unesp UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

ANGELA ANTONIA LOPES BIUDES GATAROSSA

DISCURSO EMPRESARIAL: O HOUSE-ORGAN COMO INSTRUMENTO IDEOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

ARARAQUARA – S.P.
2009

ANGELA ANTONIA LOPES BIUDES GATAROSSA

DISCURSO EMPRESARIAL: O HOUSE-ORGAN COMO INSTRUMENTO IDEOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Linguistica e Língua Portuguesa da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Doutor em Linguística e Língua Portuguesa.

Linha de pesquisa: Estrutura, organização e funcionamentos discursivos e textuais

Orientador: Profa. Dra. Renata Maria Facuri Coelho Marchezan

ARARAQUARA – S.P.

2009

ANGELA ANTONIA LOPES BIUDES GATAROSSA

DISCURSO EMPRESARIAL: O HOUSE-ORGAN COMO INSTRUMENTO IDEOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Linguistica e Língua Portuguesa da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Doutor em Linguística e Língua Portuguesa.

Linha de pesquisa: Estrutura, organização e funcionamentos discursivos e textuais

Orientador: Profa. Dra. Renata Maria Facuri Coelho Marchezan

Data da defesa: 06/05/2009

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Profa. Dra. Renata Maria Facuri Coelho Marchezan
Departamento de Linguística da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquista Filho".

Membro Titular: Profa. Dra. Maria de Lourdes Ortiz G. Baldan
Departamento de Estudos Literários da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquista Filho".

Membro Titular: Prof. Dr. Antônio Suárez Abreu
Departamento de Linguística e Língua Portuguesa da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquista Filho".

Membro Titular: Prof. Dra. Naiá Sadi Câmara
Departamento de Comunicação da Universidade de Ribeirão Preto.

Membro Titular: Prof. Dr. Álvaro Arnoldo Maia Peres
Instituto de Ciências Socias e Comunicação da Universidade Paulista de Ribeirão Preto.

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

À minha família: marido, pais e irmãos.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Renata Maria F. Coelho Marchezan pela confiança e apoio durante todo o trabalho;

Ao Professor Dr. Antônio Suárez Abreu e ao Professor Dr. Álvaro Arnoldo Maia Peres pelas observações e sugestões feitas ao relatório de qualificação;

À Professora Tânia Cosci pelo apoio em vários momentos deste trabalho;

Ao jornalista Murilo Pinheiro pela valiosa colaboração no empréstimo de materiais que compuseram o *corpus* desta pesquisa;

À Gisele Alves de Sousa pela valiosa ajuda na finalização gráfica dos exemplares deste trabalho;

Ao meu marido Fabiano pela cumplicidade incondicional e pelo companheirismo de todas as horas;

Aos meus pais, principalmente à minha mãe, que sempre acreditou em mim e esteve presente em todos os momentos importantes da minha vida.

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.
(PESSOA, 1976, p. 146)

GATAROSSA, Angela Antonia Lopes Biudes. *Discurso Empresarial*: o *house-organ* como instrumento ideológico nas organizações. 228 p. Tese (Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara.

RESUMO

O objetivo principal desta tese é o de mostrar como o discurso utilizado nos *house-organs* das empresas brasileiras é permeado por diversas estratégias discursivas que, promovidas pelo enunciador na direção de seus empregados, buscam atingir objetivos organizacionais. A base teórica utilizada ancora-se nas reflexões do Círculo de Bakhtin sobre signo, relações dialógicas, polifonia, gênero e cronótopo, além de considerar a contribuição de autores das áreas de administração, marketing e comunicação social. O *corpus* desta pesquisa constitui-se das 104 edições do *house-organ* "Garrafinha", de uma franquia da Coca-Cola, no período de 1996 a 2005. O primeiro capítulo apresenta o gênero *house-organ* como uma ferramenta capaz de proporcionar a proximidade da empresa com os seus empregados, na tentativa de torná-los aliados na busca pelos seus interesses. Mostra, também, o vínculo do *house-organ* com o marketing por ser uma ferramenta de relações públicas direcionada ao público interno da empresa. Aborda, ainda, a sua importância estratégica, suas características, seu conteúdo e sua linguagem. Com base nas reflexões apresentadas, o segundo capítulo identifica e analisa as características do gênero *house-organ*, tal como são exploradas no Garrafinha. O terceiro capítulo analisa os discursos presentes no *corpus* à luz dos conceitos do Círculo de Bakhtin, enfocando os signos, as relações dialógicas e a polifonia. As análises destacam o uso discursivo que a empresa faz, principalmente, dos signos garrafinha, craque, jogo, time, casa, família e guerra, bem como das vozes da mídia, de especialistas, do mercado, entre outras, para a persuasão dos empregados. Com o conceito de exotopia são mostradas as estratégias discursivas por meio das quais a empresa se expõe e também revela seus empregados. A análise também identifica, nos discursos, seus valores presumidos; são valores já considerados sabidos, comuns entre empresa e empregados, que subjazem às estratégias de persuasão. Por meio do conceito bakhtiniano de entoação, exploram-se os 'tons' presentes nos textos verificando a sua função de fazer com que a empresa entre em sintonia com os empregados para que eles aceitem as suas idéias. Manifestam-se, principalmente, por meio da repetição e da adjetivação, buscando provocar ênfase, euforia e, conforme o caso, disforia. O quarto capítulo é tratado de forma semelhante ao terceiro, porém a base teórica é dada pelos conceitos de gênero e cronótopo. Na composição do gênero, constata-se que o tema é pautado nas necessidades momentâneas da empresa; a composição da forma do gênero vale-se sempre de um acontecimento atual e o estilo caracteriza-se pela combinação de estratégias discursivas como a entoação, o julgamento de valor presumido e a reiteração de determinados signos e determinadas vozes, que apoiam o discurso. Pode-se afirmar que o cronótopo do 'verão' e da 'história' (a 'história da marca') são constantes nos textos do Garrafinha. Utilizando as contribuições do Círculo de Bakhtin como fundamentação teórica para o estudo do discurso, a pesquisa não apenas comprovou que o *house-organ* analisado é um instrumento de caráter ideológico da empresa – capaz de induzir seus empregados a se comprometerem com idéias da alta administração organizacional em benefício primário dela mesma – mas também mostrou como são construídos os discursos e suas estratégias de persuasão.

Palavras-chave: *House-organ*. Signos ideológicos. Relações dialógicas. Polifonia. Gêneros do discurso. Cronótopo. Discurso empresarial.

GATAROSSA, Angela Antonia Lopes Biudes. Company's speech: the *house-organ* as ideological instrument in organizations. 228 p. Thesis (Doctor Degree in Linguistics and Portuguese Language – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara, SP, Brazil.

ABSTRACT

The main aim with this doctor degree paper is to show how the discourse employed in 'house organs' of Brazilian companies is interposed by different discursive strategies which are generated by the employer to the employees, looking for reaching organizational targets. The theoretical basis is founded in the Bakhtin Circle on sign, dialogic relations, polyphony, gender and chronotopos, besides other authors in Administration, Marketing and Social Communication. The *corpus* of this research is based on 104 house-organ editions of 'Garrafinha', produced by a franchised Coca-Cola branch between 1996 and 2005. The first chapter introduces the house-organ as a tool capable of get employers and employees closer to each other searching for alliances between them. It also deals with the bonds between Marketing and the house-organ because it is a tool for the public relations directed to the company's internal group. It touches the strategic importance, its characteristics, content and language. Based on the presented reflections, the second chapter identifies and analyses the characteristic house-organ gender, as explored in 'Garrafinha'. The third chapter analyses the discourses present in the *corpus* under the concepts of Bakhtin Circle, focusing the signs, dialogic relations and polyphony. The analyses highlight the discursive use that the company employs, especially of signs like little bottle, excellent player, team, house, family and war, as well as the voices of the media, of experts, of market, among others, to persuade the employees. Using the concept of exotopia to detect the discursive strategies, by which the company gets exposed and it also reveals the employees. The analysis also identifies in discourses, the presumed values which are considered to be already known, common ones between company and employees, underlying to persuasion strategies. Using the Bakhtinian concept of intonation, the present 'tones' in the verified texts are checked to examine the company's function to tune the employees to accept its ideas. They are manifested generally by repetition and qualification, searching the emphasis, euphoria and in some case the dysphoria. The fourth chapter deals in a similar way to the third, but its theoretical basis is given by the concept of gender and chronotopos. In the composition of gender, one may evidence that the theme is given by the company's momentary needs; the composition of the form of gender takes value in a momentary fact and the style characterizes by the combination of discursive strategies with intonation, the judgment of presumed value and the reiteration of determined signs and determined voices, that support the discourse. We may assure that the chronotopos 'summer' and 'history' (the history of the brand) are continuous in the texts of the 'Garrafinha'. Using the Bakhtin Circle's contribution as theoretical basis to study the discourse, the research not only confirms that the analyzed house-organ is an instrument of the company's ideological character – capable of inducing their employees to compromise with the ideas of the high organizational administration in a primary benefit to itself, but also showed how discourses are constructed and also their persuasion strategies.

Key-words: House-organ. Ideological signs. Dialogic relations. Polyphony. Discourse gender. Chronotopos. Company's discourse.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Matéria publicada no *Lowell Offering*..... 20
Ilustração 2 – Conselho Editorial do Garrafinha 1996..... 47
Ilustração 3 – Conselho Editorial do Garrafinha 2005..... 48
Ilustração 4 – O Garrafinha em família 49
Ilustração 5 **–** O objetivo do Garrafinha..... 50
Ilustração 6 – Semana da criança..... 51
Ilustração 7 – Motivação e influência de atitudes 52
Ilustração 8 – Informações sobre a empresa 54
Ilustração 9 – Colaboração em momentos de crise..... 55
Ilustração 10 – Integração profissional e cultural..... 57
Ilustração 11 – Acompanhamento das tendências..... 59
Ilustração 12 – Orientações a serem seguidas..... 61
Ilustração 13 – A motivação pelos resultados positivos..... 62
Ilustração 14 – Satisfação de trabalhar na empresa..... 64
Ilustração 15 - Somos bons cidadãos..... 66
Ilustração 16 - Nossos produtos são excelentes..... 68
Ilustração 17 - Temos respeito por nossos clientes..... 69
Ilustração 18 - Temos respeito por nossos acionistas..... 71
Ilustração 19 – Temos tradição e somos uma empresa bem administrada 72
Ilustração 20 - Somos bons clientes..... 73
Ilustração 21 - Somos bons patrões..... 74
Ilustração 22 - Informações sobre os funcionários..... 75
Ilustração 23 – Campanhas de prevenção de acidentes no trabalho..... 77
Ilustração 24 – Campanha para superação de crise..... 79
Ilustração 25 – O Garrafinha nº 1..... 81
Ilustração 26 – O Garrafinha nº 1 – conteúdo..... 82
Ilustração 27 **–** Matéria educativa..... 84
Ilustração 28 – Matéria de entretenimento..... 85
Ilustração 29 – Matéria associativa..... 86
Ilustração 30 – Matéria voltada para a família..... 87
Ilustração 31 – Projeto editorial e gráfico 1996 – capa..... 90

Ilustração 32 – Projeto editorial e gráfico 1996 – parte interna..... 91
Ilustração 33 – Novo projeto gráfico 1998 – parte interna..... 92
Ilustração 34 – Garrafinha 1999 – capa..... 93
Ilustração 35 – Garrafinha 2000 – capa..... 94
Ilustração 36 – Garrafinha 2005 – capa..... 95
Ilustração 37 – Garrafinha - final de 1998..... 97
Ilustração 38 – Vestindo a camisa..... 107
Ilustração 39 – O craque do mês..... 109
Ilustração 40 – O craque da rodada..... 111
Ilustração 41 – Jogo coletivo..... 112
Ilustração 42 – O jogo de 2004..... 114
Ilustração 43 – Jogada coletiva e copa da segurança..... 116
Ilustração 44 – Olimpíada da segurança..... 118
Ilustração 45 – Um novo tempo..... 120
Ilustração 46 – A superfamília..... 122
Ilustração 47 – Com a casa em ordem..... 125
Ilustração 48 – Operação de guerra..... 127
Ilustração 49 – É guerra!..... 128
Ilustração 50 – Marketing de guerra..... 129
Ilustração 51 – Trabalho de equipe..... 140
Ilustração 52 – A magia continua em 2000..... 142
Ilustração 53 – Conseguimos a nossa certificação..... 145
Ilustração 54 – A valorização da água..... 147
Ilustração 55 – A lista da Exame..... 149
Ilustração 56 – A ética, o trabalho e as oportunidades..... 151
Ilustração 57 – Momento marcante..... 153
Ilustração 58 – Capa – Natal..... 166
Ilustração 59 – Tempo de esperança..... 167
Ilustração 60 – Sonhos de Natal..... 168
Ilustração 61 – Capa – Perspectivas do mercado de bebidas..... 171
Ilustração 62 – O ambiente de trabalho e a crise..... 172
Ilustração 63 – A meta é crescer..... 173
Ilustração 64 – Capa – Em busca das metas..... 178
Ilustração 65 – Espírito de superação..... 179

Ilustração 66 – Novos desafios..... 181
Ilustração 67 – Parabéns RISA..... 190
Ilustração 68 – Benedito Ramos..... 191
Ilustração 69 – Questão ecológica..... 194
Ilustração 70 – Um mix de novidades..... 196

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 14
1 GÊNERO *HOUSE-ORGAN*..... 19
1.1 Origem, conceitos e funções do *house-organ*..... 19
1.2 O *house-organ* e as relações públicas..... 23
1.3 O *house-organ* como veículo de comunicação interna empresarial..... 31
1.4 O *house-organ*: características, conteúdo e linguagem..... 36
2 O *HOUSE-ORGAN* GARRAFINHA 44
2.1 Origem, conceitos e funções do Garrafinha..... 44
2.2 O Garrafinha e as relações públicas..... 50
2.3 O Garrafinha como veículo de comunicação interna da Companhia de Bebidas Ipiranga..... 60
2.4 O Garrafinha: características, conteúdo e linguagem..... 80
3 ANÁLISE DO DISCURSO NA PERSPECTIVA BAKHTINIANA: SIGNO IDEOLÓGICO, RELAÇÕES DIALÓGICAS E POLIFONIA..... 101
3.1 O signo ideológico..... 101
3.2 Os signos utilizados no *house-organ* Garrafinha..... 103
3.2.1 Análise dos signos: os valores do esporte..... 106
3.2.2 Análise dos signos: os valores da família..... 119
3.2.3 Análise dos signos: os valores da guerra..... 127
3.3 As relações dialógicas e a polifonia..... 132
3.4 As relações dialógicas e a polifonia presentes no Garrafinha..... 139
4 ANÁLISE DO DISCURSO À LUZ DAS TEORIAS BAKHTINIANAS: GÊNEROS DO DISCURSO E CRONÓTOPO..... 157
4.1 Gêneros do discurso..... 157
4.2 Gênero do discurso: o *house-organ* a partir do Garrafinha..... 165
4.3 O cronótopo..... 185
4.4 O cronótopo no *house-organ* Garrafinha..... 189
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 200
REFERÊNCIAS..... 210
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA..... 216
ANEXOS..... 218
ANEXO A - Ilustrações – O gênero *house-organ*..... 219

ANEXO B - Ilustrações – O *house-organ* Garrafinha..... 221
ANEXO C - Ilustração - Signos ideológicos no Garrafinha..... 228

INTRODUÇÃO

Este milênio nasce sob o signo dos embates discursivos. O episódio de 11 de setembro de 2001, por ter ocorrido no centro financeiro do ocidente, e de forma espetaculosa, materializou para o grande público — ou, pelo menos, para um grande público — algo até então impensado: que as leituras do mundo não são tão uniformes quanto pareciam ser.

O discurso utilizado nos países que sofrem mais diretamente a influência norte-americana tem uma forte tendência a ratificar os valores daquela sociedade. A grande imprensa — considerando-se aí televisão, jornal, rádio, revistas e livros direcionados à cultura de massa, o que Umberto Eco (1998) chama de *mass media* — trata a economia de mercado como um pressuposto, nunca como sujeito da discussão. O mercado hoje, assim como a religião na Idade Média, tudo justifica, por mais desumano ou injusto que seja o que por ele é justificado. Cabem discussões sobre o que se deve fazer para atender a esse mercado de forma a reduzir essas injustiças ou desumanidades. Não cabem — nem são cogitadas — considerações sobre a validade dele. É questão dogmática.

E esse discurso aparentemente uniforme ganha terreno na vida acadêmica, seja nas próprias universidades, seja em publicações paralelas, que depois são reproduzidas no meio empresarial, amplamente respaldado pela mídia. Esse saber, além de respaldar o *status quo*, tende a formar uma simetria, um *looping,* que ao longo do tempo retroalimenta todo o sistema: ao vender bem uma ideia, cria-se também um mercado reprodutor e consumidor dessa mesma ideia. Muitos são os campos em que a necessidade de impor uma determinada visão de mundo leva o homem a assumir um discurso camufladamente autoritário, exigindo dos demais a adesão à sua leitura política, ética, social, cultural, educacional, científica e, principalmente, econômica do que quer que seja.

Autocentrada, mas absolutamente comprometida com a emoção e mesmo a sedução do outro, grande parte da mensagem apoia-se em pressupostos e premissas não discutidas, ancoradas estas numa apresentação que traz muito de linguagem não-verbal, encorpando uma função imperativa explícita ou, o que ocorre mais frequentemente, implicitamente.

Este é o caso do *house-organ*[1], uma ferramenta considerada parte da comunicação de diversas organizações que, aparentemente comprometida em informar os funcionários sobre o ocorrido na empresa, implicitamente busca conduzir as equipes a objetivos organizacionais. Conforme afirma Bueno (2007, p. 40):

> [...] o house-organ não propõe o debate, não incentiva o pluralismo de ideias, não ouve o outro lado, porque, definitivamente, está comprometido com a visão oficial. Há até quem defenda a tese de que, por se tratar de um veículo da empresa, ele, obrigatoriamente, tem que ser assim mesmo: trazer a perspectiva da organização, sem questionamentos, porque tem como objetivo difundir a sua imagem.[2]

Vale dizer que normalmente a imagem difundida pela empresa, por meio de seu *house-organ,* é a de empresa perfeita, ética, tecnologicamente avançada, a que se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários e trabalha pelo social. Na verdade, porém, ela incita os funcionários a reformularem suas posturas diante da organização que exige deles cada vez mais determinação e empenho numa única direção: o lucro e o fortalecimento de seus donos ou acionistas.

A partir desse modelo pode-se construir uma análise do discurso, identificando as múltiplas vozes que ali se manifestam e as direções a que apontam, se convergentes, se divergentes, o transitório e o permantente, o humano e o eminentemente técnico, a visão da empresa ou do homem que está por trás da empresa.

Com base nessas premissas, o objetivo principal deste trabalho é demonstrar como o discurso utilizado nos *house-organs* das empresas brasileiras é permeado por diversas estratégias discursivas que, empregadas numa determinada direção pelo enunciador, transformam-se em agentes de conquista de metas organizacionais, mesmo resistente às vontades primeiras dos indivíduos que nelas trabalham e delas dependem.

Para que o objetivo seja alcançado, este estudo buscará: a) Analisar os discursos presentes nos exemplares do *house-organ* "Garrafinha" da Coca-Cola de Ribeirão Preto do ponto de vista dos signos ideológicos, apresentando-os como ferramenta possível de ser utilizada na manipulação dos funcionários em prol das

---

[1] O *house-organ* é um "reconhecido veículo de comunicação dirigida escrita que narra a vida da organização; pela sua popularidade em meio aos funcionários, pode vir a compor a base de formação do público interno" (FORTES, 2002, p. 264).

[2] Disponível em: www.comtexto.com.br, acesso em: 30/05/2006.
Bueno é jornalista, professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMESP e professor de Jornalismo da ECA/USP.

práticas requeridas pela empresa; b) Observar indícios nos discursos do *house-organ* Garrafinha da Coca-Cola de Ribeirão Preto que considerem a questão do outro no processo discursivo, visto que os funcionários não participam efetivamente da redação do jornal; c) Verificar a presença de estratégias discursivas como a entoação e o julgamento de valor presumido nos textos e imagens presentes no discurso do Garrafinha, como forma de modelar comportamentos; d) Identificar as vozes presentes no discurso do Garrafinha, verificando de que forma elas se potencializam ou são utilizadas para atingir o objetivo desejado; e) Identificar as questões de gênero no *house-organ* Garrafinha, que poderão funcionar como elementos de colaboração e confirmação para o discurso manipulador da empresa, f) Verificar, através da ótica do cronótopo, a influência do tempo e do espaço na voz da empresa, ocorrida ao longo dos nove anos de publicação do *house-organ* Garrafinha da Coca-Cola de Ribeirão Preto.

A proposta deste trabalho baseia-se na hipótese de que o *house-organ* pode ser um instrumento de caráter ideológico da empresa, capaz de induzir seus chamados "colaboradores"[3] a serem solidários e comprometidos com qualquer ideia que deva ser implantada pela alta administração[4] organizacional, que se reverte em seu próprio benefício.

Assim, serão utilizados, como método básico de abordagem do *corpus* escolhido, os conceitos de Análise do Discurso do Círculo de Bakhtin**.** Para a ancoragem teórica que sustente as análises, serão utilizados os conceitos de signo, relações dialógicas, polifonia, gênero e cronótopo.

O *corpus* a ser considerado é constituído das edições do *house-organ* "Garrafinha" da franquia da Coca-Cola em Ribeirão Preto – Companhia de Bebidas Ipiranga, no período de 1996 a 2005.

A escolha do *house-organ* dá-se por ser um campo em que se refletem mais claramente os embates entre vozes que trabalham elementos essenciais à vida humana (como o emprego) e vozes que pulsam as necessidades tecnocráticas da organização social de grupos específicos. De um lado, os "recursos humanos" com seus inconscientes povoados pela necessidade de ser, de deleitar-se, de viver para si, que a observação espontânea da vida lhes sugere. De outro, a educação

[3] As empresas costumam mudar a forma de chamar os empregados para que eles se sintam parte delas, suavizando a relação hierárquica que os une.
[4] A alta administração da empresa é formada pelos seguintes elementos hierárquicos: presidência, diretoria e acionistas.

complementar, permanente, que capacita o homem a dar-se mais ao trabalho, à empresa, ao sistema que atende mais de perto aos interesses de grupos específicos.

Os capítulos, em número de quatro, foram redigidos de forma a atender aos objetivos específicos do projeto e, consequentemente, chegar ao objetivo principal da pesquisa.

O primeiro apresenta o gênero *house-organ* e inicia discorrendo sobre sua origem, seus conceitos e suas funções. A origem do *house-organ* se dá no período da revolução industrial, em fins do século XVIII, época em que as relações humanas, no ambiente empresarial, passaram a ser mais escassas. Dessa forma, o *house-organ* surge como uma ferramenta capaz de proporcionar uma proximidade maior da empresa com os seus empregados, tornando-os aliados na busca pelos interesses organizacionais. Na sequência, o primeiro capítulo mostra o vínculo do *house-organ* com o marketing por ser uma ferramenta de relações públicas direcionada ao público interno da empresa. Inclusive, esclarece o motivo que leva o marketing a se interessar pelo público interno da empresa, já que suas estratégias são direcionadas, comumente, ao público externo. No entanto, se já não fosse suficiente estar ligado a uma destacada área da empresa, o capítulo aponta a ferramenta como um significativo veículo de comunicação interna, ampliando a sua importância, que passa de tática para estratégica, capaz de colaborar na implantação de diversos projetos organizacionais. O primeiro capítulo é finalizado com a abordagem das características, conteúdo e linguagem do gênero *house-organ*, bem próprios do meio empresarial. Dessa forma, enfatiza que as publicações empresariais só atingirão os objetivos desejados, se forem tratadas adequadamente por seus idealizadores, redatores e produtores, considerando de forma abrangente as características de sua audiência.

O segundo capítulo busca constatar se o *house-organ* Garrafinha, *corpus* desta pesquisa, atende realmente ao seu gênero, sendo que, para isso, é submetido à teoria trabalhada no primeiro capítulo. O referido capítulo aborda, inicialmente, a história da Coca-Cola, já que a publicação pertence a uma de suas franquias. A abordagem considera a origem da marca suas embalagens, a Divisão Brasil, seus compromissos sociais e ambientais e se foca na Companhia de Bebidas Ipiranga, onde o Garrafinha é publicado. Essa contextualização permite que seja verificada a influência das histórias da marca e da franquia nas páginas do jornal, que serão

analisadas ao longo do trabalho. Em seguida, as características do Garrafinha são analisadas, no que se refere ao seu conselho editorial, sua periodicidade, sua audiência e seu objetivo como veículo de comunicação, traduzido nas palavras do presidente da Companhia em uma das edições analisadas neste trabalho. O capítulo é encerrado com a apresentação das características, conteúdo e linguagem do Garrafinha. Nesse sentido, questões como a sua esquematização morfológica, seu conteúdo e projeto gráfico, são analisadas, com o mesmo objetivo inicial de provar sua condição de *house-organ*.

O terceiro capítulo trabalha a análise do discurso à luz das teorias do Círculo de Bakhtin, enfocando o signo ideológico, as relações dialógicas e a polifonia, parte dos conceitos que ancorarão as análises dos discursos presentes no *corpus* escolhido. Nesse capítulo, primeiramente é tratada a teoria referente aos três conceitos, para, em seguida, aplicá-la nos discursos do Garrafinha. Para efeito de análise, foram escolhidos os signos que mais aparecem nas edições do jornal: garrafinha, craque, jogo, time, família, casa e guerra. Na sequência do capítulo, são trabalhados os conceitos de relações dialógicas e polifonia. A questão das relações dialógicas é analisada no Garrafinha, por meio de um recorte que contempla os editoriais, ou seja, discursos diretos do presidente com os empregados, na busca pelo apoio e compromisso de todos em favor da empresa.

O quarto capítulo é tratado de forma semelhante ao terceiro, porém a base teórica será dada pelos conceitos de gênero e cronótopo. As análises de gênero do Garrafinha se pautam em três elementos do jornal, que normalmente são trabalhados, de forma a obter um efeito calculado e reforçado junto ao ouvinte, conforme aponta o segundo capítulo: a capa, o editorial e a matéria principal da edição. Tais análises procuram mostrar, além das mudanças que imprimem alterações no discurso do locutor, como são trabalhadas as questões relacionadas ao gênero, no que tange ao conteúdo temático, a forma composicional e ao estilo. Finalmente, o trabalho se vale do conceito de cronótopo, utilizando as importantes análises do autor sobre as obras de Goethe, Rousseau e Walter Scott. As análises cronotópicas do discurso do Garrafinha mostram situações ocorridas em tempo e espaço definidos, influenciadas pela temporalidade passada; porém, vislumbrando a temporalidade futura.

1 O GÊNERO *HOUSE-ORGAN*

1.1 Origem, conceitos e funções do *house-organ*

O jornalismo empresarial surge no período da revolução industrial, no fim do século XVIII, em que a mecanização da indústria têxtil e o aperfeiçoamento das máquinas a vapor, resultaram no desaparecimento das pequenas indústrias rurais da Inglaterra e de outros países. Assim, o ambiente empresarial que cultivava contatos mais pessoais com seus empregados, passou a ser povoado por frias relações contratuais. Nessa época, outro fato contribuía para que as relações humanas nas empresas se tornassem ainda mais escassas. Os trabalhadores oriundos do campo traziam uma cultura baseada na estrutura rural, que se chocava com a cultura urbana presente nas indústrias (REGO, 1987).

Nesse contexto surge a ideia de criar uma ferramenta que pudesse, de alguma forma, unir os empregados às empresas. Conforme aponta Rego (1987, p. 18):

> A ampliação das indústrias começou a prejudicar sua configuração global, tornando difícil para o operário compreender a sua posição em relação à empresa como um todo. [...]. Algumas pessoas começaram a imaginar que uma das maneiras de solucionar essas contradições internas surgidas no meio empresarial seria a publicação de jornais ou revistas para os funcionários, com o objetivo de familiarizá-los com o ambiente e a própria política da organização e diminuir as distâncias físicas entre a administração central e a base operária.

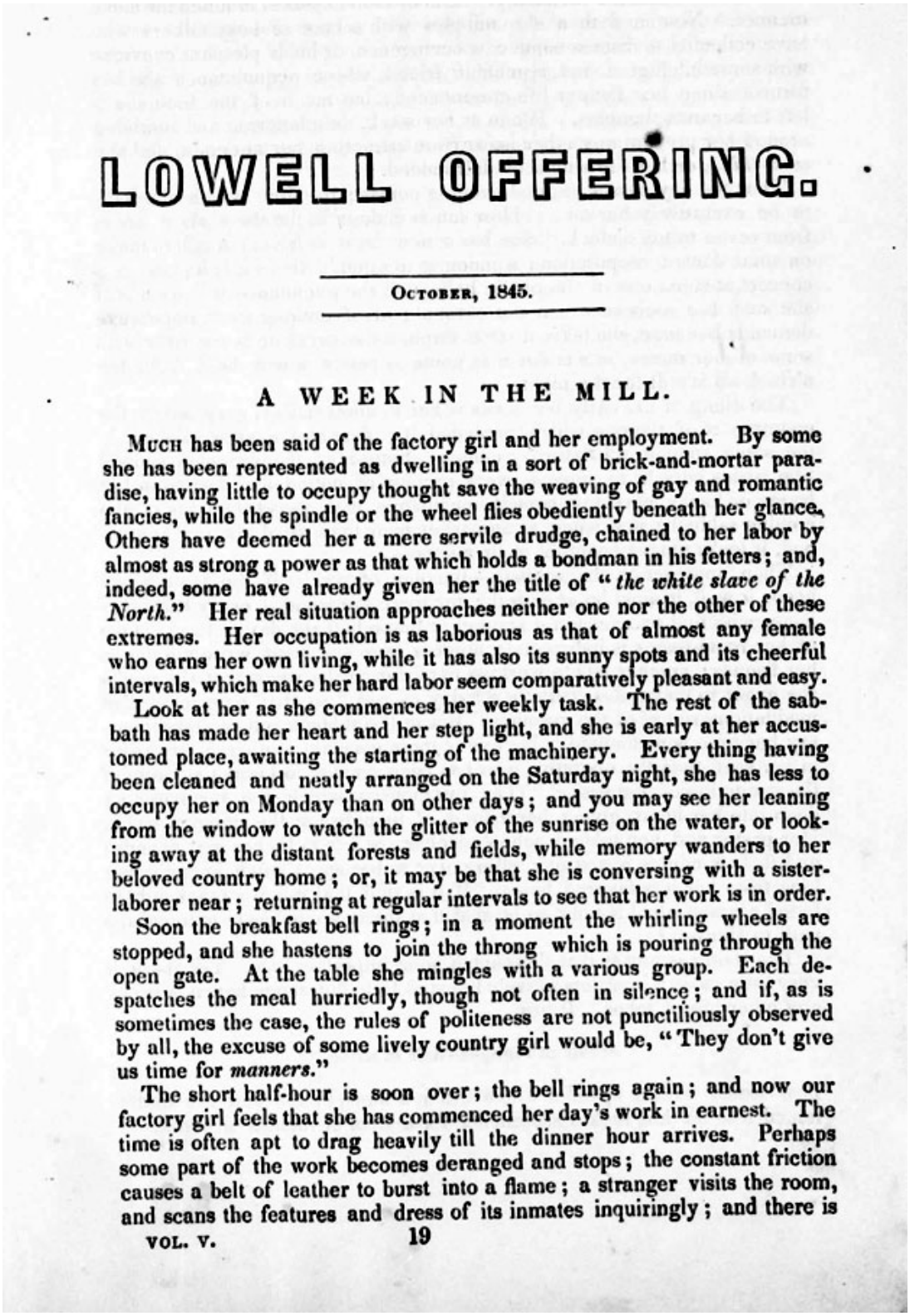
O precursor *Lhoyd´s List* é considerado o primeiro jornal de empresa, publicado na Inglaterra em 1696, no entanto, alguns autores atribuem essa posição às cartas circulares das cortes da dinastia Han[5]. Mesmo diferente das características atuais de *house-organs,* a primeira publicação regular de empresa foi a *Lowell Offering*[6].

---

[5] A dinastia Han foi fundada por Liu Pang na China no ano 202 a.C. Os motivos da atribuição do surgimento do jornalismo empresarial passam por algumas questões relevantes ocorridas nos 418 anos dominados pela dinastia Han. Entre elas estão a fabricação das primeiras folhas de papel, a fase em que a China teve um grande desenvolvimento econômico ocasionado pelo seu comércio com o oriente e o momento de grande desenvolvimento cultural (Gaudêncio; Rego, 1987, p. 17).

[6] O *Lowell Offering* (1840-1845) foi escrito e publicado por mulheres do Moinho de Lowell, Massachusetts. Esta publicação mensal foi organizada pelo pastor Abel Charles Thomas. De outubro 1840 a março 1841, consistiu dos artigos que emergiram de muitos dos melhores círculos da sociedade literária. Mais tarde, seu espaço tornou-se maior e recebeu contribuições espontâneas. De outubro 1842 até dezembro 1845, foi editado por Harriot F. Curtis e por Harriet Farley (CENTER FOR LOWELL HISTORY, 2007).

A revista foi escrita e publicada por um grupo de operárias da *Lowell Cotton Mill*, situada em Massachusetts, nos Estados Unidos (anexo 1).



LOWELL OFFERING.

OCTOBER, 1845.

A WEEK IN THE MILL.

MUCH has been said of the factory girl and her employment. By some she has been represented as dwelling in a sort of brick-and-mortar paradise, having little to occupy thought save the weaving of gay and romantic fancies, while the spindle or the wheel flies obediently beneath her glance. Others have deemed her a mere servile drudge, chained to her labor by almost as strong a power as that which holds a bondman in his fetters; and, indeed, some have already given her the title of "*the white slave of the North.*" Her real situation approaches neither one nor the other of these extremes. Her occupation is as laborious as that of almost any female who earns her own living, while it has also its sunny spots and its cheerful intervals, which make her hard labor seem comparatively pleasant and easy.

Look at her as she commences her weekly task. The rest of the sabbath has made her heart and her step light, and she is early at her accustomed place, awaiting the starting of the machinery. Every thing having been cleaned and neatly arranged on the Saturday night, she has less to occupy her on Monday than on other days; and you may see her leaning from the window to watch the glitter of the sunrise on the water, or looking away at the distant forests and fields, while memory wanders to her beloved country home; or, it may be that she is conversing with a sister-laborer near; returning at regular intervals to see that her work is in order.

Soon the breakfast bell rings; in a moment the whirling wheels are stopped, and she hastens to join the throng which is pouring through the open gate. At the table she mingles with a various group. Each despatches the meal hurriedly, though not often in silence; and if, as is sometimes the case, the rules of politeness are not punctiliously observed by all, the excuse of some lively country girl would be, "They don't give us time for *manners.*"

The short half-hour is soon over; the bell rings again; and now our factory girl feels that she has commenced her day's work in earnest. The time is often apt to drag heavily till the dinner hour arrives. Perhaps some part of the work becomes deranged and stops; the constant friction causes a belt of leather to burst into a flame; a stranger visits the room, and scans the features and dress of its inmates inquiringly; and there is

VOL. V. 19

Ilustração 1 – Matéria publicada no *Lowell Offering*

Fonte: *Center for Lowell History* (2007).

Como pode ser observado na ilustração 1, as matérias publicadas no *Lowell Offering* retratavam o dia-a-dia das meninas operárias, ressaltando questões de relacionamento profissional, dificuldades, rotinas de trabalho e até reivindicações.

No Brasil, o "Boletim *Ligth"* parece ter sido o primeiro exemplo de jornal de empresa, fundado em 1925 por um grupo de empregados da Companhia de Energia Elétrica *Light,* seguido da revista "*General Motors*", editada em 1926 pela empresa *General Motors* do Brasil (REGO, 1987).

A origem do *house-organ*, considerada como inglesa, justifica a designação que essa ferramenta possui atualmente. O termo *house-organ* vem do inglês e significa, literalmente, órgão da casa. Refere-se ao "veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e, menos comumente, a determinados segmentos do público externo, diretamente ligados à organização" (RABAÇA, 2002, p. 271).

Atualmente o *house-organ* tem sua periodicidade estabelecida, normalmente, de forma mensal, quinzenal ou bimestral, com reduzido número de páginas, podendo receber também a designação de jornal de empresa ou revista de empresa. A peça também pode ser trabalhada em formato de mídia eletrônica, sendo que, nesse caso, é gravada em vídeo, com linguagem de telejornal e transmitida em circuito fechado. O *house-organ* poderá, ainda, integrar-se aos novos recursos de e*ndomarketing*[7] e comunicação empresarial, por meio de ferramentas como a intranet e a teleconferência (RABAÇA, 2002). Corrado (1994, p. 69) acrescenta que "os novos sistemas proporcionam maior ligação entre departamentos e unidades, e permitem que as publicações sejam produzidas internamente com rapidez, voltadas para públicos diferentes".

Wey (1986) traz uma definição mais abrangente sobre *house-organ*[8]*,* ao afirmar que esse tipo de publicação busca os interesses da empresa, à medida que apresenta informações sobre a política organizacional, seus produtos, o que fazem e o que almejam para o futuro.

---

[7] O *Endomarketing* é uma ferramenta de administração bastante utilizada pelas empresas atuais e sua definição demonstra que sua prática "envolve ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do empregado no processo produtivo e enquanto ser humano, com potencialidades e dificuldades"(PIMENTA, 2000, p. 81). Esse assunto será abordado de forma mais detalhada no decorrer deste trabalho.

[8] Os autores ora utilizam o termo com hífen, ora sem hífen. Neste trabalho optou-se pela utilização do termo com hífen, forma mais utilizada pelos autores pesquisados.

A missão[9] da empresa é demonstrada nas páginas dos *house-organs,* bem como seus valores e sua cultura organizacional[10]. Para Wey (1986, p.13) há uma divisão no que chama de jornal ou revista empresarial considerando os públicos interno e externo: "grandes empresas possuem dois tipos bem diferenciados de *house-organ*, o jornal dos empregados, de circulação interna e o jornal ou revista que circula entre a diretoria e também externamente."

Legrain & Magain (1992, p. 13) já definem o *house-organ* como "uma publicação periódica de ordem social, destinada aos empregados da empresa".

Pode-se afirmar que os jornais empresarias possuem uma participação bastante significativa na comunicação interna das organizações. Para Torquato (1991, p. 205):

> Os jornais constituem expressiva parcela do sistema de comunicação interna de uma empresa. Eles exercem importante papel para os objetivos e metas de integração comunitária, segurança do trabalho, aperfeiçoamento de clima, preservação de cultura, transparência normativa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, controle de qualidade, lazer e associativismo, desburocratização, introdução de mudanças e aumento da produtividade.

Rabaça (2002, p. 371) destaca as principais funções do *house-organ:*

> [...] informação (divulgação das atividades da instituição e de outros assuntos de interesse interno), integração (incentivo ao espírito de grupo e à sintonia com os objetivos da instituição), educação (atualização, aprimoramento de RH[11], prevenção de acidentes etc.) e motivação (valorização dos funcionários e estímulo a maior eficiência e produtividade).

Vale considerar que o jornal da empresa colabora na instauração das relações humanas no ambiente empresarial; ressalta o valor das funções exercidas por cada empregado na empresa; transmite informações objetivas sobre a vida da organização, principalmente, as que ressaltam a concretização de seus objetivos e das suas participações no mercado; permite que todos se expressem sobre as questões profissionais e culturais da empresa e serve de complemento à formação profissional dos empregados (LEGRAIN; MAGAIN ,1992).

---

[9] A missão é a razão da existência da empresa, descrevendo seus valores, suas aspirações e sua razão de ser. "A declaração da missão de uma empresa consiste no estabelecimento de premissas de planejamento, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências essenciais e seu lugar no mundo" (MORAES, 2000, p. 71) .

[10] "A cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças partilhados que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e de sua organização (CERTO, 2003). A cultura organizacional é determinada pelos líderes da empresa e influencia o comportamento dos empregados no ambiente de trabalho.

[11] Sigla utilizada pelas empresas para se referir aos seus empregados, ou seja, aos seus Recursos Humanos.

Andrade (1980) acrescenta que *o house-organ* bem orientado atinge com eficácia os empregados, que acabam por levá-lo à convivência de seus familiares e de seus amigos. Dessa forma, o jornal não atinge apenas o público interno, mas também o público externo, talvez um dos principais objetivos das empresas ao implantarem essa ferramenta[12].

1.2 O *house-organ* e as relações públicas

Não é possível tecer análises mais profundas sobre o *house-organ,* sem entender por quem essa ferramenta é concebida (departamento, cargo) na empresa e qual é o seu objetivo. Do mesmo modo, não é possível falar de *house-organ,* sem falar de relações públicas, assim como não é possível falar de relações públicas, sem falar de marketing[13]. O *house-organ* é um veículo de relações públicas que, por sua vez, é uma ferramenta situada em uma das estratégias de marketing.

O esclarecimento dessas relações conceituais possibilita o entendimento da verdadeira função dos *house-organs* nas empresas.

Iniciando didaticamente pelo marketing, Lupetti (2002, p. 18) refere-se ao termo como "[...] uma expressão anglo-saxônica derivada do latim *mercari*, que significa comércio, ato de mercar, comercializar ou, ainda, transacionar".

O marketing surge no momento em que a concorrência entre as empresas passa a ter relevância. A revolução industrial, acompanhada da mecanização e depois da automação é o ponto de partida para o conceito de marketing que conhecemos hoje. Para Dias (2003, p. 2):

> O conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios. Já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo para que receitas e lucros fossem alcançados. O cliente passou a contar com o poder de escolha, selecionando alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício.

Com a Revolução Industrial, os produtos passaram a ser manufaturados em grandes quantidades, exaurindo os seus mercados de origem e exigindo a busca de novos mercados, muitas vezes já abastecidos por outras empresas e com produtos

[12] Ainda neste capítulo será tratado, de forma mais contundente, o objetivo da implantação do *house-organ* pelas empresas.

[13] O termo marketing, embora em língua estrangeira, não será redigido em itálico neste trabalho por já estar inserido nos dicionários de língua portuguesa como em Ferreira (1999).

semelhantes, o que permitiu comparações entre eles. O contexto competitivo exigiu uma reestruturação das empresas, conforme aponta Lupetti (2002, p. 20):

> Nessa época, as organizações iniciavam um processo de percepção do consumidor e da necessidade de diversificação dos produtos para atender os clientes. As empresas começavam a perceber que o êxito das organizações dependia da capacidade de definir o que os consumidores desejavam ou poderiam vir a desejar. Organizar-se em função dessas necessidades significava estar um passo a frente dos concorrentes.

Assim, a busca por novos mercados extrapolou as fronteiras nacionais dos países, provocando o efeito da globalização. A globalização, associada ao desenvolvimento tecnológico da área de informação, através do expressivo uso da internet e de outros veículos de comunicação de massa, intensificou ainda mais a concorrência entre as empresas na busca de um consumidor mais bem informado e exigente (KOTABE; HELSEN, 2000).

A satisfação e, por que não dizer, o encantamento do cliente, passaram a ser prioridade de qualquer empresa em qualquer lugar do mundo. Dessa forma, o marketing surge como um instrumento de gestão empresarial capaz de contribuir para o melhor entendimento e consequente fidelização de um público-alvo (DIAS, 2003).

Há muitas definições para o marketing, mas todas têm seu embasamento guiado pela *AMA – American Marketing Association.* Kotler[14] e Keller (2006, p. 4) definem marketing como "[...] um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros".

O marketing indica que, para a obtenção de bons resultados, a empresa deve desenvolver e posicionar uma marca forte no mercado; pesquisar um público consumidor e/ou organizacional[15] específico, provido de determinadas necessidades de consumo; analisar criteriosamente o ambiente de marketing[16] e, a partir daí,

---

[14] Philip Kotler é considerado no meio acadêmico um dos melhores autores de marketing. Normalmente seus conceitos dão norte às publicações da área.

[15] Público consumidor é aquele que compra para consumo próprio, sendo constituído pela pessoa física. O público ou mercado organizacional é aquele que compra para produzir outros produtos e/ou serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

[16] O ambiente empresarial é composto pela situação do ambiente interno da empresa e pelas ameaças e oportunidades impostas pelas forças do ambiente externo em relação a: fornecedores; canais de distribuição; concorrentes; clientes; comunidade local; influências demográficas, econômicas, sócio-culturais, político-legais, naturais e tecnológicas (KOTLER, 2000).

planejar estratégias mercadológicas para atingir os objetivos almejados (KOTLER; KELLER, 2006). De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000, p. 86):

> A análise ambiental e o planejamento beneficiam os profissionais de marketing e a empresa como um todo, ajudando os gerentes e funcionários de todos os níveis a estabelecer prioridades sobre como investir tempo e dinheiro. Ao forçar os profissionais de marketing a se concentrar no futuro, o planejamento também reduz as chances de que eles sejam surpreendidos por uma nova lei, um novo produto, concorrente ou outras mudanças. Além disso, o planejamento diminui as chances de cometer erros dispendiosos. Um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados.

O planejamento das estratégias mercadológicas passam pelo que os especialistas em marketing chamam de marketing mix, composto de marketing, ou ainda, 4 Ps: produto, preço, praça ou distribuição e promoção ou comunicação mercadológica (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A estratégia de produto[17] envolve as questões que dizem respeito a: características e classificação dos produtos; diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes de mercado; relações entre produtos e marcas; embalagem, rotulagem e garantias (KOTLER; KELLER, 2006).

Já a estratégia de preço refere-se aos tipos de abordagem de preços contemplados pela empresa; os critérios para a formação dos preços que a empresa utiliza; as estratégias de precificação consideradas para fins de comercialização de produtos e serviços; os ajustes de preços; a avaliação e o controle de preços (CHURCHILL JR.; PETER, 2000).

A estratégia de praça ou canais de distribuição abrange o estudo dos tipos de canal de comercialização dos produtos; a seleção dos canais a serem utilizados pela empresa; a determinação da intensidade da distribuição e as estratégias para controlar os canais de distribuição (ETZEL et al, 2001).

Finalmente, a estratégia de promoção refere-se ao conjunto de estratégias e ações de comunicação, integradas ao composto de marketing, que são utilizadas para divulgar o produto no mercado, levando o público-alvo à ação de compra. A estratégia de promoção também é conhecida como mix de comunicação e é traçada de acordo com os objetivos que a empresa pretende alcançar (LUPETTI, 2002).

Alguns autores ainda utilizam a expressão “comunicação integrada de marketing”, para denominar a estratégia de promoção, buscando a evolução das

[17] A estratégia de produto também é aplicada a serviços, apenas com as devidas adaptações.

ideias de outros autores e empresas, como é o caso de Kotler e Keller (2006), Pinheiro e Gullo (2005) e Ogden (2002, p. XII) ao afirmar que:

> As empresas devem se conscientizar de que todas as suas variáveis de marketing e de comunicação[18] afetam umas às outras, o consumidor e os comunicadores. Sendo assim, todas as variáveis de comunicação terão um efeito no marketing – é por esse motivo que todos os esforços de comunicação de uma organização devem ser integrados. O resultado da integração é a criação de uma sinergia. O conceito de sinergia, em situações de negócios, é que os esforços combinado de todas as unidades de negócio têm um efeito maior que a soma dos esforços individuais ou departamentais.

Antes dessa nova visão proposta pelo conceito da "comunicação integrada de marketing", as ações de comunicação aconteciam desconectadas do restante das estratégias de marketing e se valiam muitas vezes, apenas da técnica de propaganda[19], com o objetivo de trabalhar produtos e serviços. Conforme afirma Kotler e Keller (2006, p. 533), "embora a propaganda, em geral, seja um elemento central num programa de comunicação de marketing, normalmente não é o único – ou o mais importante – no que se refere à construção do *brand equity*[20]*".*

Kunsch (1997, p. 115) também defende a ideia de comunicação integrada ao relatar:

> Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna[21], que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

Além da propaganda, as empresas podem fazer uso de outras técnicas ou ferramentas de comunicação tais como a promoção de vendas, o *merchandising* e o

---

[18] A expressão "variáveis de marketing e comunicação" utilizada pelo autor tem o mesmo significado de estratégias de marketing e técnicas ou ferramenta de comunicação, utilizadas por outros autores neste trabalho.

[19] A propaganda é a mais antiga técnica de comunicação utilizada pelas empresas e a palavra deriva-se do latim *propagare.* Foi utilizada pelo cristianismo para "propagar a fé" e atualmente refere-se à tática de comunicação indicada para atingir um grande público, de forma anônima e utilizando os meios de comunicação de massa como a TV, o rádio, o jornal, a revista, a internet, entre outros. Além da propaganda existem outras cinco técnicas de comunicação, tão eficazes quanto ela, desde que aplicadas de maneira adequada pelos profissionais da área (SANT´ANNA, 2002).

[20] Para Moreira et al (1999, p. 67) *brandy equity* é o "Valor agregador da transformação de um produto numa marca. O conceito de *brandy equity* atribui a determinadas marcas um valor superior ao que os consumidores lhe atribuem".

[21] A autora divide a comunicação da empresa da seguinte forma: comunicação institucional – aquela que busca manter uma boa imagem da empresa e da marca perante o público externo; comunicação mercadológica – sendo aquela voltada a divulgar os produtos e serviços da empresa ao seu público-alvo, levando-o a ação de compra e comunicação interna - direcionada aos empregados e chefias da empresa.

marketing direto, que são mais direcionadas a persuadir o consumidor a comprar os produtos da empresa, ou a ferramenta de relações públicas, que é indicada para trabalhar a imagem da empresa, perante seus públicos (COBRA, 2003).

Com um mercado tão disputado, a imagem da empresa e a imagem de marca podem atuar como um diferencial competitivo organizacional, levando segurança e credibilidade ao consumidor de seus produtos e/ou serviços. Assim, se torna verdadeira a afirmação de que a empresa possuidora de uma imagem positiva no mercado terá maior facilidade de levar seus consumidores à ação de compra. Esse fato é determinante para que as empresas, principalmente as grandes, se preocupem, não apenas em promover seus produtos, mas também a sua imagem (DIAS, 2003).

Para confirmar a ideia, Dias (2003, p. 273) salienta que "a imagem de marca pode ser entendida como o conjunto de percepções, crenças, ideias e associações cognitivas ou afetivas que uma pessoa tem sobre um produto e que condiciona suas atitudes e seu comportamento de consumo".

Dessa forma, relações públicas surgem como uma ferramenta de comunicação bastante apropriada para a obtenção de uma imagem positiva da empresa e de seus produtos, de acordo com que Dias (2003, p. 273) complementa:

> Atividades de comunicação com os públicos direta ou indiretamente interessados nas atividades da empresa, os chamados *stakeholders*, como órgãos públicos, representantes do governo, legisladores, ativistas políticos, organismos de representação social, líderes de opinião e a comunidade em geral, visando criar atitude favorável em relação à marca do produto e às atividades da empresa.

Cobra (2003, p. 222) reforça essa visão, quando menciona que "os objetivos de relações públicas estão em geral em duas categorias: construir uma imagem para a empresa e induzir o público-alvo a ações favoráveis à empresa". A segunda categoria se refere à compra de produtos pelo público externo ou à compra de ideias de compromisso junto à empresa, pelo público interno.

Boone e Kurtz (1998, p. 398) apoiam a ideia, dizendo que a ferramenta relações públicas "é capaz de criar uma atitude positiva em relação a um produto ou empresa." e, ainda, "pode acentuar a credibilidade de um produto ou empresa".

Saindo das percepções que os autores de marketing possuem sobre a ferramenta e, partindo para autores especialistas nas técnicas de comunicação

mercadológica, será possível determinar a abrangência da função de relações públicas, como aponta Kunsch (1986, p. 38):

> Na prática, as Relações Públicas buscam criar e assegurar reações confiantes ou formas de credibilidade entre uma organização social e os públicos com os quais se relaciona. Evidentemente, isto exige tempo, pesquisas, diagnósticos, auditoria social (para avaliar o grau de relacionamento da organização com os seus públicos), planejamento e participação programada.

Sousa (2004, p. 13) confirma e amplia esta idéia, quando define relações públicas como um conjunto de técnicas que visam contribuir para:

> [...] a criação e gestão de imagens positivas de pessoas, organizações, bens e serviços; a mudança de comportamentos, atitudes e cognições de pessoas e organizações; a resolução de problemas pontuais e de crises; a facilitação de tarefas; a integração social, cultural e profissional; a fluidez de circulação de ideias e informações; a análise de tendências e a previsão de consequências; etc.

Sousa (2004, p. 15) aponta, ainda, uma das funções importantes de relações públicas, que diz respeito a:

> Assessoria e consultoria em comunicação e imagem – Aconselhamento sobre políticas e ações a empreender por uma entidade, tendo em vista lograr atingir seus objetivos, conquistar os seus públicos e sintonizar-se com eles e com o seu entorno; a imagem resulta do somatório da comunicação exercida pela organização com a entidade dessa mesma organização [...].

Os esclarecimentos já tecidos sobre o trabalho de relações públicas consideram sempre dois públicos, enquanto alvos de sua atuação: o público externo da empresa, extrapolando os que consomem seus produtos e o público interno (ambos os públicos já foram definidos anteriormente quando se conceituou *house-organ*). Sousa (2004) divide as funções de relações públicas, de acordo com o público que almeja atingir, considerando a comunicação interna, como aquela voltada para o público interno das empresas, a comunicação externa, como aquela voltada para o público externo da empresa e a comunicação mista, a que atinge os públicos interno e externo simultaneamente.

No entanto, nos ateremos, neste trabalho, especificamente à comunicação interna, ou seja, aquela dirigida ao público interno, em razão do objetivo geral, determinado por esta pesquisa.

Sousa (2004, p. 17-18), ao pormenorizar as atividades de relações públicas considera as “relações com os colaboradores”, definindo-as como:

> Área vital das relações públicas direcionada essencialmente para o público interno e, eventualmente, para o público misto de uma organização, tendo vários fins em vista: criação de uma imagem positiva da organização junto desses públicos; motivação e aumento da produtividade; diminuição do absenteísmo[22]; prevenção de acidentes de trabalho; [...]; aumento da capacidade de esclarecer, formar e instruir através de ações de comunicação; [...].

Mas aqui surge uma dúvida cabível que deve ser esclarecida: por que o marketing se interessaria em contemplar o público interno da empresa em uma de suas estratégias?

Provavelmente para o marketing, se o público interno estiver bem informado em relação à empresa, conhecendo seus objetivos e estratégias, sabendo de suas conquistas, entre outras questões importantes, ficará mais motivado, seguro e comprometido com a organização e, somando-se a isso, ajudará a promover positivamente a imagem da empresa perante o público externo.

Dessa forma, Kunsch (1997, p.129) esclarece:

> O público interno é um público multiplicador. Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas.

Nesse aspecto, é dessa ideia que surgem as ferramentas ou veículos de relações públicas que contribuirão para uma comunicação mais efetiva, junto aos empregados da empresa, sendo o *house-organ* um deles. Fortes (2003, p. 264) afirma que o jornal da empresa é um "reconhecido veículo de comunicação que narra a vida da organização; pela sua popularidade em meio aos funcionários pode vir a compor a base de formação do público interno".

As palavras de Andrade (1980), a respeito do *house-organ,* confirmam também essa ideia, assim como as de Rego (1986, p. 125) quando diz "ora, a comunicação na empresa objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências, carrear todas as ações com vistas à execução das metas programadas".

É importante ressaltar que as atividades de relações públicas não estão presentes em todas as empresas. Normalmente, apenas as grandes utilizam-nas de forma adequada. Os fatores que justificam essa ocorrência passam pela

[22] O termo absenteísmo refere-se à falta do empregado ao trabalho (CHIAVENATO, 2004).

necessidade da construção de uma imagem forte no mercado e de uma fluência mais efetiva da comunicação, devido às grandes estruturas físicas com enorme número de empregados. Tais fatores são determinantes de problemas comunicacionais, relacionados tanto com o público interno, quanto o externo.

Conforme aponta Lorenzon e Mawakdiye (2002, p. 61):

> O *house-organ* cabe principalmente em empresas de médio porte, com estruturas administrativas mais complexas, onde os contatos entre diretores e funcionários e entre departamentos não podem mais ser interpessoais, devido ao porte da empresa.

Pode-se, ainda, elencar um terceiro fator, a visão da liderança das empresas que não identificam a necessidade de existir um departamento específico na estrutura organizacional[23], que possa assumir as funções de relações públicas. Conforme aponta Kunsch (2004, p. 156):

> O profissional de relações públicas, hoje e no futuro, deve estar preparado para enfrentar a falta de visão no nível de líderes e executivos, na maioria das organizações, quanto às estratégias e técnicas de comunicação. Eles cuidam do caixa, da produção e, muitas vezes, timidamente, de recursos humanos. E o lubrificante de toda engrenagem – a comunicação – fica relegado a um segundo plano. Isto quando existe uma área tratando especificamente dela.

Do ponto de vista teórico, como já explicitado neste trabalho, o *house-organ* é uma ferramenta (ou veículo) de relações públicas situada em uma das estratégias de marketing e, caso não tenha um departamento específico que cuide de suas funções, deve ficar sob responsabilidade do departamento de marketing ou de comunicação da empresa. Diz-se sob a responsabilidade e não sob a execução, porque, na maioria dos casos, o *house-organ* é criado e produzido por um terceiro[24]. As empresas geralmente delegam essa função a um assessor de imprensa ou a uma agência de comunicação e a responsabilidade pelo acompanhamento fica a cargo do departamento de Marketing e comunicação ou, em muitos casos, do departamento de recursos humanos, por apresentar boa proximidade com os empregados. O assessor de imprensa tem a função de selecionar e definir a forma de apresentar as informações que serão transmitidas aos públicos interno e externo e, dentre suas atividades, está a elaboração do *house-organ* (PIMENTA, 2004).

[23] A estrutura organizacional, como o termo sugere, organiza os departamentos e cargos da empresa, determinando a relação de tarefas e seus agrupamentos, que podem ser hierárquicas e coordenativas (MORAES, 2000).

[24] O termo "terceiro" refere-se a uma empresa que é contratada pela organização com a finalidade de redigir e produzir o seus *house-organs.*

Lorenzon e Mawakdiye (2002, p. 59) apoiam essa visão esclarecendo que:

> O *house-organ* é produzido, em geral, pela própria assessoria de imprensa, embora muitas vezes a feitura seja terceirizada. Mas, mesmo nesses casos, é o assessor de imprensa o responsável pela supervisão das pautas e da edição final. Cabe, portanto, a ele a tarefa de definir – juntamente com a direção da empresa – o papel estratégico deste instrumento de comunicação.

1.3 O *house-organ* como veículo de comunicação interna empresarial

Embora pareça redundante tratar o *house-organ* como ferramenta de comunicação interna empresarial, por essa relação já ter sido estabelecida na seção anterior, a comunicação empresarial será tratada aqui como um instrumento de gestão empresarial, da mesma forma que muitas empresas e bibliografias disponíveis na área de administração de empresas a tratam.

As empresas, nos últimos tempos, têm procurado dar mais valor às questões de comunicação, principalmente em função da influência que ela exerce sobre a atuação dos empregados. Conforme aponta Chiavenato (2004, p. 81), “a comunicação constitui a primeira área a ser focalizada no estudo das interações humanas e métodos de mudança do comportamento humano”.

Robbins (1999, p.197) contribui ressaltando que “a comunicação serve a quatro grandes funções dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

A função de “controlar” é exercida, quando a comunicação é utilizada para transmitir orientações formais aos empregados, como seguir as políticas da empresa e as descrições impostas pelo cargo. Já a função da “motivação” se faz presente, quando a comunicação esclarece aos empregados o que deve ser feito e tece considerações sobre o desempenho obtido por eles e como melhorá-lo, caso seja necessário. A função de “expressão emocional” ocorre dentro dos grupos de trabalho, que são considerados por muitos funcionários como fontes básicas de interação social. São esses grupos de trabalho que proporcionam aos empregados a expressão de seus sentimentos e da satisfação de viver em sociedade. Finalmente, a função de “informação” é exercida pela comunicação, na medida em que subsidia os processos de tomada de decisão dos indivíduos ou das equipes da empresa (ROBBINS, 1999, p. 197).

No entanto, para atingir seus objetivos “permanentes”, a comunicação empresarial deve, segundo Cahen (2005, 119-21), transmitir, mesmo que de forma implícita, as seguintes mensagens: somos bons cidadãos; nossos produtos e serviços são excelentes; temos respeito por nossos clientes; temos respeito por nossos acionistas; somos uma empresa bem administrada; temos tradição; somos éticos; somos bons clientes; somos bons patrões; é bom trabalhar em nossa empresa e nossos administradores, gerentes e técnicos são os melhores.

No capítulo dois, que tratará especificamente do *house-organ* Garrafinha, será possível identificar essas mensagens presentes em seus discursos, instaurando a importância que essa ferramenta pode ter no contexto comunicacional das empresas.

Assim como em outras áreas, na administração empresarial, a comunicação também exerce poder, como indicam as palavras de Rego (1986, p. 17):

> A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influência. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de *poder expressivo,* legitimando outros poderes existentes na organização como o poder remunerativo, o poder normativo e o poder coercitivo.

Vale ressaltar que a legitimação de tais poderes passam pela comunicação, que será decisiva, de acordo com o discurso utilizado, para a maior ou menor aceitação deles pelos empregados (REGO, 1986).

Para Pimenta (2000, p. 48), “a comunicação *dentro da empresa* contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”.

Corrado (1994, p. 59) entende que o objetivo das comunicações internas é “[...] fazer com que os empregados passem da simples percepção para a ação que realiza as metas da organização”. No entanto, para que os resultados realmente sejam alcançados, os empregados necessitam receber as informações certas, conforme aborda Corrado (1994, p. 64-65):

> O que os empregados precisam saber para criar valor? [...]. Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre a empresa: qual é a sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar lá e qual é o papel dos empregados nesse processo. [...]. O segundo tipo de informação de que precisam é pessoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções.

Para que se entenda a abrangência da comunicação interna na empresa, se faz importante saber que sua atuação envolve três fluxos. O fluxo descendente, que corresponde às mensagens transmitidas pela alta administração da empresa, ou seja, proprietários, acionistas e chefias de forma geral, e dizem respeito a instruções, diretivas, procedimentos e metas. O fluxo ascendente, que corresponde às mensagens transmitidas dos empregados às suas chefias ou superiores hierárquicos e dizem respeito aos seus anseios, expectativas e sugestões. Finalmente, o fluxo lateral, que corresponde às mensagens transmitidas entre funcionários de um mesmo nível hierárquico. O grande desafio das empresas é o de fazer com que as mensagens fluam de forma eficaz no ambiente organizacional (PIMENTA, 2000).

No fluxo descendente, frequentemente ocorrem problemas ocasionados pela média chefia (ou chefias intermediárias), constituída por gerentes, supervisores e encarregados. Dentro das organizações, principalmente as de grande porte, presidentes e diretores transmitem constantemente informações de toda ordem que devem ser multiplicadas pelas chefias intermediárias às bases, ou seja, empregados de nível operacional. Tais informações nem sempre chegam a contento dos emissores, em função de problemas ocasionados pela dispersão dos públicos-alvos e da heterogeneidade sociocultural (TORQUATO, 2004). Ainda para Torquato (2004, p. 39), existe um outro problema que atravanca o processo de comunicação interna empresarial:

> Um dos maiores entraves do sistema de comunicação gerencial diz respeito à retenção das informações pelas gerências e chefias intermediárias. Sabe-se que os "donos da informação" detêm poder. E quanto mais informações possuem, mais poder conseguem.

Como já visto anteriormente, a comunicação interna da empresa atinge todos os patamares e áreas organizacionais, portanto seu planejamento é de ordem estratégica corporativa[25], a ser trabalhado no nível estratégico, ou seja, pela alta administração da empresa, como aponta Kunsch (1997, p. 129).

> Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente, que, por sua vez, tem de buscar subsídios nas

[25] A expressão "estratégica corporativa" refere-se ao planejamento de estratégias que envolvem a empresa como um todo, atingido todos os níveis hierárquicos e departamentos.

> informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às demandas do ambiente.

Ainda do ponto de vista estratégico corporativo, a comunicação social[26], pode funcionar como uma "grande alavanca para as campanhas internas[27]", sendo que as linguagens utilizadas serão determinantes de seu resultado. Entre as importantes campanhas promovidas pelas empresas, junto aos funcionários, estão as voltadas para a mudança de padrões culturais, as de prevenção de acidentes no trabalho, as de integração interdepartamental, as de competitividade setorial ou funcional, as de aperfeiçoamento profissional, as de estímulo à criatividade e as de superação de crises vividas pelas organizações (TORQUATO, 2004).

Não se tem aqui a pretensão de reduzir a comunicação interna da empresa à publicação de informações por intermédio de jornais, revistas ou textos de intranet. O assunto é bem mais abrangente e exige decisões e ações do mesmo porte, mas certamente as publicações internas podem ter importante participação na melhoria do processo de comunicação organizacional. As publicações internas podem servir a todos os fluxos: descendentes, ascendentes e laterais como mostra Torquato (2004, p. 60):

> [...] o público interno é o grupo que está mais próximo à empresa. O seu comportamento no ambiente desempenha papel decisivo em sua vida. Qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho influencia seu comportamento. A publicação interna é o único veículo de comunicação que traz mensagens cujas fontes podem ser os próprios funcionários. Mensagens que interessam também às famílias. Lendo a publicação, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. E a empresa tem em mãos um instrumento de estímulo funcional, transformando-o no porta-voz de benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para o estreitamento das relações humanas.

É válido mencionar que alguns autores, Torquato (2004), por exemplo, definem a comunicação interna como sendo *endomarketing* ou marketing interno. Bekin (2004, p. 3) considera o e*ndomarketing* como uma ferramenta mais

[26] Torquato (2004) trabalha a comunicação nas organizações dividindo-a em quatro dimensões ou formas: a comunicação cultural que aborda o clima organizacional que é afetado pela cultura interna da empresa; a comunicação administrativa que abrange os memorandos e as cartas internas; a comunicação social que envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing e, o sistema de informação que consiste no banco de dados da empresa desenvolvido pela empresa. O *house-organ* é um veículo do jornalismo empresarial, portanto na visão desse autor, faz parte da comunicação social.

[27] É importante salientar que as campanhas internas das empresas são aquelas que buscam a mudança do comportamento dos empregados em prol dos objetivos da empresa.

abrangente, sendo a comunicação interna um de seus recursos poderosos e afirma, ainda, que consiste em "[...] ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou dependendo do caso, o consumidor".

Já Kunsch (1997, p. 128) trabalha o conceito de comunicação interna, integrando dois tipos de comunicação: "a comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (*endomarketing* e marketing interno)".

A questão é que, para alguns autores, comunicação interna é só a comunicação de fatos, porém Torquato (2004) já atribui a ela a mesma função que outros atribuem ao *endomarketing*. A fala de Brum (2005, p. 95-96) talvez esclareça melhor a questão:

> Quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e a repassa através de uma circular, impressa num papel timbrado, que passa por todas as pessoas e depois é afixada no mural, justamente com outros materiais está fazendo Comunicação Interna. Quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e a repassa através de um cartaz colorido, ilustrado e com uma frase de efeito capaz de fazer do conteúdo um fator de motivação, colocando-o num espaço específico para esse tipo de abordagem dentro do Jornal de Parede, está fazendo Marketing Interno.

Observando as características das publicações que se encaixam no conceito de *endomarketing* ou marketing interno, pode-se inferir que o *house-organ* deva ser considerado uma delas. Contudo, muitas empresas de países desenvolvidos têm abolido o uso de publicações impressas, em virtude da questão ambiental ou até para reduzir custos operacionais. Em lugar, fazem uso cada vez mais constante da intranet para divulgar seus discursos, ora publicados em comunicados internos, ora publicados em seus *house-organs.* Para melhor entendimento, a intranet é uma rede que é usada apenas no ambiente interno das empresas, ou seja, as informações só podem ser acessadas pelo público interno (PINHO, 2003).

Independente das ferramentas e/ou veículos de comunicação utilizados, é fundamental dizer que "a comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa" (TORQUATO, 1994, p. 203).

No entanto, esta pesquisa, até pela valorização dada por muitos autores às comunicações impressas, como Torquato (2004), se aterá à análise do *house-organ.* Ainda sob a ótica de Torquato (1991, p. 205):

> Os jornais constituem expressiva parcela do sistema de comunicação interna de uma empresa. Eles exercem importante papel para os objetivos e metas de integração comunitária, segurança no trabalho, aperfeiçoamento de clima, preservação de cultura, transparência normativa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, controle de qualidade, lazer e associativismo, desburocratização, introdução de mudanças e aumento de produtividade.

Ao finalizar a análise que se tece aqui sobre a comunicação interna empresarial, é importante considerar a visão de Bueno (2003, p.194-195). Para o autor, a comunicação interna se engrandece cada vez mais como um instrumento de "manutenção e resguardo da democracia capitalista", que restaura o antigo conflito capital x trabalho, mas com a novidade da tecnologia da informação e, muitas vezes, da invasão da privacidade dos empregados.

1.4 O *house-organ*: características, conteúdo e linguagem

O jornalismo empresarial apresenta algumas características semelhantes às do jornalismo especializado de massa, no que concerne, por exemplo, à sua audiência que é heterogênea e possui diversificação de interesses. Há de salientar-se que os membros dessa mesma audiência apresentam extremas variações quanto ao nível intelectual e de instrução: são em número menor e muitas vezes encontram-se dispersados e distanciados geograficamente (REGO).

Dessa forma, as publicações empresariais, para atingir os objetivos desejados, precisam ser tratadas adequadamente por seus idealizadores, redatores e produtores, considerando de forma abrangente as características de sua audiência.

Para Kopplin e Ferraretto (1993), as mensagens publicadas no *house-organ* devem possuir as funções específicas de informar sobre o contexto da organização; estimular, de forma integrada, a participação dos componentes da organização na consecução dos objetivos comuns; incentivar o crescimento do leitor, valorizar os integrantes da organização; registrar fatos importantes e fornecer leitura interessante para os familiares dos integrantes da organização.

Na verdade, o *house-organ,* para atingir os objetivos organizacionais, deve em primeira instância provocar o interesse dos leitores, conforme abordam Lorenzon

e Mawakdiye (2003, p. 59): “como nos veículos comerciais, o interesse do leitor deve ser a pedra de toque do *house-organ.* O leitor só se interessa por matérias que lhe digam alguma coisa”.

Já Figueiredo e Giagrande (1999, p. 97) consideram: “para se obter eficácia de comunicação através do jornal interno, ele deve ser um veículo agradável e de fácil leitura. Deve convidar o leitor a lê-lo por inteiro”.

Muitos editores têm a preocupação em selecionar matérias que busquem atender às necessidades dos leitores da empresa, ou seja, dos empregados, mas nem sempre isso é possível. Conforme aborda Rego (1987, p. 56):

> [...] ninguém desconhece que em algumas empresas há uma pressão sobre o editor ou departamento responsável pela publicação, no sentido de insistir nas mensagens que dizem respeito à administração. As exortações que objetivam um maior reforço no trabalho, na redução do índice de acidentes e desperdícios, no cumprimento das normas de segurança constituem material de interesse tanto para a empresa como para o empregado, mas a grande ênfase dada a este tipo de matérias “pode matar uma publicação”.

De qualquer forma e, mesmo considerando algumas controvérsias, a empresa, após identificar claramente o objetivo da implantação de um *house-organ,* deverá definir o público-alvo que pretende atingir (DUARTE, 2003).

Outros autores sugerem que seja feito um “levantamento de necessidades” na empresa que pretende planejar a implantação de um *house-organ*, realizando “[...] um profundo e detalhado estudo sobre a organização e seus integrantes, o que deve ser feito por meio de pesquisa de opinião, levantamento documental e contatos pessoais”. Esse processo permitirá um diagnóstico da situação, constatando, entre outros dados “[...] o perfil e as necessidades dos possíveis leitores [...]” (KOPPLIN; FERRARETTO, 1993, p. 150-151).

Após serem feitos os diagnósticos que indicarão claramente os objetivos da empresa com a publicação e o perfil da audiência, chega o momento da criação do perfil, linha editorial ou projeto editorial.

Rego (1986, p. 124) ainda acrescenta o termo “política editorial” ao entender que nem toda mensagem de interesse comunitário pode ser publicada nos canais da empresa, por exemplo, a de um movimento grevista. Acrescenta, ainda, a importância de se evitarem mensagens escandalosas, sensacionalistas e as que possam comprometer a integridade da empresa. Dessa forma, ressalta:

> Os atributos inerentes à notícia como o imediatismo, a veracidade, o interesse humano, a importância, assumem, na empresa, significações particulares. Se um dos critérios utilizados pelas empresas jornalísticas para determinar o valor da notícia é a chamada "Política Editorial", o indicador mais seguro para determinar o conceito de notícia na empresa é a própria filosofia empresarial da organização (REGO, 1986, p. 124).

Algumas empresas definem seu projeto editorial por meio de um conselho que envolve a assessoria de imprensa, representantes dos empregados e representantes da direção da empresa.

O projeto editorial é que delineia a personalidade do jornal e o identifica com o público interno da empresa. De acordo com Kopplin e Ferraretto (1993), o projeto editorial de um *house-organ* deve contemplar a definição das pautas de edição; da linguagem a ser utilizada na redação das matérias; da periodicidade das publicações; das secções fixas que as edições terão e da distribuição dos assuntos e colunas por página.

O conteúdo das publicações internas é que vai determinar seu sucesso ou seu fracasso no atendimento aos objetivos da empresa, conforme entende Rego (1987, p. 58):

> Se elas emanam apenas da diretoria, são a expressão de certa forma do paternalismo. Se são programadas apenas com base nos interesses dos empregados, podem prestar-se a várias reivindicações conflitantes com os interesses da empresa. Quanto mais se alargarem as distâncias entre uma categoria de conteúdo e outra, tanto maiores perturbações poderão provocar.

Torquato (1991, p. 202) afirma que as comunicações impressas merecem grande atenção e exigem "[...] canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação [...]", assim como acredita que "a mensagem na comunicação interna deve abranger os mais diferentes conteúdos e tipos de matérias, envolvendo as áreas de jornalismo, educação lazer, etc." (TORQUATO, 2004, P. 59).

Ainda para Torquato (2004), as publicações empresariais devem contemplar matérias institucionais como normas, avisos, produtos e/ou serviços da empresa, projetos de expansão e recordes de produção; de motivação como benefícios, promoções, concursos, prêmios, plano de sugestões; de orientação profissional como segurança, higiene, saúde, conselhos úteis e programas de treinamento; educativas como história e conhecimentos gerais; associativas como esportes, festas, bailes e nascimentos; de interesse feminino como culinária, conselhos de

beleza e moda; de entretenimento como cruzadas, quadrinhos, testes, curiosidades e adivinhações; operacionais como processos de fabricação e inovações técnicas e, finalmente, voltadas para a família do empregado como concursos infantis e primeiros socorros no lar.

Alguns autores demonstram certa preocupação com a redação dos *house-organs.* Assim como os demais autores, Cahen (1990) considera a ferramenta uma peça extremamente eficaz para transmitir informações ao público interno e externo[28] da empresa, mas afirma que as empresas devem ter cuidado ao trabalhá-la. Complementa, ainda, que as seções de variedades não podem se sobressair ao conteúdo informativo e cultural do jornal e, dessa forma, ressalta "o conteúdo é muito importante. Varie, seja criativo, use linguagem simples, informe de fato, coloque matérias interessantes, use a peça para melhorar a cultura geral" (CAHEN, 1990, p. 131).

Bueno (2003, p. 248) contribui nesse sentido:

> Os *house-organs* têm experimentado uma evolução bastante positiva no que se refere à produção gráfica e ao conteúdo, graças à presença de profissionais qualificados envolvidos em sua elaboração, mas, em média, têm se ressentido de alguns problemas, como o de privilegiar notícias que apenas servem para "levantar o ego dos executivos" o de se restringir a um mero registro de fatos já ocorridos, sem o dinamismo que se costuma exigir de veículos jornalísticos, cuja função básica é manter-se atual e em conformidade com as demandas informativas e do seu público-alvo.

Conforme comentado no início deste capítulo, o *house-organ* teve sua origem há séculos, mas é interessante conhecer as suas características nas décadas em que as empresas mais evoluíram sob os aspectos da tecnologia e da informação, alavancadas pela competição induzida por uma globalização mais efetiva.

Assim, uma pesquisa[29] realizada por Bueno (2003, p. 254-257) busca apresentar as principais mudanças ocorridas nos *house-organs* no Brasil, a partir dos anos de 1970. Segundo o referido autor, os veículos empresariais das décadas

---

[28] Os termos público interno e público externo foram abordados anteriormente no início deste trabalho, mas como serão muito utilizados na pesquisa, merecem maior detalhamento em suas definições. O termo público interno refere-se à direção, aos acionistas e aos empregados da empresa. Já o público externo da empresa envolve os clientes, os fornecedores (de matéria-prima, serviços etc), os distribuidores (atacadistas, varejistas, representantes comerciais etc), as instituições educacionais, a administração pública, a imprensa e a comunidade (LEGRAIN; MAGAIN 1992, p. 11-18).

[29] A pesquisa de Bueno (2003) apresenta relevância significativa por ter sido realizada mediante aplicação de um questionários entre 67 editores de *house-organs*, vinculados a 54 empresas.

de 70 e 80 apresentam apenas registros acompanhados de fotografias sobre fatos ocorridos no passado da empresa, sob a responsabilidade do departamento de Recursos Humanos e com presença massiva das “autoridades” da empresa, que controlavam as publicações. Os veículos traziam “temas amenos”, que não provocavam debates ou questionamentos, assim como um espaço de entretenimento bastante intenso. Algumas pautas eram obrigatórias como os prêmios aos veteranos e o espaço dos aniversariantes do mês, com o objetivo de ressaltar a lealdade dos funcionários e criar um clima de comemoração. A produção das peças era feita através de uma equipe interna, composta por um número exagerado de pessoas, que quase sempre descuidavam do aspecto visual e da diagramação, abusando sempre da publicação de fotos.

Rego (1987) aborda uma questão interessante a respeito dos gêneros jornalísticos a serem trabalhados nos *house-organ* com o objetivo de obter maior atenção da audiência. O autor propõe um esquema que, segundo ele, permite estabelecer um tratamento mais adequado para cada tipo de matéria. Assim, considera que noventa por cento das matérias devam ser jornalísticas e apenas dez por cento de entretenimento. Dentre as jornalísticas, indica que quarenta por cento sejam do gênero interpretativo, que interpretam os acontecimentos para os leitores e dão maior permanência temporal às matérias; trinta por cento pertençam ao gênero opinativo que, compostas das contribuições dos funcionários, são capazes de envolvê-los, fazendo-os sentir-se parte da publicação e, vinte por cento do gênero informativo, construídas pelos noticiários de interesse passageiro.

Esse autor ainda propõe uma “esquematização morfológica”, que busca criar maior motivação para a leitura, por meio da proporcionalização de textos, ilustrações e espaços em branco. Dessa forma, seria conveniente para uma publicação interna que sessenta a setenta por cento do espaço fossem de texto e trinta a quarenta por cento fossem divididos entre ilustrações e espaço em branco (REGO, 1987, p. 87).

Um aspecto fundamental a ser trabalhado nos *house-organ é a* linguagem, que poderá diminuir ou aguçar o interesse dos leitores, ou seja, se o público de leitores for constituído por “[...] operários de pouca escolaridade, textos complexos vão dificultar o entendimento e diminuir o interesse. Se forem técnicos altamente qualificados, uma linguagem muito simplificada pode tornar-se banal e monótona.” (DUARTE, 2003, p. 280).

Também com relação à linguagem, Rego (1987, p. 62) acrescenta que deve haver uma preocupação com os termos presentes no discurso das publicações empresariais, em função da heterogeneidade da audiência, afinal “as mesmas palavras podem assumir significações diferentes para as pessoas, em razão das características individuais, inerentes a cada personalidade, como níveis de educação, experiências, *status* social, origem geográfica.”.

Torquato (1991) analisa a posição de alguns autores que tratam dos conteúdos e das formas de linguagem dos jornais de empresa. Um grupo de autores defende que a eficácia do jornal depende de um conteúdo preponderantemente empresarial, outro grupo defende um conteúdo dotado de mensagens que tenham origem na comunidade. Já um terceiro grupo defende uma posição intermediária, entre os tipos de conteúdo indicados, ou seja, cinqüenta por cento de cada um. Com base nessa análise, Torquato (1991, p. 206) conclui:

> Estou cada vez mais convencido de que os empregados de uma organização necessitam saber, cada vez mais, a respeito de dados e posições estratégicas, metas e programas. Quanto mais ele conhece a organização, mais se integra e se adapta ao estilo administrativo. A recíproca é verdadeira. Muito empregados ficam marginalizados, porque não conhecem a empresa.

Outro elemento que contribui para estimular o interesse do leitor do *house-organ* é o projeto gráfico, que definido logo após o projeto editorial, deverá considerar questões como tamanho, tipologia das fontes, cores e papel. Para Duarte (2003, p. 280):

> Criar uma identidade visual para o veículo jornalístico é indispensável. Essa vai ser a primeira impressão do leitor. Da mesma forma que os assuntos e a linguagem verbal, a aparência do jornal ou informativo deve ser clara e dinâmica, para facilitar e atrair a leitura. Deve também se adequar à cultura da empresa. Tamanho, número de páginas e sua organização dependem do perfil editorial traçado. Papel, número de cores, tipo de ilustração e impressão dependem ainda dos recursos disponíveis.

A definição da periodicidade da distribuição do jornal também é de suma relevância para obter o conceito de importância e credibilidade junto aos empregados. Geralmente, as empresas optam pela periodicidade mensal de seus jornais internos (CESCA, 1995).

Soma-se a essa questão a forma que será utilizada para a distribuição do *house-organ*, considerando local, veículo, etc. Todo trabalho pode ser reduzido a

nada, se o *house-organ* não obtiver o acesso regular do público-alvo (DUARTE, 2003).

Finalmente, e não menos importante para um *house-organ,* são os seus redatores. Cesca (1995) afirma que o ideal é haver um grupo editorial fixo de elementos da empresa, que poderá também solicitar a colaboração dos funcionários para o envio de matérias.

Algumas empresas optam pelo "comitê de redação" que, segundo Duarte (2003, p. 281), poderá ser formado por pessoas que possuam um bom acesso às informações da empresa, por exemplo, um assessor da presidência, o gerente de recursos humanos e o gerente de tecnologia.

A partir da década de 1990, ocorreram alterações significativas, mas algumas características pouco adequadas ainda prevalecem nos veículos como os elogios exagerados à empresa e o controle da informação pela alta administração. Os funcionários participam de forma bastante incipiente e, para evitar críticas e maximizar os elogios, busca-se ouvir sempre os escalões superiores como diretores e gerentes, como reforça Bueno (2003, p. 255):

> A participação dos funcionários continua sendo tímida, na verdade, uma participação consentida (classificados, opiniões que legitimam as ações da empresa), não se percebendo, apesar da opinião contrária dos editores que integraram a pesquisa, um presença maior e mais decisiva dos colaboradores em sua elaboração, sobretudo na definição dos temas.

Bueno (2007, p. 40) afirma que, mesmo tendo evoluído, infelizmente o "[...] *house-organ* não propõe o debate, não incentiva o pluralismo de ideias, não ouve o outro lado, porque definitivamente está comprometido com a visão oficial." e finaliza ressaltando:

> Numa sociedade aberta, comprometida com a gestão do conhecimento, não se pode conviver com o controle da informação e muito menos com o constrangimento, para que a equipe responsável pelos *house-organs* internalize a autocensura. A autonomia à redação deve ser encarada como uma decorrência do profissionalismo exibido pelas equipes de Comunicação Empresarial nas nossas principais organizações.

Após os esclarecimentos e as análises feitos até o momento sobre o veículo *house-organ* e sua relação com as áreas das organizações, o próximo passo deste trabalho será o de constatar de que forma essas informações se fazem presentes ou mesmo se aplicam ao *corpus* desta pesquisa, ou seja, nas publicações de quase

uma década do Garrafinha, *house-organ* de uma das franquias da empresa Coca-Cola no Brasil.

2 O *HOUSE-ORGAN* GARRAFINHA[30]

2.1 Origem, conceitos e funções do Garrafinha

O *house-organ* Garrafinha é uma publicação mensal da Companhia de Bebidas Ipiranga, uma franquia da Coca-Cola no Brasil.

Por conseguinte, conhecer um pouco da história da Coca-Cola e da referida franquia será importante para se chegar a uma análise mais abrangente do Garrafinha.

A Coca-Cola foi criada na Jacob's Pharmacy, em Atlanta - Estados Unidos, no ano de 1888, por John Pemberton, farmacêutico que, ao pesquisar a cura para dores de cabeça, faz uma interessante descoberta. Trata-se de uma mistura líquida de cor caramelo que, ao ser adicionada à água carbonatada, passa a agradar muito ao paladar de seus clientes, vindo a se tornar um grande símbolo americano. Pemberton, como era um farmacêutico sem perfil empreendedor e sem imaginar o que poderia ocorrer com o seu produto no futuro, vende a empresa para Candler, que se torna o seu primeiro presidente, dando importante visibilidade ao negócio e à marca. No entanto, Robert Woodruff, filho do proprietário seguinte da Coca-Cola, é o gênio do marketing que, comandando a empresa por sessenta anos, consolida a marca, tornando-a líder no mercado mundial, por meio de estratégias criativas e inovadoras. A empresa cresce rapidamente, lança novos produtos e, em 1970, busca associar a sua marca com a alegria de viver e a liberdade, fazendo uso de uma propaganda cada vez mais intensa, tática, sempre bastante significativa no negócio. Os anos 90, década do início do recorte do *corpus* desta pesquisa, como será visto a seguir, são marcados por um crescimento contínuo da empresa em todo mundo, com destaque para associação da marca aos esportes, ficando ainda mais fortalecida por seus apoios a eventos mundiais como a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos. Nessa década, a empresa também invade novos países, passa a atuar em novos segmentos do mercado de bebidas e adquire importantes marcas presentes em muitos países (PENDERGRAST, 1993).

[30] É importante afirmar que este capítulo não tem a proposta de fazer análises mais consistentes do *house-organ* Garrafinha, principalmente considerando os conceitos de análise do discurso, mas sim de demonstrar a compatibilidade do referido veículo com as teorias defendidas pelos autores no primeiro capítulo, para confirmar seu gênero de jornal de empresa e o objetivo de sua utilização pelas organizações. As ferramentas de Análise do Discurso serão utilizadas para análises mais abrangentes nos capítulos três e quatro.

No Brasil, os anos 90 retratam uma atuação cada vez mais intensa da Coca-Cola, em projetos de cunho social, cultural, esportivo e ambiental, além da promoção de grandes eventos e o investimento em novas embalagens. Hoje, a Divisão Brasil é a terceira maior operação da Coca-Cola *Company* (ABIR[31], 2008).

Já a Refrescos Ipiranga S/A (RISA), uma franquia da Coca-Cola no Brasil, foi fundada na cidade de Ribeirão Preto, em 22 de abril de 1948, pelo empresário Maurilio Biagi. À época de sua fundação, além do produto Coca-Cola, fabricava Fanta, Sprite e Taí e também distribuía as cervejas Kaiser e Heineken. No começo de suas atividades, a empresa envazava trinta garrafas por minuto. A então RISA foi se desenvolvendo através dos tempos, melhorando sua tecnologia de fabricação e ampliado sua estrutura física para atender às demandas do mercado. Em 1979 foi inaugurada a fábrica atual, considerada na época uma das mais modernas unidades do Sistema Coca-Cola, com sua primeira linha de produção capaz de envazar setecentas e cinqüenta garrafas por minuto. Hoje a franquia da Coca-Cola de Ribeirão Preto que, a partir de abril de 2004, passou a se chamar Companhia de Bebidas Ipiranga, encontra-se entre uma das maiores fábricas da marca no Brasil, compondo a lista das quinhentas também maiores empresas brasileiras. A mudança do nome da empresa ocorreu em função de a franquia ter se tornado realmente uma empresa de bebidas, com cento e quarenta produtos entre refrigerante, cerveja, suco, energético e água. A empresa gera cerca de 1800 empregos diretos e indiretos na fábrica e nas suas demais unidades situadas nas cidades de Araraquara, São João da Boa Vista, Franca e São Sebastião do Paraíso. Conforme salienta a sua presidência, a empresa atende milhões de consumidores, em seus vinte e três mil pontos de venda, espalhados por cento e trinta e duas cidades da região de Ribeirão Preto e sul de Minas Gerais. A Companhia de Bebidas Ipiranga também se destaca pelo seu trabalho junto à comunidade, desenvolvendo e apoiando diversos programas sociais e ambientais. É importante afirmar que todos esses dizeres encontram-se registrados nas páginas do Garrafinha e, portanto, correspondem à visão que a empresa possui de si mesmo e que busca divulgar aos seus empregados e demais leitores do jornal.

[31] O site da ABIR (Associação Brasileira das Indústrias) foi utilizado em virtude da falta de uma bibliografia mais consistente que trouxesse certas informações sobre a Coca-Cola, importantes para esta pesquisa.

O Garrafinha nasce, em janeiro de 1978, em meio a esse contexto, ou seja, inserido em uma empresa situada no interior do Estado de São Paulo, mas detentora de uma das marcas mais conhecidas e consumidas do mundo. Conforme poderá ser constatado, ainda neste capítulo e nos próximos que virão, as páginas do Garrafinha refletem a história não só da franquia, mas da marca Coca-Cola com todo o seu peso, os seu desafios e as suas conquistas.

Para uma análise mais consistente do material, um recorte foi efetuado, considerando as edições do Garrafinha de setembro de 1996, quando voltou a ser publicado, após um recesso de 6 meses, a dezembro de 2005, coincidindo com a data de início desta pesquisa. Este recorte também é interessante por registrar a realidade empresarial de duas décadas, 90 e 2000, um palco de grandes mudanças efetivadas nas empresas, por influência de vários fatores de ordem político-econômica, ambiental, social e decorrente da globalização e, ainda, por trazer as expectativas de um novo milênio. De acordo com as palavras de Kotler (1998, p. 22):

> Que desafios as empresas enfrentam à medida que os anos 90 chegam ao fim? Com o término da Guerra Fria, empresas e países enfrentando crescente competição global, sérias diferenças de renda, deterioração ambiental, infra-estrutura precária, estagnação econômica, baixa formação de mão-de-obra e inúmeros problemas econômicos, políticos e sociais.

As páginas do garrafinha trazem exemplos vivos desse cenário, assim como a evolução dele nos exemplares editados a partir do ano 2000.

Diferente de algumas publicações empresariais já mencionadas nesta pesquisa como o *Lowell Offering,* que era redigido pelas operárias do Moinho de *Lowell ou* o Boletim *Light,* escrito por um grupo de funcionários da Companhia *Light,* o Garrafinha segue o que indicam autores como Rego (1986) e Kopplin e Ferraretto (1993) ao mencionarem a importância da definição do projeto editorial para a redação de um *house-organ*. Como também comentado pelos mesmos autores, muitos projetos editoriais são determinados pelos conselhos editoriais, criados justamente para esse fim e que devem envolver representantes dos empregados, representantes da direção da empresa e uma assessoria de imprensa. O jornal Garrafinha possui um conselho editorial formado por diretores e outras chefias da Companhia de Bebidas Ipiranga, que representa a direção da empresa e uma editora, que exerce a função de assessoria de imprensa, tendo a responsabilidade de coletar as reportagens, redigir as matérias, criar o projeto gráfico e fotografar as imagens necessárias às edições. Vale pontuar que, nos nove anos de publicação

analisados nessa pesquisa, não se constata a presença de empregados que exercem funções operacionais no Conselho Editorial do Garrafinha. Tais dados podem ser conferidos em todas as edições analisadas, sempre na coluna "Expediente", como mostram as ilustrações abaixo:

EDITORIAL

ɔtícia

André Biagi
presidente da RISA

jornal será também mais um espaço
livulgar o trabalho daqueles que
tibuem para o crescimento da Re-
s Ipiranga.

Expediente

Conselho Editorial
Aldo Fernandes Júnior
Ciro Queiroz Filho
Eduardo Antonio Torelli
João Salviano Neto
Dr. José Vicente Camarani
Marta Maruzzo Misina
Sebastião Carlos Teixeira

Assistente Editorial
Aradi de Oliveira

O **Jornal Garrafinha** é uma publicação de **MIC Editorial Ltda** que edita a revista **REVIDE**
Diretora Responsável: Isabel de Farias
Diretor de Redação: Murilo Pinheiro
Reportagens: José Rubens da Silva
Projeto Gráfico: Jaqueline dos Santos
Fotografia: Gesmar Nunes
Redação, Administração e Publicidade:
Rua Bernardino de Campos, 84
Telefax: (016)610 4226
CEP: 14015-130 - Ribeirão Preto - SP

Ilustração 2 – Conselho Editorial do Garrafinha 1996
Fonte: Garrafinha, nº 208, set. 1996, p. 2.

comemoração especial com o slogan "Ipiranga Show de Bola". A empresa agradeceu, formalmente, a todos os colaboradores pelos excelentes resultados obtidos em 2005, mas aproveito esse espaço para agradecer a todos pelo esforço, a dedicação e a garra que tiveram em 2005. Que o novo ano nos traga novas conquistas e realizações!

André Biagi, diretor-presidente da Companhia de Bebidas Ipiranga

Ilustração 3 – Conselho Editorial do Garrafinha 2005
Fonte: Garrafinha, nº 303, dez 2005, p. 02.

O Garrafinha tem a publicação de suas edições feitas de forma mensal, embora seja observado que, em alguns meses, não houve publicação, como maio e junho de 1999 e, em outros, saíram duas edições como julho de 2003.

O periódico segue o modelo tradicional de publicação, ou seja, o jornal é produzido graficamente e, desde a edição de setembro de 1996, possui oito páginas, com exceção de algumas poucas edições de doze páginas. Tais exceções foram observadas no período de 2001 a 2004, sendo que, apenas uma, a de fevereiro de 2001, trazendo a retrospectiva da empresa no ano 2000, foi composta por 16 páginas.

Quanto à sua audiência, o jornal é dirigido ao público interno, bem como aos seus familiares e amigos, conforme aponta a edição número 295 de abril de 2005. Nessa data, o Garrafinha traz uma matéria comunicando que, a partir daquela edição, o jornal seria entregue ao colaborador no momento de sua volta para casa, com o objetivo de que toda a sua família e seus amigos desfrutassem das informações. Tal constatação vai ao encontro das palavras de Andrade (1980) salientadas no primeiro capítulo deste trabalho, ao comentar que o objetivo do *house-organ* é atingir o empregado, seus familiares e seus amigos. A ilustração a seguir confirma esses dizeres:

O resgate da história

A implantação do acervo da Ipiranga pretende resgatar a história marcante da Companhia de Bebidas Ipiranga. Em 57 anos de vida, os fatos e acontecimentos que envolveram a empresa fazem parte da história de Ribeirão Preto. O êxito desse projeto depende da participação dos atuais e antigos colaboradores que podem ajudar a resgatar essa história fornecendo registros, fotografias, materiais e outros documentos. Os registros de fotos e documentos serão copiados e devolvidos. Os colaboradores também podem doar materiais que tenham valor histórico como garrafas e peças.

Leitora assídua

Uma das colaboradoras mais antigas da empresa, com 25 anos de trabalho na Ipiranga, a Assistente-Administrativa, Aradi Nascimento, também é uma das leitoras mais assíduas do Garrafinha, que em maio chega a 100ª edição. De 1987 a 1997, Aradi coordenou a edição do Garrafinha. A partir deste número, o jornal será entregue na hora em que o colaborador estiver voltando para casa. As informações veiculadas no Garrafinha são importantes para o colaborador e a sua família. Além dos assuntos corporativos, o jornal aborda outros assuntos que podem interessar aos amigos e familiares. "Além dos acontecimentos mais importantes da empresa, o Garrafinha traz assuntos atuais como foi o caso da importância da economia de água, tema abordado na edição anterior", observa a Assistente-Administrativa, que faz questão de levar o jornal para casa para que sua família saiba o que acontece na empresa.

Ilustração 4 – O Garrafinha em família
Fonte: Garrafinha, nº 295, abr. 2005, p. 07.

Para atingir esse objetivo organizacional, a matéria traz como "garota propaganda" uma funcionária de 25 anos de empresa que também foi uma colaboradora do Garrafinha. A foto ilustrativa, focando a colaboradora saindo da empresa carregando o jornal como se fosse uma estudante que leva seus livros escolares, reforça a intenção trazida pelo texto. Tal imagem imprime importância à publicação, reforçando o valor de seu conteúdo que, além de "assuntos corporativos", aborda outros temas de relevância social como, por exemplo, a questão da "importância da economia da água". Desse modo, a leitura do Garrafinha passa a interessar a amigos e familiares dos empregados.

Quanto ao seu objetivo, o Garrafinha permeia pela história e pelas falas de vários autores. Um dos objetivos de sua existência na Companhia de Bebidas Ipiranga, segundo seu presidente, é que ele seja um veículo de informação capaz de aproximar os trabalhadores da empresa, cada vez mais. Esta afirmação tem eco nas palavras de Rego (1987), quando se refere ao período da história em que as consequências trazidas pela revolução industrial pediram uma ferramenta que

pudesse unir os funcionários às empresas, fazendo, assim, surgir a ferramenta *house-organ*. Além disso, o conteúdo da ilustração abaixo, corrobora os dizeres de Torquato (1991), Rabaça (2002) e Legrain & Magain (1992), no início deste trabalho, quando comentam a importância do *house-organ* para a comunicação interna da empresa, seu objetivo e suas funções.

GARRAFINHA

EDITORIAL

Uma boa notícia

Vocês estão recebendo a nova edição do GARRAFINHA. Durante algum tempo o jornal deixou de circular, mas agora retorna com todo "gás" e nosso objetivo é que ele se transforme num veículo de informação que aproxime cada vez mais os trabalhadores, de todas as áreas, da filosofia da empresa.

Com a participação de vocês, queremos que o GARRAFINHA seja um elo de integração e mais um canal de comunicação da empresa, divulgando deliberações, metas, de forma que todos possam participar da conquista de resultados.

André Biagi
presidente da RISA

O jornal será também mais um espaço para divulgar o trabalho daqueles que contruibuem para o crescimento da Refrescos Ipiranga.

Ilustração 5 – O objetivo do Garrafinha
Fonte: Garrafinha, nº 208, set. 1996, p. 2.

2.2 O Garrafinha e as relações públicas

Nos dias atuais, é impossível falar de marketing ou de comunicação mercadológica, sem que imediatamente um exemplo da Coca-Cola não venha à mente.

Certamente, a marca Coca-Cola tem todo o valor de mercado, que lhe é peculiar, porque a empresa trabalhou não só a imagem de seus produtos, mas também de sua marca e de suas empresas.

Com esse intuito, a Companhia de Bebidas Ipiranga procura trazer a comunidade para a empresa, por meio de ações como a visita à empresa, extensiva principalmente a crianças em período escolar. A criança, ao conhecer essa grande empresa e os seus produtos, poderá, desde cedo, passar a valorizá-los e, com isso, influenciar as suas famílias, levando a imagem positiva da organização e de seu processo produtivo pelo resto de suas vidas, como constatam as ilustrações no anexo B (Visita à fábrica) e a seguir:

Semana da Criança

Em outubro, o Programa de Visita à Fábrica realizou a tradicional "Semana da Criança". Este ano, os visitantes foram recepcionados em um auditório decorado com vários personagens que incentivaram a preservação do meio ambiente. Após conhecerem as linhas de produção da fábrica, as crianças puderam se deliciar com cochorro-quente, algodão-doce, além de muito refrigerante. Várias brincadeiras, brindes especiais e balões fizeram a alegria dos mais de 820 visitantes.

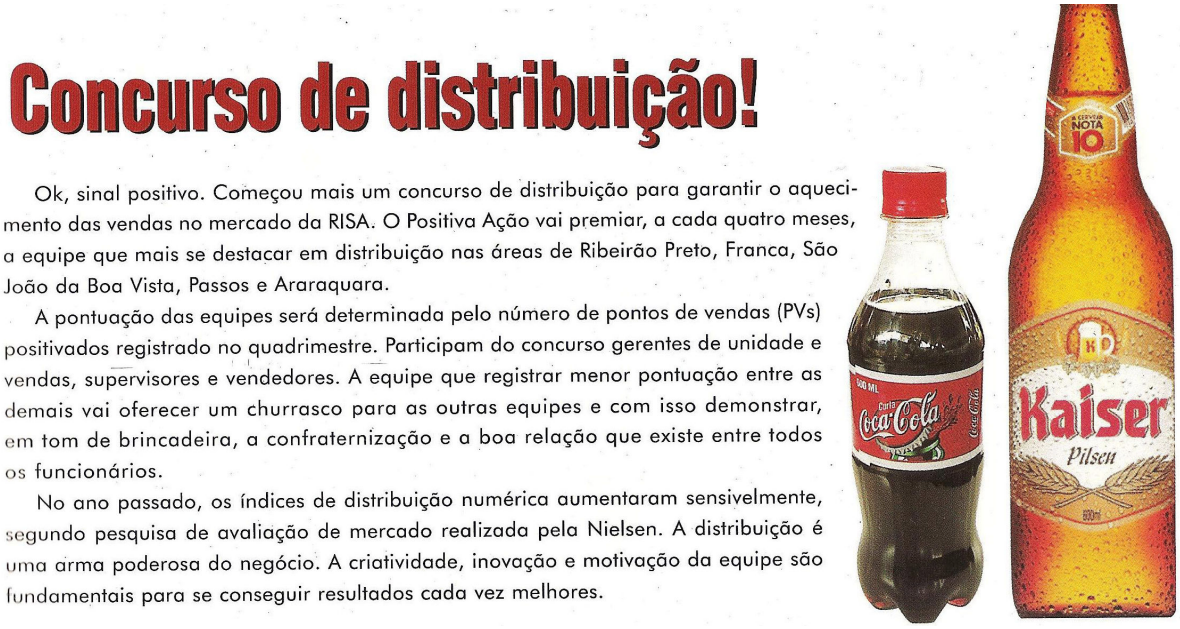
06 Garrafinha

Ilustração 6 – Semana da criança
Fonte: Garrafinha, nº 301, out. 2005, p. 6.

A ilustração que ladeia a matéria denuncia a pouca idade das crianças presentes na visita. Também constata a preocupação da empresa em criar um ambiente adequado ao público infantil: decoração, cachorro-quente, refrigerante, algodão doce, etc. Todo esse contexto, valorizado pelas crianças, faz com que a visita se transforme em um marco nas suas vidas, acompanhando-as até a fase adulta. Logo, pela forma que enuncia do texto, esses visitantes não esquecerão uma experiência tão especial, proporcionada pela Coca-Cola. Dessa forma, a marca, a empresa e o refrigerante sempre estarão associados a um momento agradável e inesquecível.

A Coca-Cola, certamente acredita na ferramenta de relações públicas, afinal, a utiliza constantemente em ações que buscam formar uma imagem corporativa cada vez mais importante.

A Companhia de Bebidas Ipiranga, como uma franquia da Coca-Cola, confirma todas essas ações mercadológicas, por meio das edições do Garrafinha, porém com o objetivo de trabalhar a imagem da empresa junto ao seu público interno, novamente praticando relações públicas, como já mencionado aqui por Sousa (2004) e Kunsch (1997). As considerações de alguns autores, relativas ao *house-organ* como um veículo de relações públicas, poderão ser constatadas nos textos e imagens, presentes nas ilustrações do Garrafinha, a seguir e no anexo B (Garçon por um dia/Alexandra Salomoni). Cobra (2003, p. 222) comenta que o *house-organ* deve "[...] induzir o público-alvo a ações favoráveis à empresa".; Rego (1986, p. 125) "ora, a comunicação na empresa objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências, carrear todas as ações, com vistas à execução das metas programadas" e Sousa (2004, p. 17-18) "[...] motivação e aumento da produtividade; diminuição do absenteísmo [...]. Nesse sentido:



Concurso de distribuição!

Ok, sinal positivo. Começou mais um concurso de distribuição para garantir o aquecimento das vendas no mercado da RISA. O Positiva Ação vai premiar, a cada quatro meses, a equipe que mais se destacar em distribuição nas áreas de Ribeirão Preto, Franca, São João da Boa Vista, Passos e Araraquara.

A pontuação das equipes será determinada pelo número de pontos de vendas (PVs) positivados registrado no quadrimestre. Participam do concurso gerentes de unidade e vendas, supervisores e vendedores. A equipe que registrar menor pontuação entre as demais vai oferecer um churrasco para as outras equipes e com isso demonstrar, em tom de brincadeira, a confraternização e a boa relação que existe entre todos os funcionários.

No ano passado, os índices de distribuição numérica aumentaram sensivelmente, segundo pesquisa de avaliação de mercado realizada pela Nielsen. A distribuição é uma arma poderosa do negócio. A criatividade, inovação e motivação da equipe são fundamentais para se conseguir resultados cada vez melhores.

Ilustração 7 – Motivação e influência de atitudes
Fonte: Garrafinha, nº 247, jan. 2000, p. 5.

A ilustração 7 traz, logo no início do texto, a frase "ok, sinal positivo", indicando o início de uma atividade, assim como um sinal verde ou um tiro numa

competição esportiva[32]. Trata-se de um concurso de vendas que abrange toda a franquia e, nesse caso, busca motivar e influenciar a atitude dos envolvidos não por meio da costumeira premiação aos melhores colocados, mas sim por meio de um castigo ao pior: oferecer um churrasco a toda equipe participante. Embora o texto registre que essa ação busca "demonstrar, em tom de brincadeira, a confraternização e a boa relação que existe entre todos os funcionários", certamente não será assim que os "perdedores" se sentirão. Durante o evento, a equipe perdedora estará em destaque, "servindo" os colegas de trabalho. Quem já esteve presente na área de vendas de uma empresa pode constatar a pressão exercida sobre a equipe e as brincadeiras de mal gosto a que são expostos aqueles que não conseguem cumprir suas metas. Ora, dificilmente isso não ocorreria no churrasco de "confraternização" proposto pela empresa.

As competições e concursos de vendas, além da valorização dos empregados dedicados que atingem as metas empresarias, são estratégias exaustivamente utilizadas no Garrafinha para promover a motivação, influenciar atitudes e induzir os empregados a ações favoráveis à empresa, conforme a ilustração comprova.

Fortes (2003, p. 264) afirma que o jornal da empresa é um "reconhecido veículo de comunicação que narra a vida da organização [...]"; Sousa (2004, p. 17-18) "[...] aumento da capacidade de esclarecer, formar e instruir através de ações de comunicação [...]" e Kunsch (1997, p.129) "a comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas".

A ilustrações 8 busca informar os empregados sobre a atual condição da empresa e as estratégias que garantiram as suas conquistas. Tais informações, constantes no decorrer dos anos de publicação do Garrafinha, assim como as de lançamento de novos produtos (anexo B – Kuat com laranja), certamente colaboram para a divulgação de uma boa imagem corporativa da RISA e de tudo o que por ela é comercializado, como defendido por Fortes (2003).

[32] No terceiro capítulo os signos próprios do discurso esportivos presentes nos textos do Garrafinha serão analisados sob a ótica dos conceitos oriundos da contribuição do Círculo de Bakhtin.

A RISA nos anos 90

Logo na abertura da III Reunião Anual de Avaliação e Planejamento da RISA, o gerente-geral Aldo Fernandes apresentou uma pesquisa que mostra alguns aspectos de crescimento da empresa, como por exemplo o aumento de produtividade. Aldo fez um balanço dos últimos dez anos da RISA e traçou um perfil da mão-de-obra neste período. Os resultados indicam que, hoje, os funcionários estão ganhando melhor, produzindo mais, além de terem maior grau de instrução, em relação ao início da década. No item produção, em 1990, um funcionário produzia em média 15.625 caixas unitárias por ano. No ano passado, pela pesquisa, este número subiu para 28.455 caixas unitárias, um aumento de 82%. Quanto ao salário, em 1990 a RISA pagava em média 310 dólares. Atualmente, esta média é de 521 dólares. Isto significa um crescimento de 68%. A média de idade aumentou um ano e o número de funcionárias também cresceu. Em 1990, a RISA empregava 51 mulheres, o que representava 4% do total de empregados. Hoje são 116, representando 9% da equipe.

Aldo comentou que uma reformulação na área de Recursos Humanos está sendo projetada. O objetivo é qualificar os funcionários e adequar suas competências às necessidades atuais da RISA, impostas pelo mercado e pelo negócio em que a empresa atua.

A reestruturação organizacional foi um dos principais fatos ocorridos em 1999. A mudança garantiu agilidade nas decisões, redução do custo fixo, enquadramento à realidade atual, além de diminuir os níveis hierárquicos. A implantação do Sistema de Qualidade Coca-Cola, a partir deste ano, é uma das metas da RISA dentro dos projetos corporativos idealizados pela empresa.

Ilustração 8 – Informações sobre a empresa
Fonte: Garrafinha, nº 248, fev. 2000, p. 5.

Essa matéria traz como destaque informações sobre o perfil da mão-de-obra da empresa, ressaltando, segundo o enunciado, o que melhorou nos últimos dez anos: remuneração, grau de instrução, resultados em produção e participação da mulher. Também prevê reformulações na área de Recursos Humanos, com investimentos em qualificação dos empregados. O texto deixa evidente que a "reestruturação organizacional", portanto mudanças, principalmente na área de Recursos Humanos, é o principal motivo do crescimento e do bom desempenho da empresa. Portanto, a matéria, além de informar dados positivos, ela os relaciona aos processos de mudança e investimentos em mão-de-obra. Dessa maneira, além de simplesmente informar, o texto trabalha o lado positivo da mudança, sempre tão temida nas organizações, e acentua a auto-estima dos empregados que agora não apenas falarão das conquistas da empresa, mas também de como ela valoriza os seus esforços.

Sousa (2004, p. 13) contribui, ressaltando a importante função do *house-organ,* ao colaborar para "[...] a resolução de problemas pontuais e de crises; a facilitação de tarefas" junto aos empregados da empresa.

São diversas as vezes que é possível verificar nas publicações do Garrafinha o apelo da alta administração da empresa, para que os empregados

possam se engajar em estratégias que visem à superação de momentos de crise. A matéria abordada na ilustração 9 é exatamente uma delas.

O ambiente de trabalho e a crise

Esse ano teve início como um dos mais conturbados da economia nacional. A desvalorização do Real frente ao dólar provocou uma verdadeira reviravolta no mercado e alguns setores foram atingidos em cheio pelas novas medidas. A economia nacional, que sempre viveu momentos turbulentos, começou a passar por um período mais crítico desde o final de 1997, quando o governo lançou aquele pacote de 51 medidas. Com a crise mundial nas Bolsas, ficou nítido que a estabilidade de nossa moeda corria sérios riscos, o que se confirmou nos primeiros dias de janeiro desse ano.

Depois de mais de quatro anos, o brasileiro se viu novamente ameaçado pelo flagelo da volta da inflação. E isso, com certeza, gera um clima de intranqüilidade. O País atravessa mais uma crise. Embora já estejamos meio acostumados a elas, não dá para cruzar os braços e esperar a tempestade se acalmar. Como bem dizem os especialistas, é hora de rever estratégias e lançar mão da criatividade. Não é o momento de colocar o pé no freio e sim, de ser criativo. Um bom exemplo é a nova campanha publicitária da Kaiser, A Cerveja Nota 10. Mesmo com o País atravessando um período difícil, a empresa acreditou e investiu para buscar uma maior participação de mercado. Em relação à RISA, nossa meta é continuar trabalhando para superar metas. E para que isso aconteça, precisamos estar num ambiente de trabalho descontraído, alegre, que estimule a criatividade.

André Biagi
Presidente da RISA

Ilustração 9 – Colaboração em momentos de crise

Fonte: Garrafinha, nº 236, fev. 1999, p. 2.

O presidente inicia seu enunciado informando a todos os fatos que estão provocando a crise na economia, dando sustentação ao seu pedido de colaboração que virá logo a seguir.

A estratégia discursiva é interessante porque nem sempre a maioria dos empregados acompanha o que ocorre no país, por meio dos veículos de comunicação de massa, principalmente quando se trata de economia. Em seguida, o enunciador usa a expressão “flagelo da volta da inflação” para dar força à lembrança dos tempos difíceis vividos anteriormente no país.

Outra preocupação da empresa presente no texto é de que, com tantas crises já passadas, a equipe se mostre apática diante da situação, “cruzando os braços” para a “tempestade” que, segundo o senso comum, sempre passa. Assim, primeiramente, o enunciador avisa que há crise sim e prova a razão de sua ocorrência. Depois alerta: podemos voltar a ser flagelados da inflação!

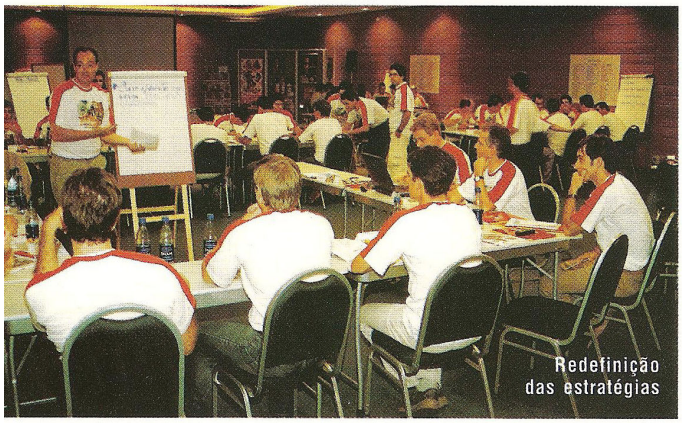
Finalmente, usa o exemplo da Kaiser, a marca que distribuem, para enfatizar que o trabalho não deve parar por razão da crise, pelo contrário, a empresa espera de todos a “superação das metas”. Porém, sabendo que o medo também pode gerar insegurança e prostração, o enunciador ressalta: “precisamos estar num ambiente de trabalho descontraído, alegre, que estimule a criatividade”.

Sousa (2004, p.13) também acredita que, como ferramenta de relações públicas o *house-organ* deve promover “[...] a integração social, cultural e profissional [...]”. As próximas ilustrações do Garrafinha confirmam os dizeres do autor:

A competitividade e a dinamicidade do mercado de bebidas impõem às empresas uma preocupação constante com a preparação de suas equipes, principalmente as ligadas diretamente aos clientes.

Os empregados devem estar constantemente atualizados e integrados com o ambiente e com as técnicas de trabalho, para que possam suportar as estratégias elaboradas pela empresa e fazer a diferença no mercado. Assim, buscam atualização e troca de experiências em fontes profissionais e especializadas, tanto da própria franquia Coca-Cola, quanto de renomadas Universidades e empresas, como aponta a ilustração 10.

Workshop de **Merchandising**


Redefinição das estratégias

Em busca da excelência

Nos dias 21 e 22 de julho, foi realizado o primeiro Workshop de Execução em Merchandising, totalmente, elaborado e organizado pela Companhia de Bebidas Ipiranga. Durante esse período, estiveram reunidos no salão de eventos do Hotel Araucária os principais profissionais da Companhia envolvidos diretamente com execução em merchandising, entre os quais gerentes e supervisores comerciais; gerentes de divisão; coordenadores e assistentes de marketing, de equipamentos e de planejamento estratégico, focados integralmente na discussão e redefinição das estratégias e ações de merchandising, visando a excelência em execução de mercado.

Para fundamentar e facilitar o trabalho das equipes foram realizadas palestras. O professor Luiz Paulo Fávero da PROVAR -USP (Programa de Administração de Varejo), apresentou uma visão geral e as novas tendências do mercado. O gerente de serviço ao cliente do Instituto ACNielsen, Mário Ruggiero, apontou as principais mudanças do mercado brasileiro em 2003. A professora Sueli Castro, do Centro de Desenvolvimento da CCIL, mostrou uma abordagem comportamental de tudo que foi apresentado.

Ilustração 10 – Integração profissional e cultural
Fonte: Garrafinha, nº 276, jul. 2003, p. 4.

As novas propostas das empresas buscam sempre o apoio dos empregados; do contrário, elas não são executadas e, por consequência, os

objetivos também não são atingidos. É exatamente isso que a matéria busca mostrar: os empregados da área comercial da empresa totalmente envolvidos no planejamento de ações de *merchandising*.

O texto afirma que os participantes estão “focados integralmente” na proposta e as imagens que o acompanham sustentam esses dizeres, mostrando todos os participantes bastante atentos, concentrados e envolvidos por materiais de estudo.

Ao publicar a matéria, a empresa deixa evidente que promove e valoriza os momentos de integração profissional e cultural de seus empregados, bem como o envolvimento de todos no planejamento de seus projetos. O envolvimento do empregado no trabalho, discutindo e definindo as ações da empresa pode ser uma estratégia interessante para obter o seu compromisso; afinal o que deverá ser feito estará sendo proposto por eles. Ademais, a matéria também deixa transparecer que a empresa, ao promover esse tipo de atividade, confia em seus empregados, dando-lhes o “poder” da decisão, em vez de submetê-los apenas à execução.

Para reforçar as funções de relações públicas dos *house-organs,* Sousa (2004, p. 13) ainda aborda “[...] a análise de tendências e a previsão de consequências [...]”, facilmente encontradas nas páginas do Garrafinha, como será comprovado a seguir:

Uma empresa terá mais facilmente as suas estratégias aceitas apoiadas, valorizadas e divulgadas quando seus empregados entenderem os motivos que fundamentam os seus planejamentos pela organização.

A ilustração 11 procura informar os funcionários sobre tendências do mercado e como a empresa está se adaptando a elas. O anexo B apresenta mais um exemplo desse tipo de matéria (Perspectivas para 1999), trazendo a voz de um especialista conhecido e reconhecido pelos funcionários, mas externo à empresa, o que dá maior credibilidade ao discurso.

Renovável e **menos** poluente

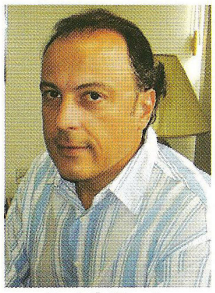
O dia 15 de outubro foi uma data muito importante para a Companhia de Bebidas Ipiranga. Nessa ocasião, lançamos juntos com o Laboratório de Desenvolvimento de Tecnologias Limpas da USP o "Programa de Testes Veiculares em Frota Cativa". Trata-se do primeiro teste com biodiesel etílico do país. Os óleos vegetais que serão usados são de soja e mamoma.

Os testes em nossa frota terão duração de um ano e serão acompanhados por fabricantes de motores e de autopeças do País. Os representantes dessas empresas estiveram conosco na assinatura da parceria.

Esse projeto se enquadra perfeitamente dentro da filosofia das empresas que fazem parte do sistema Coca-Cola. Estamos sempre procurando e investindo em tecnologias limpas que não poluam o meio ambiente. É mais uma oportunidade que temos de usar um combustível limpo e renovável.

A empresa não precisou fazer alterações em seus caminhões, já que o biodiesel utiliza o mesmo ajuste do diesel comum. Nossa expectativa é reduzir em 13% a emissão de fumaça preta, que contém CO2 (gás carbônico). Dessa forma, damos uma contribuição importante ao participar dessa experiência pioneira que trará benefícios para o meio ambiente e a economia do país.

Obrigado



André Biagi,
diretor-presidente
da Companhia de
Bebidas Ipiranga

Ilustração 11 – Acompanhamento das tendências
Fonte: Garrafinha, nº 289, out. 2004, p. 2

O texto ressalta o lançamento de um projeto que tem como parceira da empresa a USP (Universidade de São Paulo) no teste de biodiesel, combustível não poluente. O presidente usa o acontecimento para garantir que esse projeto não é um fato isolado, mas faz parte da filosofia do Sistema Coca-Cola, isto é, contribuir para questões ambientais é sempre uma preocupação constante do fraqueado e do franqueador da marca. Além disso, a empresa não teve custo para ser ambientalmente correta, afinal, não precisou "alterar seus caminhões". Preocupado em se fazer entender por todos, o enunciador ao referir-se à almejada redução da "emissão de CO2 (gás carbônico)", usa também, didaticamente, a expressão "fumaça preta".

O presidente procura, com suas palavras, valorizar o “pioneirismo” da empresa, sempre alinhada às tendências ambientais e econômicas do país. Não obstante, também busca com as suas informações promover a satisfação de seus empregados em pertencerem a uma empresa que é parceira de uma grande universidade, sempre preocupada com as questões ambientais, colaboradora daeconomia do país e, tudo isso, sem acrescentar custos ao seu orçamento. Com isso, os empregados terão prazer em divulgar os feitos da empresa externamente e estarão sempre dispostos a colaborar, principalmente, em se tratando de causas tão nobres.

Com base nos exemplos aqui expostos, pode-se afirmar que o Garrafinha é utilizado pela empresa como uma potente ferramenta de relações públicas, voltada tanto para o público externo, quanto para o interno. As suas matérias apontam uma preocupação da organização em se tornar parte da vida das pessoas desde logo cedo, na infância. O jornal também é constantemente utilizado, para obter a admiração e o apoio do público interno. Assim, seus enunciados buscam em relação aos empregados: a integração social e cultural; a influência e a adaptação de comportamentos e atitudes, a motivação, a colaboração em novos projetos e situações de crise, o aumento da produtividade e o compromisso com as metas organizacionais.

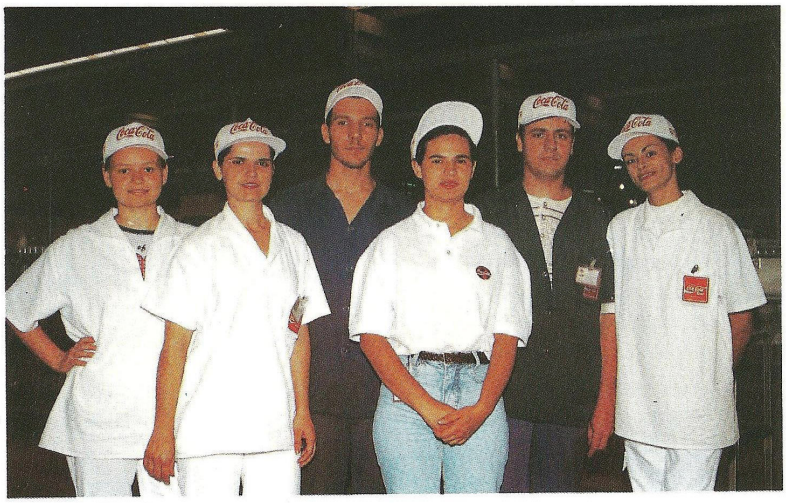
2.3 O Garrafinha como veículo de comunicação interna da Companhia de Bebidas Ipiranga

O Garrafinha exerce seu papel de veículo de comunicação interna ao servir as quatro grandes funções da Companhia de Bebidas Ipiranga, conforme defendido por Robbins (1999, p.197) sendo elas “controle, motivação, expressão emocional e informação”.

A função de “controlar” é exercida quando a comunicação é utilizada para transmitir orientações formais aos empregados, como seguir as políticas da empresa e as descrições impostas pelo cargo.

A ilustração 12 aponta as ações de ordem produtiva que a empresa planejou, para garantir que os empregados desempenhem as suas tarefas, dentro dos padrões exigidos pela Saúde Pública e pelo Sistema Coca-Cola.

A prática das boas maneiras



A equipe de auditores

Um dos programas que vem tendo grandes resultados dentro da RISA é o GMP. A terminologia GMP, derivada do inglês Good Manufacturing Practices, pode ser traduzida como "Boas Práticas de Fabricação" e caracteriza um conjunto de nomes e procedimentos adotados na atividade industrial, relacionada à produção sob condições ambientais apropriadas, visando assegurar a qualidade do produto e a prevenção de qualquer tipo de contaminação.

Implantado no início do ano, o GPM orienta todos os funcionários sobre a necessidade de um comportamento exemplar do ponto de vista da limpeza, aparência e organização na área industrial. São medidas que ajudam a criar uma melhor imagem da empresa. "Se um visitante chega e encontra a fábrica desorganizada, funcionários barbudos e mal vestidos, com certeza associará o que viu ao nosso produto", comenta Maristela Sarri, analista da Asseguração da Qualidade e coordenadora do GMP.

Para colocar o projeto em prática foi criada uma equipe de multiplicadores. Os integrantes mudam em média a cada três meses e a função deles é de fiscalização e orientação. No final do ano, a equipe de melhor desempenho ganhará produtos da RISA como prêmio. Para verificar se o trabalho do GMP está sendo bem feito também são feitas auditorias trimestrais por um grupo de cinco auditores. Os auditores, um de cada departamento, são Flávia Marques Dias, Eduardo Dacanal, João Marcos de Oliveira, Verônica Braga, Sandra Selmino e a própria Maristela.

É importante lembrar que as "Boas Práticas de Fabricação" são exigências das autoridades de saúde pública e no caso do Sistema Coca-Cola fazem parte do contrato de franquia entre a empresa e seus engarrafadores e requerem instalações corretamente projetadas e construídas, equipamentos em ótimo estado de conservação e funcionamento, além do treinamento de funcionários. Por isso, todos os novos funcionários passam por um programa de integração na fábrica, tomando conhecimento do que é o GMP. Segundo Maristela, até o final do ano será a vez de todos os encarregados fazerem o curso para conhecerem a fundo esse trabalho e valorizarem mais o trabalho dos multiplicadoress.

Ilustração 12 – Orientações a serem seguidas
Fonte: Garrafinha, nº 220, set. 1997, p. 4.

O texto mostra a lógica empresarial que é a de vincular a garantia de qualidade de seus produtos à redução dos custos operacionais e à sua boa imagem corporativa. Para isso, ela necessita que seus empregados sigam as suas orientações e, assim, busca em seu discurso, orientar a todos, principalmente os envolvidos nas atividades produtivas, para as "boas práticas de fabricação".

Como estratégia discursiva, o texto primeiramente traz informações sobre o programa que implantou para esse fim. Em seguida, empresta a voz de uma colaboradora, para enfatizar a importância que o "comportamento exemplar" dos empregados da área industrial terá para a imagem da empresa. Seguindo essa mesma linha, o texto anuncia que o programa será auditado por empregados, ou seja, ninguém melhor que colegas de trabalho para falar "a língua" dos trabalhadores. Continuando, a matéria esclarece que as exigências impostas pelo

programa não são necessariamente da RISA, mas sim “das autoridades da saúde pública” e do franqueador. Para finalizar o enunciado, novamente a voz da colaboradora ecoa, pedindo aos colegas o envolvimento com a proposta e a valorização do programa em questão. Observando o discurso como um todo, pode-se notar que a empresa esquiva-se diretamente das cobranças atribuídas, ora aos colegas de equipe, ora ao governo, ora ao Sistema Coca-Cola. Dessa forma, acredita que obterá melhor êxito na consecução de seus objetivos, além de preservar a sua imagem junto aos empregados. Afinal, não é ela que está solicitando colaboração, mas sim os colegas de trabalho; não é ela que está cobrando, mas sim as autoridades e o franqueador.

Já a função da “motivação” se faz presente, quando a comunicação esclarece aos empregados o que deve ser feito e tece considerações sobre o desempenho obtido por eles e como melhorá-lo, caso se faça necessário.

A ilustração 13 intenciona imprimir total motivação na audiência, tanto pelas imagens, quanto pelo texto curto, mais direto e positivo. Já o anexo B traz outro exemplo na mesma linha (Melhor que a expectativa), buscando motivar os empregados ao mostrar que, apesar dos prejuízos, há resultados positivos, a empresa está no caminho certo e as previsões são favoráveis. Tais informações incitam os funcionários a ficarem otimistas, desvencilhando-os de possíveis frustrações.

comercial

Resultados Positivos

Foi realizado no dia 13 de agosto, um evento que contou com a presença dos colaboradores da área Comercial da empresa. O objetivo foi compartilhar os resultados da venda de cerveja que a Ipiranga tem conseguido neste ano e apresentar a nova campanha de marketing de todo o portfólio da Cervejaria. O slogan da nova campanha é “Brinde à Vida com Kaiser”. Após as apresentações, todos foram convidados a participar de um almoço na Arberisa com Kaiser, música e muita alegria.

Garrafinha

Ilustração 13 – A motivação pelos resultados positivos

Fonte: Garrafinha, nº 299, ago. 2005, p. 4.

Essa matéria, embora mostre um evento direcionado especificamente à equipe de vendas, procura motivar todos os empregados da empresa.

As imagens que acompanham o texto retratam a alegria proporcionada por um ambiente carnavalesco: estandartes balançando, sambistas fantasiadas com pouca roupa dançando e os empregados se divertindo.

O enunciado informa que o objetivo do evento foi de “compartilhar resultados” obtidos em vendas. Mesmo que o compartilhar de tantos litros de cerveja vendidos seja representado apenas por um almoço regado a samba, a mensagem que se busca transmitir é de que a empresa sempre reconhece os bons resultados de sua equipe.

O texto ainda aponta que o clima de festa é aproveitado para anunciar a nova campanha de marketing, coincidentemente, ou não, com o tema “Brinde à Vida com Kaiser”. Desse modo, a empresa deixa todos cientes de que o compromisso com a nova campanha poderá ser premiado; portanto, espera motivação geral.

Não obstante, a função de “expressão emocional” ocorre dentro dos grupos de trabalho, que são considerados por muitos funcionários como fontes básicas de interação social. São esses grupos de trabalho que proporcionam aos funcionários a expressão de seus sentimentos e da satisfação de viver em sociedade.

Assim como na maioria das edições do Garrafinha, a ilustração 14 retrata a história emocionante de um empregado feliz, realizado e seguro.

Sinomar Tiago de Deus

Se for realizada uma pesquisa dentro da Refrescos Ipiranga perguntando quem é Sinomar Tiago de Deus, provavelmente a grande maioria dos funcionários não saberá responder. Com certeza, porém, quase todos conhecem o Zuza, supervisor de manutenção de veículos da RISA. Graças ao seu trabalho e de sua equipe de 25 profissionais todos os motoristas de veículos grandes e pequenos, da matriz e unidades, podem viajar tranqüilos, certos de que as máquinas estão bem revisadas e não vão deixar ninguém na estrada. Ele faz questão de ressaltar que o sucesso do trabalho se deve à união de todos os funcionários. E é verdade. Basta ver que apesar de as oficinas serem locais tradicionalmente sujo, a da RISA conseguiu um excelente padrão de limpeza e organização.

Zuza está na Coca-Cola há 11 anos. Começou como mecânico, passou a encarregado, chefe do setor até ser promovido a supervisor. É considerado um mecânico de "mão cheia", pois além de ser formado na área, trabalhou em outras grandes empresas como Volkswagen e Ford. Zuza afirma que também lê muito sobre o assunto e gosta de trocar impressões com outros profissionais do setor. Com 39 anos, casado, pai de Fabiano e Valéria esse corintiano diz que não dispensa um bom bate-papo com os amigos e um boa partida de futebol pela televisão.

Zuza destaca o trabalho da equipe

Ilustração 14 – Satisfação de trabalhar na empresa

Fonte: Garrafinha, nº 219, ago. 1997, p. 3.

Nessa matéria, o empregado em questão deixa claro a importância da união de todos para o sucesso do trabalho. Também mostra que valoriza as amizades e as trocas de informação com os colegas de área. O texto enfatiza a participação que a empresa teve e tem em sua vida, promovendo-o várias vezes, como reconhecimento de sua competência profissional. O empregado é apresentado na matéria como um pai de família que mantém amizades e, como todo brasileiro, gosta de futebol. Dessa forma, o enunciado destaca esse perfil de empregado como um modelo a ser seguido por todos, comunicando, implicitamente, que a empresa valoriza pessoas como ele, ou seja, um profissional estável emocionalmente, qualificado e que aprecia trabalhar em equipe. A valorização de tais características pelas organizações se deve ao fato de que muitos trabalhadores da área operacional, historicamente apresentam problemas de relacionamento interno, além de se entregarem às drogas e/ou bebidas. Esses comportamentos, além de atrapalhar a vida pessoal dos empregados, refletem negativamente nos resultados da empresa, retardando processos, provocando erros e causando absenteísmo.

Finalmente, a função de “informação” é exercida pela comunicação, à medida que subsidia os processos de tomada de decisão dos indivíduos ou das equipes da empresa (ROBBINS, 1999, p. 197).

Somente tendo informações sobre tudo o que ocorre na empresa, o empregado poderá agir de forma a satisfazê-la, quer seja nos trabalhos rotineiros, como nos projetos por ela propostos. Tais informações evitam erros, colaboram na geração de ideias e ganham compromissos de continuidade, por parte dos empregados, como também já retratou a ilustração 12.

Reafirmando as palavras de Cahen (2005, 119-121), o Garrafinha também atinge os objetivos “permanentes” da comunicação interna empresarial, quando transmite as seguintes mensagens, mesmo que de forma implícita: somos bons cidadãos, nossos produtos são excelentes, temos respeito por nossos clientes, temos respeito por nossos acionistas, somos uma empresa bem administrada, temos tradição, somos bons clientes e somos bons patrões. As ilustrações a seguir confirmam o dito.

À medida que as questões sociais e ambientais foram ganhando importância, as edições do Garrafinha dispensaram cada vez mais espaço para matérias do tipo, sempre visando à melhoria do trabalho em equipe e/ou a

divulgação da imagem positiva da empresa que estas ações provocam, como aponta a ilustração 15.

Trabalho **ecológico**

Os 30 agentes arrecadaram 16 toneladas

A parceria entre a Companhia de Bebidas Ipiranga, a ABAG-RP (Associação Brasileira do Agronegócio de Ribeirão Preto), a Casa das Mangueiras e a Cooperútil rendeu um dinheiro extra para os 30 agentes ambientais, que atuaram durante os seis dias da Agrishow.

Mais de 16 toneladas de material reciclável foram recolhidos, principalmente latas de alumínio, garrafas pet, papel, papelão e plástico. "A feira contribuiu para estimular o trabalho em grupo dos agentes ambientais, além de proporcionar aos catadores o direito a um trabalho digno", destaca Jaqueline Marques Pereira, coordenadora do projeto "Reciclou Ganhou" da Companhia de Bebidas Ipiranga. A empresa forneceu toda a estrutura para o trabalho dos agentes na feira. A venda do material reciclado resultou numa receita de aproximadamente R$ 4 mil. Esse dinheiro, que foi dividido entre os agentes ambientais, representa quase um mês de salário dos catadores.

Lançado em março de 2001, o "Reciclou Ganhou" objetiva fazer a coleta seletiva junto aos estabelecimentos de ensino. O programa também marca presença em diversas feiras da região e nas penitenciárias da cidade. Ao todo, já foram recolhidos mais de 200 toneladas de material reciclável, acrescentando os resultados nas 70 escolas participantes, feiras e instituições.

A 11ª Agrishow bateu recorde de negócios e visitantes. A Feira de 2004 movimentou mais de R$ 1,8 bilhão, em financiamentos e vendas à vista, de acordo com o presidente da Abimaq, Luiz Carlos Delben Leite. O número de visitantes também foi recorde: entre 152 mil e 156 mil pessoas, com mais de dois mil estrangeiros, ante os 150 mil visitantes previstos.

Ilustração 15 - Somos bons cidadãos
Fonte: Garrafinha, nº 284, maio 2004, p. 5.

O texto em foco fala da parceria que a Companhia de Bebidas Ipiranga fez com outras instituições na realização de um projeto sócio-ambiental.

O aspecto social do projeto refere-se à arrecadação de uma receita que foi dirigida aos agentes ambientais, denominação politicamente correta que o enunciador faz aos catadores de lixo. Já o aspecto ambiental está no direcionamento do lixo para a reciclagem.

No entanto, o que comprova nessa matéria a preocupação da empresa com a divulgação da própria imagem não está só no fato de mostrar aos empregados o seu trabalho como cidadã. Segundo ela, está proporcionando um trabalho mais "digno" e rentável aos catadores de lixo (sempre vestidos com a camiseta do projeto, como retrata a foto) e, ainda, contribuindo com as questões ambientais.

O enunciado apresenta a ação como parte de um programa maior, o "Reciclou Ganhou", que atinge escolas, penitenciárias, outros eventos e instituições. Para confirmar a importância do projeto, números expressivos de arrecadação de material reciclável e de público atingido são enfatizados no texto.

Assim, esse tipo de matéria ganha, mais uma vez, a atenção dos empregados, que certamente reconhecem e divulgam o trabalho de cidadania, exercido pela empresa da qual fazem parte.

É muito importante que qualquer empregado saiba que a empresa em que trabalha é valorizada pelo público externo. A RISA, consciente desse fato, usa repetidas vezes o Garrafinha para registrar, junto a sua equipe, os inúmeros prêmios e títulos recebidos que comprovam a excelência de seus produtos. A ilustração 16 é um exemplo disso.

Entre as 500 maiores do Brasil

A edição de julho da revista Exame mais uma vez coloca a Refrescos Ipiranga entre as 500 maiores empresas do Brasil. Os números são significativos. No ranking de 1995, a RISA apareceu na 322º. No levantamento de 1996 já figura como a 286º. Conseguiu um faturamento de US$ 260,6 milhões. O incremento nas vendas foi de 19,1%.

Essa performance, segundo o diretor-presidente da empresa, André Biagi é um reflexo da política que vem preparando a RISA para enfrentar as grandes mudanças de mercado que estão ocorrendo País. André Biagi faz questão de ressaltar que a RISA só chegou a essa condição graças ao empenho de todos os seus funcionários. Segundo André, a empresa tem investido muito em novas tecno-logias, mas principalmente na formação de uma mão-de-obra especializada, capaz de colocar no mercado produtos de alta qualidade.

Todos os funcionários das linhas de produção da RISA estão recebendo treinamentos específicos e contínuos, dentro de um cronograma previamente definido. Nos últimos meses já foram registradas mais de 260 participações. São quase 700 horas de treinamento. Para se dimensionar a importância a importância desses cursos o mecânico Eduardo Dacanal viajará para a Suíça para fazer um curso de recravadora. "As máquinas de funcionamento mecânico cedem espaço para as de componentes eletrônicos e para o seu manuseio é preciso conhecimento técnico", lembra Aldo Fernandes, gerente de processos industrial e logística.

Dos cursos ministrados, três são de nível internacional. São reconhecidos pela Coca-Cola Company, com sede em Atlanta (EUA), que também controla o padrão de qualidade. Alguns funcionários da

Funcionários passam por treinamentos

RISA vão participar de dois desses cursos, o PMDP (Programa de Desenvolvimento de Gerência e Produção) e o PTT (Programa de Treinamento Técnico). O outro curso de nível internacional é o BPM (Programa Básico em Gerenciamento de Produção). Ana Maria Trindade e Fábio Veronezzi vão fazer o curso PMDP. Valter Frederico, Marcelo Juzzo e Maristela Sarri participarão do PTT.

INFORMÁTICA

Com a política de investir na formação dos funcionários, apenas na primeira quinzena de maio à primeira quinzena de julho foram 501 participações em cursos de informática nos programas Windows 95, Word 7.0, Excel 7.0 e Power Point 7.0. Foram treinados funcionários da matriz, unidade de Araraquara e Franca. Os treinamentos para São José do Rio Preto, Passos e São João da Boa Vista serão treinados no próprio local. A finalidade dos cursos é atualizar tecnicamente os empregados da empresa que usam o computador como ferramenta de trabalho e em função da recente troca de equipamentos e sistemas. Os funcionários estão sendo preparados para as próximas fases do plano de atualização tecnológica em redes em que o principal projeto é a Intranet com correio e formulários eletrônicos.

Ilustração 16 - Nossos produtos são excelentes
Fonte: Garrafinha, nº 218, jul. 1997, p. 6.

A ilustração que acompanha a matéria retrata empregados alegres num ambiente de treinamento. É a esses programas de treinamento que a empresa atribui grande parte dos excelentes resultados, obtidos em crescimento e qualidade, colocando-a entre as maiores do Brasil, segundo a revista Exame. Vale ressaltar que as empresas geralmente reconhecem ser mais fácil receber um prêmio do que mantê-lo. Soma-se a isso o fato de que toda organização, principalmente a franquia de uma marca tão importante, quer sempre crescer e ser reconhecida no mercado. Então, não basta apenas anunciar a premiação, deve-se mantê-la e até superá-la.

As estratégias discursivas utilizadas no texto vão ao encontro desse objetivo. Num primeiro momento, o presidente ressalta que a empresa só obteve esse resultado, devido ao empenho de todos os empregados. Depois, comenta os

investimentos aplicados em novas tecnologias, mas, principalmente em sua equipe. Para dar credibilidade ao seu dizer, aponta os significativos números registrados em treinamentos, as áreas e colaboradores envolvidos.

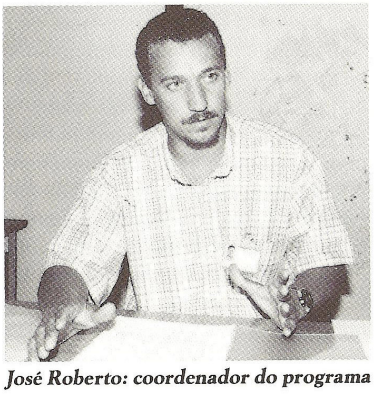
Com esse intuito, afirma que serão, inclusive, treinamentos realizados internacionalmente e ressalta o nome dos empregados que serão agraciados por esses cursos ministrados em outros países.

Dessa maneira, por meio das estratégias discursivas utilizadas, a empresa entende que pode atingir seus interesses: divulgar a excelência de seus produtos e manter os empregados motivados, comprometidos em pertencerem a uma das melhores organizações do país, como também orgulhosos dela que não poupa esforços, para investir em tecnologia e na capacitação da sua equipe. No entanto, sabe-se que a imagem de uma empresa fabricante de produtos poderá ficar danificada se ela também não se preocupar com seus serviços. A ilustração 17 mostra a preocupação da empresa em divulgar o respeito que nutre pelos seus clientes.

DISTRIBUIÇÃO

Rota computadorizada

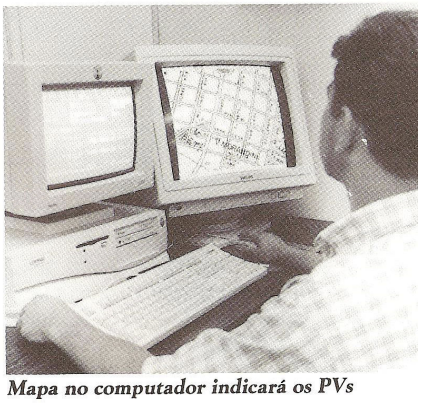
A Refrescos Ipiranga é uma empresa que sempre se preocupou em atender seus clientes com rapidez. Cumpre a risca o compromisso de entregar o produto nos prazos estabelecidos. E para que isso seja feito com mais agilidade, está implantando um programa de computador o "Road Show" que além de reforçar a pontualidade da entrega dará uma série de informaçõcs ao motorista para facilitar seu trabalho no difícil trânsito de Ribeirão Preto.



José Roberto: coordenador do programa

O programa de computador trará um mapa da cidade com a localização de todos os pontos de vendas (PVs). Também serão mapeadas todas as ruas e avenidas, indicando ao motorista qual a melhor direção a ser tomada, e todos as vias de acesso ao PV, com isso clc poderá ir sempre pela menos movimentada. Atualmente são mais de quatro mil PVs em Ribeirão Preto.

O programa tem o suporte da equipe de informática e é coordenado pelo supervisor de distribuição, José Roberto Brussolo. O Road Show já foi implantado com sucesso em outras franquias e segundo José Roberto tem outros pontos positivos. Por exemplo, com o programa vai se saber o tempo de parada em cada ponto de venda, quantos minutos se leva entre um PV e outro e a velocidade média que o caminhão consegue desenvolver em cada uma das ruas e avenidas em que trafega, no horário normal e de pico.



Mapa no computador indicará os PVs

Outro ponto a destacar é que essa medida trará maior economia de combustível, vai-se ganhar tempo e aumentar a vida útil dos caminhões. Segundo José Roberto, esse projeto está sendo implantado inicialmente em Ribeirão Preto, mas no futuro deverá ser estendido também para as unidades. A primeira carga com a rota totalmente definida por computador deverá ser entregue já no mês de maio.

Ilustração 17 - Temos respeito por nossos clientes

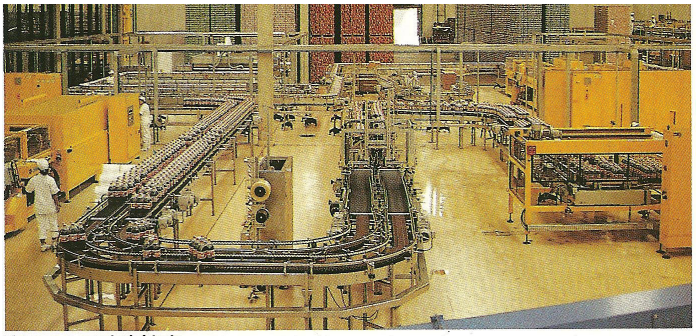
Fonte: Garrafinha, nº 213, fev. 1997, p. 4.

A matéria em questão busca evidenciar aos empregados que a empresa respeita seus clientes. A prova disso é a implantação da rota computadorizada, que, segundo a ela, além de trazer maior agilidade no atendimento aos clientes, proporcionará melhor *perfomance* e economia aos trabalhos.

Logo no início, o texto mostra a constante preocupação que a empresa possui “em atender a seus clientes com rapidez”. Além disso, é possível observar ”outros pontos positivos” da implantação do programa que a organização almeja e deixa claro no texto: facilitação do trabalho dos motoristas, controle das entregas, economia de combustível e tempo, bem como “aumentar a vida útil dos caminhões”.

Certamente a empresa não investiria em um programa que respeitasse seus clientes, facilitasse o trabalho dos empregado, mas lhe trouxesse custos. Percebe-se que, na verdade, os benefícios da implantação do programa são mais voltados para ela do que para os seus clientes e motoristas. Porém, ao destacar logo no início do texto que o programa foi implantando para agilizar o atendimento ao cliente e deixando os demais “pontos positivos” para serem apresentados no decorrer do discurso sem muita ênfase, o enunciador parece dizer o contrário. Ademais, logo após falar dos benefícios para o cliente, o enunciador mostra as vantagens do programa para os motoristas, sendo que por último, na ordem do texto, vêm os benefícios organizacionais.

De nada adianta uma empresa ter excelentes produtos e serviços, respeitar seus clientes, se não tiver lucro. A ilustração 18 é um exemplo de sua preocupação em mostrar resultados e respeito aos que nela investiram.



Volume e produtividade

Na lista das maiores

Uma das publicações mais esperadas do ano é a lista das 500 Melhores e Maiores Empresas do país, publicada pela EXAME, uma das principais revistas de circulação nacional. E mantendo uma constante nos últimos anos, a RISA reaparece neste seleto grupo ficando novamente entre as 300: é a de número 297. Entre as empresas do ramo específico de bebidas, foi a sexta a registrar o maior percentual no crescimento de vendas (2,6%). O faturamento da empresa foi de 268,1 milhões de dólares, sendo que, desse valor, 28,1 milhões de dólares foram destinados para o pagamento de salários. A RISA ainda pagou 71,8 milhões de dólares em impostos. Segundo o presidente André Biagi, os números refletem o resultado do trabalho para a recuperação da empresa a partir de 1995. O constante investimento na automatização de processos, redução de custos e integração total de empresa, segundo André, tem sido fundamental para tornar a RISA cada vez mais competitiva.

Posição	
1995	322
1996	286
1997	297
Vendas:	US$ 268,1
Crescimento:	2,6%

Ilustração 18 - Temos respeito por nossos acionistas

Fonte: Garrafinha, nº 229, jul. 1998, p. 3 .

A matéria discorre sobre os resultados financeiros da RISA, evidenciando aos empregados o respeito que ela possui por seus acionistas que, satisfeitos, garantirão a sua continuidade e saúde econômica. Para dar credibilidade ao seu dizer, a empresa divulga fato de, mais uma vez, ser reconhecida pela revista Exame como uma das melhores e maiores do país, como ocorrido em 1997 e registrado nesta pesquisa. O texto também esclarece que os resultados positivos estão em evolução desde 1995, buscando a recuperação da empresa, que cresceu 2,6% em 1998. Além disso, pode-se observar a preocupação da empresa em ressaltar que "28,1 milhões de dólares foram destinados para o pagamento de salários" e "71,8 milhões de dólares para pagamento de impostos". Soma-se a isso a informação de que, ainda, está havendo investimentos em tecnologia, por meio da "automação de processos"; da redução de custos e da integração total da empresa, sugerindo preocupação com os recursos humanos. Tais dados podem ser considerados

estratégias discursivas à medida que dão tranquilidade aos acionistas e empregados. Ora, a empresa está crescendo, mas com solidez, sem dever ao governo, assim como aos empregados; pelo contrário, ainda promovendo investimentos em seus processos e na sua equipe.

Apesar disso, a forte concorrência e a histórica de instabilidade econômica do Brasil trazem sempre insegurança aos empregados que temem pela longevidade das empresas nas quais trabalham. A ilustração 19, bem como o anexo B (A energia humana) são exemplos de matérias que tranqüilizam a equipe da RISA, somando-se à tradição da empresa e da marca Coca-Cola que já é uma prova de solidez organizacional.

Entre os líderes do ano

Um novo marco na história de 50 anos da RISA. André Biagi, diretor-presidente da Refrescos Ipiranga, foi um dos ganhadores do prêmio Fórum de Líderes Empresariais, do jornal Gazeta Mercantil. "Recebi com muita alegria a informação que estava entre os líderes empresariais de 1999. Divido esse prêmio com todos os que participam deste grande momento que vive a Refrescos Ipiranga. Isso nos motiva a continuar acreditando, melhorando e conquistando novas vitórias", enfatiza André Biagi. O prêmio foi instituído em 1977.

A cerimônia de entrega dos troféus aconteceu na noite do dia 5 de julho, na Sociedade Hípica Paulista com a presença de 1.500 convidados. A mesa foi formada pelos líderes permanentes Claudio Badela, Abílio Diniz, José Mindlin e Antonio Ermírio de Moraes. A mestre da cerimônia foi a apresentadora do Fantástico, da Rede Globo, a jornalista Glória Maria. Aldo Fernandes, Douglas Mathieux, Eduardo Torelli e Wagner Carrer representaram a RISA. Foram eleitos 150 líderes de todos os Estados brasileiros. A RISA, única empresa do interior do Estado de São Paulo a receber o prêmio, concorreu no segmento de Bebidas e Fumos.

André: novas vitórias

A eleição para o Fórum de Líderes Empresariais é bastante democrática. Participam os empresários, leitores e assinantes da Gazeta Mercantil que anualmente elegem seus líderes em 30 setores da economia. O jornal tem 110 mil assinantes no País. O voto é secreto. Depois da eleição, os escolhidos elaboram um documento propondo idéias e soluções para melhorar o seu setor. Em 1998, foi feito o documento Novo Modelo de Financiamento e Gestão de Projetos Sociais.

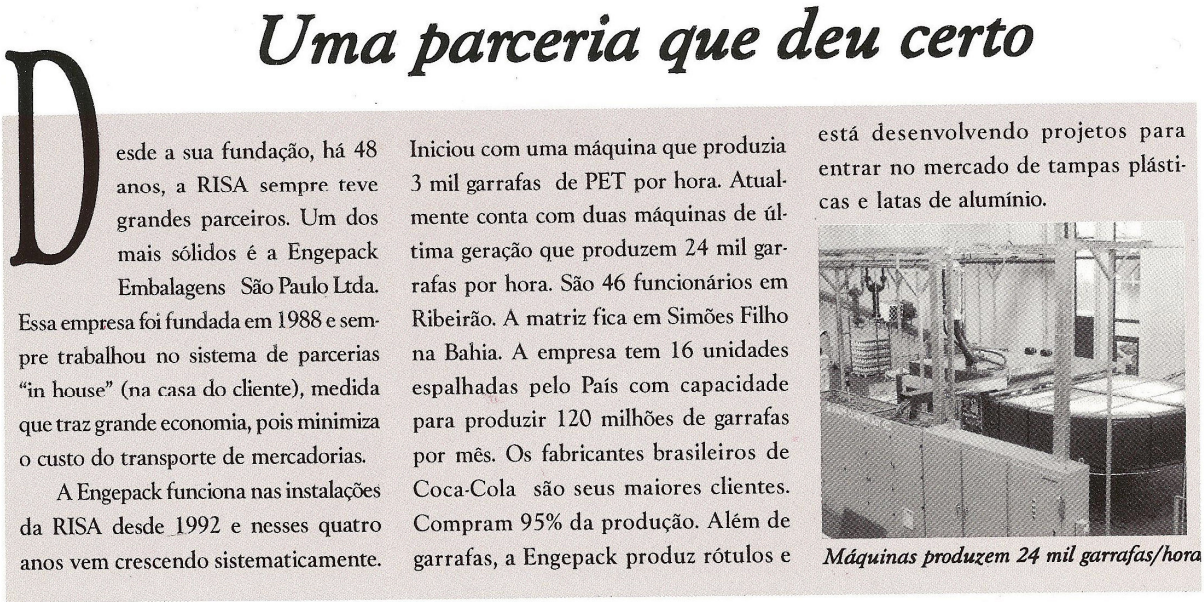
Ilustração 19 – Temos tradição e somos uma empresa bem administrada
Fonte: Garrafinha, nº 241, jul 1999 , p. 2 .

A RISA, com essa publicação, não apenas divulga mais um prêmio recebido pela empresa, mas enaltece aos empregados a sua importância. O local do prêmio já representa toda a sua pompa, a Sociedade Hípica Paulista, tradicional por ser palco de outros eventos voltados à alta estirpe paulistana. Se não bastasse, a composição da mesa do evento traz membros da cúpula do empresariado brasileiro: Cláudio Badela, Abílio Diniz, José Mindlin e Antonio Ermírio de Moraes, sendo que o

cerimonial ficou a cargo de uma renomada apresentadora da Rede Globo. Outros dois fatos importantes salientados no texto é o de a RISA ser a “única empresa do Estado de São Paulo” a ser premiada e o prêmio partir do Jornal Gazeta Mercantil, possuidor de “110 mil assinantes em todo país”.

Para acentuar o seu reconhecido papel de bom administrador, o presidente, logo no início do texto, diz que divide o prêmio com todos da empresa, deixando claro que os empregados também são responsáveis pela conquista. Assim, ao disseminar todas essas informações que coroam o seu trabalho como líder, o presidente, implicitamente, diz à equipe que a RISA é bem administrada, resgatando, mais uma vez o orgulho e a segurança em seus empregados, motivando-os “a continuar acreditando, melhorando e conquistando novas vitórias”.

A ilustração 20 divulga aos empregados que a empresa não é só uma boa fornecedora, como algumas matérias já apontaram, ela é também uma boa cliente, do contrário, não teria parcerias de quase meio século.



Uma parceria que deu certo

Desde a sua fundação, há 48 anos, a RISA sempre teve grandes parceiros. Um dos mais sólidos é a Engepack Embalagens São Paulo Ltda. Essa empresa foi fundada em 1988 e sempre trabalhou no sistema de parcerias “in house” (na casa do cliente), medida que traz grande economia, pois minimiza o custo do transporte de mercadorias.

A Engepack funciona nas instalações da RISA desde 1992 e nesses quatro anos vem crescendo sistematicamente. Iniciou com uma máquina que produzia 3 mil garrafas de PET por hora. Atualmente conta com duas máquinas de última geração que produzem 24 mil garrafas por hora. São 46 funcionários em Ribeirão. A matriz fica em Simões Filho na Bahia. A empresa tem 16 unidades espalhadas pelo País com capacidade para produzir 120 milhões de garrafas por mês. Os fabricantes brasileiros de Coca-Cola são seus maiores clientes. Compram 95% da produção. Além de garrafas, a Engepack produz rótulos e está desenvolvendo projetos para entrar no mercado de tampas plásticas e latas de alumínio.

Máquinas produzem 24 mil garrafas/hora

Ilustração 20 - Somos bons clientes
Fonte: Garrafinha, nº 208, set 1996, p. 4.

A RISA, ao ser uma indústria de bebidas, tanto vende produtos acabados, como compra matéria-prima e insumos de outras empresas fornecedoras. A matéria em questão traz dados que apontam a empresa como uma excelente cliente. Para transmitir essa ideia no texto, o presidente salienta o tempo da parceria e o fato da “Engepack” operar nas instalações da RISA. Com isso, deixa transparecer aos

empregados em seu discurso a confiança que paira nessa relação comercial, afinal, jamais uma empresa atuaria na estrutura produtiva de um cliente que não fosse de sua mais alta confiança. Continuando em sua estratégia discursiva, o enunciador ainda afirma que a empresa trabalha com “máquinas de última geração”, possui “46 funcionários” alocados na RISA e tem os franqueados da marca Coca-Cola como seus principais clientes. Finalmente, a ilustração 21 é um excelente instrumento para classificar a empresa como boa empregadora.

Posição de destaque

Qualidade no trabalho coloca a RISA entre as 10 empresas do Estado

A Refrescos Ipiranga conseguiu mais uma posição de destaque. Não se trata da sua já consolidada liderança no mercado de refrigerantes. Mas sim o fato de estar classificada entre as10 empresas do Estado pelo Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho, competindo com um total de 49 empresas. Esse prêmio, realizado anualmente, tem como objetivo verificar o grau de satisfação dos empregados em relação às companhias em que trabalham. Isso é verificado por meio de um questionário a que os funcionários respondem, informando as condições de trabalho na empresa. Outra finalidade é a valorização das relações no trabalho. Visa ainda despertar empregados e empregadores para o exercício da cidadania e a convivência harmoniosa e produtiva nas empresas.

As comissões julgadoras observam também o compromisso da empresa com processos inovadores, produtividade, e a satisfação do cliente. Para participar ativamente desse processo, o departamento de RH da RISA criou até o Grupo SESI de Qualidade. Os integrantes desse grupo passaram por todas as áreas da empresa distribuindo o folheto com o questionário. Mais de 700 funcionários responderam às perguntas.

“Para a RISA foi muito importante estar entre as 10, já que 49 empresas de grande porte participaram. Agora vamos utilizar as informações dos questionários para verificar em que podemos melhorar internamente”, explica Marta Misina, gerente de recursos humanos da RISA. Algumas das empresas que participantes foram a Sabesp, Duratex, Cia Brasileira de Alumínio, Cargill, Melhoramentos, Petrobrás.

Ilustração 21 - Somos bons patrões

Fonte: Garrafinha, nº 222, nov. 1997, p. 4.

O que denota a RISA como uma boa empregadora, de acordo com a matéria, é o recebimento do “Prêmio Sesi de Qualidade no Trabalho”, conferido às 10 empresas do Estado que possuem o maior grau de satisfação dos empregados, as melhores relações de trabalho e o compromisso com a inovação, a produtividade e a satisfação do cliente. O mais interessante é que, de acordo com o texto, quem avalia as empresas são aqueles que têm o maior gabarito para julgar o fato: os empregados. Porém, é certo que jamais um empregado falaria mal da empresa na qual trabalha em questionário aplicado por um grupo da própria casa, principalmente tendo um prêmio em jogo. Certamente, esse fato não é cogitado, afinal, destruiria a estratégia discursiva do enunciador em seu objetivo de afirmar aos colaboradores o quão boa empregadora é a empresa. Para acentuar ainda mais o seu dizer, o enunciador finaliza o texto ressaltando a importância do prêmio que envolveu empresas renomadas e reconhecidas como a Cia Brasileira de Alumínio de Antonio Ermírio de Moraes e a estatal Petrobrás.

Rego (1986, p. 17-18) e Corrado (1994, p. 59-65), como já exposto no primeiro capítulo, afirmam que a comunicação exerce poder ao influenciar as ações da audiência de acordo com o discurso utilizado, que deve trazer informações sobre a empresa e sobre os empregados. Ilustrações anteriores já enfatizaram as preocupações da empresa em manter e divulgar no Garrafinha informações institucionais e de seus produtos, já a ilustração 22 evidencia o pensamento dos empregados.

Ilustração 22 - Informações sobre os funcionários

Fonte: Garrafinha, nº 227, maio 1998, p. 7.

Vale mencionar que, com exceção das constantes matérias que enfatizam o perfil dos bons empregados, essa ilustração representa um dos raros exemplos da aparição de vozes dos colaboradores nos discursos do Garrafinha. Como constataremos nas análises do terceiro capítulo, poucas são as vezes em que se pode observar o discurso direto de um empregado e, mesmo quando a matéria é utilizada para enaltecer um deles como exemplo de conduta, há sempre um enunciador narrando os fatos. Essa matéria retrata uma das seções do jornal que recebe o título de “Cultura”. Nela, os empregados dizem o que estão “lendo”, “ouvindo” e “vendo”, buscando mostrar as suas preferências e opiniões culturais em se tratando de livros, músicas e filmes. Do ponto de vista estratégico da empresa, pode-se inferir que esse tipo de abertura às opiniões dos empregados traz menos risco à empresa, ou seja, questionamentos sobre a organização e suas ações poderiam fazer com que os colabores externassem críticas e insatisfações, como as relacionadas à suas condições de trabalho, por exemplo.

Em relação ao fluxo eficaz das informações nos *house-organs*, conforme apontado neste trabalho por Pimenta (2000, p. 49-50 e Torquato (2004, p. 39-41), pode-se observar que a maior parte das matérias publicadas no Garrafinha pertencem ao fluxo descendente, ou seja, são matérias da alta administração que dizem respeito a instruções, diretivas, procedimentos e metas, conforme já exemplificadas aqui.

O mesmo não pode ser dito das matérias pertencentes aos fluxos laterais e ascendentes. Praticamente não há matérias cumprindo a função de fluxo lateral e as ascendentes restringem-se àquelas em que os funcionários falam o que estão vendo, lendo e ouvindo (ilustração 22); dão seus depoimentos sobre a empresa, aparecendo seções ou colunas que destacam os bons funcionários da empresa ou apresentam as suas expectativas para os próximos anos, como já apresentado na ilustração 14 e no anexo B (Lições, comprometimento e perseverança).

Pode-se afirmar, também, que o Garrafinha cumpre a função de “grande alavanca para as campanhas internas” da Companhia de Bebidas Ipiranga. Corroborando com as afirmações de Torquato (2004, p. 59-60), o veículo é exaustivamente utilizado para promover principalmente as campanhas de prevenção de acidentes no trabalho, de estímulo à criatividade, de aperfeiçoamento profissional (já ilustrado na página 48 e no anexo B - A grande chance), as de superação de crises vividas pelas organizações. Dessa forma, também pode ser considerado uma

ferramenta importante de *endomarketing* para a empresa, graças ao seu projeto gráfico e a sua capacidade de motivar os funcionários, conforme apontam as visões de Torquato (2004) e Brum (2005). Os exemplos a seguir justificam esses dizeres, por meio das ilustrações.

SEGURANÇA

Nova CIPA

A nova diretoria da CIPA (Comissão de Prevenção de Acidentes), da RISA, já tomou posse para o mandato de um ano. A cerimônia aconteceu no dia 7 de novembro, no auditório da empresa. Todos os novos integrantes da comissão participaram de um treinamento de 20 horas oferecido pelo SEESMT. O objetivo é preparar cada eleito para assumir a direção da Comissão. Empenho, comprometimento com o trabalho e vontade melhorar cada vez mais a administração da CIPA não faltam para os recém eleitos. Veja os representantes dos empregadores: Wilson Aparecido Sartori (Presidente), Aradi Carvalho de Oliveira Nascimento (1ª Secretária). Os outros componentes são Alexandre Vallada Zambom, Larissa Bighetti, Antônio Marcelino Filho, Marcos Pereira. Ficaram como suplentes, Carlos Roberto Martinuzzo, Cícero Ferreira Mendes, Silvana Maria Tibério, Daniela Nogueira e Marcos Antônio de Almeida. Representantes Eleitos: José Roberto Brussola (vice-presidente), Ronaldo Tomas Cordeiro, Alexandre Benedito, Ana Paula Leme Perin (2ª secretária), Iran Martins de Andrade e Silvestre Claudino. Suplentes: Adriano Ribeiro Pereira, Airton Gomes, Silmar Rodrigues, Edson Moreira e José Mário Bianco.

Eleita a nova diretoria e membros da CIPA

Olimpíada da Segurança

Para incentivar cada vez mais a implementação das normas de segurança, higiene e organização do trabalho, a RISA desenvolve pelo quarto ano consecutivo os jogos da segurança. A edição 2000, "Olimpíadas da Segurança", teve início em março e chega a novembro consagrando o setor de Xaroparia como o destaque até o momento. São 532 pontos conquistados no ano, que representam a pouca ocorrência de acidentes e faltas não justificadas. Organização, aplicação das regras de qualidade, higiene e limpeza também ajudaram na soma dos pontos. O segundo colocado é o time do Almoxarifado e Compras, com 509 pontos. Os integrantes da equipe campeã receberão homenagens e o troféu esse mês.

Ilustração 23 – Campanhas de prevenção de acidentes no trabalho
Fonte: Garrafinha, nº 256, dez. 2000, p. 6.

As análises do Garrafinha mostram que o jornal é constantemente utilizado para promover as campanhas contra os acidentes de trabalho, justamente por elas incidirem de modo direto no comportamento dos empregados e serem importantes estratégias no combate aos acidentes de trabalho, que refletem nos custos e na imagem da empresa.

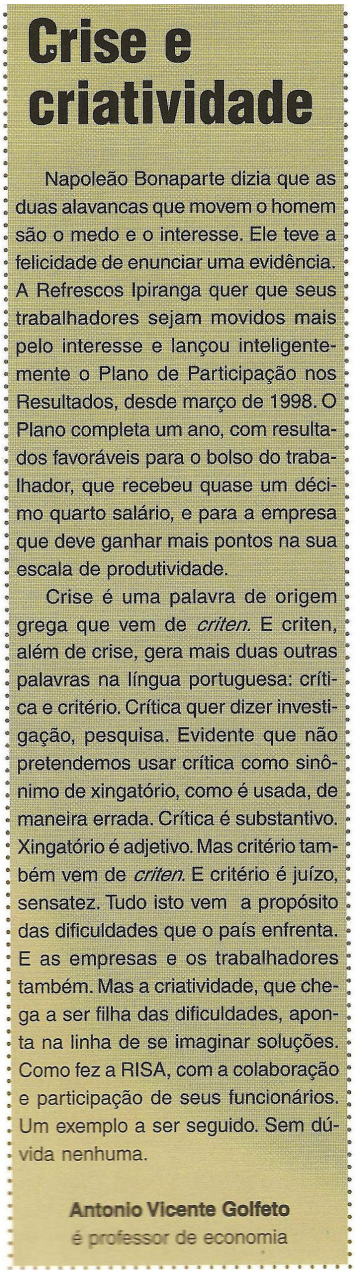
Na ilustração 23, a matéria da esquerda divulga a nova diretoria da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) da empresa. Embora a eleição da CIPA em organizações de grande porte seja uma exigência do Ministério do Trabalho, a empresa provavelmente tem consciência de que, ao enfatizar e valorizar

seus integrantes, estará mostrando a importância da Comissão e, assim, contribuindo para que os acidentes diminuam, evitando custos desnecessários com afastamentos, indenizações e substituições relacionados aos empregados. Além disso, ao verem seus nomes registrados no jornal da empresa, os empregados que integram a comissão, se sentirão valorizados e, com certeza, trabalharão com maior afinco pela causa da empresa.

A matéria da direita, “Olimpíadas de Segurança”, fala de uma competição para incentivar a implantação das normas de segurança na empresa e aparece em diversos momentos no jornal. Sua análise ocorrerá no capítulo três, que enfocará os signos utilizados de forma ideológica no Garrafinha.

Já os estímulos à criatividade são representados no Garrafinha pelos concursos de vendas, de merchandising (exposição de produtos nos pontos-de-venda) e pelo Programa Banco de Ideias, amplamente divulgado nos nove anos de edição do jornal, como aponta o anexo B (Criativas e inovadoras).

Também são inúmeras as vezes, considerando o recorte feito por esta pesquisa, que o Garrafinha se mostra como um forte aliado às estratégias de superação de crise, propostas pela empresa. Ora o discurso se vale da voz do presidente, ora das vozes de especialistas da área econômica. Em muitas dessas vezes a criatividade é chamada para tomar o lugar das dúvidas e das inseguranças, conforme aponta a ilustração 24.



Crise e criatividade

Napoleão Bonaparte dizia que as duas alavancas que movem o homem são o medo e o interesse. Ele teve a felicidade de enunciar uma evidência. A Refrescos Ipiranga quer que seus trabalhadores sejam movidos mais pelo interesse e lançou inteligentemente o Plano de Participação nos Resultados, desde março de 1998. O Plano completa um ano, com resultados favoráveis para o bolso do trabalhador, que recebeu quase um décimo quarto salário, e para a empresa que deve ganhar mais pontos na sua escala de produtividade.

Crise é uma palavra de origem grega que vem de *criten.* E criten, além de crise, gera mais duas outras palavras na língua portuguesa: crítica e critério. Crítica quer dizer investigação, pesquisa. Evidente que não pretendemos usar crítica como sinônimo de xingatório, como é usada, de maneira errada. Crítica é substantivo. Xingatório é adjetivo. Mas critério também vem de *criten.* E critério é juízo, sensatez. Tudo isto vem a propósito das dificuldades que o país enfrenta. E as empresas e os trabalhadores também. Mas a criatividade, que chega a ser filha das dificuldades, aponta na linha de se imaginar soluções. Como fez a RISA, com a colaboração e participação de seus funcionários. Um exemplo a ser seguido. Sem dúvida nenhuma.

Antonio Vicente Golfeto
é professor de economia

Ilustração 24 – Campanha para superação de crise
Fonte: Garrafinha, nº 238, abr 1999, p. 4.

Para mostrar que está atenta a crise, a empresa, nessa matéria, se vale da voz de um economista bastante conhecido em Ribeirão Preto que, por sua vez, faz uso da voz de Napoleão Bonaparte para reforçar o seu dizer, parafraseando-o. Segundo o enunciador, a empresa pretende motivar seus empregados por meio do "interesse" ao ter instituído um "Programa de Participação nos Resultados". Na sociedade, geralmente ouvimos essa palavra ser usada de forma pejorativa, ou seja, o indivíduo que faz algo por interesse muitas vezes é considerado egoísta, aquele que não pensa no benefício comum. No caso do plano proposto pela organização,

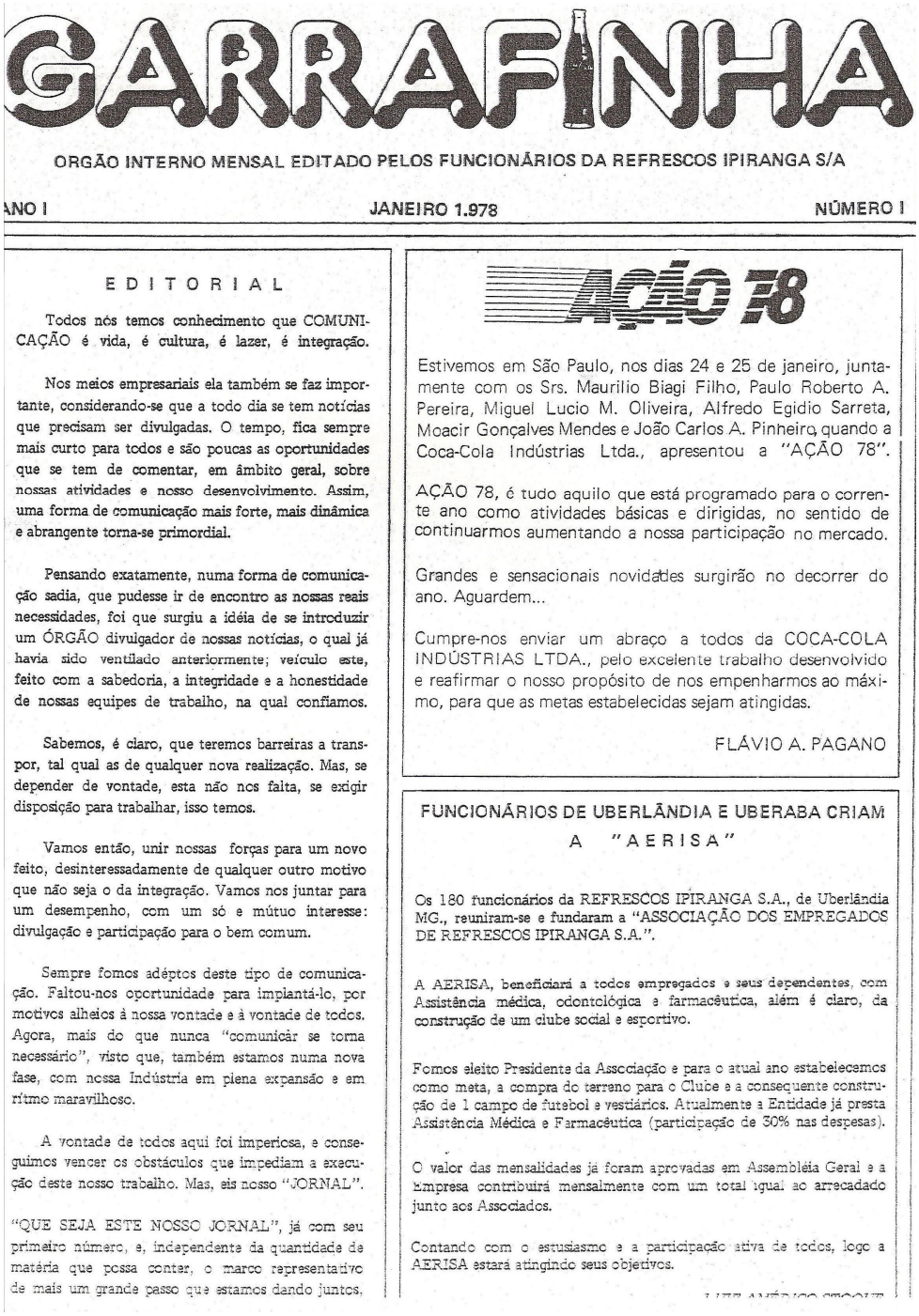
de acordo com o que diz o enunciador, ao ser motivado pelo interesse, o empregado pode obter vantagens para si, para os colegas de trabalho e para a empresa. Tais informações retiram, assim, a conotação negativa da palavra interesse, que poderia ser mal interpretada pela audiência. O enunciador busca, ainda, na etimologia da palavra crise argumentos para afirmar que esses momentos turbulentos requerem "investigação", "critério e "sensatez". O tom de erudição, proporcionado pelo economista, procura imprimir importância ao enunciado, que também sugere o uso da criatividade, para solucionar os problemas decorrentes da crise, como o "Programa de Participação nos Resultados", já implantado pela empresa. Tem-se a acrescentar que essa é uma maneira de motivar os empregados; expressão de que a organização não foi só criativa para beneficiar a si, visto que o programa traz benefícios para todos.

As análises realizadas nesta seção constatam que o Garrafinha cumpre o seu papel de veículo de comunicação interna da RISA e *endomarketing,* ao apresentar diversas características nesse sentido. A primeira delas é a de servir às quatro funções da empresa: controle, motivação, expressão emocional e informação. A segunda se refere ao fato de o jornal atingir os objetivos permanentes da comunicação interna empresarial, ao transmitir, mesmo que implicitamente, mensagens como: somos bons cidadãos, temos respeito por nossos clientes; entre outras, já citadas anteriormente. A terceira característica diz respeito ao poder que o Garrafinha tem de influenciar as ações dos empregados, quando informações sobre a empresa e seus colaboradores. A quarta é a de cumprir sua função de grande colaboradora para as campanhas internas organizacionais como: prevenção de acidentes de trabalho, estímulo à criatividade, aperfeiçoamento profissional e superação de crises. Contudo, vale considerar que, quando se trata do fluxo eficaz das informações, o Garrafinha trabalha mais com o fluxo ascendente do que com os fluxos laterais e ascendentes, ou seja, as matérias vindas da alta administração são a grande maioria, ficando um pequeno espaço, destinado às matérias ligadas aos empregados.

2.4 O Garrafinha: características, conteúdo e linguagem

Embora a primeira edição não pertença ao *corpus* desta pesquisa, conhecê-la e incluí-la na reflexão pode colaborar para que se tenha uma ideia de sua

evolução através dos tempos e de seu compromisso com o contexto de empresa em cada época. Considerando a pesquisa feita por Bueno (2003, p. 254-257) em que avalia as mudanças ocorridas nos *house-organs* no Brasil a partir dos anos 70 - embora não pertença ao *corpus* deste estudo - o Garrafinha nº 1, publicado em janeiro de 1978 era um exemplo fiel de jornal empresarial da época, conforme retratam as ilustrações a seguir:



GARRAFINHA

ORGÃO INTERNO MENSAL EDITADO PELOS FUNCIONÁRIOS DA REFRESCOS IPIRANGA S/A

ANO I — JANEIRO 1.978 — NÚMERO I

EDITORIAL

Todos nós temos conhecimento que COMUNICAÇÃO é vida, é cultura, é lazer, é integração.

Nos meios empresariais ela também se faz importante, considerando-se que a todo dia se tem notícias que precisam ser divulgadas. O tempo, fica sempre mais curto para todos e são poucas as oportunidades que se tem de comentar, em âmbito geral, sobre nossas atividades e nosso desenvolvimento. Assim, uma forma de comunicação mais forte, mais dinâmica e abrangente torna-se primordial.

Pensando exatamente, numa forma de comunicação sadia, que pudesse ir de encontro as nossas reais necessidades, foi que surgiu a idéia de se introduzir um ÓRGÃO divulgador de nossas notícias, o qual já havia sido ventilado anteriormente; veículo este, feito com a sabedoria, a integridade e a honestidade de nossas equipes de trabalho, na qual confiamos.

Sabemos, é claro, que teremos barreiras a transpor, tal qual as de qualquer nova realização. Mas, se depender de vontade, esta não nos falta, se exigir disposição para trabalhar, isso temos.

Vamos então, unir nossas forças para um novo feito, desinteressadamente de qualquer outro motivo que não seja o da integração. Vamos nos juntar para um desempenho, com um só e mútuo interesse: divulgação e participação para o bem comum.

Sempre fomos adéptos deste tipo de comunicação. Faltou-nos oportunidade para implantá-lo, por motivos alheios à nossa vontade e à vontade de todos. Agora, mais do que nunca "comunicar se torna necessário", visto que, também estamos numa nova fase, com nossa Indústria em plena expansão e em ritmo maravilhoso.

A vontade de todos aqui foi imperiosa, e conseguimos vencer os obstáculos que impediam a execução deste nosso trabalho. Mas, eis nosso "JORNAL".

"QUE SEJA ESTE NOSSO JORNAL", já com seu primeiro número, e, independente da quantidade de matéria que possa conter, o marco representativo de mais um grande passo que estamos dando juntos.

AÇÃO 78

Estivemos em São Paulo, nos dias 24 e 25 de janeiro, juntamente com os Srs. Maurilio Biagi Filho, Paulo Roberto A. Pereira, Miguel Lucio M. Oliveira, Alfredo Egidio Sarreta, Moacir Gonçalves Mendes e João Carlos A. Pinheiro, quando a Coca-Cola Indústrias Ltda., apresentou a "AÇÃO 78".

AÇÃO 78, é tudo aquilo que está programado para o corrente ano como atividades básicas e dirigidas, no sentido de continuarmos aumentando a nossa participação no mercado.

Grandes e sensacionais novidades surgirão no decorrer do ano. Aguardem...

Cumpre-nos enviar um abraço a todos da COCA-COLA INDÚSTRIAS LTDA., pelo excelente trabalho desenvolvido e reafirmar o nosso propósito de nos empenharmos ao máximo, para que as metas estabelecidas sejam atingidas.

FLÁVIO A. PAGANO

FUNCIONÁRIOS DE UBERLÂNDIA E UBERABA CRIAM A "AERISA"

Os 180 funcionários da REFRESCOS IPIRANGA S.A., de Uberlândia MG., reuniram-se e fundaram a "ASSOCIAÇÃO DOS EMPREGADOS DE REFRESCOS IPIRANGA S.A.".

A AERISA, beneficiará a todos empregados e seus dependentes, com Assistência médica, odontológica e farmacêutica, além é claro, da construção de um clube social e esportivo.

Fomos eleito Presidente da Associação e para o atual ano estabelecemos como meta, a compra do terreno para o Clube e a consequente construção de 1 campo de futebol e vestiários. Atualmente a Entidade já presta Assistência Médica e Farmacêutica (participação de 30% nas despesas).

O valor das mensalidades já foram aprovadas em Assembléia Geral e a Empresa contribuirá mensalmente com um total igual ao arrecadado junto aos Associados.

Contando com o estusiasmo e a participação ativa de todos, logo a AERISA estará atingindo seus objetivos.

Ilustração 25 – O Garrafinha nº 1

Fonte: Garrafinha, nº 1, jan. 1978, p. 1.

QUEM É QUEM...

) GENROCRATA	Sarreta
) REI DA MADRUGADA	Sizenando
) MIL COISAS	Flávio
A SECRETÁRIA	Gervásio
) "IRMÃO DE TODOS"	Paulo Roberto
) REI DO TELEFONE	João Barbosa
) "POIS NÃO DR."	Dirceu
EU SOU, MAS QUEM NÃO É	Edson de Aguiar
S.W.A.T.	Djalma e sua equipe
) CARTEIRO	Adôrno
) ANDARILHO	Grepe
) MÃO DE OBRA	Moacyr G. Mendes
) BARETA	Miguel

OTO-FOFOCA

GERÊNCIA EM DESTAQUE – "O NOIVADO DO ANO"

ANIVERSARIANTES DO MÊS

VENDAS

Dia 02 - Benedito Urias Pereira / Manoel Mamede Rosado
Dia 03 - José Simões
Dia 06 - José Carlos Rodrigues Sargento
Dia 08 - Aparecido Maciel / Geraldo Faustino
Dia 09 - Wilson Barbosa da Silva / Carlos Atanásio Marcos / João Batista de Souza
Dia 10 - João Nunes Ferreira / José Evair Pereira
Dia 15 - José Maria de Castro
Dia 17 - Renato Cardoso de Mello
Dia 18 - Eli Bernardes de Souza
Dia 19 - Ademir Ferreira Barbosa / Luiz Miguel Ferreira
Dia 20 - Sebastião Flauzino Ripamonte / Sebastião Carlos de Souza / Virmondes Gomes dos Santos
Dia 21 - Sebastião Jorge de Jesus
Dia 22 - Edson José dos Santos
Dia 23 - Luiz Rubens Borba
Dia 25 - João Vanderley Gomes / Antonio Zacarias Costa
Dia 26 - José Luiz Ferreira
Dia 29 - Marinho Moreira Neto
Dia 30 - Adair Roberto

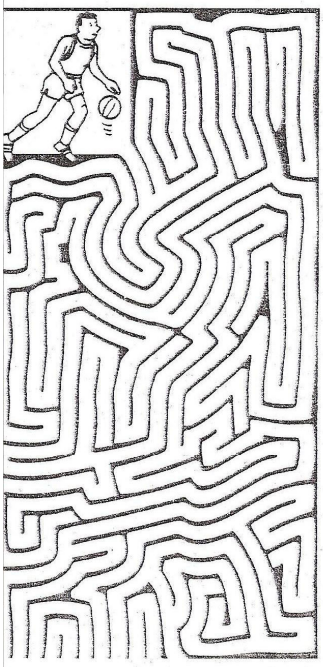
ADMINISTRAÇÃO

Dia 03 - Mário Aparecido Martins / Luiz Carlos Moreno
Dia 06 - Delson Luiz Zanelatto
Dia 09 - Jair Aparecido Santana
Dia 17 - José Petersen / Carlos Chiappa
Dia 18 - Eli Borges Naves
Dia 20 - Sebastião Inácio de Sene
Dia 28 - Sebastião Júlio Mascarenhas / Wilson Roberto de Lucca

PRODUÇÃO

Dia 04 - Gilmar Borges dos Reis
Dia 06 - Antonio Matheus
Dia 13 - Leonídio Machado
Dia 20 - Sebastião Mariano Gonçalves
Dia 21 - Milton Golçalves
Dia 23 - Paulo Valério

-ABIRINTO



Qual o percurso que o jogador deverá seguir para alcançar

FOFOCANDO

"OS FITIPALDIS" da Coca-Cola, Gildo e Gordinho, conseguiram, já no ínicio da temporada de 1978, capotarem no AUTÓDROMO DA BARÃO DO BANANAL.
Entre mortos e feridos, salvaram-se todos.

Afivelando as "MOCHILAS", para o Carnaval em Camboriú, Julio César e Luiz Esteves da Divisão de Transportes.
O drama, é a falta de barraca .....

Você sabia que o cartão de visitas do Edson de Aguiar está valendo como "Carteira Nacional de Habilitação"?
O detalhe: O Cartão de Visitas tem validade somente com o autografo do mesmo....

Após "incansáveis" trabalhos (com muito sol, whisky, etc,), no Guarujá, São Paulo e Serra Negra, o Waldir Araújo está gozando merecidas férias no Rio de Janeiro....

ri,ri,RISAdas

O MUNDO ESTÁ TÃO VIOLENTO QUE HOJE EM DIA...

...os cumprimentos mais comuns são MÃOS AO ALTO e A BOLSA OU A VIDA.

...ainda existe solidariedade:- quando UM é atacado por três sempre aparece alguém para ajudar os três.

...nas grandes metrópoles, de cada dez crimes cometidos, nove são inteiramente gratuitos e UM É PAGO.

Ilustração 26 – O Garrafinha nº 1 – conteúdo

Fonte: Garrafinha, nº 1, jan 1978, p. 3.

Essa primeira edição do Garrafinha era composta por “temas amenos” e até superficiais, espaço de entretenimento bastante significativo, transmitindo o objetivo de ressaltar a lealdade dos funcionários e criar um clima de comemoração. As peças eram produzidas internamente, sem grandes preocupações com o aspecto visual, com o texto ou com a diagramação.

A publicação, assim como os demais jornais de empresa, foi evoluindo com o passar dos anos, procurando se adequar à nova realidade organizacional, fato que será mostrado nesta seção.

Como já afirmado, o Garrafinha possui algumas características do jornalismo convencional pela sua audiência heterogênea, formada por aproximadamente 1800 funcionários, inseridos em departamentos e funções diferentes, com níveis de instrução, variando de ensino fundamental à pós-graduação e dispersa geograficamente em cinco unidades, conforme já mencionado: Araraquara, São João da Boa Vista, Franca e São Sebastião do Paraíso. Para que essa audiência seja atingida, bem como os objetivos da Companhia de Bebidas Ipiranga, o Garrafinha, de acordo com o que defendem Lorenzon e Mawakdiye (2003, p. 59) e Figueiredo e Giagrande (1999, p. 97), busca provocar o interesse dos leitores, por meio de matérias importantes para a empresa e para o empregado.

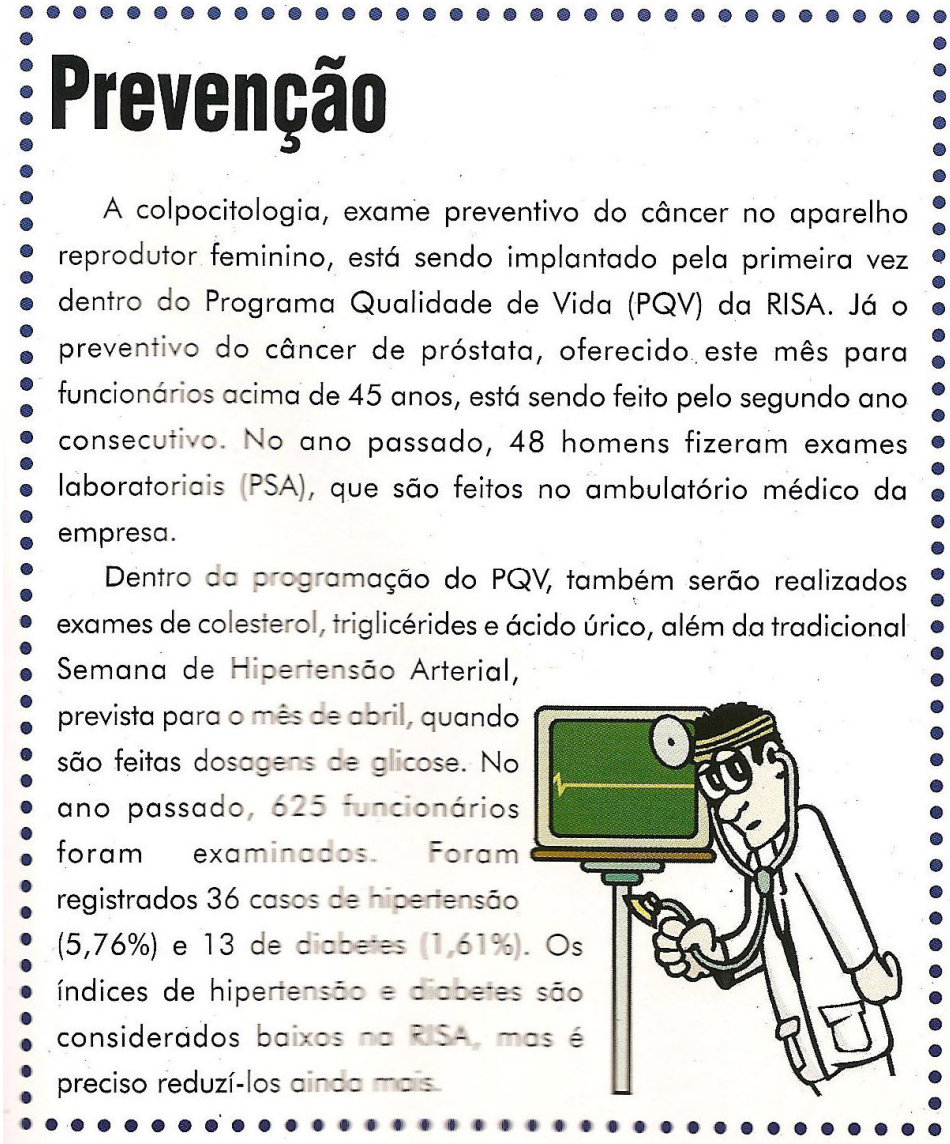
Como mencionado no primeiro capítulo, o que garante isso é a definição de um projeto editorial composto por representantes das duas partes, ou seja, da direção e dos empregados. No entanto, assim como ocorre em outros *house-organs,* o Conselho Editorial é formado somente por representantes da direção, o trabalho de Assessoria de Imprensa é contratado também pela direção da empresa e a participação dos empregados fica resumida a uma função de assistente ou simplesmente inexiste.

Dessa forma, o projeto editorial do Garrafinha acaba por ter uma participação ínfima do empregado e bastante contundente da direção, que determina a definição das pautas de edição, da linguagem a ser utilizada na redação das matérias; das seções que as edições terão; da distribuição dos assuntos e da periodicidade da publicação.

O Garrafinha, a exemplo também de outros *house-organs*, possui publicação mensal, porém, de acordo com informações anteriores deste capítulos, em alguns meses do período determinado por este recorte, não houve publicação e em outros, dois jornais foram publicados. Analisando-o à luz das considerações de Cahen

(1990, 131-132), pode-se afirmar que, na maior parte das publicações, a seção variedades não se sobressai ao conteúdo informativo e cultural do jornal, apresentando uma linguagem simples e bem focada na realidade da empresa, sempre buscando atingir a heterogeneidade de sua audiência.

Um outro aspecto é que o projeto editorial do Garrafinha contempla matérias que, segundo Torquato (2004), são fundamentais para provocar o interesse dos leitores como as institucionais, de motivação, de orientação profissional, educativas, associativas, de interesse feminino, de entretenimento, operacionais e voltadas para a família. As ilustrações a seguir ressaltam os exemplos, ainda não mencionados até o momento, nesta pesquisa.



Prevenção

A colpocitologia, exame preventivo do câncer no aparelho reprodutor feminino, está sendo implantado pela primeira vez dentro do Programa Qualidade de Vida (PQV) da RISA. Já o preventivo do câncer de próstata, oferecido este mês para funcionários acima de 45 anos, está sendo feito pelo segundo ano consecutivo. No ano passado, 48 homens fizeram exames laboratoriais (PSA), que são feitos no ambulatório médico da empresa.

Dentro da programação do PQV, também serão realizados exames de colesterol, triglicérides e ácido úrico, além da tradicional Semana de Hipertensão Arterial, prevista para o mês de abril, quando são feitas dosagens de glicose. No ano passado, 625 funcionários foram examinados. Foram registrados 36 casos de hipertensão (5,76%) e 13 de diabetes (1,61%). Os índices de hipertensão e diabetes são considerados baixos na RISA, mas é preciso reduzí-los ainda mais.

Ilustração 27 – Matéria educativa

Fonte: Garrafinha, nº 247, jan. 2000, p. 7.

Ao publicar esse tipo de matéria, considerado educativo, por orientar a todos sobre a importância da prevenção de doenças, a empresa visa mostrar que se preocupa com a saúde de seus empregados. A companhia provavelmente está utilizando o serviço médico-ambulatorial que já possui, também por exigência do Ministério do Trabalho, para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, no entanto, com o objetivo principal de evitar possíveis afastamentos e substituições no trabalho. Contudo, aos olhos dos empregados, a preocupação da empresa é exclusivamente com a saúde deles. Os números expressivos presentes no texto comprovam os resultados das ações, deixando-os agradecidos e satisfeitos.

cultura

Espaço Cultural

Criado em 2002 para oferecer, gratuitamente, cursos de iniciação ao teatro à população, o "Programa Ribeirão Em Cena" foi ampliado em julho. Com o apoio da Ipiranga, um antigo auditório, localizado na rua Floriano Peixoto, 479, foi reformado para abrigar o Espaço Cênico Débora Duboc. O prédio ganhou um teatro de bolso com 100 lugares, galeria, biblioteca e um café-concerto para apresentações de performances teatrais, saraus e shows acústicos. O novo espaço presta uma homenagem à atriz Débora Duboc, natural de Ribeirão Preto e considerada uma das mais importantes atrizes do teatro e do cinema brasileiro.

Ilustração 28 – Matéria de entretenimento
Fonte: Garrafinha, nº 298, jul. 2005, p. 8

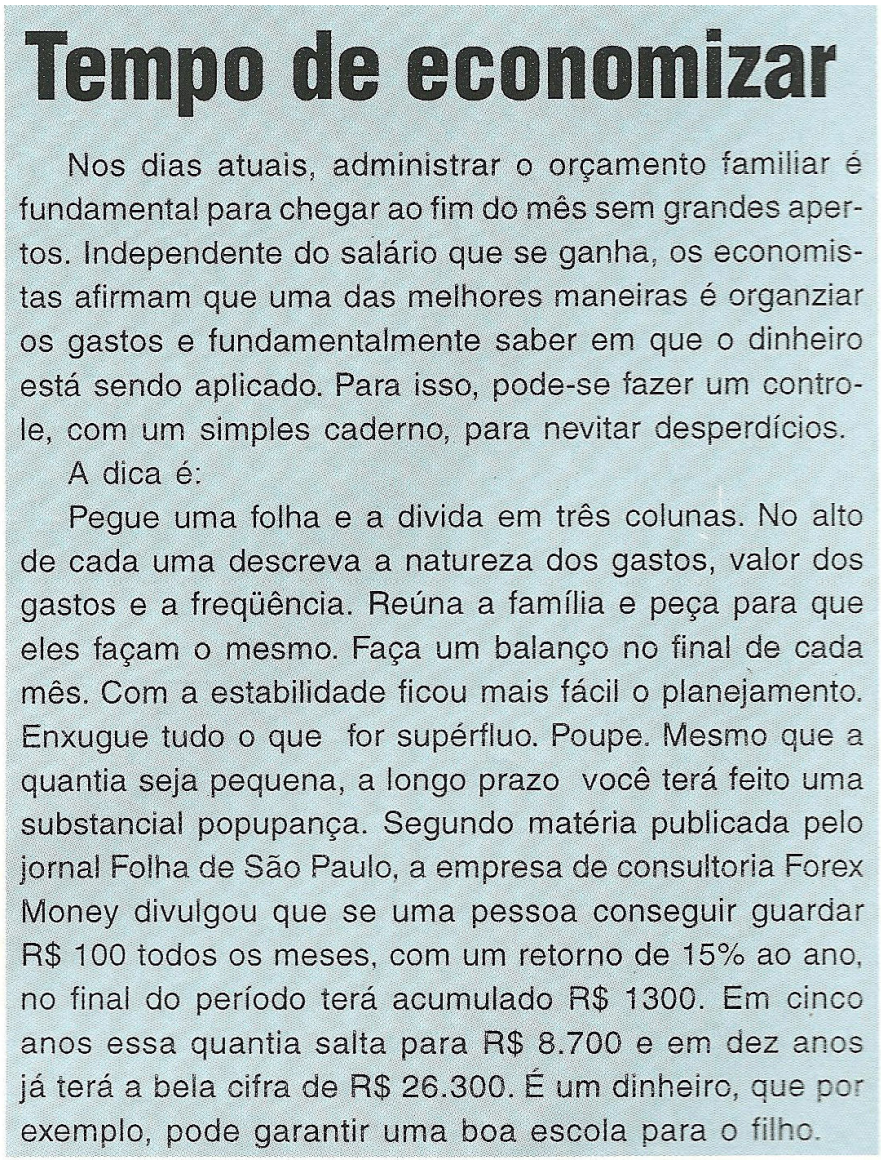
As imagens e o texto procuram dizer aos empregados que a empresa é engajada nas questões sociais e culturais da cidade. Além disso, busca demonstrar que não só valoriza os momentos de trabalho dos empregados, mas também as horas de lazer, dando-lhes uma oportunidade de entretenimento.

A demonstração dessas ações através da matéria, certamente ganha a simpatia dos empregados e de seus familiares.

Ilustração 29 – Matéria associativa
Fonte: Garrafinha, nº 264, ago. 2001, p. 5.

As matérias do tipo associativa se fazem presentes em quase todas as edições do Garrafinha, com ênfase para os eventos da Arberisa, o clube da empresa destinado aos empregados, como mostra a ilustração 29. As imagens retratam a decoração e alguns empregados presentes no VI Baile Tropical. Para mostrar o sucesso do evento, o texto enfatiza o número de participantes (destacando a presença de todos os departamentos da empresa), como também a decoração, a banda, as atrações e, ainda, o fato de “que a cada ano o evento realizado na

Arberisa fica melhor". Matérias como essa instigam os empregados a aguardarem ansiosos pelo jornal, buscando a possibilidade de verem suas fotos publicadas e/ou a matéria que registra o evento em que estiveram presentes. Já aqueles que não compareceram ao Baile ficarão motivados, pelo que foi relatado, a participarem de outros eventos realizados no mesmo local. Ao publicar matérias desse tipo, a empresa não só estimula a leitura do Garrafinha e valoriza uma atividade realizada em seu clube para os colaboradores, como também procura manter momentos de integração dos empregados, por meio de eventos sociais ocorridos em seu campo de controle – o clube.



Tempo de economizar

Nos dias atuais, administrar o orçamento familiar é fundamental para chegar ao fim do mês sem grandes apertos. Independente do salário que se ganha, os economistas afirmam que uma das melhores maneiras é organziar os gastos e fundamentalmente saber em que o dinheiro está sendo aplicado. Para isso, pode-se fazer um controle, com um simples caderno, para nevitar desperdícios.

A dica é:

Pegue uma folha e a divida em três colunas. No alto de cada uma descreva a natureza dos gastos, valor dos gastos e a freqüência. Reúna a família e peça para que eles façam o mesmo. Faça um balanço no final de cada mês. Com a estabilidade ficou mais fácil o planejamento. Enxugue tudo o que for supérfluo. Poupe. Mesmo que a quantia seja pequena, a longo prazo você terá feito uma substancial popupança. Segundo matéria publicada pelo jornal Folha de São Paulo, a empresa de consultoria Forex Money divulgou que se uma pessoa conseguir guardar R$ 100 todos os meses, com um retorno de 15% ao ano, no final do período terá acumulado R$ 1300. Em cinco anos essa quantia salta para R$ 8.700 e em dez anos já terá a bela cifra de R$ 26.300. É um dinheiro, que por exemplo, pode garantir uma boa escola para o filho.

Ilustração 30 – Matéria voltada para a família

Fonte: Garrafinha, nº 230, ago. 1998, p. 5.

O texto presente nessa matéria busca orientar os empregados e suas famílias na administração correta do orçamento doméstico. Traz, inclusive, uma "receita" de como realizá-la, passo a passo. Do ponto de vista do empregado, a empresa mostra preocupação não só com ele, mas com a sua família e comprova esse zelo, indicando uma forma de poupar que garantirá "uma boa escola para o filho".

Por outro lado, ao levar orientações sobre o controle do orçamento familiar, a empresa pode estar querendo evitar possíveis problemas de desconcentração, perda de foco e até acidentes no trabalho, provenientes de preocupações relacionadas à falta de dinheiro. Tais problemas normalmente atingem os empregados que ganham menos; portanto, principalmente os ligados às áreas produtivas, onde a falta de atenção pode gerar problemas mais críticos. No entanto, a ideia que o enunciado sugere, isto é, economizarem cem reais por mês para educação dos filhos é talvez um pouco utópica para grande parte da equipe. No ano de 1998, considerando o valor do salário mínimo em 2009, cem reais deveria significar aproximadamente ¼ do ganho de muitos empregados.

Traçando uma análise do Garrafinha, agora sob a ótica de Rego (1987), que indica estratégias para que a ferramenta obtenha maior atenção da audiência, é possível constatar que, indo ao encontro do que propõe o autor, as matérias jornalísticas representam sempre aproximadamente noventa por cento do espaço e das seções disponíveis, sendo que o restante pertence a entretenimento. No entanto, ao considerar as matérias jornalísticas pode-se afirmar que as palavras de Rego (1987) não são respeitadas, ou seja, mais de noventa por cento são divididos pelas matérias dos tipos interpretativo e informativo e, na maioria das edições, menos de dez por cento pertencem ao tipo opinativo, representado pelo discurso direto dos empregados.

No geral, quanto à "esquematização morfológica", representada pela proporcionalização de textos, ilustrações e espaços em branco, o Garrafinha segue a orientação do autor, apresentando em média setenta e cinco por cento de texto contra trinta e cinco por cento divididos entre espaço em branco e ilustrações. Há exceções apenas nas poucas edições em que o jornal compreende doze páginas e não oito como é de praxe. Nesses casos, as ilustrações compreendem páginas inteiras, mostrando eventos sociais e/ou profissionais, envolvendo a empresa e seus empregados.

No que diz respeito ao conteúdo publicado no Garrafinha, observa-se que há uma congruência com a posição defendida por Torquato (1991, p. 205-206), ou seja, a maior parte das matérias é preponderadamente empresarial, sendo que as que têm origem na comunidade muitas vezes representam menos de dez por cento do volume total.

Considerando a questão do projeto gráfico, o Garrafinha pode ser considerado um exemplo do que afirma Duarte (2003, p. 280), à medida que seus editores demonstram uma preocupação com a aparência do Jornal. Tal constatação pode ser confirmada pelo papel de ótima qualidade (*couchê*) em que é impresso, a produção das fotos de excelente resolução, as cores vivas, além de haver uma preocupação constante em modificar a composição gráfica de tempos em tempos, modernizando-a sempre, de acordo com as tendências da área.

De setembro 1996 a setembro de 1997, o jornal apresenta as mesmas características gráficas e editoriais. Não existe uma uniformidade de páginas e colunas – tudo depende da notícia a ser enfatizada, ou seja, percebe-se que é mais importante o que está sendo dito do que necessariamente o formato da publicação. A partir de outubro de1997, o jornal de cores branca, preta e vermelha, passa a ser colorido. No entanto, o projeto editorial não se modifica e as matérias continuam apresentando os mesmos enfoques.

Os exemplos a seguir retratam a primeira fase do Garrafinha:

GARRAFINHA

Publicação editada pelos funcionários da Refrescos Ipiranga S/A - Ribeirão Preto-SP - ano 18 - Setembro/96 - nº 208

Na lista das maiores

Publicação da revista EXAME coloca a RISA pela primeira vez entre as 500 maiores empresas do País

Página 3

Clube ganha novo bar

A diretoria da Arberisa promove uma série de reformas no clube que está comemorando 33 anos. Foi construído novo bar com 350 m² de área

Página 8

Kaiser cresce em Ribeirão Preto

Dados do Instituto Nielsen apontam crescimento recorde da cerveja em Ribeirão Preto e outras cidades da região

Página 5

Competição amigável

Gerentes e supervisores das unidades se desdobram para aumentar as vendas. Equipe perdedora trabalha como garçon

Página 7

Ilustração 31 – Projeto editorial e gráfico 1996 - capa

Fonte: Garrafinha, nº 208, set. 1996, p. 1.

Kaiser cresce em Ribeirão Preto

As vendas das cervejas Kaiser cresceram em várias cidades do interior de São Paulo, superando marcas que tradicionalmente tinham uma fatia maior do mercado. Em Ribeirão Preto, o recorde foi histórico. A Kaiser tem apenas 15 anos de existência e bateu pela, primeira vez a Antarctica.

Nos últimos quatro meses, as vendas da Kaiser subiram de 6 pontos para 12 pontos percentuais em Ribeirão Preto. A Antarctica ficou 11.8%. Cada ponto percentual no mercado de cervejas equivale a aproximadamente 40 milhões de dólares no mercado brasileiro. O crescimento pode ser atribuído à qualidade do produto e uma bem-sucedida estratégia de vendas e distribuição.

Os números que comprovam essa performance foram divulgados pelo Instituto Nielsen de Pesquisa. De acordo com o Instituto, a participação da Kaiser na região de Ribeirão Preto, no bimestre junho/julho, subiu de 16.6% para 19.7%. A Antarctica ficou com 18.2%.

O crescimento da Kaiser também ocorreu em Bauru, Marília e Uberlândia. O principal motivo desse bom desempenho foi a recente inauguração da nova fábrica em Araraquara.

Presidente da Kaiser faz palestra na cidade

André Biagi, Tuca, Guilherme Soares e Nelson Augusto: durante coletiva

O presidente das Cervejarias Kaiser, Antônio Carlos Ribeiro da Silva, o Tuca, esteve este mês em Ribeirão Preto para fazer uma palestra sobre o "Case Kaiser", mostrando a trajetória da empresa no mercado de cervejas e os fatores que contribuíram para o sucesso da empresa. Tuca veio a convite do Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças (IBEF).

RISA cresce no mercado de refrigerantes

A última medição do Instituto Nielsen de Pesquisa aponta que a participação da RISA no mercado de refrigerantes continua crescendo desde o início do ano. De janeiro a julho houve um crescimento de 3,2 pontos. Além do trabalho que vem sendo desenvolvido pela equipe de vendas,vários outros fatores contribuíram para esse desempenho. Entre eles, uma política agressiva de preços, trabalho de merchandising com instalação de racks e geladeiras verticais em pontos como mercearias, panificadoras e minimercados.

CRESCIMENTO

Fevereiro/Março	54,1
Abril/Junho	55,7
Junho/Julho	57,3

Ilustração 32 – Projeto editorial e gráfico 1996 – parte interna

Fonte: Garrafinha, nº 208, set 1996, p. 5.

Somente em abril de1998, o jornal ganha nova composição gráfica em comemoração aos cinqüenta anos da franquia, como mencionado em suas páginas. Nesse mês, a edição foi toda dedicada a destacar a história da empresa e as comemorações de aniversário.

Uma noite de grandes comemorações

Dando seqüência às comemorações dos 50 anos da RISA, na noite do dia 22 o Clube Galo Bravo foi palco de uma grande festa animada pela cantora Elba Ramalho, um dos nomes mais consagrados da música popular brasileira. Com seu estilo descontraído, Elba começou o show homenageando a RISA com um Parabéns a Você. Depois cantou seus maiores sucessos. O show foi precedido de um jantar. Várias pessoas discursaram. Entre elas o presidente da RISA, André Biagi, Luiz Lobão, presidente da Coca-Cola no Brasil, Antonio Carlos Ribeiro (Tuca), presidente da Kaiser, Milton Insuela Pereira, presidente da Associação dos Fabricantes Brasileiros de Coca-Cola e Stéfano Alberto Canavézio, Cônsul Geral da Itália.

Elba Ramalho cantou seus maiores sucessos

Parabéns para a Refrescos Ipiranga

Os empresários Bill Taylor, André e Maurilio Biagi

Elba Ramalho desfilou charme e simpatia

Edilah Maria, presidente do Conselho Deliberativo ao lado da mãe dona Edilah Biagi

GARRAFINHA PÁG. 06

Ilustração 33 – Novo projeto gráfico 1998 – parte interna
Fonte: Garrafinha, nº 227, abr 1998, p. 6.

Mesmo com a mudança na composição gráfica, assim como vinha ocorrendo em edições anteriores, o jornal continuou não apresentando uma padronização editorial, com exceção de algumas páginas (às vezes aparecem em forma de coluna) presentes em todas as edições do período de maio a novembro de 1998. A coluna “aniversariantes” é extinta a partir de julho de1998, sendo importante considerar que seu lugar, no Garrafinha, era sempre abaixo do editorial. Pode-se

inferir que tal procedimento era executado com o objetivo de provocar a atenção dos leitores para o que estava sendo dito pelo presidente da empresa. Conforme o jornal foi ganhando maior interesse dos leitores, a estratégia tornou-se desnecessária.

Em 1999, as edições do Garrafinha tiveram menos compromisso com a padronização editorial do que as anteriores, além disso, podem-se observar capas com imagens maiores e mais atraentes (às vezes uma única foto abrangendo todo o espaço) e com manchetes mais didáticas, como mostra a ilustração 34:

Ilustração 34 – Garrafinha 1999 – capa

Fonte: Garrafinha, nº 244, out. 1999, p. 1.

Nas publicações de 2000, o Garrafinha apresentou um formato semelhante ao de 1999. A falta de padrão do conteúdo editorial, que sempre lhe foi peculiar, se manteve. No entanto, as capas dos jornais, em sua maioria, não trouxeram mais manchetes e sim evidência ao conteúdo mais importante da edição. Percebe-se que a empresa, com isso, busca garantir maior atenção dos empregados ao assunto de maior importância da edição, apoiado sempre pelas palavras do presidente no editorial, fato que será explorado no capítulo quatro deste trabalho.

Ilustração 35 – Garrafinha 2000 – capa

Fonte: Garrafinha, nº 252, jul. 2000, p. 1.

Tais características se mantêm até dezembro de 2005 (ilustração 36), com exceção de algumas poucas modificações, ocorridas em função de um processo de renovação, implantado pela empresa em março de 2002, que será comentado posteriormente neste trabalho.

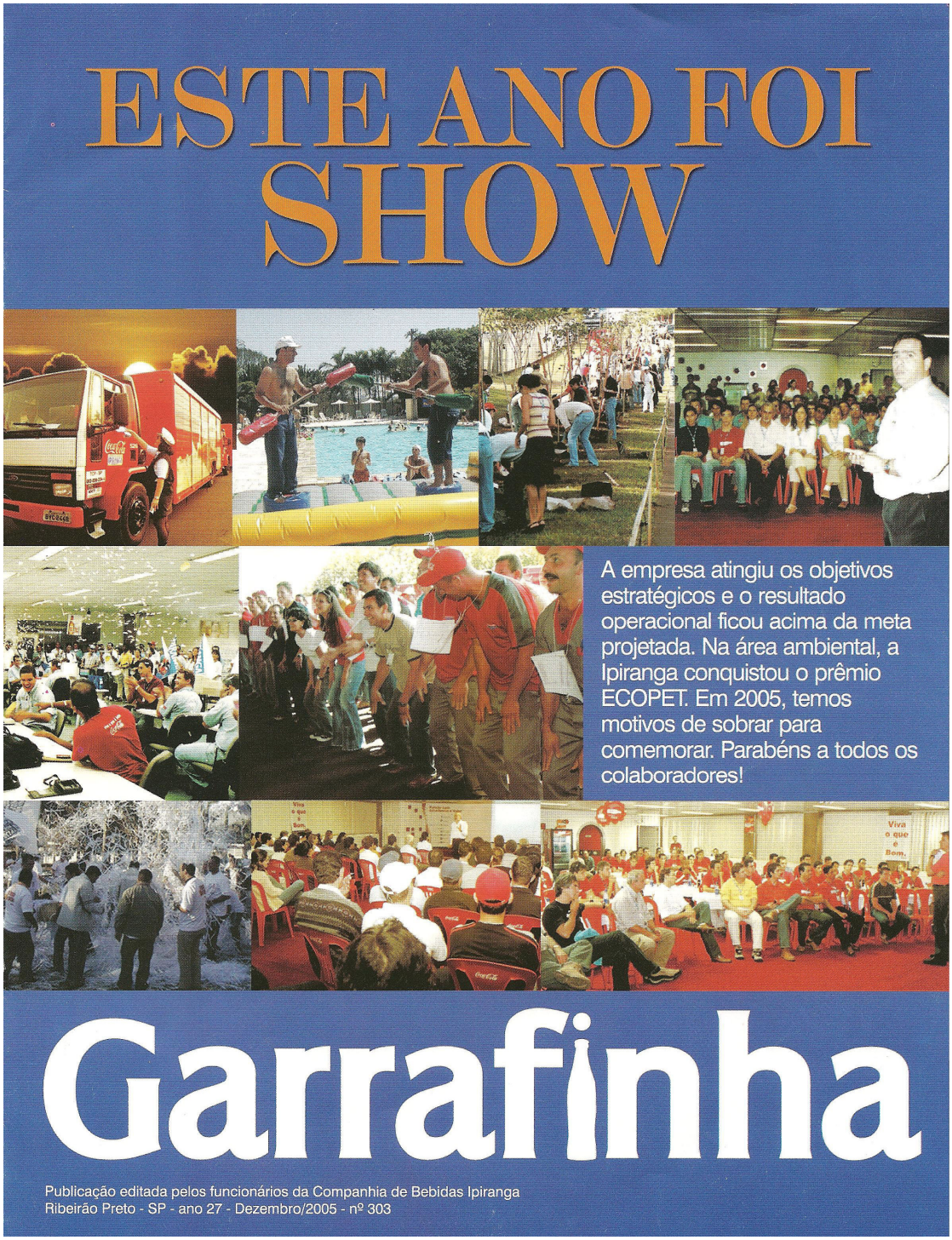


Ilustração 36 – Garrafinha 2005 – capa

Fonte: Garrafinha, nº 303, dez 2005, p. 1.

No que se refere à sua regularidade como veículo de comunicação interna, o Garrafinha é publicado continuamente desde janeiro de 1978, com exceção de março a agosto de 1996, que deixou de ser editado em função de problemas de ordem administrativa. Com isso, o jornal já deve fazer parte da rotina da empresa, sendo um veículo de alta credibilidade entre os empregados e seus familiares.

Os editores do Garrafinha, desde a edição de setembro de 1996, são os mesmos, a MIC Editorial Ltda que, juntamente com um conselho editorial fixo, formado pelos representantes da direção da empresa, redigem e publicam as matérias.

Vale considerar que, além da participação ínfima dos empregados na redação das matérias, o Garrafinha também não propõe debate, não incentiva o pluralismo de ideias ou ouve sua audiência no que diz respeito a assuntos mais relevantes. Os exemplos ilustrados até o momento nesta pesquisa comprovam o dito.

As matérias mais constantes nos Garrafinhas, que compreendem o período de setembro de 1996 a dezembro de 1997, estão relacionadas à qualidade total e melhoria dos processos da empresa, treinamento e desenvolvimento de pessoal, segurança e saúde do trabalhador e desenvolvimento organizacional.

Já as matérias, publicadas no ano de 1998, mostram que as preocupações com qualidade total, treinamento, segurança e saúde do trabalhador e desenvolvimento organizacional continuam, mas há um foco maior na valorização do empregado. Isso pode ser observado pelo aumento do espaço destinado às matérias de caráter social, esportivo e perfil.

A última edição do garrafinha de 1998 demonstra uma grande preocupação com o ano seguinte. O Brasil reelege Fernando Henrique Cardoso e os resultados de 1998 para a empresa não atenderam às expectativas da alta administração. Talvez no objetivo de motivar a audiência para o trabalho no ano vindouro, a empresa publica textos e imagens que procuram promover otimismo e fotos que registram descontração. Uma delas mostra um dos diretores da empresa, Torelli, em uma festa de confraternização, descalço e sem camisa, no palco, em uma situação que lembra karaokê.

Merchandising: time unido

Torelli: no clima da festa

ARBERISA

Festas de confraternização

Neste fim de ano, a Arberisa foi o ponto de encontro escolhido pela maioria dos departamentos da empresa para as festas de confraternização. A alegria e a esperança de novos tempos marcaram cada um dos encontros

Promoção e eventos

Administração e Suprimentos

Produção cai na dança

Ilustração 37 – Garrafinha - final de 1998

Fonte: Garrafinha, nº 233, nov. 1998, p. 3.

Como o governo Fernando Henrique havia anunciado medidas que provocaram a desvalorização do real, as primeiras edições de 1999 contaram com diversas matérias sobre economia. O jornal também incluiu uma coluna sobre comportamento e a última página da maior parte das edições de 1999 foi dedicada às Unidades da franquia, situadas em outras cidades, *performances* dos funcionários nos treinamentos e nas implantações de projetos na empresa.

Houve uma concentração maior de matérias sobre indústria, mercado, vendas, promoção e qualidade de vida no trabalho em 2000. Questões como ética, comunicação e integração também estiveram mais presentes. Algumas edições trouxeram a palavra de especialistas, em determinadas áreas, como educação, comunicação ética e economia, situação pouco comum em outros anos.

O jornal apresenta no ano de 2001 matérias, além das convencionais, voltadas principalmente à implantação da tecnologia de informação, premiações recebidas pela empresa, projetos ambientais e sociais.

No ano de 2002, o presidente da empresa comunica nas páginas do Garrafinha que, em decorrência da expansão do parque industrial da Companhia de Bebidas Ipiranga e da entrada de novos produtos no mix comercializado pela empresa, o Garrafinha foi renovado. Segundo ele, as modificações foram no *layout* e na proposta editorial, que busca trabalhar diversos assuntos relacionados com a empresa e acrescentar informações sobre saúde, cultura e outros assuntos que sejam interessantes aos colaboradores. Tal afirmação do presidente confirma o que já foi mencionado nesse trabalho, ou seja, que as matérias relacionadas à cultura e saúde provocam o interesse dos empregados na leitura do jornal. Assim, essas matérias são estrategicamente usadas pela empresa, para que os empregados vejam também outros assuntos que nesse caso, são de interesse administrativo.

Em 2003, as matérias enfatizaram principalmente a continuidade dos projetos ambientais, a certificação da qualidade, o lançamento dos novos produtos, preocupações com resultados da empresa e valorização das casas exclusivas.

Em 2004, focalizaram, em sua maioria, assuntos como meio ambiente, conquistas da empresa, preocupações com a qualidade e metas, divulgação de eventos e produtos ligados à empresa ou a Coca-Cola *Company*.

Finalmente, em 2005, as matérias estiveram muito voltadas para a busca da certificação da qualidade e a divulgação dos produtos, promoções e eventos da Coca-Cola, o que já vinha ocorrendo em anos anteriores, principalmente a partir de 2003.

Com base em todas as informações aqui explicitadas em relação ao Garrafinha, pode-se constatar que todas as mudanças substanciais e os projetos de desenvolvimento organizacional, propostos pela empresa, utilizaram o jornal como veículo de divulgação, informação e conscientização.

O editorial, com a palavra do presidente, é sempre utilizado como uma estratégia de ênfase aos acontecimentos importantes, incentivo dos funcionários ao trabalho, proposta de novos desafios e divulgação das implantações da empresa, o que motiva a colaboração de todos. Não há dúvidas de que o jornal sempre foi utilizado como instrumento, para motivar e comprometer os funcionários em relação às metas e aos projetos idealizados pela empresa.

Em todas as edições há uma sinergia entre a capa, o editorial e a matéria por meio da qual a empresa busca maior atenção dos leitores.

A evolução da empresa, bem como a sua adequação ao contexto mercadológico e social, vigentes em cada época, está evidente nos textos redigidos ao longo dos anos.

As páginas do Garrafinha mostram que há uma expectativa, por parte da empresa, de que a "Cultura Coca-Cola" não fique restrita aos funcionários, mas que extrapole os limites organizacionais, atingindo familiares, fornecedores, clientes (distribuidores) e sociedade. Assim, ao saber de todo esse envolvimento social, divulgado pelo jornal, os funcionários também poderão se sentir ainda mais envolvidos e, consequentemente comprometidos, com os objetivos e as conquistas da empresa.

Assim pode-se concluir que o Garrafinha vem evoluindo com o passar dos anos, procurando se adequar às mudanças organizacionais (qualidade total, projetos ambientais, implantação de novas tecnologias, etc) e de produção gráfica (*layout*, cores, imagens, etc). A publicação, distribuída mensalmente, busca provocar o interesse da audiência, de perfil heterogêneo, por meio de matérias importantes para a empresa (objetivos, novos produtos, conquistas, ambiente de trabalho, resultados, expectativas, envolvimento sócio-ambiental, etc) e das que motivam o empregado (sociais, culturais, lazer, saúde, qualidade de vida, entretenimento, etc). Vale considerar que os nomes atribuídos às ilustrações, presentes neste capítulo (acompanhamento de tendências, satisfação em trabalhar na empresa, somos bons patrões, somos bons cidadãos, nossos produtos são excelentes, etc), foram colocados nesta pesquisa, com o intuito de mostrar os diferentes enfoques, por meio dos quais a empresa constrói uma imagem positiva de si mesma.

O conselho editorial é formado por representantes da direção com ínfima participação dos empregados sem cargo de chefia e define o projeto editorial da publicação, redigido e produzido com o apoio de editores externos à empresa.

As matérias publicadas, em sua maioria empresariais, são mais de 90% do tipo interpretativo e informativo e menos de 10% pertencem ao tipo optativo, trazendo o discurso direto dos empregados. A esquematização morfológica segue o que os autores recomendam para o jornalismo empresarial: 75% texto, 35% ilustrações e espaços em branco. O projeto gráfico do jornal é atraente ao leitor, contemplando papel *couchê,* fotos com excelente resolução e cores vivas; no entanto, sempre é mais importante o conteúdo do que o formato da publicação, que não apresenta uma padronização editorial definida.

Os próximos capítulos desta pesquisa, que analisarão os discursos presentes no Garrafinha, à luz dos conceitos oriundos da contribuição do Círculo de Bakhtin, certamente permitirão uma avaliação mais consistente e embasada, sobre esse veículo de comunicação empresarial, no que tange ao seu gênero e a sua função de instrumento ideológico, junto aos empregados da Companhia de Bebidas Ipiranga.

3 ANÁLISE DO DISCURSO NA PERSPECTIVA BAKHTINIANA: SIGNO IDEOLÓGICO, RELAÇÕES DIALÓGICAS E POLIFONIA

3.1 O signo ideológico

O estudo da questão ideológica do signo é uma importante contribuição de Bakhtin.

Segundo o autor, os signos podem adquirir sentidos que ultrapassam a sua particularidade, gerando ações, reações e novos signos no meio social à sua volta. Conforme aponta Bakhtin (1995, p. 32), “um signo não existe apenas como parte de uma realidade; ele também reflete e refrata uma outra. Ele pode distorcer essa realidade, ser-lhe fiel, ou apreendê-la de um ponto de vista específico etc”.

Para Bakhtin (1995), o signo, apesar de integrar uma realidade, possui um significado que a extrapola. Como exemplo, o autor cita os instrumentos de produção ou até um produto de consumo. Uma balança, embora tenha sua função determinada em ambientes de produção, na área de direito possui um sentido ideológico ao representar o equilíbrio entre as partes envolvidas num processo.

Ao se reportar aos conceitos bakhtinianos, Faraco (1996, p. 122) acentua:

> Pela primeira vez, parece possível pensar as questões da linguagem para além das amarras de um raciocínio dicotômico. Pela primeira vez, parece possível pensar as questões do signo para além da campânula dos sistemas formais, dos códigos que tudo prevêem, tudo definem e que, por necessidade das opções teóricas de base, estabelecem uma relação fixa entre o significante e o significado.

Pode-se complementar a ideia com a afirmação de Barros (1994, p. 4) de que “foi preciso que a linguística rompesse as barreiras que limitavam seu objeto à frase, fora do contexto, para que o autor soviético assumisse o papel precursor de antecipador de alguns dos grandes temas linguísticos atuais”.

A reflexão de Bakhtin se firma no fato de que os signos surgem no processo de interação social, ou seja, entre uma consciência individual e uma outra, materializando a comunicação entre elas. Para o autor, contrariando o que considera um materialismo mecanicista e a psicologia contemporânea, “a consciência adquire forma e existência nos signos criados por um grupo organizado no curso de suas relações sociais” (BAKHTIN, 1995, p. 35).

Brait (1997, p. 98) comenta que a teoria bakhtiniana traz inicialmente

> [...] o conceito de linguagem enquanto "enunciação", "interação" e a necessidade, a partir daí, de seu enfrentamento com um instrumental diferente da linguística saussureana, ou da estilística tradicional, que se constituem os dois polos que vão dar continuidade às questões de método e ao delineamento do dialogismo [...].

Complementa, ainda, que dessa forma interessa-se "[...] pela natureza social dos fatos linguísticos, o que significa entender a enunciação indissoluvelmente ligada às condições de comunicação, que por sua vez estão sempre ligadas as estrutura sociais [...]" (BRAIT, 1997, p. 98).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o signo é quem materializa a comunicação entre a consciência individual e os fenômenos ideológicos.

Bakhtin (1995, p, 41) afirma que estudar a palavra, ou seja, o material verbal, permitirá o desvendar da relação entre a infra-estrutura e as superestruturas. Para melhor compreensão, pode-se dizer que permitirá saber de que forma a realidade determina o signo e como este mesmo signo "reflete e refrata a realidade em transformação".

Para Bakhtin (1995, p. 113), "na realidade, toda palavra comporta *duas faces*. Ela é determinada tanto pelo fato de que procede *de* alguém como pelo fato de que se dirige *para* alguém". O autor considera, ainda, que:

> [...] a palavra será sempre o *indicador* mais sensível de todas as transformações sociais, mesmo daquelas que apenas despontam, que ainda não tomaram forma, que ainda não abriram caminho para sistemas ideológicos estruturados e bem formados (BAKHTIN, 1995, p. 41).

Considerando os conceitos bakhtinianos, faz-se importante entender que existe um "meio ambiente inicial dos atos da fala" que abriga todas as formas e os aspectos da criação ideológica. Trata-se da "psicologia do corpo social", que deve ser estudada pelos aspectos do conteúdo e dos tipos e formas de discurso. O conteúdo deve abordar os temas referentes a um determinado tempo, já os tipos e formas do discurso devem mostrar como os temas ganham forma, ou melhor, como a comunicação ocorre por meio dos signos no contexto social (Bakhtin,1995, p. 42-43).

Após esses dizeres, chega-se ao entendimento de que o signo pertence a um grupo social determinado, marcado pelo contexto social de uma época, porém com a possibilidade de ser abordado por um outro ângulo de análise. Tal

abordagem, conforme Bakhtin (1995, p. 44), considera o conteúdo do signo e o índice de valor que afeta este conteúdo de forma abrangente:

> A cada etapa do desenvolvimento da sociedade, encontram-se grupos de objetos particulares e limitados que se tornam objeto da atenção do corpo social e que, por causa disso, tomam um valor particular. [...] Para que o objeto, pertencente a qualquer esfera da realidade, entre no horizonte social do grupo e desencadeie uma reação semiótico-ideológica, é indispensável que ele esteja ligado às condições sócio-econômicas do referido grupo, que concerne de alguma maneira às bases de sua existência material.

Bakhtin atribui a essa realidade, em que o signo se forma, a designação de "tema do signo" e afirma que o índice de valor é "interindividual" por necessitar sempre da atmosfera social para ganhar *forma* semiótica.

Considerando-se o que diz Bakhtin, pode-se afirmar que são as condições econômicas que ligam o tema do signo à forma de expressão semiótica permitindo, assim, que em todo signo ideológico possa haver índices de valor opostos, sendo que "a palavra revela-se, no momento de sua expressão, como o produto da interação viva das forças sociais" (BAKHTIN, 1995, p. 66).

Tal constatação não é importante por si só, mas serve de âncora, entre outras questões, para as relações dialógicas.

> [...] a ideia de que na palavra confrontam-se os valores sociais, e de que a comunicação verbal é inseparável de outras formas de comunicação, permite não apenas evoluir para as questões do plurilinguismo, dos conflitos no interior de um mesmo sistema e dos diferentes registros existentes no interior desse complexo, como também ancorar a questão do dialogismo numa dupla e indissolúvel dimensão (BRAIT, 1997, p. 98).

3.2 Os signos utilizados no *house-organ* Garrafinha

A Coca-Cola é um produto de consumo, mas sua marca vai além desse sentido ao representar, por exemplo, um símbolo da economia americana perante o mundo.

Analisando o *house-organ* Garrafinha, serão identificados os signos que podem representar a direção ideológica do discurso que a empresa estabelece com os seus empregados por meio dele.

O primeiro signo e, talvez, o mais importante para esta análise, é o nome do *house-organ:* Garrafinha. Aqui, o significado do signo extrapola completamente a

ideia de ser um recipiente pequeno utilizado normalmente para acondicionar líquidos. Inicialmente, constata-se que o signo “garrafinha” é redigido no jornal, na grande maioria das vezes, em vermelho e utiliza uma garrafinha no lugar da letra “i”.

A garrafinha utilizada no lugar da letra “i” é exatamente aquela que está posicionada na mente do consumidor como sendo a imagem da Coca-Cola. Assim, o valor do nome “Garrafinha” está intimamente relacionado ao valor da própria e exclusiva embalagem criada para o produto. A empresa divulga que a garrafa denominada “*contour*”, justamente por seu formato curvilíneo, foi lançada em 1916, mas seu projeto data de 1913, sendo patenteado em 1915. O idealizador do projeto foi Alexander Samuelson da empresa americana *Root Glass Company*, que assumiu o desafio de criar uma garrafa de formato especial e único, que coubesse na mão e pudesse ser identificada até no escuro. Graças às suas curvas, a garrafa, então de 237 ml e vidro, passou a ser chamada de Mae West, sensual atriz de cinema da época. O formato único da garrafa *contour* é, até hoje, de utilização exclusiva da Coca-Cola (PENDERGRAST,1993).

Assim, se a história da empresa for considerada, o que era para ser a simples denominação de um recipiente, passou a ser um símbolo de exclusividade, de valor, de praticidade e até de sensualidade.

Pode-se afirmar que a pequena garrafa *contour* da Coca-Cola ativa todos os sentidos: a visão pela forma única e associação a um belo corpo de mulher; o tato, pois as curvas da embalagem permitem um encaixe quase anatômico quando manuseada e o material, um vidro espesso, confere-lhe segurança, firmeza, além da refrescância quando gelada; a audição que constata o som singular da abertura da tampa pelo abridor; o olfato trazendo o odor suave do produto explodindo nas minúsculas bolhas de ar e, finalmente, o paladar, que remete ao sabor também único do conteúdo da embalagem (consumidores testemunham, inclusive, que o sabor da Coca-Cola da garrafa *coutour* de vidro é diferente do sabor das demais embalagens).

A cor vermelha é a mesma utilizada pelo logotipo da Coca-Cola que, segundo a psicodinâmica das cores em comunicação, adquire a finalidade de chamar a atenção (FARINA, 2006).

Pode-se dizer que a garrafinha *contour* da Coca-Cola se confunde com a sua marca e vice-versa. Assim, vale a pena voltar a falar da marca Coca-Cola, já mencionada no segundo capítulo deste trabalho, explorando um pouco mais a

influência que ela exerce sobre as pessoas em todo mundo e, mais óbvia e fortemente, nos empregados de suas franquias.

A marca Coca-Cola, além de estar associada ao produto mais consumido e conhecido em todo o mundo, busca divulgar que trabalha incansavelmente pela manutenção de sua imagem, valendo-se das mais variadas estratégias. Uma de suas importantes ações nesse sentido está na área social. Só no ano de 2005, ela anuncia que investiu no Brasil R$ 37 milhões em mais de 140 projetos sociais, principalmente em educação, vida saudável e meio-ambiente. A marca também diz apoiar diversos projetos ambientais no país e no mundo, principalmente aqueles relacionados com a sua principal matéria-prima: a água (ABIR, 2007).

Do ponto de vista comercial, invariavelmente é a marca mais importante, valorizada e desejada do mundo. Nas pesquisas de *Top of mind*[33] realizadas ano após ano pelo Datafolha no Brasil, chegou a ficar, por quinze anos consecutivos, como a marca mais lembrada pelos consumidores. Ademais, a marca está sempre entre as primeiras mais caras do mundo, como ocorreu entre junho de 2005 e maio de 2006, em que ficou com a primeira posição e um valor estimado de 67,52 bilhões de dólares (ESSENFELDER, 2006).

Os dados aqui explicitados mostram a dimensão do que pode representar, como signo ideológico, o nome “Garrafinha” do *house-organ* da Companhia de Bebidas Ipiranga, até mesmo porque tais informações sempre são veiculadas nele, reforçando sistematicamente a sua imagem junto aos funcionários.

A palavra “garrafinha”, ao dar nome ao jornal empresarial de uma franquia da Coca-Cola, reflete e refrata uma realidade que grita no mundo exterior e interior do funcionário, causando um efeito entoativo. Por um lado, ele recebe informações do mundo exterior que valoriza exaustivamente a marca[34]. Já do interior, ele escuta a voz da sua experiência de vida, ou seja: o dia de visita a uma fábrica da Coca-Cola na infância (quem teve essa experiência a considera inesquecível); a marca que reinava sozinha em uma mesa de amigos adolescentes; a mão grudada à marca, às vezes confundindo o seu suor com o suor da garrafa, mas sempre dando

[33] A referente pesquisa busca apontar anualmente as marcas de produtos mais lembradas pelos consumidores.

[34] Vale ressaltar o excelente trabalho de Campos (2008) ao analisar as propagandas da Coca-Cola sob a ótica do gênero do discurso. A autora tece uma análise que permite constatar a força e o valor da marca, divulgada e presente na mídia, sempre associada a questões de bem estar, economia e cultura das sociedades locais.

autoconfiança nas primeiras “paqueras”; a marca que sempre esteve presente ou foi desejada nos almoços de domingo com a família.

Embora todos os nomes de jornais empresariais busquem entrar em sintonia com a sua audiência, o Garrafinha certamente merece ser destacado nesse sentido. Isso ocorre porque independentemente de trabalhar em uma franquia da Coca-Cola, a maioria dos empregados gosta do produto e, até os raros que não compartilham da mesma opinião, reconhecem a importância da marca perante o mundo.

Assim, é possível afirmar que a palavra “garrafinha” abre as portas aos demais signos que estarão presentes no jornal, facilitando a comunicação e contribuindo para a adesão e aceitação do discurso da empresa junto ao empregado.

O nome “Garrafinha” pode ser analogicamente comparado com o carro “abre alas” de uma escola de samba: nele estão representados os valores, a imagem, a cultura de uma comunidade, persuadindo o público a ficar atento e valorizar as alegorias que virão. Dessa forma, a escola de samba poderá obter o resultado que espera: vencer. Já com este nome de *house-organ* a empresa busca estabelecer relações de afinidade, confiança, segurança, familiaridade e orgulho com seus funcionários, atingido seus mundos (interior e exterior), que provavelmente derrubarão toda e qualquer barreira de comunicação, no sentido de obterem um efeito calculado sobre suas ações, ou seja, o compromisso com as suas propostas e objetivos organizacionais.

Muitos outros signos ou expressões aparecem no decorrer dos vários anos de publicação do Garrafinha. No entanto, buscou-se separar, para efeito de análise, alguns de aparições mais constantes.

3.2.1 Análise dos signos: os valores do esporte

Os primeiros signos a serem analisados são “craque”, “jogo” e “time”, originários dos discursos esportivos e utilizados no Garrafinha com outro significado.

Nos discursos esportivos, o jogo traduz-se em um evento competitivo voltado às várias modalidades esportivas. Já o craque é aquele que se destaca no jogo pela sua capacidade de vencer ou de contribuir para que sua equipe vença. O time, por sua vez, é composto pela equipe de jogadores, muitos deles craques, comum nos jogos de esportes coletivos como futebol, basquete, vôlei etc.

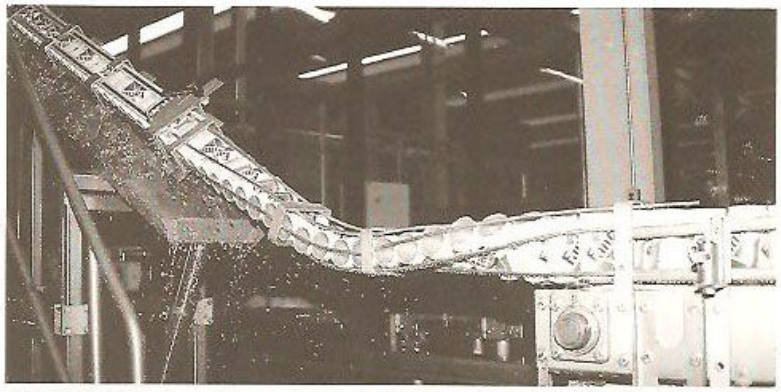
Abaixo, serão analisados alguns textos que apresentam os signos do discurso esportivo, utilizados em determinadas edições do Garrafinha.

Vestindo a camisa

Natal, Ano Novo, Carnaval. Essas datas simbolizam festas, alegria, descontração. Época em que as pessoas preferem ficar ao lado da família ou se divertindo com os amigos. Para muitos, porém, isso não é possível. Mesmo que os gerentes caprichem na escala para que ninguém seja prejudicado, sempre será necessário trabalhar para que os produtos Coca-Cola não faltem nos PVs. É nessa hora que alguns funcionários se destacam, mostram dedicação e confirmam que realmente vestiram a camisa da empresa.

Um dos exemplos é o que vem acontecendo nas linhas 4 (PET 2 litros) e 5 (latas). Desde novembro os funcionários desses setores vêm se desdobrando para atender a demanda, principalmente porque a RISA passou a fornecer latas para outras franquias de outros estados, como Manaus, Goiânia e Ceará.

Com o ritmo acelerado, esses dois setores vêm fazendo extras sábados e domingos, véspera de Natal, Ano Novo e Carnaval, com exceção da terça-feira que é feriado. "Estamos rodando praticamente sete dias por semana. Isso é bom, primeiro porque as vendas devem estar indo bem e fazer algumas horas extras, sempre ajuda no final do mês", comenta Elza Canuto, operadora de processoV.



Setor de latas roda praticamente os sete dias da semana

Essa participação e envolvimento tem sido registrada em todos os setores da fábrica. Na área da promoção, por exemplo, algumas pessoas se destacaram durante a realização do Carnaval e Copa Davis. No torneio de tênis que aconteceu na cidade de 7 a 9 de fevereiro, os funcionários Josué Pio Barbosa e Antônio Carlos de Souza trabalharam duro na reposição de produtos. No primeiro dia do torneio, Josué chegou a mostrar sinais de estafa devido ao forte calor, mas no dia seguinte estava a postos garantindo o reabastecimento de refrigerantes, água e cerveja Heineken em todos os setores, principalmente nos camarotes. A dupla Adelmo (Bugalô) e Sr. Gentil trabalhou em Batatais. Os dois ficaram no sambódromo cuidando da reposição de produtos as quatro noites, de Carnaval, até o último sambista sair da avenida. Geraldo Rocha e Júnior Mota ficaram responsáveis pelo trio elétrico da Coca-Cola em Sertãozinho, animando os foliões.

No setor de distribuição também foi montado um esquema para o Carnaval e as pessoas envolvidas corresponderam.

Duas duplas ficaram à disposição para atender as emergências em Ribeirão Preto, onde foi maior o volume de vendas. Os funcionários são Rubens Faria e Nivaldo Melo, Cícero de Souza e Moacir Hipólito. Considerada uma das melhores festas da região, o carnaval em Sertãozinho mereceu atenção especial. O reabastecimento ficou por conta de Carlos Henrique Silva e Wellington Andrian. Outra dupla, Osvado Braz Filho e Eduardo Pólo atendeu a região.

Josué: desempenho e dedicação

Ilustração 38 – Vestindo a camisa

Fonte: Garrafinha, nº 213, fev. 1997, p. 4.

Em épocas de aumento nas vendas de bebidas, como é o caso do verão, principalmente no Natal, Ano Novo e Carnaval, a empresa necessita aumentar a sua produção. Em função disso, muitas vezes, alguns setores da empresa carecem do

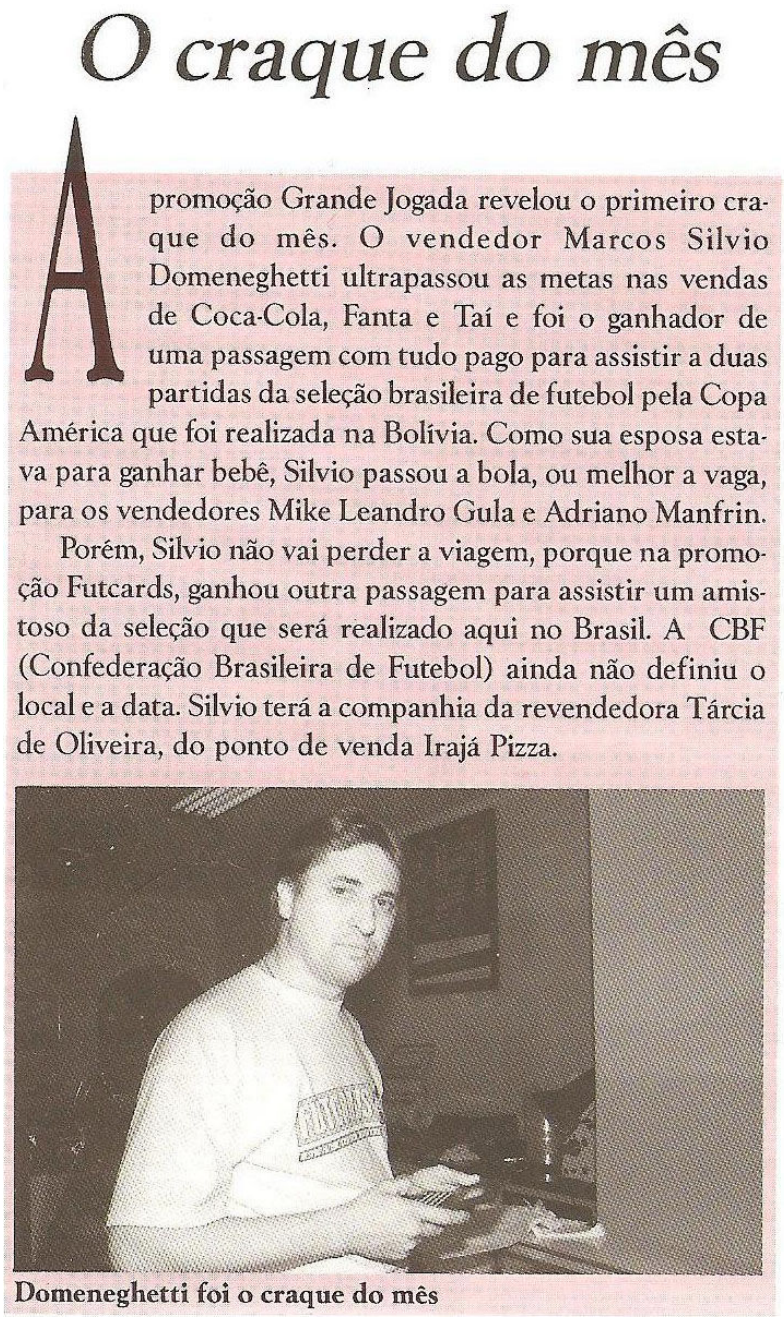
apoio de seus funcionários no sentido de trabalharem em turnos ou até fazendo horas extras, como a própria matéria discorre.

As imagens que ilustram a matéria dão força ao que se pretende transmitir. A primeira (acima) mostra parte da linha de produção da empresa com a frase abaixo “setor de latas roda praticamente os sete dais da semana”, ou seja, essa empresa não para e, portanto, os empregados devem acompanhá-la. A segunda (abaixo) retrata um funcionário uniformizado, “vestindo a camisa da empresa”, com uma expressão alegre, ao lado do caminhão, lembrando a foto que as pessoas tiram orgulhosas ao lado do primeiro carro conquistado em suas vidas. A proximidade com o caminhão transmite a ideia de estar sempre pronto para o trabalho, porém feliz, como se a empresa fosse dele. A frase, embaixo da imagem completa a ideia: “Josué: desempenho e dedicação”.

Assim, a expressão “vestir a camisa” utilizada para retratar a ação de uma pessoa colocar em si uma peça de roupa e também em discursos esportivos para registrar o uso da camisa do time, passa a ser empregada de forma ideológica pela empresa para valorizar os funcionários que se comprometem com ela, independentemente do dia e da hora. A “camisa” a que a matéria se refere não é qualquer camisa ou a camisa de uma equipe esportiva, mas sim a “camisa” pertencente ao “time” da empresa, aquele formado pelos funcionários que ela mais admira e valoriza. Em tempos de competição por um posto de trabalho, pertencer ao “time” da empresa significa ter uma certa segurança no emprego, ora, a empresa valoriza os que mais trabalham e com quem ela pode contar sempre, em todas as situações. Além disso, a analogia com o esporte minimiza a sensação de injustiça que poderia ser causada por uma possível demissão de quem “não veste a camisa”; afinal, a substituição é uma tática própria da natureza do esporte.

Providencialmente, essa matéria do Garrafinha também destaca empregados de vários setores que estão “vestindo a camisa” da empresa. Seus nomes são mencionados e valorizados na matéria como se a empresa dissesse: sejam como eles, vistam a camisa, é assim que devem ser. Quantos professores já não se valeram desse discurso para tentar convencer seus alunos a melhorarem nos estudos? Quantas propagandas de televisão já venderam produtos, buscando convencer as pessoas a serem como determinados executivos ou determinadas estrelas?

O contexto atual de desemprego, somado às lembranças que ajudaram na formação de cada um como indivíduos e/ou profissionais, certamente proporcionarão um efeito ainda mais contundente vindo da expressão “vestir a camisa”, transformando-a em arma ideológica de alto calibre. Resultado: todos trabalharão felizes e, em consequência, mais produtivos para o bem da empresa.



O craque do mês

A promoção Grande Jogada revelou o primeiro craque do mês. O vendedor Marcos Silvio Domeneghetti ultrapassou as metas nas vendas de Coca-Cola, Fanta e Taí e foi o ganhador de uma passagem com tudo pago para assistir a duas partidas da seleção brasileira de futebol pela Copa América que foi realizada na Bolívia. Como sua esposa estava para ganhar bebê, Silvio passou a bola, ou melhor a vaga, para os vendedores Mike Leandro Gula e Adriano Manfrin.

Porém, Silvio não vai perder a viagem, porque na promoção Futcards, ganhou outra passagem para assistir um amistoso da seleção que será realizado aqui no Brasil. A CBF (Confederação Brasileira de Futebol) ainda não definiu o local e a data. Silvio terá a companhia da revendedora Tárcia de Oliveira, do ponto de venda Irajá Pizza.

Domeneghetti foi o craque do mês

Ilustração 39 – O craque do mês

Fonte: Garrafinha, nº217, jun. 1997, p. 8.

Na matéria anterior, a empresa utiliza o signo “craque” não para se referir a um competente jogador de uma modalidade esportiva, mas para nomear o vendedor

que ultrapassou as metas de vendas em um determinado período de tempo. Assim, o signo “craque” passa a ter o significado de alguém também competente, mas no “jogo” que irá determinar quem vende mais produtos Coca-Cola. Dessa forma, a quadra ou o campo passa a ser o mercado repleto não de torcedores ou investidores no esporte, mas de clientes representados pelos pontos de venda; os integrantes da equipe não são outros jogadores, mas sim os demais vendedores da empresa e, os adversários não são outros times, mas sim a concorrência. No entanto, assim como em qualquer outra modalidade de esporte coletivo, nem sempre o adversário é representado somente pelo outro time, mas os próprios companheiros também se tornam adversários a serem desbancados. No futebol, no vôlei ou no basquete, por exemplo, ser titular do jogo representa ser melhor do que outros colegas de time e, assim, a competição, em primeira instância, passa a se instaurar entre os colegas de time, para depois ocorrer com os adversários de outro time.

No caso do vendedor da empresa, ser o “craque” representa também, em primeira instância, vencer os colegas de trabalho nas metas de vendas, para depois, em conjunto com os mesmos colegas, vencer as empresas concorrentes.

Outra análise possível é a de que um craque poderá obter um desempenho ainda melhor se for apoiado por treinadores, médicos, fisioterapeutas, massagistas, nutricionistas, os clubes etc. A matéria, nesse sentido, mostra que a ação promotora da competição está associada ao esporte coletivo de maior representatividade no Brasil – o futebol, fanaticamente amado, principalmente pelos homens. As edições do Garrafinha comprovam que a grande maioria dos vendedores da Coca-Cola são homens, estimulados pelo senso natural de competição que já possuem, por torcerem, muitas vezes fervorosamente, por um time de futebol. Além desse fato, outro apoio recebido pelo “craque” está nos pontos de venda.

O final da matéria enfatiza que a revendedora de um determinado ponto de venda também foi premiada e tal fato possibilita inferir que os revendedores dos pontos-de-venda, atendidos pelos “jogadores”, também participavam da competição, apoiando seus “craques”. E, assim, como também ocorre no futebol, bons craques vencem o jogo e, se o time for campeão, todos que estão envolvidos com ele também ganham. No “jogo” do mercado acontece o mesmo, as empresas que apresentarem os melhores “craques” e as melhores estratégias vencerão a concorrência e, dessa forma, poderão oferecer mais benefícios aos seus parceiros de trabalho.

VENDAS

Os craques da rodada

De abril a setembro desse ano os supervisores e vendedores se envolveram num jogo de lances emocionantes. É a promoção Grande Jogada que tinha como objetivo incrementar a venda do mix de produtos, Coca-Cola, Fanta e Sprite. A promoção já havia dado prêmios como uma viagem para assistir uma partida da seleção brasileira na Copa América, realizada na Bolívia e um amistoso no Brasil, bolas de futebol, de basquete e camisas da seleção.

O prêmio maior, uma viagem para a França e outra para o Beto Carrero World, ficou para a final e os craques, os grandes vencedores, foram o supervisor Norivaldo Silva e o vendedor Rogério Minghe. Falta definir a data em que Rogério conhecerá o Parque Beto Carrero World. Já Norivaldo viajará à França para assistir os jogos do Brasil na fase eliminatória da última copa do século, com direito a acompanhante. Fica a torcida para que levem sorte à seleção brasileira que estará brigando pelo pentacampeonato mundial de futebol. O Brasil abre a copa no dia 10 de junho jogando contra Escócia. Os outros dois adversários na primeira fase são Marrocos e Noruega. A promoção Grande Jogada foi um sucesso pois mostrou que as equipes estão afinadas e correndo atrás dos resultados.

Norivaldo e Rogério campeões da Grande Jogada

Ilustração 40 – O craque da rodada

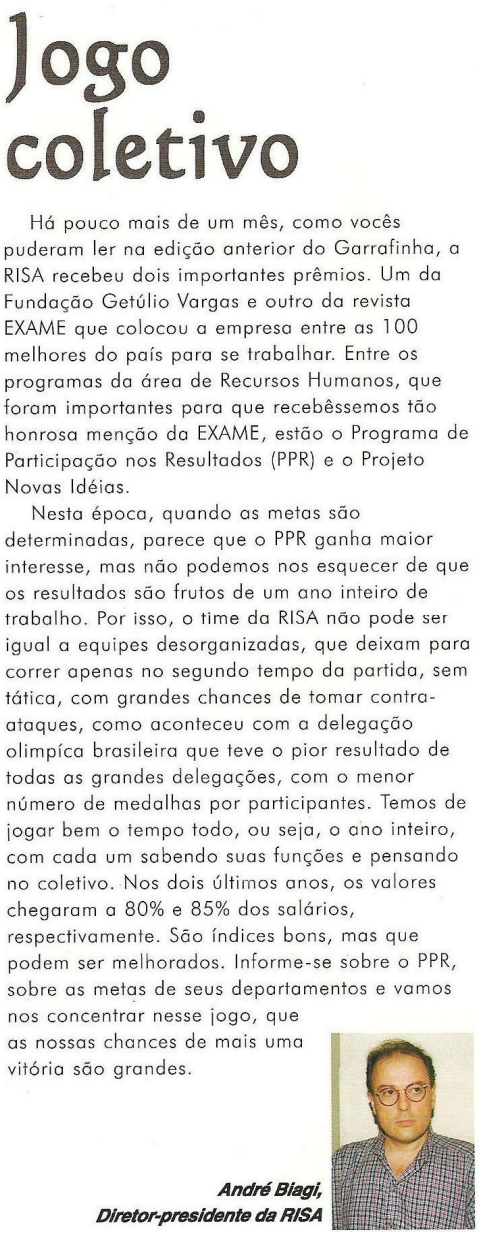
Fonte: Garrafinha, nº 223 ,dez. 1997, p. 7.

Na matéria acima, até por se tratar da mesma ação promocional realizada pela empresa, o signo ideológico “craque” volta a ser trabalhado com o mesmo significado, mas agora no plural, referindo-se ao vendedor e ao seu supervisor.

Como no futebol, o jogador “craque” poderá se destacar, mas não ganhará o jogo sozinho. É nessa hora que a presença de um técnico, com suas táticas de jogo, se faz necessária. Como um bom conhecedor da vontade dos torcedores e dos times concorrentes, ele monta seus planos táticos, envolvendo o “craque” que terá, assim, as suas habilidades potencializadas e melhor aproveitadas. A responsabilidade do técnico é tão grande que, quando o time perde por variadas vezes, ele é substituído. O inverso também é verdadeiro, quando o time vence um campeonato, seu trabalho passa a ser tão ou mais valorizado do que o do “craque”. Isso ocorre, porque cabe ao técnico a responsabilidade de fazer com que o time vença o jogo.

O supervisor de vendas é visto aqui do mesmo modo, ou seja, aquele que deverá extrair o máximo de seus vendedores na arte de vender. Por isso, ficou para ele o maior prêmio. É importante considerar que a edição de julho de 1998 do Garrafinha traz a foto do supervisor de vendas Norivaldo em Paris, com a Torre Eiffel ao fundo (anexo C – “Cidade Luz”), imagem que povoa o imaginário de muitos, inclusive dos funcionários da empresa que sonham em realizar uma viagem como

essa. A nota publicada ao lado da foto exalta o evento vivido pelo supervisor de vendas, com direito a viajar de avião pela primeira vez e registrar todas as belezas da Cidade Luz, além é claro, da experiência ímpar de assistir ao Brasil, concorrendo ao pentacampeonato mundial de futebol. Que fique claro, mais uma vez, que todo esse privilégio só é atribuído a “craques” e, assim, quem quiser ter uma oportunidade dessas, deverá se comprometer duramente com as metas da empresa.



Jogo coletivo

Há pouco mais de um mês, como vocês puderam ler na edição anterior do Garrafinha, a RISA recebeu dois importantes prêmios. Um da Fundação Getúlio Vargas e outro da revista EXAME que colocou a empresa entre as 100 melhores do país para se trabalhar. Entre os programas da área de Recursos Humanos, que foram importantes para que recebêssemos tão honrosa menção da EXAME, estão o Programa de Participação nos Resultados (PPR) e o Projeto Novas Idéias.

Nesta época, quando as metas são determinadas, parece que o PPR ganha maior interesse, mas não podemos nos esquecer de que os resultados são frutos de um ano inteiro de trabalho. Por isso, o time da RISA não pode ser igual a equipes desorganizadas, que deixam para correr apenas no segundo tempo da partida, sem tática, com grandes chances de tomar contra-ataques, como aconteceu com a delegação olimpíca brasileira que teve o pior resultado de todas as grandes delegações, com o menor número de medalhas por participantes. Temos de jogar bem o tempo todo, ou seja, o ano inteiro, com cada um sabendo suas funções e pensando no coletivo. Nos dois últimos anos, os valores chegaram a 80% e 85% dos salários, respectivamente. São índices bons, mas que podem ser melhorados. Informe-se sobre o PPR, sobre as metas de seus departamentos e vamos nos concentrar nesse jogo, que as nossas chances de mais uma vitória são grandes.

André Biagi,
Diretor-presidente da RISA

Ilustração 41 – Jogo coletivo

Fonte: Garrafinha, nº 254, set. 2000, p. 2.

Nessa matéria, o significado do signo “time” extrapola o departamento de vendas e passa a ser empregado, para representar todos os funcionários da

empresa. No entanto, aqui o “time” não é de apenas uma modalidade de esporte, mas é a delegação formada por todas as modalidades esportivas, como acontece nas Olimpíadas. O presidente da Companhia de Bebidas Ipiranga refere-se ao cenário competitivo que acabou de ocorrer, para chamar os empregados ao compromisso com as metas da empresa.

A expressão séria denunciada na fotografia do presidente, que ilustra a matéria, apoia o discurso de insatisfação presente na matéria. Pelo que é possível constatar no discurso do enunciador, no mês anterior ao da publicação da matéria, portanto agosto, os funcionários encontravam-se mais interessados pelas metas da empresa, em função de dois acontecimentos recentes: o reconhecimento da empresa pela revista Exame como uma das 100 melhores do país para se trabalhar em 2000 e a divulgação das metas do PPR – Programa de Participação nos Lucros que, no ano anterior, proporcionou um ganho bastante interessante para todos. Provavelmente, o clima de motivação, causado pelas boas notícias no mês de agosto, não se manteve refletido na produtividade dos empregados em setembro. Assim, na busca pelo compromisso dos funcionários, o presidente utiliza vários signos ideológicos no intuito de melhor atingir seus objetivos em prol da empresa. Ele diz que o “time” da RISA, não pode ser como uma equipe desorganizada que deixa para “correr” apenas no “segundo tempo da partida”. Assim, o signo “time” significa todos os funcionários da empresa que devem trabalhar unidos para a obtenção de um mesmo objetivo. Ocorre que nas Olimpíadas busca-se a maior quantidade de medalhas, em comparação com os demais países competidores e, no discurso do presidente, busca-se atingir as metas da empresa. O signo “correr” e a expressão “segundo tempo da partida”, são usados para transmitir a ideia de que os funcionários não podem deixar para se esforçarem no cumprimento das metas só no final do ano, quando o prazo estiver expirando. É como dizer a eles “vocês se acomodaram e eu não gostei!”.

Segundo o enunciador, nas últimas Olimpíadas a delegação brasileira deixou para se esforçar só no final dos jogos e obteve o pior desempenho das “grandes delegações”. A expressão “grandes delegações” refere-se à condição da RISA - uma empresa de aproximadamente mil e quinhentos funcionários, representante de uma das marcas mais importantes do mundo. O Brasil, por apresentar uma grande delegação, teria condições de obter melhores resultados se tivesse se esforçado mais. Já a empresa, da mesma forma, possui totais condições

de cumprir suas metas desde que seu “time” se esforce na “partida” inteira, ou seja, durante todo o ano.

Ilustração 42 – O jogo de 2004
Fonte: Garrafinha, nº 278, nov. 2003, p. 1.

Essa capa do Garrafinha de novembro de 2003 utiliza o signo ideológico “jogo”, para obter a adesão dos funcionários às estratégias da empresa, constantes no planejamento estratégico[35] de 2004.

O planejamento estratégico organizacional é uma ferramenta importante para todas as empresas no alcance de seus objetivos (MAXIMIANO, 2004). A expressão “o jogo de 2004”, empregada logo acima da ilustração de um tabuleiro de xadrez, incita os funcionários a considerar o planejamento estratégico organizacional um “jogo” de xadrez.

A imagem sugere uma manobra em que o rei, peça não atacante e sempre protegida pelas demais, está se defendendo de um possível xeque. O xadrez é conhecido como um jogo estratégico em que uma manobra é executada, pensando em várias jogadas à frente, porém sempre “de olho” nas estratégias do adversário. Assim, nesse “jogo” de 2004, o tabuleiro representa o mercado com todas as suas oportunidades e ameaças; o adversário é representado pela concorrência e, o jogador que dará o xeque-mate em seu adversário e nas ameaças do mercado, aproveitando as oportunidades vindouras, é representado pelos inteligentes empregados da empresa que, por companheirismo e proteção, poderão criar e executar estratégias campeãs. Com essa imagem, assumindo a posição do “rei”, a empresa deixa evidente o quanto necessita de seus empregados, “seus defensores”, para protegê-la dos possíveis ataques do mercado. Ademais, cada “jogada” em 2004 deverá ser rigorosamente pensada, o concorrente constantemente monitorado, para que a empresa alcance êxito no cumprimento de seus objetivos.

Outro ponto a se destacar, é a inserção do tabuleiro em um contexto de cor azul, que segundo a psicodinâmica das cores, traz associação com intelectualidade, serenidade, fidelidade, confiança, precaução, advertência e movimento para o infinito (FARINA, 2006). Pode-se inferir com essas associações o que a empresa espera de seus empregados: “jogadores” inteligentes e comprometidos, mas jogando dentro do “tabuleiro”, ou seja, das regras organizacionais. Somente dessa forma, poderão crescer sempre com a empresa e desfrutar da tranquilidade de estarem empregados.

[35] Segundo Maximiano (2004, p. 162), o planejamento estratégico “é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar”.

A seguir, os signos originários de discursos esportivos continuam a ser utilizados nos discursos do Garrafinha, mas agora, para obter o compromisso dos funcionários com a segurança no ambiente de trabalho. Vale reforçar que esse assunto é de suma importância no ambiente organizacional, principalmente nas empresas que possuem setor fabril, em que a probabilidade de acidentes de trabalho é maior e resulta em gastos significativos decorrentes de afastamento de empregados e pagamento de indenizações, além de comprometer a imagem da empresa no mercado.

Jogada coletiva

Começa na RISA um jogo onde todos sairão ganhando. Na carona do sucesso da campanha Acidente Zero, conquistado pela Asseguração da Qualidade, o SEESMET e a CIPA lançaram no final de fevereiro a campanha Copa da Segurança. O objetivo é criar o hábito da segurança no dia-a-dia dos funcionários, ressaltar a necessidade de se evitar acidentes de trabalho e conseqüentemente reduzir o número desses acidentes.

Essa é uma forma de diminuir custos, aumentar produtividade e proteger a integridade física do funcionário. "Como é um ano de copa do mundo, a atenção dos brasileiros estará voltada para a nossa seleção. Nada melhor que usar esse tema para uma campanha que visa a motivação e conscientização de todos para as questões de segurança e saúde ocupacional", lembra Wilson Escoura, engenheiro da Segurança do Trabalho, lembrando que o sucesso da Copa da Segurança dependerá da participação e o comprometimento de todos os níveis organi-zacionais da empresa, principalmente dos gerentes e supervisores.

COPA DA SEGURANÇA

Utilizaçao correta de equipamentos de segurança

AVALIAÇÃO

A comissão de avaliação da Copa da Segurança é composta pelos três técnicos de segurança e por três membros da CIPA, escolhidos em reunião mensal pela Comissão. Eles inspecionarão as condições ambientais, limpeza, higiene e organização do local de trabalho e a utilização correta de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), seguindo ficha de avaliação.

Os pontos serão contados em forma de gols. Marca-se gol quando os itens da avaliação receberem respostas positiva nas inspeções. Nesse caso, cada gol vale um ponto. Bola na trave não se marca nenhum ponto e quando for marcada penalidade máxima, significa que o setor perdeu um ponto.

CRITÉRIOS E PREMIAÇÃO

Para o jogo transcorrer de forma justa foram estabelecidos alguns critérios. Os setores foram diferenciados por pesos em função da análise dos índices de acidentes de trabalho ocorridos em 1996 e 1997 e o grau de risco que a maioria dos funcionários está exposto.

O resultado final será a somatória dos dados da ficha de avaliação e da ocorrência ou não de acidentes.

Como no Acidente Zero, antes do apito final a Copa da Segurança será transitória, ficando temporariamente com o departamento ou seção que fizer o maior número de gols no mês. No final da Copa, o que deve ocorrer em dezembro, o vencedor fica em definitivo com o troféu. Também será entregue um certificado de Honra ao Mérito a todos os trabalhadores da seção ou departamento que conseguirem o maior número de gols durante o mês e no placar geral.

Ilustração 43 – Jogada coletiva e copa da segurança

Fonte: Garrafinha, nº 226, mar. 1998, p. 4.

Nessa matéria, a palavra “jogo” apresenta mais um significado no discurso empresarial do Garrafinha: o de uma campanha em prol da segurança dos trabalhadores.

Como ocorre em outros programas lançados pela empresa e que buscam a adesão dos funcionários, o contexto influencia a escolha dos signos a serem utilizados, bem como seus significados.

A campanha “copa da segurança” é lançada, poucos meses antes da copa do mundo de futebol, quando todas as atenções dos brasileiros estão voltadas à possibilidade de o Brasil se tornar penta campeão mundial. Na copa do mundo de futebol, busca-se o melhor time de futebol do mundo, já na copa da segurança, busca-se o departamento mais seguro da empresa para trabalhar.

O signo “gol”, ação que atribui pontos ao time que o realiza no futebol, passa a ter, na campanha, o significado de “pontos” atribuídos nas inspeções de segurança, realizadas nos setores da empresa. A expressão “bola na trave” que, no futebol, é uma situação de quase gol, adquire o significado de “quase ponto”, indicando que a situação de segurança do item avaliado ainda precisa melhorar. Já a expressão “penalidade máxima” que, no futebol, indica pênalti, ou seja, a incidência de sofrer gol, na copa da segurança significa perda de ponto para o setor avaliado. As regras que buscam garantir que o “jogo” transcorra de forma justa são substituídas por critérios. O “apito final” que encerra o jogo no futebol, adquire nessa Copa o significado de que a campanha foi finalizada. No entanto, o time vencedor de cada jogo na campanha passa significar o setor vencedor de cada mês. A “taça” da vitória na copa do mundo, que fica em posse do país vencedor até a competição seguinte, em que será entregue ao próximo ganhador, na copa da segurança é representada por um troféu, que a cada mês do ano fica sediado no setor vencedor e, no “apito final”, é entregue definitivamente ao campeão da competição. O “placar” que, no futebol, comunica a situação de cada time aos torcedores, na campanha, comunica a situação de pontos de cada setor mensalmente e no geral, aos empregados.

Embora os “jogadores” da copa do mundo sejam atletas regiamente recompensados pela vitória, existe uma recompensa muito valiosa recebida por eles que nada tem a ver com bens materiais: o reconhecimento do público (torcedores, profissionais da área, amigos, clubes esportivos, familiares e sociedade em geral). No entanto, o inverso também é verdadeiro, ou seja, a derrota traz um grande

desconforto junto a esse mesmo público. Ao instaurar a copa da segurança, que não atribui prêmios materiais aos vencedores, a empresa busca incitar os empregados a trabalhar com segurança, utilizando exatamente dois tipos de sensação, próprios do contexto de copa do mundo: o reconhecimento pela vitória e o medo da derrota.

Olimpíada da Segurança

A Olimpíada da Segurança é a nova campanha lançada, este mês, pelo SESMT, com o objetivo de reduzir acidentes do trabalho, aumentar a produtividade e motivar os funcionários. O projeto prevê premiação para o setor que registrar menor número de ocorrências de acidentes do trabalho e faltas justificadas.

Mensalmente serão avaliados itens como o uso de equipamentos de proteção, organização, higiene e limpeza nos ambientes de trabalho, normas e procedimentos de segurança, higiene e apresentação pessoal.

Na tabela de pontuação, os setores que participam da olimpíada foram diferenciados por pesos em função da análise do histórico de ocorrência de acidentes de trabalho em 1998 e 1999. O setor que somar mais pontos na avaliação do mês, recebe a medalha de ouro, que vale 10 pontos, além do troféu itinerante. A prata vale quatro pontos e o bronze apenas um.

No final do ano, o setor que somar mais pontos terá direito à posse definitiva do troféu. Os vencedores também receberão um certificado de Honra ao Mérito. Esta é a única olimpíada onde não há derrotados.

Ilustração 44 – Olimpíada da segurança
Fonte: Garrafinha, nº 248, mar. 2000, p. 3.

Como no início deste capítulo, a escolha dos signos a serem utilizados em caráter ideológico no Garrafinha estão sempre associados ao contexto vivido pelos empregados em um dado momento.

A matéria anterior registrou que empresa utilizou a copa do mundo de futebol, para lançar a sua campanha de segurança do trabalho em 1998, já que todas as atenções naquele momento, no Brasil, estavam voltadas para o referido evento. Já em 2000, outro evento passa a influenciar a escolha de um signo ideológico: as olimpíadas. Assim, a empresa passa a denominar a campanha de segurança do trabalho em 2000 de “Olimpíada” da Segurança.

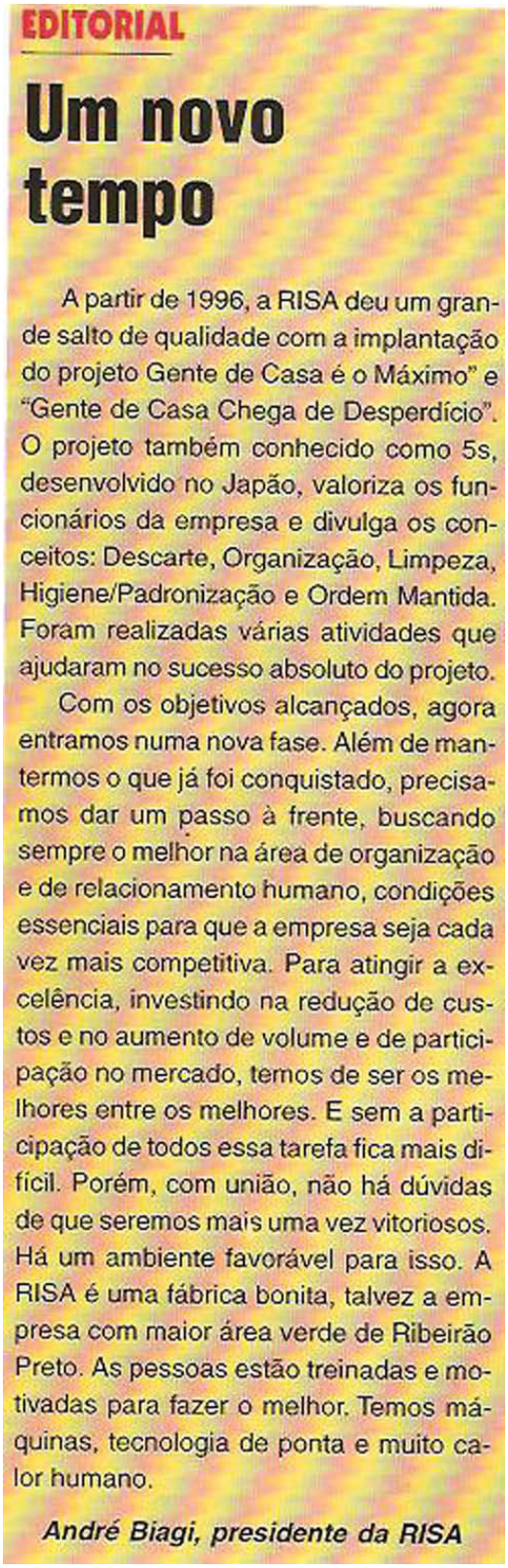
O signo “olimpíada” deixa de ter o significado de competição mundial de várias modalidades esportivas, para assumir o significado de competição entre os departamentos da empresa, pela redução dos acidentes no ambiente de trabalho e faltas justificadas. Nas “olimpíadas” tradicionais, atualmente, os vencedores são premiados com medalhas de ouro, de prata e de bronze, de acordo com seus desempenhos nas várias modalidades. Na “olimpíada” de segurança, além de troféu e certificados de honra ao mérito, os três setores que registrarem os menores números de ocorrências de acidentes do trabalho e faltas justificadas, receberão medalhas de ouro, prata e bronze. Também aqui, um signo de alto valor no conceito mundial, cuja origem data de 776 a.C. e dá nome a um evento capaz de interromper guerras entre os povos da época (ABRUCIO, 2008), empresta a sua força, para que a empresa possa concretizar seus objetivos claramente redigidos na matéria: reduzir acidentes de trabalho, aumentar a produtividade e motivar os empregados.

A edição de janeiro de 2001 do Garrafinha (p. 7) coroa os melhores das olimpíadas da segurança de 2000, trazendo a foto dos empregados do departamento vencedor e destacando o segundo colocado. Da mesma forma que ocorreu com a promoção “Craques da rodada”, há uma preocupação da empresa em ressaltar a imagem do vencedor, buscando dessa forma instaurar a credibilidade das campanhas e valorizar os funcionários comprometidos com os resultados. Assim, além da força ideológica do signo, a empresa passa a obter uma aceitação e um desempenho maiores por parte do funcionário nas próximas campanhas que lançará. Ora, todos desejam ser reconhecidos pela empresa e pelos colegas de trabalho, querem ver suas fotos publicadas e o orgulho nos olhos da família e, além disso, receberem prêmios de valor financeiro e/ou moral.

3.2.2 Análise dos signos: os valores da família

Outros dois signos, também explorados no decorrer das edições do “Garrafinha” são “família” e “casa”.

As matérias a seguir constatarão a utilização desses signos.



EDITORIAL

Um novo tempo

A partir de 1996, a RISA deu um grande salto de qualidade com a implantação do projeto Gente de Casa é o Máximo" e "Gente de Casa Chega de Desperdício". O projeto também conhecido como 5s, desenvolvido no Japão, valoriza os funcionários da empresa e divulga os conceitos: Descarte, Organização, Limpeza, Higiene/Padronização e Ordem Mantida. Foram realizadas várias atividades que ajudaram no sucesso absoluto do projeto.

Com os objetivos alcançados, agora entramos numa nova fase. Além de mantermos o que já foi conquistado, precisamos dar um passo à frente, buscando sempre o melhor na área de organização e de relacionamento humano, condições essenciais para que a empresa seja cada vez mais competitiva. Para atingir a excelência, investindo na redução de custos e no aumento de volume e de participação no mercado, temos de ser os melhores entre os melhores. E sem a participação de todos essa tarefa fica mais difícil. Porém, com união, não há dúvidas de que seremos mais uma vez vitoriosos. Há um ambiente favorável para isso. A RISA é uma fábrica bonita, talvez a empresa com maior área verde de Ribeirão Preto. As pessoas estão treinadas e motivadas para fazer o melhor. Temos máquinas, tecnologia de ponta e muito calor humano.

André Biagi, presidente da RISA

Ilustração 45 – Um novo tempo

Fonte: Garrafinha, nº 229, jul. 1998, p. 2.

O editorial acima se refere a um projeto proposto pela empresa que busca a adesão dos funcionários, para que conceitos como descarte, organização, limpeza,

higiene, padronização e ordem sejam praticados. Tal projeto apresenta um título de caráter totalmente ideológico: “Gente de Casa é o Máximo”. Certamente a empresa busca, já com este título, estabelecer uma comunicação direta com os seus funcionários.

A expressão inicia com o signo “gente” que significa “povo” e, normalmente essa palavra é utilizada quando se faz referência a um grande número de pessoas que fala a mesma língua e possui hábitos semelhantes (FERREIRA, 1999). Normalmente, não se utiliza “povo” para designar as classes mais abastadas da sociedade, mas sim, para a grande massa constituída, em sua maior parte, por classes menos favorecidas financeiramente. Assim como na sociedade, as empresas são constituídas, em sua maior parte, pelos cargos de ganhos menores, delegados a profissionais de formação técnica e/ou com níveis de escolaridade mais baixos. Então, com o signo “gente” a empresa busca atingir, principalmente, a maioria de seus funcionários que, coincidentemente, são os menos cultos e que trabalham nos cargos operacionais, portanto passíveis de serem geradores de maior desperdício, desorganização e desordem, não apenas decorrentes de sua condição educacional, mas porque atuam onde a utilização de matéria-prima, materiais e equipamentos dos mais variados tipos, ocorre de forma mais abrangente e volumosa.

Quando o signo “casa” é acrescentado, a expressão ganha ainda mais força, afinal, esse “povo” ou essa “gente” tem “casa”, no sentido de lar, de família, mas a família “RISA”. Na sociedade, também a expressão “gente de casa” é empregada sempre, quando se pretende destacar que a pessoa pertence àquela família, é bem quista por aquela família e, na matéria, a expressão também busca atingir esse mesmo sentido. No entanto, a expressão se completa como o signo “máximo”, ou seja, “maior que todos, que está acima de todos” (FERREIRA, 1999). Assim, “Gente de Casa é o Máximo”, ideologicamente, objetiva comunicar que, aqueles que estão abaixo na hierarquia, possuidores de cargos nem sempre valorizados pela sociedade, nessa empresa, são considerados maiores que todos. Porém, para continuarem a ocupar esse patamar nessa empresa - que, além de tudo, é “bonita”, “com a maior área verde de Ribeirão Preto”, “treina e motiva seus funcionários”, “possui tecnologia de ponta e muito calor humano” - precisam também continuar apoiando os projetos por ela propostos.

A superfamília

Em seus 50 anos de história, a RISA sempre teve como ponto forte de sua filosofia a integração entre os funcionários. Já os seus fundadores acreditavam que para vencer uma partida, nesse caso conquistar e liderar o mercado, o time tinha de estar unido. A fórmula deu resultados e se perpetuou na empresa, o que pode ser verificado nos programas e campanhas de integração desenvolvidos ao longo dos anos.

Hoje são mais de 1500 funcionários. A maioria trabalha na matriz, mas um número substancial está nas unidades de Franca, Passos, São João da Boa Vista, São José do Rio Preto e Araraquara. E nosso objetivo é que mesmo separados geograficamente essas pessoas tenham a oportunidade de se conhecerem, criar laços de amizade, formar realmente uma superfamília.

Para que isso aconteça, está sendo programado um superencontro para o mês de novembro, faltando apenas definir o dia, o que será comunicado com antecedência. Para essa integração escolhemos como palco a Arberisa, o clube social dos funcionários, um lugar agradável e bonito com capacidade para acolher a todos num dia de festa e confraternização. Quero lembrar também que em acordo com a diretoria da Arberisa, o clube estará sempre de portas abertas para receber os funcionários das unidades que poderão se organizar em caravana, e cada depósito, pelo menos uma vez por mês, tenha a oportunidade de passar um domingo no local. Todos serão muito bem recebidos.

André Biagi, *presidente da RISA*

Ilustração 46 – A superfamília
Fonte: Garrafinha, nº 232, out. 1998, p. 2.

Nesse editorial, o presidente da empresa refere-se aos funcionários, primeiramente utilizando alguns signos ideológicos, já analisados nesta pesquisa: “partida” e “time”, reforçando a associação com o esporte coletivo. O signo “partida” tem aqui o mesmo significado de “jogo”, no sentido do local onde as disputas ocorrem, representado, nesse caso, pelo mercado de clientes e concorrentes, em que os primeiros devem ser conquistados e os segundos deixados para trás, vencidos.

O signo “time” aparece, reforçando a ideia de grupo de funcionários que “vestem a camisa” e lutam unidos para vencer o adversário, ou seja, a concorrência.

Um outro aspecto a ser considerado é o controle do desempenho dos empregados das quatro filiais da empresa em relação à matriz, já que trabalham em áreas geograficamente diferentes. Assim, estratégias são programadas para minimizar possíveis diferenças entre eles. Para instaurar um sentido de união, de “laços de amizade”, o presidente da empresa utiliza o signo “superfamília”. O significado original da palavra “família” remete às pessoas que são unidas por laços de sangue, mas que nem sempre convivem sob o mesmo teto. Os membros da família muitas vezes residem em cidades diferentes, mas conservam seus laços familiares e os reforçam em eventos de confraternização como almoços de domingo, churrasco nos feriados, ceias de final de ano, etc. É comum, nessas épocas, observar famílias lotando seus carros e deslocando-se de uma cidade para outra, com o objetivo de encontrar seus entes queridos. Pertencer a uma família traz segurança, amparo e alegria às pessoas. A família é constituída de pessoas com quem se pode contar nos momentos difíceis da vida e, por isso, também não lhes é negado apoio sempre que precisam. Já quando a palavra família vem acrescida de “super” passa a referir-se a duas ou mais famílias afins (FERREIRA, 1999).

Nota-se que é exatamente esse significado que o presidente da empresa quer transmitir ideologicamente aos funcionários das unidades. Ao utilizar o signo “superfamília” na matéria, deixa claro que a família “RISA” é uma só, composta pelas famílias afins da matriz e das unidades. Não é porque estão distantes fisicamente que não pertencem à família ou têm menos valor, apesar de que a matriz sempre adquire uma conotação mais importante; afinal, é nela que residem os cargos de presidente, diretor e onde as decisões que se refletirão no grupo organizacional são tomadas.

Já para reforçar a ideia de família, no lugar dos “laços de sangue”, o presidente utiliza a expressão “laços de amizade”. Embora laços de amizade, numa primeira análise, possa parecer menos forte do que laços de família, dentro do contexto empresarial, ganha um valor maior. Ora, na empresa normalmente as pessoas se ligam por laços profissionais e muitas vezes, em função da competição pelos postos de trabalho, até por laços de inimizade.

Em contrapartida, como ocorre com as famílias que se encontram separadas pelas fronteiras das cidades, o presidente também propõe um evento que possa

reforçar os “laços de amizade” e chama a esse acontecimento de um superencontro, que reunirá a “superfamília”. Dessa forma, a “Arberisa”, clube social dos funcionários da empresa, sediada justamente na cidade onde a matriz também reside, passa a significar a “casa dos pais”, onde os filhos retornam para confraternizarem-se. Assim, o presidente passa a representar o “patriarca da família” que proporcionará esse momento de encontro, alegria, amizade e confirmação de sua ascensão sobre todos. Nesse lugar, como nos encontros anuais de final de ano entre os membros da família, vai haver um momento em que o patriarca falará e suas palavras ficarão na memória de todos, durante o ano seguinte, refletindo de alguma forma nas suas ações. Mas também, como ocorre nas famílias, os laços fraternais podem ser ainda mais espessos, se os encontros forem mais amiúde. Logo, o presidente sugere que os membros da “família RISA” não visitem a casa dos pais somente nos finais de ano; afinal, os domingos também podem ser excelentes oportunidades para que “lotem os seus carros” e venham se unir aos “entes queridos”. Sempre que isso ocorrer “o pai” estará de braços abertos para receber a todos.

Acrescenta-se que os encontros com os pais também podem servir para “corrigir” os filhos quando necessário. Os tempos têm mudado, mas os encontros da família na mesa de almoço e jantar sempre foram oportunidades para que os pais controlassem seus filhos. Esse era o momento em que os filhos contavam sobre seu desempenho nos estudos, o que faziam nas horas vagas, entre outros eventos do dia. Alguns diálogos resultavam em castigos e “puxões de orelha” por atitudes erradas dos filhos ou indesejadas pelos pais. Da mesma forma, a proximidade do presidente com seus empregados pode funcionar como ferramentas de controle das ações e intenções dos funcionários que, em momentos de descontração, expressam-se abertamente. Ciente das ocorrências, o presidente poderá agir, assim como o bom pai que pune, mas pelo amor e pelo bem de todos da família.

Com a casa em ordem

Oficina passou por uma ampla reforma

Para dar um atendimento diferenciado aos clientes internos da RISA, o departamento de manutenção de veículos tem se modernizado cada vez mais. A oficina vem passando por reformas desde 1998. Não só o prédio tem recebido melhorias, como o nível técnico dos funcionários tem melhorado substancialmente. Para isso são realizados cursos de aperfeiçoamento. Em 1998, foram ministradas 2.421 horas de um pacote de 26 treinamentos. Em 1999, na gestão de Luiz Carlos Gomes, terá continuidade o processo de modernização e profissionalização.

Entre as reformas destacam-se a identificação da área por meio de placas, a cobertura do box de lubrificação, a ampliação dos boxes da borracharia e funilaria, reforma da área de lavagem de peças e da sala de montagem, especialmente projetadas para essas atividades. Com essas modificações, hoje nenhum funcionário de manutenção trabalha mais sob chuva ou sol. A ampliação da borracharia e funilaria possibilitou que o serviço seja executado dentro do box. A nova área de lavagem de peças e sala de montagem contribuem para a manutenção da limpeza e organização da área.

Paralelo a essas mudanças e inovações, existe uma séria preocupação com o meio ambiente e com a saúde e segurança dos funcionários. Em função disso, todos os produtos químicos utilizados, como shampoo, desengraxante e produtos para limpeza das mãos passam por um processo de avaliação técnica por meio de laudos de irritabilidade e biodegradabilidade. Somente após a aprovação esses produtos são utilizados. O próximo trabalho a ser realizado na oficina será a aquisição de ferramentas de uso específico, tais como o Alfa Teste, equipamento para a avaliação do sistema de injeção eletrônica e a instalação da bancada para teste de componentes elétricos que já foi adquirida.

Ilustração 47 – Com a casa em ordem
Fonte: Garrafinha, nº 238, abr. 1999, p. 3.

Nessa matéria, o significado do signo “casa” excede o de morada ou habitação onde uma pessoa ou pessoas, na maioria das vezes da mesma família, residem. O significado de casa nessa matéria passa a ser o de “empresa”, ou melhor, de um departamento da empresa: o de manutenção de veículos, a oficina.

O título da matéria “com a casa em ordem”, sugere no significado original da palavra que a “casa” está limpa, arrumada ou reformada, para dar mais conforto e qualidade de vida aos seus moradores. No entanto, no contexto da empresa, significa que o departamento em questão recebeu melhorias não só do ponto de vista da estrutura física e dos equipamentos, mas também de seus funcionários que foram treinados. Vale ressaltar que os funcionários recebem nesta matéria uma outra denominação: “clientes internos da RISA”. Partindo do significado original de “cliente” que, na verdade, é sempre externo e aos quais a empresa pretende satisfazer, para que deem preferência aos seus produtos e serviços, chamar os funcionários de “clientes internos” possibilita inferir que a empresa também busca a satisfação de quem trabalha para ela e, por isso, colocou a “casa em ordem”.

Ora, é do conhecimento de todos que acompanham os jornais e as revistas nacionais e internacionais que as empresas constantemente buscam reduzir seus custos operacionais e diferenciar seus produtos e serviços, por meio do investimento em tecnologia e treinamento de pessoal com um objetivo bem claro: vencer a concorrência, vender mais e, por consequência, faturar e lucrar mais.

Entretando, ao utilizar o signo “casa” e a expressão “clientes internos” a empresa busca enfatizar o que foi feito para atingir um segundo objetivo: mostrar aos funcionários que se preocupa com eles, com o conforto, a saúde e a segurança deles. Como na matéria anterior, na maior parte das vezes é o patriarca que propõe a reforma da casa, para melhor abrigar a sua “família”. Também é ele que investe nos estudos de seus filhos, para que possam ter um melhor desempenho profissional. Sabe-se que todos os pais querem ver seus filhos satisfeitos e felizes. O filho que tem um ambiente familiar bom, confortável e uma boa educação, invariavelmente será um bom profissional, saudável e motivado; consequentemente, produtivo. Na empresa isso não é diferente. Quando a matéria afirma “para dar um atendimento diferenciado aos clientes internos da RISA, o departamento de manutenção de veículos tem se modernizado cada vez mais”, a empresa passa a ter exatamente o comportamento dos pais que deixam a “casa” em ordem, para garantir a presença de profissionais saudáveis, que não faltam, não cometem erros e nem se acidentam; motivados, que seguem as orientações da empresas, trabalham com qualidade e produzem muito. Mas para quê? Com o intuito de a empresa vencer a concorrência, vender mais, faturar e lucrar mais.

3.2.3 Análise dos signos: os valores da guerra

Continuando a análise, outro signo a ser considerado no Garrafinha é “guerra”, bem como outros que se relacionam a ele, de acordo com o apontado nas matérias selecionadas a seguir:

Operação de Guerra

Foi uma verdadeira operação de guerra para deixar a linha 1 funcionando a pleno vapor. Porém, valeu a pena. Com a instalação de equipamentos de última geração, a linha teve sua capacidade de produção substancialmente aumentada. Também foi reduzido o custo de manutenção com equipamento já que a antiga linha estava há 20 anos em atividade. Um dos grandes destaques desse trabalho é que com muito empenho os funcionários montaram a nova linha em tempo recorde.

Na primeira etapa da reforma foi feito um estudo de utilização da linha e submetido à aprovação do Conselho de Administração da empresa. Depois, vieram a reforma da enchedora, colocação do piso novo, reforma e pintura da parede, separação da linha 600 ml que estava conjugada com a linha 2 e montagem da linha de 600 ml no local da linha 1.

Ilustração 48 – Operação de guerra
Fonte: Garrafinha, nº 233, nov 1998, p. 6.

Na matéria acima, o signo “guerra” foi utilizado ideologicamente pela empresa, para ressaltar o empenho dos empregados na reforma de uma das linhas de produção. O referido signo, que significa luta armada entre nações, relaciona-se a conflito, luta e combate (FERREIRA, 1999), também remete as pessoas a uma situação de dificuldade, esforço físico e mental, em prol do alcance de um determinado objetivo. Dentro do contexto empresarial a que a matéria se refere, é empregado, para mostrar o quão difícil foi o empenho dos empregados, para que o trabalho fosse realizado em curto espaço de tempo. Para as empresas, ter uma linha de produção, parada por muito tempo, pode significar a perda de muito dinheiro; portanto, o tempo nesse caso é fundamental. Comparando-se às guerras, nas quais um “batalhão de soldados”, em posse de suas armas, luta para vencer o inimigo, no setor fabril da RISA, um significativo grupo de funcionários, em posse de suas ferramentas, também luta, para vencer dois inimigos: o tempo e a obsolescência, tornando uma linha de produção antiga da empresa mais rápida e menos custosa.

Soma-se a isso, o fato de que na guerra luta-se por uma causa extrema: a própria sobrevivência e, principalmente, a de quem se ama, justificando os maiores

sacrifícios. O empregado, por sua vez, em razão de sua sobrevivência no trabalho, e pelo bem de sua família, aceita “lutar” nessa “guerra”, mesmo sabendo que as maiores glórias serão da empresa. E, assim, a utilização do signo “guerra” passa a ser um grande motivador para os empregados, que certamente lutarão novamente com afinco em outras “batalhas”, a serem ganhas pela empresa e para a empresa.

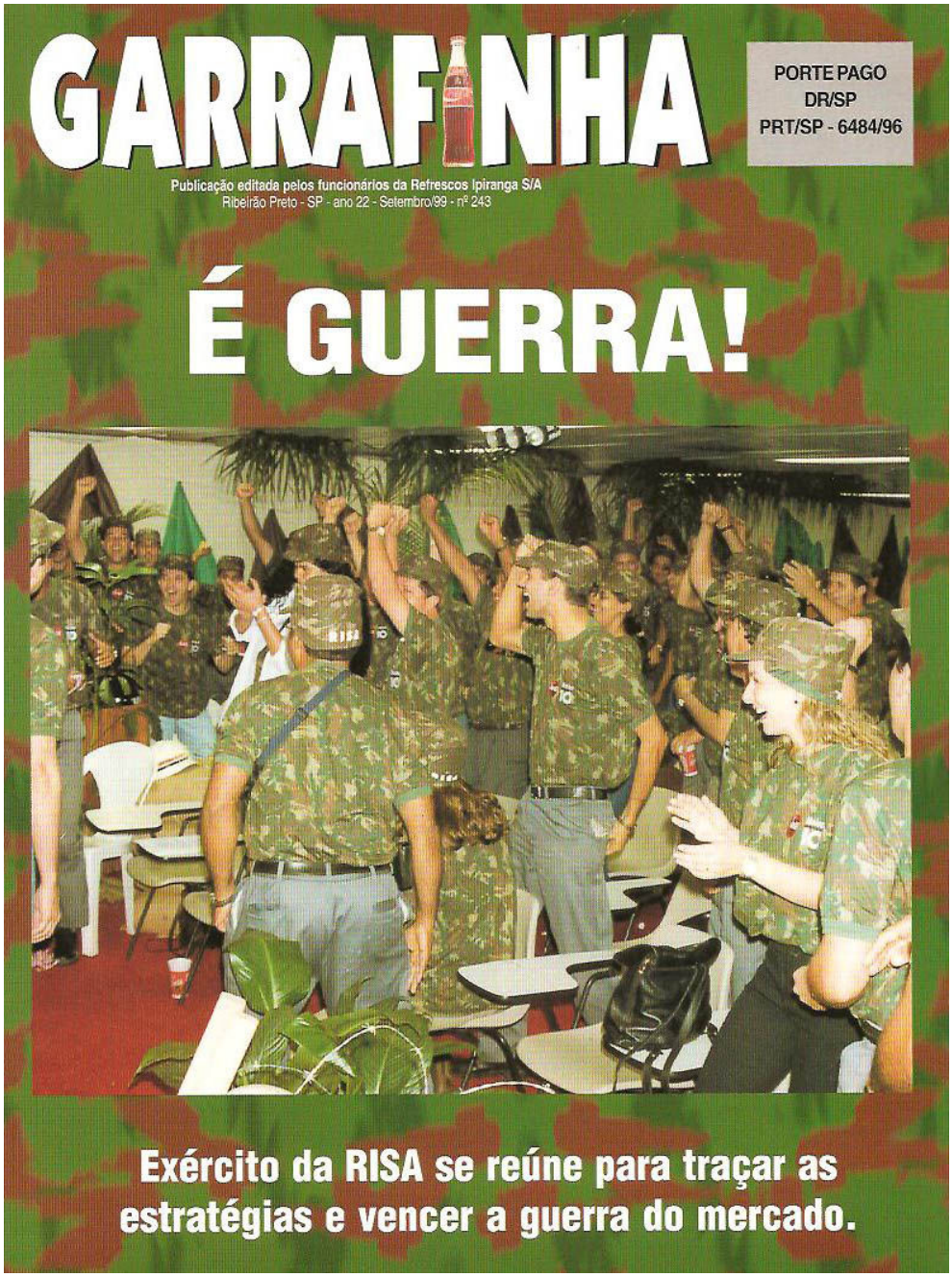


Ilustração 49 – É guerra!

Fonte: Garrafinha, nº 243, set. 1999, p. 1.

Marketing de guerra

Quem passasse pela RISA na tarde de sábado, dia 11, poderia pensar que uma unidade do exército estava visitando a empresa. Na verdade, eram os funcionários do departamento de vendas de todas as áreas, caracterizados com bonés e camisetas e prontos para uma verdadeira guerra que se desenvolveu no auditório da empresa. Como pano de fundo para a operação, assistiram aos 20 minutos iniciais do filme O Resgate do Soldado Ryan. Essa parte do filme de Steven Spielberg, retrata o desembarque das tropas americanas na praia de Omaha, durante a Segunda Guerra Mundial. Sem uma organização e retaguarda dos tanques, os americanos são massacrados pelos inimigos. Somente com uma estratégia bem definida e um comando eficiente, papel que coube a Tom Hanks, conseguiram virar o jogo e derrotar os alemães.

Apesar de no mercado de bebidas não haver metralhadoras, tanques, granadas e morteiros, o filme de Spielberg ilustra bem a situação desse setor. O crescimento da concorrência gera uma verdadeira guerra e só quem estiver bem preparado, pode vencer a guerra. Durante a apresentação, o gerente de Planejamento, Marcos Jardim, um dos idealizadores do programa, falou das armas, da importância dos treinamentos, o uso da criatividade, determinação, da importância do trabalho em equipe e das táticas que devem ser utilizadas para se alcançar os objetivos. E os objetivos da RISA são fechar o ano com uma participação de no mínimo 60% no mercado de refrigerantes e 20% no de cerveja.

A interação foi total. O "coronel" Wagner Carrer interrogava os seus "soldados" e os induzia a vencer os concorrentes. Durante a programação, também foram sorteadas sete passagens para a equipe de vendas. Os ganhadores vão para Amsterdã, Holanda, onde está localizada a matriz da Heineken. Os sorteados foram Gilberto de Moura, gerente de unidade, Claudio Batista, gerente de vendas, Marcos Anezio, supervisor e os vendedores Luiz Carlos de Souza, Geraldo Donizete e Alfredo Ramos. Wagner Carrer, gerente de operações, foi contemplado com uma passagem porque a RISA alcançou os objetivos propostos pela Heineken. A viagem que acontece em outubro e novembro, faz parte da promoção Virada da Estrela. É uma das maiores do mundo. A Heineken está sorteando 400 passagens entre equipes de vendas e clientes, que passarão uma semana em Amsterdã, com tudo pago.

Em meio a barricadas, soldados prontos para a guerra

O "coronel" Wagner Carrer

Marcos Jardim fez a apresentação

Ilustração 50 – Marketing de guerra

Fonte: Garrafinha, nº 243, set 1999, p. 5.

As duas ilustrações referem-se à situação idêntica: um evento de planejamento de estratégias de marketing e motivação de empregados, para o cumprimento das metas anuais de vendas da empresa. Não só o texto, mas também as imagens corroboram a utilização ideológica do signo "guerra", bem como de outros associados ao seu significado. A capa da edição, como pode ser observada na ilustração 50, é toda camuflada e apresenta pessoas vestidas também com

roupas camufladas, num ambiente que sugere uma floresta, com expressão de quem está declarando realmente "guerra" a alguém. O texto colocado sobre a fotografia que registra o evento confirma esta declaração: "É guerra!". Diferentemente da utilização que foi feita desse signo na análise anterior, aqui, o conflito se estabelece com outro inimigo: a concorrência e traz como campo de batalha o mercado de bebidas. Para que o signo "guerra" seja utilizado com toda a força que possui no seu significado original, em que a luta é travada normalmente entre nações, o texto diz que os participantes do evento assistiram a um filme que registra o confronto entre americanos e alemães. Vale registrar que americanos lembram Coca-Cola e alemães, presumidamente no imaginário popular, são malvados.

Com a força da ambientação criada pelos líderes da empresa pode-se constatar o que cada signo relacionado à situação representou nessa simulação de guerra. O "exército da RISA" não é formado por soldados tradicionais, mas sim pelos funcionários do departamento de vendas da empresa que planejam uma "operação" repleta de estratégias mercadológicas.

As "armas bélicas", conforme aponta o texto, passam de granadas, metralhadoras e morteiros para a criatividade, determinação e o trabalho em equipe. As "altas patentes do exército" passam a ser ocupadas pelas altas patentes das áreas de marketing e vendas, ou seja, gerentes e diretores da empresa. Assim como nas guerras, vencer a nação inimiga não significa apenas acuar ou matar os adversários, sempre há um interesse econômico.

Na "guerra" em que o "exército da RISA" está combatendo, nação e soldados apresentam interesses bem definidos: a empresa pretende fechar o ano de 1999 com uma participação de, no mínimo, 60% no mercado de refrigerantes e 20% no de cerveja[36], sendo que, os vendedores e seus líderes, assim como ocorreu neste evento, pretendem ser premiados pelo desempenho, com viagens, por exemplo.

Ao registrar esse evento, por meio de imagens e textos no Garrafinha, a empresa faz com que aquela situação extrapole os limites do auditório da RISA, onde a atividade foi realizada. É certo que a movimentação de todos os setores de

[36] Esse objetivo representa que, da totalidade de refrigerantes que for vendida em toda área de atuação da empresa, 60% serão das marcas Coca-Cola. O mesmo ocorre em cerveja, porém, com percentual menor.

uma empresa decorre de suas vendas. O aumento da participação de mercado não denota apenas em vender mais, significa comprar mais insumos e matéria-prima, produzir mais, gerar mais notas fiscais, entregar mais produtos nos pontos de venda e ampliar a execução de todas as atividades burocráticas ou não diretamente relacionadas ao objetivo maior.

Por esse motivo, a declaração de guerra da equipe de vendas deverá ecoar por toda a empresa, departamentos e funcionários que, seguindo o exemplo dos vendedores, deverão empunhar as suas "armas" e lutar. O objetivo da guerra será idêntico para todos, contudo as batalhas serão de cada setor. Uns lutarão contra o tempo, outros lutarão com o fornecedor, outros lutarão com os distribuidores e outros até consigo mesmos.[37]

Concluindo esta seção, pode-se observar que os principais signos presentes no Garrafinha são ressignificados, para enfatizarem aspectos empresa, sendo utilizados da seguinte maneira: o signo "garrafinha", nome escolhido para o jornal, confunde-se com a imagem da Coca-Cola e tudo que ela representa aos seus consumidores, contribuindo para aceitação e adesão do discurso da empresa junto ao público-alvo; os signos oriundos do discurso esportivo "craque, "jogo" e "time" referem-se, respectivamente, aos bons e destacados empregados, às competições realizadas no mercado, internamente e com a concorrência e à equipe idealizada pela empresa; os signos "família" e "casa" estão sempre relacionados à empresa, equipe da empresa ou estrutura da empresa; finalmente, o signo "guerra" é usado, para traduzir as lutas travadas com o mercado e a concorrência.

[37] Como muitos dos signos analisados até aqui possuem um sentido metafórico, faz-se interessante mencionar a teoria sobre metáfora de Lakoff e Johnson (2002) que, de certa forma, confirma as ideias de signo ideológico de Bakhtin. Os autores defendem que, normalmente, os indivíduos utilizam as metáforas para compreender vários conceitos, o que as transformam em figuras de pensamento e não só de linguagem, colaborando na construção da visão sobre um determinado assunto. Para Lakoff e Johnson, a metáfora não é apenas um ornamento linguístico, ela possui uma dimensão cognitiva e está ligada ao contexto e aos seus interlocutores, afinal, têm origem nas experiências dos seres humanos, ou seja, das pessoas com o meio em que vivem. Com efeito, os autores afirmam que a metáfora possui uma função persuasiva, capaz de induzir as pessoas a terem uma determinada percepção sobre os fatos. As análises feitas até esse momento realmente demonstram o poder persuasivo das metáforas utilizadas no discurso da empresa, com vistas a obter um resultado calculado sobre os seus empregados.

.

3.3 As relações dialógicas e a polifonia

Pode-se afirmar que “o dialogismo decorre da interação verbal que se estabelece entre o enunciador e o enunciatário, no espaço do texto.”, sendo “[..] o princípio constitutivo da linguagem e a condição do sentido do discurso” (BARROS, 1994, p. 2). Para Marchezan (2007):

> [...] o dialogismo bakhtiniano fundamenta-se na relação intrínseca e dinâmica entre o eu e o outro; relação que define e transforma os homens e os mundos; relação que pode ser traduzida, a depender do lugar de seu acontecimento, como diálogo entre os homens, os interlocutores, as personagens, os atores, os sujeitos, os discursos, os conceitos, o autor e o herói, o autor e o leitor, o homem e o mundo, o sujeito e o objeto.

Ao tratar a questão das relações dialógicas, é interessante considerar a análise que Bakhtin (1995, p. 111) faz sobre a teoria da expressão. Para o autor, a expressão é constituída pelo conteúdo (interior) e sua objetivação exterior. Sendo assim, “[...] exteriorizando-se, o conteúdo interior muda de aspecto, pois é obrigado a apropriar-se do material exterior, que dispõe de suas próprias regras, estranhas ao pensamento interior.” Vale ressaltar que tal análise também é tratada por Bakhtin, ao trabalhar a ideia do romance polifônico de Dostoiévski.

Assim, o autor confirma que “qualquer que seja o aspecto da expressão-enunciação considerado, ele será determinado pelas condições reais da enunciação em questão, isto é, antes de tudo pela *situação social mais imediata”*, fazendo com que sempre a palavra dirija-se a um interlocutor, inserido em um “horizonte social definido e estabelecido” (BAKHTIN, 1995, p. 112).

Bakhtin ainda complementa que a interação verbal constitui a realidade fundamental da língua, que se realiza por meio da enunciação. Para o autor,

> O diálogo, no sentido do termo, não constitui, é claro, senão uma das formas, é verdade que das mais importantes, da interação verbal. Mas pode-se compreender a palavra “diálogo” num sentido amplo, isto é não apenas como a comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal, de qualquer tipo que seja (BAKHTIN, 1995, p. 123).

Essa afirmativa proporciona a interpretação de que o discurso escrito integra a discussão ideológica à medida que é capaz, entre outras ações, de responder, refutar, confirmar. Dessa forma, instauram-se as relações dialógicas, fruto da relação entre o eu e o tu, que estabelece o princípio constitutivo da linguagem, tratando das

relações entre a linguagem e sociedade, linguagem e consciência, linguagem e atividade mental e, finalmente, ideologia e linguagem. Brait (1997, p. 98) contribui:

> Por um lado, o dialogismo diz respeito ao permanente diálogo, nem sempre simétrico e harmonioso, existente entre os diferentes discursos que configuram uma comunidade, uma cultura, uma sociedade. É nesse sentido que podemos interpretar o dialogismo como elemento que instaura a constitutiva natureza interdiscursiva da linguagem.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, para Bakhtin (1995, p. 112) "não é a atividade mental que organiza a expressão, mas, ao contrário, é a *expressão que organiza a atividade mental*, que a modela e determina sua orientação", sempre considerando as condições de comunicação, que estão ligadas às estruturas sociais.

A questão das relações dialógicas permeiam de forma geral as obras de Bakhtin, como é o caso de "Discurso na vida e discurso na arte" (VOLOSHINOV; BAKHTIN, 2007).

Na referida obra, Bakhtin salienta que o discurso é a língua como um evento vivo, um acontecimento. O autor não considera o discurso como *parole* porque o discurso para ele é social. Segundo Bakhtin, discurso são valores manifestados pelo sujeito, sendo assim, a fala está sempre veiculando valores:

> A enunciação está na fronteira entre a vida e o aspecto verbal do enunciado; ela, por assim dizer, bombeia energia de uma situação da vida para o discurso verbal, ela dá a qualquer coisa linguisticamente estável o seu momento histórico vivo, o seu caráter único (VOLOSHINOV; BAKHTIN, 2007).

No entanto, um ponto que interessa a este trabalho é o que concerne à análise do autor sobre julgamentos de valor presumido, considerados por ele de singular importância. Para Bakhtin, uma obra poética sempre está impregnada de avaliações sociais, igualmente às palavras nela empregadas.

> Julgamentos de valor, antes de tudo, determinam a seleção de palavras do autor e a recepção desta seleção (a co-seleção) pelo ouvinte. O poeta, afinal, seleciona palavras não do dicionário, mas do contexto da vida onde as palavras foram embebidas e se impregnaram de julgamentos de valor. Assim, ele seleciona os julgamentos de valor associados com as palavras e faz isso, além do mais do ponto de vista dos próprios portadores desses julgamentos de valor (VOLOSHINOV; BAKHTIN, 2007).

Dessa forma, explica que a situação extraverbal não pode ser vista apenas como a causa externa de um enunciado; afinal, ela se integra ao enunciado influenciando fortemente a sua significação. Logo, os julgamentos de valor

presumido não podem ser considerados emoções individuais, mas atos sociais regulares e essenciais, ou seja, o presumido é sempre social. Na verdade, os enunciados nas atividades da vida passam a ser como uma senha dominada somente pelos que habitam determinado campo social. Desse modo, para alguém que se encontre fora desse campo social, o enunciado nada significa (VOLOSHINOV; BAKHTIN, 2007).

Para Voloshinov e Bakhtin (2007), “quanto mais amplo for o horizonte social, mais constantes se tornam os fatores presumidos em um enunciado”. Esse seria o caso, por exemplo, do que ocorre em uma nação e até mesmo no ambiente mercadológico nacional ou internacional.

Outra questão fundamental, enfatizada por Bakhtin, ainda falando sobre a parte presumida nos enunciados, é a entoação que, segundo ele, só pode ser entendida nos casos de manifestação de julgamentos de valor presumidos, ocorridos em um determinado grupo social, independentemente de seu tamanho. Para o autor, a entoação se localiza nos limites “verbal com o não-verbal, do dito com o não dito”. Na entoação,

> [...] o falante entra em contato com o interlocutor ou interlocutores. A comunhão de avaliações presumidas entre os interlocutores fornece a base da entoação. Cada instância da entoação é orientada em duas direções: uma em relação ao interlocutor como aliado ou testemunha, e outra em relação ao objeto do enunciado como um terceiro participante vivo, a quem a entoação repreende ou agrada, denigre ou engrandece (VOLOSHINOV; BAKHTIN, 2007).

A entoação pode ocorrer, em alguns casos com um toque de ironia ou na forma de uma “metáfora entoacional”, como se estivesse impregnada de forças animadas, dirigidas a participantes animados. Todavia, qualquer que seja o caso, a entoação como parte do discurso possui uma posição social ativa e nasce da interação social (VOLOSHINOV; BAKHTIN, 2007).

Ademais, Bakhtin (1997a, p. 309), afirma que “a entoação expressiva, que se entende distintamente na execução oral, é um dos recursos para expressar a relação emotivo-valorativa do locutor com o objeto do seu discurso”, porém ele atenta para a evidência do fato de que essa estratégia discursiva também existe como “fator estilístico na leitura silenciosa do discurso escrito”. O autor ainda diz que o enunciador, ao construir o seu discurso conserva em sua mente o todo de seu enunciado, que é sempre expressivo e contém as nossas intenções discursivas. É

esse todo que determina a escolha das palavras pelo enunciador, irradiando expressividade a elas.

As questões das relações dialógicas, contempladas até o momento, tratam de uma situação de inter-relação de vários discursos em um, caracterizando um texto monofônico; no entanto, Bakhtin também contempla em suas reflexões o caráter polifônico das relações de linguagem, que ocorre quando o eu se realiza no nós. No segundo caso, o dialógico e o dialético aproximam-se, porém sem serem confundidos (BRAIT, 1997).

Para a obtenção de um melhor entendimento sobre o conceito de polifonia, é importante referenciar as valorosas contribuições de Bakhtin ao analisar a poética de Dostoiévski. Conforme apontado por Brait (1997, p. 100), o trabalho realizado por Bakhtin nesse sentido "[...] aparece não apenas como mais um importante estudo sobre Dostoiévski, mas como o desenvolvimento, através de uma produção individual, das questões relacionadas ao dialogismo [...]".

A análise de Bakhtin se constitui em uma tentativa de mostrar a originalidade de Dostoiévski como artista, contribuindo com novas formas de visão estética. Isso lhe permitiu analisar o homem, sob outro ângulo de visão artística.

Nas obras de Dostoiévski, é possível identificar não apenas um autor, mas o discurso de outros autores e pensadores, seus heróis, com os quais se polemiza, aprende-se e tenta-se chegar a um sistema acabado. Para Bakhtin "o herói tem competência ideológica e independência, é interpretado como o autor de sua concepção filosófica própria e plena e não como objeto da visão final do autor" (BAKHTIN, 1997b, p. 3).

Bakhtin afirma que Dostoiévski é o criador do romance polifônico.

> A multiplicidade de vozes e consciências independentes e imicíveis e a autêntica polifonia de vozes plenivalentes constituem, de fato, a pecularied ade fundamental dos romances de Dostoiévski".[...]. Dentro do plano artístico de Dostoiévski, suas personagens principais são, em realidade, não apenas objetos do discurso do autor, mas os próprios sujeitos desse discurso (BAKHTIN, 1997b, p. 4).

Assim, as vozes dos heróis de Dostoiévski soam como se fossem a do próprio autor, ladeadas pela voz dele, diferenciando suas obras dos romances de tipo monofônico, ou seja, aqueles em que o autor abafa as vozes dos outros, fazendo com que apenas a sua apareça. Contudo, isso não significa que o romance

polifônico suprima as formas monofônicas do romance, na verdade, esse é mais um gênero a se somar aos já existentes (BAKHTIN, 1997b, p. 5).

Para Brait (1994, p. 22), o livro de Bakhtin sobre a Poética de Dostoiévski é um marco importante para o conceito de polifonia e afirma ainda que

> É a partir do texto de Dostoiévski que Bakhtin observa um princípio de estruturação em que as ideias, os pensamentos, as palavras configuram um conjunto que se instaura através de várias vozes, ecoando cada uma de maneira diferente. Ele constata, também, que a intenção do escritor russo não o conjunto das ideias como algo neutro e idêntico a si mesmo, mas a variação do tema em muitas e diferentes vozes, produzindo um polivocalismo, um heterovocalismo.

Dostoiévski busca estruturar suas obras de forma diferente da utilizada no drama, ou seja, homofônica. Bakhtin afirma que os dramas sempre estiveram orientados pelo monólogo, em que as personagens mantêm afinidade dialógica na perspectiva do autor, diretor, espectador, num universo monocomposto. Assim, o todo dramático é monológico, já o romance de Dostoievski é totalmente dialógico, ou seja, um "[...] todo da interação entre várias consciências dentre as quais nenhuma se converteu definitivamente em objeto da outra" (BAKHTIN, 1997b, p. 17).

Bakhtin, ainda instaura em sua análise o conceito de exotopia, defendendo que um indivíduo só consegue se enxergar completamente através do olhar do outro. Assim, a palavra desse indivíduo estará sempre impregnada do olhar do outro que está fora e, só a partir daí, passará a ter sentido e acabamento. Tezza (1997, p. 221), contribui, comentando que

> [...] no universo bakhtiniano nenhuma voz, jamais, fala sozinha. E não fala sozinha não porque estamos, vamos dizer, mecanicamente influenciados pelos outros – eles lá, nós aqui, instâncias isoladas e isoláveis – mas porque a natureza da linguagem é inelutavelmente dupla.

Continuando sua análise, Bakhtin considera que Dostoiévski fragmenta o romance em mundos dos heróis e das ideias que os dominam. Cada herói tem as sua visão de mundo, seus pontos de vista sobre a realidade, na qual não há lugar para uma descrição objetiva do que lhe é exterior. Para Bakhtin (1997b, p. 28), a própria época, com a sua realidade social e suas contradições, permitiu a existência do romance polifônico de Dostoiévski "[...] não no plano da erradicação individual dessas contradições na história espiritual do escritor, mas no plano da visão objetiva dessas contradições como forças coexistentes, simultâneas [...]".

Para Emerson (2003, p. 162) o autor polifônico cria heróis, inserindo-os em um ambiente totalmente livre, onde questões são discutidas abertamente e, além disso,

> Uma vez que o laço entre herói e trama é afrouxado e que o diálogo de ideias (em vez de uma série de aventuras exóticas) se torna o dominador comum entre o autor, herói e leitor, mais espaço se abre para este último. Ele passa a poder participar ativamente – o que significa dizer não indiretamente ou num plano de igualdade – da narrativa. Num romance de ideias, não há "escapismo", voluntariamente ou não, somos da mesma maneira comunicantes.

Já ao analisar as obras de Dostoiésvski, inclusive por meio da ótica de outros autores, Bakhtin (1997b, p. 21) deixa a sua afirmação:

> A essência da polifonia consiste justamente no fato de que as vozes, aqui, permanecem independentes e, como tais, combinam-se numa unidade de ordem superior à da homofonia. E, se falarmos de vontade individual, então é precisamente na polifonia que ocorre a combinação de várias vontades individuais, realiza-se a saída de princípio para além dos limites de uma vontade de combinação de muitas vontades, a vontade do acontecimento.

Souza (2003, p. 84) profere uma consideração importante ao deslocar a questão das relações dialógicas da obra de Bakhtin para a análise de experiências profissionais, como é o caso do trabalho com câmeras, chamadas por ela de "máquinas de visão":

> No mundo atual o olhar entre pessoas se expande e se beneficia com o uso da técnica, pois não somos mais apenas olhados pelo outro, mas por objetos que se comunicam conosco de modo peculiar, exigindo novas maneiras de interlocução e de revelação.

A mesma autora também utiliza Bakhtin, para analisar os processos de pesquisa científica.

> O mundo onde vivemos fala de diversas maneiras, e essas vozes formam o cenário onde contracenam a ambigüidade e a contradição. É possível perceber a unidade do mundo no particular, no efêmero, ou seja, a totalidade, a expressão de uma experiência mais universal, pode estar presente nas múltiplas vozes que participam do diálogo da vida. A unidade da experiência e da verdade do homem é polifônica (SOUZA, 2003, p. 92).

Até aqui, os conceitos referentes às relações dialógicas foram abordados de duas formas. A primeira refere-se ao diálogo existente entre os diferentes discursos que se configuram em uma sociedade, estabelecendo, assim, o princípio constitutivo da linguagem e da totalidade do discurso. Nessa forma de diálogo, todas as vozes atuantes são dominadas por uma, resultando em um texto monofônico. A segunda

forma constitui-se do diálogo em que as vozes se polemizam, confrontam-se, manifestando opiniões diferentes sobre um determinado objeto. Tais vozes permitem serem vistas e sobressaem-se no discurso, resultando em um texto polifônico.

Barros (1997, p. 35), ao considerar as relações dialógicas e a polifonia, contribui com a seguinte observação:

> [...] pode-se dizer que o diálogo é condição da linguagem e do discurso, mas há textos polifônicos e monofônicos, conforme variem as estratégias discursivas empregadas. Nos textos polifônicos, os diálogos mostram-se, deixam ver-se ou entrever; nos textos monofônicos eles se ocultam sob a aparência de um discurso único, de uma única voz.

Dessa maneira, a utilização de uma forma ou de outra dependerá da escolha da estratégia discursiva a ser definida pelo autor.

Em se tratando de jornalismo tradicional, cabe aqui uma interessante análise proposta por Benetti (2007), embasada nos conceitos que tratam das relações dialógicas e da polifonia. A autora refere-se a uma reportagem redigida por um jornalista, advinda de quatro fontes, que aparentemente poderia tratar-se de um texto polifônico. Porém, se as quatro fontes enunciarem sob a mesma perspectiva, ligadas aos mesmos interesses e inscritas na mesma posição de sujeito, buscando complementar-se, teremos a configuração de um único sujeito. Tal fato, ou seja, do texto apresentar apenas um sujeito, poderá ser estendido, se o jornalista mantiver um posicionamento compatível com essas quatro fontes. Isso significa que, embora haja várias vozes constituindo o texto, ele se caracteriza como monofônico; afinal, as vozes não se opõem, pelo contrário, elas se completam e ecoam na voz de um enunciador.

Bourdieu (1997), ao criticar o jornalismo televisivo, traz uma importante colaboração nesse sentido. O autor menciona que os jornalistas são manipulados por diversas censuras vindas dos donos das emissoras, dos anunciantes, dos concorrentes, do Estado, entre outras. Coagidos, inclusive no que tange à manutenção de seus empregos, eles se tornam sujeitos, aparentemente únicos, de discursos que nem sempre são deles. Assim, Bourdieu (1997, p. 31-32) comenta:

> Sempre se faz a pergunta ‘mas quem é o sujeito de um discurso?’. Nunca se está certo de ser o sujeito do que se diz... Dizemos muito menos coisas originais do que acreditamos. Mas isso é particularmente verdadeiro em universos em que as restrições coletivas são muito fortes [...]

Analisando ainda o discurso jornalístico, pode-se chegar a uma situação oposta, ou seja, ao encontro de um texto polifônico. Segundo Benetti (2007, p. 119), isso pode ocorrer “[...] quando um mesmo locutor se posiciona ora de uma perspectiva, ora de outra [...]. Seguindo na análise do autor, “[...] este é o tipo de movimento de vozes, presente em alguns editoriais, por exemplo, quando a empresa jornalística não quer se posicionar claramente”.

A relevância de mencionar uma análise que considera o texto jornalístico se dá em função deste estudo se valer justamente de um *corpus* constituído por textos de um gênero jornalístico – o jornalismo empresarial.

3.4 As relações dialógicas e a polifonia presentes no Garrafinha

Para analisar a questão das relações dialógicas no discurso do Garrafinha, um recorte adequado poderá ser feito considerando os editoriais, por trazerem um discurso direto do presidente com os empregados da empresa. De maneira geral, os editoriais apresentam-se como poderosas armas na busca do apoio e do compromisso dos colaboradores para as propostas da empresa. Pode-se observar, claramente nos textos, a utilização de diversas estratégias discursivas, fazendo com que os funcionários enxerguem a empresa e as diversas situações que a envolvem por meio da ótica da alta administração.

A primeira análise a ser feita está relacionada com a influência que o ambiente exterior exerce nas palavras do presidente da empresa.

Trabalho de equipe

André Biagi
presidente da RISA

Já virou tradição dizer que o País só começa a funcionar depois do Carnaval. Certo ou errado, a verdade é que aqui na empresa, justamente nesse período muitos funcionários, de todos os setores deram mais um exemplo de dedicação e não pouparam esforços para que na festa mais popular do Brasil, todos os nossos pontos de vendas, – inclusive os instalados em sambódromos, como na vizinha Batatais–, fossem reabastecidos. Esse é um trabalho de equipe.

O mesmo desempenho se verificou durante a realização da Copa Davis e na apresentação do trio elétrico da Coca-Cola em Sertãozinho. Isso demonstra que todos os empregados entendem que nossos clientes e consumidores merecem atenção especial. Além de tratarmos desse assunto, essa edição do GARRAFINHA traz outras matérias de grande interesse.

Na área administrativa mostramos que estão sendo feitos investimentos em novos programas de computador que visam agilizar os serviços, diminuir a papelada e a burocracia. Outro programa, o Road Show deverá melhorar substancialmente nosso esquema de distribuição, reforçando uma das filosofias da empresa que é entregar seus produtos nos PVs dentro dos prazos estabelecidos.

Ilustração 51 – Trabalho de equipe
Fonte: Garrafinha, nº 213, fev. 1997, p. 2.

O contexto externo desse editorial aponta para o pós-carnaval que, em todo Brasil, é marcado por dias nebulosos, fincados entre as festas que iniciaram ainda em dezembro, com o Natal e terminaram na madrugada da quarta-feira de cinzas. No ambiente empresarial, paira a dúvida de como será o ano que, na verdade, acaba de começar para muitos. Não é difícil observar funcionários ainda inebriados com a magia do Natal, envolvidos nas lembranças dos encontros festivos (ceias, amigos secretos, festas da empresa etc), cansados da folia da festa profana e deprimidos pela volta à realidade.

Mesmo considerando a realidade da empresa de bebidas, em que várias pessoas dos departamentos trabalham nos períodos de festas, o presidente percebe a importância de dialogar com seus funcionários, principalmente os que ainda se encontram em “outra dimensão”, no sentido de alertá-los para os dias vindouros. Assim, começa por elogiar aqueles que trabalharam nos últimos eventos da empresa, buscando com esse discurso esclarecer aos que ainda não entraram no clima do novo ano: nessa empresa, enquanto há pessoas se divertindo, há pessoas trabalhando e nós valorizamos isso! É claro que, além de escolher as palavras a serem usadas em seu discurso, considerando o reflexo que elas terão sobre a

audiência, ele se apropria da voz do mercado ao dizer que “[...] todos os empregados entendem que nossos clientes e consumidores merecem atenção especial.” Entra-se aqui em um julgamento de valor presumido, pois todos conhecem a lei do mercado, na qual a empresa que não se importar com os seus clientes e consumidores deixa de ser preferida por eles. Também está presumido na expressão “todos os empregados entendem” que, do contrário, ou seja, se os colaboradores não se dedicarem aos clientes, provavelmente também poderão deixar de ser valorizados e quistos pela empresa.

O título do editorial “trabalho de equipe” reafirma a ideia de que todos devem estar envolvidos com os objetivos da empresa, não apenas os que atuaram nos períodos festivos. Ao utilizar a palavra “equipe”, assim como já mencionado nas análises dos signos do Garrafinha, a empresa remete-se à ideia dos jogos coletivos, em que os resultados nunca dependem apenas de um jogador, mas sim de toda equipe. É exatamente essa consciência que o presidente busca despertar em seus funcionários, a de que a empresa só atingirá seus objetivos, se unida completamente em favor deles.

Dito o que servirá de alerta aos funcionários, agora sim, o presidente poderá finalizar o seu editorial, solicitando o empenho de todos na implantação de novos programas da empresa para o ano em questão.

A magia continua em 2000

O ano 2000 chegou. Ao contrário das alarmantes previsões, o mundo não acabou e o tal BUG não passou de um probleminha ali, outro acolá. Prevista, sem qualquer margem de erro, foi a manutenção do sucesso da Coca-Cola como a marca mais valiosa do planeta.

Isso já podia ser facilmente observado no final do ano passado, com o sucesso das carreatas em comemoração ao Natal. A festa de luzes promovida pela RISA, em Ribeirão Preto e unidades, encheu de alegria as ruas e avenidas onde circularam os veículos enfeitados. A reação da população traduziu a magia e o poder que sustentam a liderança da empresa.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor da Coca-Cola recebeu centenas de ligações de clientes maravilhados com as carreatas. Poucas marcas no mundo são capazes de provocar emoções tão positivas com esse tipo de manifestação. Fazer parte de uma companhia que desperta fantasias é um privilégio e uma motivação.

Este ano, a RISA pretende repetir o sucesso de 1999, com investimentos em tecnologia, manutenção de programas de incentivo às vendas e de estímulo aos funcionários, que tanto se esforçam para garantir resultados cada vez melhores. A todos da família RISA, um ótimo início de ano, com saúde, paz e harmonia.

André Biagi,
Diretor-presidente da RISA

Ilustração 52 – A magia continua em 2000
Fonte: Garrafinha, nº 2247, jan. 2000, p. 2.

Esse editorial marca o início do ano 2000 e já anuncia um diálogo ideológico do presidente com seus empregados logo em seu título. Novamente aqui é possível observar uma foto do presidente com ares de seriedade, mas dessa vez com o objetivo de imprimir credibilidade às suas palavras. Vale enfatizar que 2000 foi um

ano esperado por todos, em todo mundo, com grande expectativa: por um lado, algumas religiões previam o fim dos tempos; por outro, a rede de informação mundial anunciava o “bug do milênio”, indicando a ocorrência de um caos nos sistemas de informação das empresas. A verdade é que todos, de forma mais ou menos intensa, estavam inseguros com a chegada do novo milênio, inclusive, sob o aspecto profissional.

Tal insegurança, certamente, poderia causar um desvio de atenções e, consequentemente, menos envolvimento dos empregados com trabalhos, programas e objetivos da empresa.

O presidente, ao declarar que “A magia continua em 2000”, busca quebrar toda a expectativa negativa que os funcionários poderiam ter em relação ao novo ano. Contrariando a análise anterior, também feita em um discurso proferido pelo presidente da empresa, no início de um determinado ano, aqui não foi interessante se desvencilhar do clima das festas de final e início de ano, a fim de trazer os funcionários à realidade produtiva da empresa. Como havia insegurança no ar, a imagem que ficou do Natal - com as carreatas da Coca-Cola, a Coca-Cola presente na iluminação da cidade que sedia a matriz da empresa - foi resgatada, ou melhor, a “magia” do Natal teve que ser estendida para janeiro.

Com efeito, o discurso presume e ressalta que o Natal da Coca-Cola é diferente. Segundo o presidente, “Poucas marcas no mundo são capazes de provocar emoções tão positivas [...]”. Foi como dizer: na Coca-Cola tudo é bom, somos protegidos pela “[...] marca mais valiosa do planeta.”, não há o que temer.

Outra frase impregnada de ideologismo e que provavelmente ecoou de forma mágica nos ouvidos dos empregados afirmava: “Fazer parte de uma companhia que desperta fantasias é um privilégio e uma motivação”. Realmente, por mais que as pessoas gostem do que fazem e admirem a empresa na qual trabalham, esses sentimentos nem sempre são mais fortes do que o “fardo” causado pelo trabalho, com as suas mazelas de horários a serem cumpridos, rotinas enfadonhas, relacionamentos nem sempre amistosos e a constante competição pelo mercado e pelos melhores postos e condições de trabalho. Certamente, tais mazelas são refletidas pelos funcionários nos períodos deprimidos de pós-festas e superdimensionados em ocasiões como a que ocorreu com a entrada do novo milênio. Ao proferir a expressão “desperta fantasia”, o enunciador faz uso do valor

presumido[38], comungando valores com os interlocutores e entrando na vida dos empregados por meio do seu discurso. O Papai Noel da Coca-Cola é exatamente aquele que está no imaginário das pessoas, mesmo depois de adultas. Quem não é levado a uma viagem fantástica ao mágico polo norte, branco de neve e à morada do velhinho de barbas brancas, seus duendes, trenó e renas, ao ver uma propaganda de final de ano da Coca-Cola? E a carreata iluminada com os caminhões da Coca-Cola, vista por tantos anos somente na televisão, agora também é proporcionada pela companhia em que "eu" trabalho, reflete o empregado. Quanto orgulho! Guardadas as devidas proporções, é como ver a Estátua da Liberdade, a Torre Eiffel e outros símbolos mundiais somente pela televisão e, de repente, estar diante deles.

O título do editorial pode ser novamente resgatado, quando o presidente afirma que "Este ano, a RISA pretende repetir o sucesso de 1999 [...]", ora, a ideia é de que "a magia" do sucesso de 1999 também continue em 2000. Para isso, o enunciador confirma a programação de ações voltadas aos funcionários e escolhe com cuidado o seu discurso, dando a entender que tais ações são para premiar o esforço, sendo que, na verdade, jamais uma empresa investirá apenas para premiar pessoas, mas sim para gerar maior produtividade.

O presidente finaliza seu discurso, chamando a todos de "família RISA", reforçando, como já mencionado anteriormente nesta pesquisa, os laços que unem funcionário-empresa, para além do vínculo profissional. E, mais uma vez, ele resgata a "magia" das festas de final e início de ano, desejando aos funcionários as palavras que normalmente compõem os votos externados aos familiares e amigos no Natal e na noite de Réveillon: "saúde, paz e harmonia". Assim, o presidente, entra em sinergia com sua "família" e, como "patriarca" que é, transmite segurança e proteção aos "seus", exterminando, assim, qualquer sombra de mal estar que poderia assolar os funcionários na entrada do novo milênio e prejudicar a concretização dos objetivos da organização.

[38] É importante observar que o contexto empresarial no qual o Garrafinha está inserido apresenta os seguintes valores presumidos: o Natal é mágico e traz esperanças; a empresa é uma família para o empregado; a crise e a concorrência devem ser temidas e superadas; a Coca-Cola é uma marca forte, tradicional, capaz de proteger a todos na empresa; as características positivas dos atletas devem servir de exemplo aos empregados; clientes insatisfeitos abandonam a empresa; empregados desmotivados e descomprometidos não são valorizados pela organização. Tais valores presumidos são possíveis de serem observados no decorrer dos anos de publicação do jornal.

Conseguimos
nossa certificação

Depois de muito esforço, dedicação e trabalho de todos os colaboradores conseguimos a nossa certificação de qualidade do Sistema Coca-Cola. O certificado é uma comprovação internacional da nossa eficiência, capacidade de desenvolvimento e superação.

Essa conquista tem um grande significado para todos nós que participamos desse longo processo de quase quatro anos. Superamos inúmeros obstáculos, dia-a-dia melhoramos a nossa operação, sempre perseguindo a máxima eficiência em todas as áreas.

No encerramento de mais uma etapa vitoriosa, comprovamos que a Companhia de Bebidas Ipiranga é uma empresa que opera dentro de padrões internacionais de qualidade, o que dá ainda mais credibilidade para os nossos produtos perante o mercado consumidor.

Em dezembro de 1999, assinamos uma carta enviada à CCIL, onde assumíamos o compromisso de implantar o Sistema de Qualidade Coca-Cola na empresa e em todas as unidades.

Em junho deste ano, numa solenidade, recebemos a certificação das mãos do presidente da Coca-Cola do Brasil, Brian Smith.

Foi sem dúvida uma grande conquista e todos estão de parabéns, mas agora temos mais esse compromisso: buscar a melhoria contínua para manter e aperfeiçoar o padrão que alcançamos.

Muito obrigado

André Biagi,
diretor-presidente
da Companhia de
Bebidas Ipiranga

Ilustração 53 – Conseguimos a nossa certificação
Fonte: Garrafinha, nº 276, jul. 2003, p. 2.

Nesse editorial, é importante ressaltar o uso que o enunciador faz do pronome pessoal “nós” e do pronome possessivo “nosso” em seu discurso para os empregados, em virtude da certificação de qualidade do Sistema Coca-Cola, recebido pela empresa. A foto ilustrativa demonstra a satisfação da empresa por meio da expressão de seu presidente.

O editorial é intitulado pela frase “Conseguimos nossa certificação”, sendo que o verbo “conseguimos” aparece em negrito. Foi a empresa que recebeu a

certificação, que será valorizada, que ganhará financeiramente por trabalhar com qualidade, mas o discurso do presidente é trabalhado para gerar no funcionário a sensação de que a empresa é dele, que ele foi certificado, que ele é quem lucrará com isso. Não se pode ser leviano, ao ponto de não considerar o seguinte fato: quando uma empresa tem sucesso no mercado, de alguma forma isso refletirá positivamente nas condições de trabalho, remuneração e segurança dos funcionários. De um lado, é notório que a empresa continua sendo de seus donos e/ou acionistas e os ganhos significativos de imagem e financeiro também são deles. De outro, também é evidente que o valor das empresas não está apenas no trabalho de seus donos e/ou acionistas. Estes determinarão os objetivos e as estratégias organizacionais, mas quem executará as ações, para que tais objetivos sejam atingidos, serão os funcionários. Portanto, quando uma empresa busca uma certificação de qualidade, título que lhe dará maior vantagem competitiva no mercado, serão os funcionários que trabalharão duramente, para que tal fato se torne realidade. Ocorre que uma certificação de qualidade tem um prazo de validade determinado. Ao expirar-se, fará com que a empresa se submeta novamente a uma avaliação, determinando se ela continuará ou não com o título. Para que uma empresa mantenha sua certificação de qualidade e/ou implante outras estratégias organizacionais, sempre dependerá do compromisso de seus empregados e, para mantê-los motivados a se empenhar, nada mais eficaz que torná-los donos da empresa e, consequentemente, de suas conquistas. Nesse aspecto, podem se observar as constantes aparições no texto de expressões como “conseguimos (nós)”, “nossa certificação”, “nossa eficiência, capacidade de desenvolvimento e superação”, “para todos nós”, “superamos (nós)”, “nossos produtos”, “assinamos (nós) uma carta de compromisso”, “recebemos (nós) a certificação”. Assim, pode-se afirmar que o presidente, ao fazer com que os empregados enxerguem a empresa pelos seus olhos; inclusive, dando-lhes a sensação de posse do negócio, faz uso da exotopia como estratégia discursiva.

O final do editorial confirma a preocupação do presidente, em manter a certificação conquistada, por meio do compromisso dos funcionários. No entanto, ele se trai ao encerrar o seu discurso com um “muito obrigado”. Não é hábito agradecer a um sócio, por colaborar com a empresa que também é dele. Tal ato falho só serve para provar realmente a intenção ideológica do discurso.

A VALORIZAÇÃO DA ÁGUA

O Garrafinha, deste mês, traz como tema central a questão ambiental e a importância da utilização da água de forma racional. Desde que o meio ambiente passou a receber uma atenção especial da opinião pública mundial, os fabricantes do sistema Coca-Cola fizeram grandes investimentos em tecnologia para reduzir o consumo.

Como mostra a matéria, desta edição, o consumo de água por litro de bebida fabricada vem caindo ano a ano. Nos últimos cinco anos, os indicadores melhoraram bastante, mas sempre é possível economizar mais. A escassez de água é um dos maiores desafios do nosso século. Mesmo que 3/4 do planeta sejam ocupados por água, cerca de (97%) desse total é de água salgada e 2% formam as geleiras inacessíveis. A exploração irracional da água doce dos rios, lagos e lençóis subterrâneos está ameaçando a magra fatia de 1% da água que pode ser usada pelo homem.

Aqui na Ipiranga, conseguimos reduzir bastante o consumo da água utilizada nos processos de fabricação, mas ainda podemos economizar no consumo fora da fábrica: nos jardins, na lavagem de veículos e na limpeza de sanitários e pátios. Também podemos fazer o mesmo no dia-a-dia nas nossas casas, pois assim estaremos sendo cidadãos responsáveis que ajudam a preservar uma das nossas principais fontes de vida.

Obrigado!

André Biagi,
diretor-presidente
da Companhia de
Bebidas Ipiranga

Ilustração 54 – A valorização da água
Fonte: Garrafinha, nº 294, mar 2005, p. 2.

O que pode ser mais importante para uma empresa do que preservar a sua principal matéria-prima? Não há dúvida de que para as empresas de bebidas a água se torna um líquido ainda mais precioso do que já é para todos do planeta terra. Assim, o presidente da empresa, com expressão de seriedade e apoiado pela voz do contexto mundial, que prega a preservação do meio ambiente, profere seu discurso de valorização da água.

Uma empresa que possui grande preocupação com a sua imagem mercadológica e, constantemente, é premiada, vendo crescer os números de seu

valor no mercado exatamente por isso, pode trabalhar as questões de ordem sócio-ambiental a seu favor. Dessa forma, seus investimentos em ações de cunho ambiental, principalmente aquelas relacionadas à preservação da água, poderão se reverter em, pelo menos, três benefícios diretos para a empresa. O primeiro trata-se de proporcionar longevidade a sua principal matéria-prima. O segundo é manter e ampliar o valor de sua imagem/marca, por meio da divulgação de suas ações ambientais. E, o terceiro, diz respeito à redução dos seus custos de fabricação, considerando-se a economia no consumo de água. Esse terceiro benefício poderá ainda ser potencializado se, com o passar o tempo, em função de sua escassez, o custo da água aumentar.

Para dar maior credibilidade à sua fala, o presidente faz uso de várias vozes: da opinião pública, dos outros fabricantes do Sistema Coca-Cola e de pesquisadores do meio ambiente. Todavia, esse texto, segundo as referências teóricas utilizadas neste capítulo, não pode caracterizar-se como polifônico, mas sim monofônico, visto que embora haja várias vozes constituindo o texto, essas vozes não se opõem, elas se completam e soam na voz do presidente da empresa, o único enunciador.

Nesse sentido, outra estratégia discursiva pode ser observada novamente: a de julgamento de valor presumido. Quando o presidente argumenta que “[...] assim estaremos sendo cidadãos responsáveis que ajudam a preservar uma das nossas principais fontes de vida.”, certamente ele tem consciência de que todos concordam: preservar o meio ambiente é um comportamento cidadão. Também, ao saber que os valores humanos, ao determinarem os comportamentos, não os restringem a ambientes, mas os tornam presentes em todas as ações dos indivíduos, o presidente pede para que os funcionários pratiquem ações de redução do consumo da água também em suas residências. Como a redução do consumo nos lares vai incidir em contas de água menos custosas, provavelmente os funcionários se sentirão mais motivados a continuar economizando em suas casas. Dessa forma, será mais fácil fazer com que todos internalizem o hábito de economizar a água, também nas dependências da empresa.

As análises a seguir procuram mostrar a existência de textos caracterizados como polifônicos nos editoriais do Garrafinha. Vale ressaltar que, nos textos anteriores, considerados monofônicos, mesmo observando-se a presença de várias vozes, há sempre a concordância do presidente sobre o que está sendo dito. Inclusive, ele utiliza a força dessas vozes, para obter uma influência sobre a ação

dos funcionários. É o caso do editorial sobre a “valorização da água”, analisado anteriormente. Já nos textos que serão analisados a seguir, é clara a discordância do presidente, com relação a algumas vozes presentes no discurso.

A lista da EXAME

Essa edição do Garrafinha traz algumas ótimas notícias para a empresa. A primeira delas é que pelo terceiro ano consecutivo a RISA está na lista das 500 Melhores e Maiores empresas do País. Essa publicação da revista EXAME, um dos principais veículos de comunicação impressa do Brasil, é uma das mais aguardadas por todos os setores da economia nacional, pois reflete bem como anda cada segmento.

Muitos devem se lembrar que na publicação do ano passado fomos a empresa de número 297. Esse ano, o ranking aponta que estamos em 340º. Isso reflete bem as dificuldades impostas pelo mercado. Com a crise e retração de consumo, somos obrigados a praticar preços mais baixos, o que influencia decisivamente nos resultados da empresa. Porém, conseguimos pontos significativos, como ser apontada como a quarta melhor do País no setor de bebidas. Essa colocação é resultado do trabalho de todos e pode ser melhorada.

Foi também graças ao trabalho de todos vocês, isso eu faço questão de frisar, que recebi o prêmio Fórum de Líderes Nacionais, instituído pela Gazeta Mercantil. Divido esses momentos de vitória com toda a equipe que deve ser cada vez mais integrada, trabalhando por novas conquistas. São esses desafios que nos incentivam a continuar acreditando, melhorando sempre.

André Biagi,
Diretor-presidente da RISA

Ilustração 55 – A lista da Exame
Fonte: Garrafinha, nº 241, jun. 1999, p. 2.

O editorial em questão apresenta duas vozes que, ecoadas por meio da voz do presidente, apontam na mesma direção: a valorização da empresa e de seu principal líder. São as vozes da Revista Exame e da Gazeta Mercantil que destacaram a empresa como a quarta melhor do país no setor de bebidas, denotando de forma clara a presença de um discurso inicialmente monofônico. Contudo, essas reconhecidas vozes não são suficientes, para abafar a indignação

do presidente em função da queda da empresa no *ranking* da revista exame em 1999, que lista as 500 Melhores e Maiores empresas do País.

Para justificar a queda do 297º para o 340º lugar, ele recorre a outras vozes, libertando-as do anonimato monofônico por uma boa causa. A primeira delas é a da economia do país que comunica aos consumidores: estamos em crise. A segunda voz é interior, vem das experiências do consumidor e diz: se há crise não sabemos como será o futuro, portanto, consumam menos! Não obstante, ouve-se a terceira voz, agora do mercado composto pelas empresas que comercializam seus produtos e serviços: pratique preços mais baixos, do contrário não venderá! Para o presidente, foram exatamente essas três vozes estridentes, entoando de forma enfática, que provocaram o desafinar do coral, composto por outras vozes tão harmônicas. Segundo se constata em seu discurso, o trio economia, experiência do consumidor e mercado (que ele chama simplesmente de mercado e crise) afetaram de forma significativa os resultados organizacionais. Afinal, vendendo a preços menores, provavelmente os lucros caíram e impossibilitaram os investimentos e a implantação de estratégias, que pudessem contribuir para que a empresa fosse mais bem avaliada.

É justamente o ato do enunciador em revelar essas vozes contraditórias, que instaura o caráter polifônico do discurso. Percebe-se que as demais vozes apenas reforçam e colaboram na constituição do discurso do presidente que, certamente, gostaria de dar somente “ótimas notícias” aos seus funcionários. Tais informações seriam uma boa forma de incentivá-los e motivá-los para a chegada do segundo e, muitas vezes, decisivo semestre do ano, em se tratando da consecução dos objetivos organizacionais.

Outra análise possível de ser realizada é a de que, ao deixar que as vozes do “trio” sejam vistas, embora não compactue com elas, o presidente consegue dar uma resposta aos funcionários do motivo que levou a empresa a cair no *ranking* da Exame. Se a resposta não fosse dada dessa forma, os empregados que muito se empenharam pela empresa poderiam se desmotivar e não manter o costumeiro apoio. Como o erro não foi da empresa, mas sim dos políticos que não trabalharam direito pela saúde da economia do país, o presidente pôde, então, dividir os “louros” das demais conquistas com seus funcionários, que motivados pelas “boas vozes”, certamente atenderão prontamente ao seu pedido de “continuar melhorando sempre”.

A ética, o trabalho e as oportunidades

Nas últimas semanas, temos visto estampadas nas capas dos principais jornais do país, manchetes que destacam a corrupção nos mais variados escalões da política e do empresariado. Lembramos, porém, que falta de ética não se restringe apenas aos grandes e influentes. Uma dona de casa que pega R$ 1,00 da carteira do marido, sem avisar, comete uma irregularidade. O mesmo acontece com o marido que tira R$ 1,00 da carteira da esposa. O quitandeiro que adultera a balança ou modifica prazos de validade dos produtos também é um corrupto.

Entramos no mérito desta questão para ressaltar a necessidade da consciência de nossos atos. Vivemos numa sociedade heterogênea, em que homens corretos e pessoas desonestas muitas vezes dividem o mesmo espaço. Mas graças a Deus temos liberdade para escolher nosso caminho. Devemos, então, seguir os trilhos do trabalho, valorizando o que há de mais precioso no ser humano: o caráter. Só assim, conseguiremos sucesso e paz de espírito. Mãos à obra. Temos muito o que fazer.

Falando sobre o mercado, a RISA assumiu o compromisso de produzir para todo o país a Schweppes, água tônica criada pelo alemão Jacob Schweppes, no século XVIII e que já está na linha de produção desde o início do mês. Foram feitas algumas modificações técnicas na Linha II para a produção e embalagem dos três sabores da bebida, em tamanhos 290 ml e PET 1 litro.

Schweppes é uma bebida refinada. Temos em nossas mãos um produto consumido, geralmente, por um público diferenciado. Por conta disso, vamos valorizar nosso foco de distribuição e fazer a marca ganhar cada vez mais espaço no mercado. A produção de Schweppes é mais um exemplo que atesta a competência de nossa empresa. Outro lançamento diz respeito à Coca-Cola sabor tradicional, que desde o início do mês está sendo produzida em tamanho 2,5 litros. Com essas medidas, estamos ampliando nosso campo de possibilidades. Jogar bem, depende de nós.

André Biagi,
Diretor-presidente da RISA

Ilustração 56 – A ética, o trabalho e as oportunidades
Fonte: Garrafinha, nº 249, abr. 2000, p. 2.

Como pôde ser visto em vários discursos apresentados nesta pesquisa, muitas vozes sempre apoiam o fato de que a Coca-Cola *Company*, bem como a RISA, uma de suas franquias, são empresas sólidas, de marcas fortes, que

transmitem segurança e credibilidade a seus consumidores e à sociedade em geral. Essas características são constantemente reconhecidas pelos veículos midiáticos e pelas mais renomadas instituições, quer sejam de pesquisa, financeiras, governamentais etc. Pode-se notar que frequentemente o presidente da RISA faz uso dessas vozes, para promover a empresa junto aos seus empregados, provocando-lhes orgulho e contentamento.

Em contrapartida, esse editorial mostra que a mídia, a mesma que muitas vezes destacou a importância da marca Coca-Cola e de suas empresas, desta vez usou a sua voz, unindo-se a de muitos brasileiros, para ressaltar a corrupção em "variados escalões da política e do empresariado".

O presidente da RISA provavelmente se sentiu afetado por essas vozes, por meio da generalização, encontrada nos discursos que passaram a associar os "grandes e influentes" à falta de ética e à corrupção. Não concordando com essas vozes, mas preocupado em possuir e administrar uma grande e influente empresa, ele busca a ajuda das vozes do cotidiano doméstico, para contrapor a associação instituída. Para isso, utiliza exemplos como o da dona de casa que "rouba" a carteira do marido e vice-versa e do quitandeiro que adultera a balança ou o prazo de validade dos produtos. Perceba que os exemplos referem-se a pessoas físicas ou a pequenas empresas, justamente para provar que a corrupção não é necessariamente um ato realizado somente pelos "grandes e influentes".

Por um lado, como pessoa íntegra, brasileiro, cidadão e líder, que deve modelar o comportamento de seus funcionários na empresa, ele se mostra parte constituinte de um discurso contra a falta de ética e a corrupção de toda espécie. Por outro, como dono e administrador de um patrimônio grande e influente, ele liberta a voz generalista da mídia e do povo, sempre dominada por ser admiradora da Coca-Cola em seus textos monofônicos, para poder discordar de tal concepção, ou seja, de que invariavelmente todos os grandes e influentes são corruptos e antiéticos. Dessa forma, o texto do presidente da RISA passa a caracterizar-se como polifônico.

E, para reforçar a ideia de que a empresa não faz parte de um todo corrupto, em primeira instância, ressalta a sua própria pessoa enquanto alguém que prima pelo caráter, pelo trabalho, pela religiosidade e valorização da honestidade. Depois, imprime à RISA a imagem possuidora de uma grande confiança por parte da Coca-

Cola *Company* e dos franqueados da marca no Brasil, ao ser aceita para produzir a água tônica Schweppes para todo o país.

Momento marcante

A Retrospectiva 2005 que realizamos no dia 14 de fevereiro no salão de eventos Taiwan foi sem sombra de dúvida um momento marcante da nossa caminhada deste ano.

Realizada em um local mais amplo, com auxílio de telões, o que permitiu uma melhor interação, o encontro com os colaboradores possibilitou que todos tomassem conhecimento das principais metas e dos objetivos estratégicos da empresa.

Houve transparência total. Todas as áreas da Companhia, através de seus representantes, apresentaram os resultados que alcançaram em 2004 e as previsões para 2005. O resumo dessa apresentação está nesta edição do Garrafinha.

Acreditamos que essa transparência, que já faz parte da cultura da empresa, tem sido fundamental para o nosso crescimento. Na medida em que são informados e conhecem a realidade da Companhia, há um envolvimento maior de todos colaboradores que participam da administração.

Mesmo com as dificuldades econômicas e o acirramento da concorrência, nossos colaboradores têm sido nossos parceiros na busca de resultados. Nos últimos anos, conseguimos manter uma escala crescente em que os resultados de um ano são melhores que os dos períodos anteriores. Todas as áreas possuem indicadores de desempenho e esse é o nosso grande desafio: fazer com que 2005 seja melhor que 2004.

Um bom trabalho a todos!

André Biagi,
diretor-presidente
da Companhia de
Bebidas Ipiranga

Ilustração 57 – Momento marcante
Fonte: Garrafinha, nº 293, fev. 2005, p. 2.

Nesse editorial, o presidente enfoca a realização de um evento que envolveu os funcionários da empresa, para apresentar os resultados obtidos no ano anterior, assim como as previsões para o ano vindouro.

Em seu discurso, destaca a preocupação da empresa em mostrar de forma “transparente” todas as informações sobre os assuntos em pauta. Como o presidente de uma companhia normalmente não fala só por si, mas representa as intenções dos demais acionistas, pode-se afirmar que a voz que busca contar de forma transparente o que ocorreu e o que deverá ocorrer na empresa não é solitária, mas sim representa várias outras vozes que pensam de maneira igual: as dos donos da empresa. Na verdade, o principal líder de uma empresa, normalmente fala pelos acionistas; mas, nesse caso, o presidente também é um dos donos. Assim, ao estar no cargo e no papel de presidente, ele fala por mais uma voz: a sua própria.

Do mesmo modo, soma-se à voz principal do presidente, às vozes dos representantes de todas as áreas da companhia, que, também, transparentemente, contam os seus feitos do ano anterior e as propostas que deverão ser concretizadas naquele ano. Trata-se de diretores e gerentes que buscam resultados para suas áreas e departamentos, à medida que são cobrados e avaliados pela alta administração. Os resultados positivos podem lhes trazer reconhecimento e promoção, já os resultados negativos podem indicar, inclusive, desligamentos da empresa. Em se tratando das informações aqui consideradas, certamente as chefias da empresa terão prazer em se somarem à voz do presidente, já que o discurso aponta resultados crescentes para a empresa.

Esse evento pode parecer, sob os olhos de muitos, um acontecimento meramente natural e rotineiro, portanto não merecedor de tanta relevância por parte da alta administração da empresa. Porém, nem sempre as grandes empresas são adeptas e estão abertas a transmitir informações organizacionais de forma clara e abrangente a todos os seus níveis hierárquicos. Tal fato pode ser confirmado por meio da vasta literatura encontrada, bem como artigos e matérias publicados em jornais e revistas, que apontam os grandes problemas de comunicação ascendente e descendente nas empresas.

Até esse ponto da análise do editorial, há de se observar a presença de um texto que se caracteriza como monofônico, ou seja, a voz do presidente, constituída pelas vozes de acionistas, diretores e gerentes, ressaltando a todos os funcionários o quão são transparentes em suas ações. Ademais, é claro para a alta administração da empresa que o referido evento, por não ser prática comum de todas as organizações, provoca orgulho nos colaboradores, tornando-os mais acessíveis às propostas a serem concretizadas naquele ano.

Tudo poderia ser perfeito se duas outras vozes não ecoassem da escuridão do mercado: a da economia e a da concorrência. Mesmo contrariado, o presidente necessita destacá-las, para mostrar aos funcionários que chegar aos resultados esperados não será fácil; portanto, a empresa necessitará do empenho de todos.

A voz da economia com suas instabilidades, provocadas muitas vezes pelas decisões políticas, anuncia: sempre é bom ter cautela, não somos um paraíso fiscal, acontecimentos globalizados podem afetar economicamente o nosso país etc. Já a concorrência, apavora com seus dizeres: também estou me planejando estrategicamente para 2005, quero "roubar" seu *market share*[39], vou lançar novos produtos, invadirei a sua área de atuação.

O presidente poderia ter mantido o seu texto monofônico, mas prefere mostrar as dificuldades que poderão vir de um mercado livre, que não pode ser controlado pela empresa. Assim, somente ao libertar as vozes contrárias da economia e da concorrência, o presidente tem argumentos para pedir a ajuda de todos, pois transforma a situação em um desafio, como acontece em situações de competição. Além disso, todos sabem que é mais fácil combater um inimigo, quando o conhecemos e nos preparamos para ele.

Procurando sintetizar as análises presentes nesta seção, em se tratando das relações dialógicas presentes no Garrafinha, pode-se afirmar que o enunciador, o presidente da empresa, busca constantemente apoiar e complementar o seu discurso, por meio das vozes dos acionistas da empresa, do contexto mundial, da opinião pública e de outros fabricantes do Sistema Coca-Cola. Ainda, dos especialistas das áreas econômica e ambiental, veículos de comunicação de massa, das instituições de pesquisa, financeiras e governamentais e, finalmente, das chefias da empresa, como diretores e gerentes.

Já a polifonia aparece apenas quando o presidente precisa apresentar justificativas à sua equipe ou alertá-la para se dedicar mais ao trabalho. As vozes contraditórias ao discurso do presidente, mais presentes são: a instabilidade econômica do país (crise) e a concorrência do mercado. Vale enfatizar que as vozes da mídia e da opinião pública, embora apareçam mais nos casos em que o texto caracteriza-se como monofônico, certas vezes são usadas nos textos considerados

[39] O mesmo que participação de mercado, expressão definida anteriormente neste trabalho.

polifônicos. Observa-se que o aparecimento das vozes, em uma situação ou em outra, sempre depende da estratégia discursiva adotada pelo enunciador.

O enunciador também faz uso, segundo as análises dos seguintes valores presumidos: clientes insatisfeitos abandonam a empresa, empregados desmotivados e descomprometidos não são valorizados pela organização, o Natal é mágico e traz esperanças, como também, o meio ambiente deve ser preservado. Já a entoação causa efeito de sentido enfático, ao ser expressa pela repetição da idéia: todos devem estar atentos à crise. É também possível observar nos textos o uso da exotopia como estratégia discursiva, quando o presidente busca fazer com que os empregados enxerguem os fatos, segundo a sua ótica.

Tanto os textos caracterizados como monofônicos, quanto os polifônicos encontrados no Garrafinha, são utilizados para veicular ideias como: a importância do envolvimento de todos com os objetivos da empresa, a união e o trabalho em equipe, a dedicação ao trabalho, a melhoria do ambiente profissional, a dissipação do negativismo e do medo, a importante imagem da franquia e da marca, a empresa que é de todos, a preservação do meio ambiente e de seus recursos, o valor da liderança da organização, a ética e a transparência nas relações.

Vale ressaltar que não há nesta pesquisa a intenção se discordar do fato de que todo discurso é dialógico, permeado por várias vozes e influências, mas sim de que, dependendo da estratégia discursiva utilizada pelo enunciador, o texto possa caracteriza-se, aos olhos do enunciatário, como monofônico ou polifônico.

4 ANÁLISE DO DISCURSO À LUZ DAS TEORIAS BAKHTINIANAS: GÊNEROS DO DISCURSO E CRONÓTOPO

4.1 Gêneros do discurso

Bakhtin afirma que cada esfera da atividade humana apresenta modos diferentes de utilizar a língua. Estes modos podem ser observados nos enunciados orais ou escritos de seus integrantes. É possível detectar nos enunciados de cada esfera, conteúdo, seleção de recursos linguísticos e construção composicional bastante específicos, que traduzem suas necessidades próprias de comunicação. De acordo com Machado (1996, p. 234):

> Os gêneros discursivos são como as formas específicas do uso da língua, ocupam um lugar de destaque na análise geral da enunciação empreendida por Bakhtin. Neles se concentram aspectos essenciais para a compreensão teórica do texto e da dialogia implicada na textualidade.

Conforme aponta Bakhtin (1997a, p. 279), "qualquer enunciado considerado isoladamente é, claro, individual, mas cada esfera de utilização da língua elabora seus *tipos relativamente estáveis* de enunciados, sendo isso que denominamos *gêneros do discurso*".

A respeito dessa ideia de Bakhtin, Silva (2001, p. 192) comenta que

> [...] a escolha de um gênero por um sujeito é uma das formas que ele encontra para produzir sentido quando se inscreve em atividades comunicativas, o que caracteriza o gênero como prática discursiva. Ademais, apesar da normatividade dos gêneros, a dinâmica da linguagem permite movimentos do sujeito, em um dado gênero, que são responsáveis pelo efeito do sentido.

Bakhtin, ao acusar a grande e rica heterogeneidade de discursos existentes, diferencia-os em gênero de discurso primário e gênero de discurso secundário. Conforme o autor, os gêneros secundários são mais complexos e são representados pelo romance, pelo discurso ideológico, pelo teatro, entre outros (BAKHTIN, 1997a).

Já os discursos primários, mais simples, são decorrentes da comunicação verbal espontânea e transformam-se, ao serem absorvidos pelos gêneros secundários, passando a ter significado nos seus planos de conteúdo. A inter-relação entre os gêneros primário e secundário e o processo histórico de formação dos gêneros esclarece a natureza do enunciado.

Bakhtin, então, elucida:

> Uma concepção clara da natureza do enunciado em geral e dos vários tipos de enunciados em particular (primários e secundários), ou seja dos diversos gêneros do discursos, é indispensável para qualquer estudo, seja qual for a sua orientação específica. [...]. A língua penetra na vida através dos enunciados concretos que a realizam, e é também através dos enunciados concretos que a vida penetra na língua (BAKHTIN, 1997a, p. 282).

Sendo assim, independentemente do tipo de estudo realizado, deve-se considerar a natureza do enunciado e as particularidades do gênero; caso contrário, ter-se-ia como consequência o formalismo e a abstração linguística, a historicidade do estudo distorcida e a debilidade do elo que liga a língua à vida.

Bakhtin (1997a) aborda algumas áreas e alguns problemas da lingüística, como a estilística e afirma que o estilo está ligado ao enunciado e aos gêneros do discurso. O enunciado possui um estilo individual, ou seja, quem fala ou escreve implanta a sua marca discursiva. Tal situação, porém, encontra um terreno mais fértil nos gêneros literários, podendo-se dizer o contrário, nos gêneros que pedem uma forma mais padronizada, como a formulação da nota de serviço, da ordem militar, entre outras. Isso quer dizer que há um estilo mais individual e um estilo ligado ao gênero.

O autor, em suas análises, constata que "[...] apenas no enunciado a língua comum se encarna numa forma individual" e propõe um estudo profundo da natureza do enunciado e da diversidade dos gêneros discursivos para elucidar melhor esta questão (BAKHTIN, 1997a, p. 283). Entretanto, afirma que o estilo está estritamente ligado ao gênero, ou seja, o estilo linguístico ou funcional é o estilo de um gênero de uma determinada esfera da atividade humana, com a comunicação que lhe é peculiar. Assim, somando-se às unidades temáticas e composicionais, o estilo constituirá o gênero de um enunciado.

A obra bakhtiniana confere críticas aos autores de classificações, que não compreendem a natureza dos gêneros dos estilos da língua e se ausentam da classificação dos gêneros do discurso por esferas de atividade humana, além de não diferenciarem os gêneros primários e secundários. O autor, nesse sentido, refere-se ao enunciado e ao gênero do discurso como os canais que levam a história da sociedade à história da língua, afirmando que em cada época de seu desenvolvimento, a língua escrita é marcada pelos gêneros do discurso, tanto primários, quanto secundários (BAKHTIN, 1997a).

Para Machado (1996, p. 264):

> A definição de textualidade através dos gêneros e, consequentemente, o dialogismo como articulação vital do mundo dos signos, sem dúvida imprime coerência ao sistema teórico de Bakhtin. Assim entendemos os gêneros como manifestação de visões de mundo determinadas pelo ponto de vista onde ocorrem.

Bakhtin (1997a) não aceita a visão da linguística que propõe a existência de dois parceiros da comunicação verbal: o locutor e o ouvinte. Nesse esquema, o processo ativo da fala seria atribuído ao locutor e o processo passivo da compreensão ao ouvinte. Tal esquema não é considerado errado, mas também não representa o todo da comunicação, já que o ouvinte, ao mesmo tempo que recebe e compreende a significação de um discurso, apresenta uma atitude responsiva ativa, preparando-se para uma resposta. Nesse sentido, durante a comunicação, o ouvinte estará sempre em processo de elaboração, podendo concordar, discordar parcial ou totalmente, entre outras ações responsivas:

> A compreensão de uma fala viva, de um enunciado vivo é sempre acompanhada de uma atitude r*esponsiva ativa* (conquanto o grau dessa atividade seja muito variável); toda compreensão prenhe de resposta e, de uma forma ou de outra, forçosamente a produz: o ouvinte torna-se o locutor (BAKHTIN, 1997a, p. 290).

Com isso, a compreensão responsiva poderá resultar não necessariamente numa resposta fônica, mas num ato ou também em uma mudez por um lapso de tempo (também chamada de ação retardada), muito encontrada nos gêneros secundários da comunicação verbal, nos discursos lidos ou escritos. Nos casos de ação retardada, espera-se que o ouvinte se manifeste, mesmo que *a posteriori*, de forma discursiva ou comportamental. Conforme afirma Bakhtin:

> O locutor postula esta compreensão responsiva ativa: o que ele espera, não é uma compreensão passiva que, por assim dizer, apenas duplicaria seu pensamento no espírito do outro, o que espera é uma resposta, uma concordância, uma adesão, uma objeção, uma execução, etc. A variedade dos gêneros do discurso pressupõe a variedade dos escopos intencionais daquele que fala ou escreve (BAKHTIN, 1997a, p. 291).

Desse modo, pode-se afirmar que os vários gêneros decorrentes das diversas esferas da atividade humana determinam suas unidades de comunicação verbal que, por sua vez, são consideradas por Bakhtin como *fronteiras* do enunciado, por apresentarem características estruturais específicas. Tais unidades de comunicação são determinadas pela *alternância dos sujeitos falantes* ou locutores, sendo chamadas de réplicas e observadas de forma mais direta e

evidente no diálogo real. As réplicas do diálogo, ao se ligarem umas às outras, promovem relações como as de pergunta-resposta, asserção-objeção, entre outras. Pode-se dizer que o mesmo não ocorre nos gêneros secundários do discurso, à medida que o próprio locutor se faz também o sujeito das réplicas, porém reproduzindo os gêneros primários (BAKHTIN, 1997a).

Dentro do contexto do diálogo e das réplicas, Bakhtin busca relacionar a oração, unidade da língua, ao enunciado, unidade da comunicação verbal. Para o autor, diferentemente do enunciado, a oração nunca é marcada pela alternância dos sujeitos falantes, sendo um pensamento relativamente acabado, de um único sujeito falante. É apenas no todo de um enunciado que a oração consegue adquirir a capacidade de determinar uma resposta, ou seja, uma atitude responsiva (BAKHTIN, 1997a).

Conforme ressalta Bakhtin (1997a, p. 299), "o primeiro e mais importante dos critérios de acabamento do enunciado é a *possibilidade de responder* - mais exatamente, de adotar uma atitude responsiva para com ele [...]. Pautando-se nessa afirmativa, Bakhtin compara as obras de construção complexa às réplicas do diálogo. Afinal, os autores, ao expressarem as suas individualidades e visões do mundo externo, criam fronteiras internas capazes de distingui-las de outras obras da mesma esfera cultural, as quais justamente os antecederam e os influenciaram nos processos de criação e comunicação verbal. Contudo, pode-se inferir que a obra realmente se assemelha à réplica, à medida que busca uma resposta de sua audiência, adotando todas as espécies de formas, a saber:

> [...] busca exercer uma influência didática sobre o leitor, convencê-lo, suscitar sua apreciação crítica, influir sobre êmulos e continuadores etc. [...] A obra é um elo na cadeia da comunicação verbal; do mesmo modo que a réplica do diálogo, ela se relaciona com as outras obras-enunciados: com aquelas a que ela responde e com aquelas que lhe respondem, e, ao mesmo tempo, nisso semelhante à réplica do diálogo, a obra está separada das outras pela fronteira absoluta da alternância dos sujeitos falantes (BAKHTIN, 1997a, p. 298).

No entanto, considerando-se a questão da oração, que só poderá suscitar uma atitude responsiva no todo acabado do enunciado, faz-se necessário conhecer os fatores que determinam essa situação. Tais fatores encontram-se ligados no todo orgânico do enunciado de forma indissociável, ou seja, são dependentes e se influenciam mutuamente.

O primeiro deles é “o tratamento exaustivo do objeto do sentido” ou tema, que está estritamente relacionado às esferas da comunicação verbal, porém de acordo com as intenções do autor. Ligando-se ao primeiro, o segundo fator refere-se ao “intuito, o querer-dizer do locutor” e o elemento subjetivo do enunciado, sendo ele o responsável pela determinação de todo o enunciado, no que diz respeito à sua amplitude e às suas fronteiras.

A combinação do primeiro com o segundo fator proporciona a formação de uma unidade indissolúvel e limitada de comunicação verbal, na qual se torna possível identificar a individualidade do autor e as influências exercidas por seus parceiros de esfera cultural (os enunciados de outros autores). A consequência de tal acontecimento é o fácil entendimento que os parceiros de esfera cultural têm em relação ao intuito discursivo e ao todo do enunciado (BAKHTIN, 1997a).

Mostrando a indissociável ligação entre os fatores que determinam a totalidade acabada do enunciado, pode-se afirmar que o segundo também é quem determinará o terceiro, ou seja, a escolha de um gênero do discurso é estabelecida pelo querer-dizer do locutor.

> Essa escolha é determinada em função da especificidade de uma dada esfera da comunicação verbal, das necessidades de uma temática (do objeto do sentido), do conjunto constituído dos parceiros, etc. Depois disso, o intuito discursivo do locutor, sem que este renuncie à sua individualidade e à sua subjetividade, adapta-se e ajusta-se ao gênero escolhido, compõe-se e desenvolve-se na forma do gênero determinado (BAKHTIN, 1997, p. 301).

Para Bakhtin (1997a), os gêneros do discurso introduzem-se na consciência e nas experiências das pessoas que, por sua vez, utilizam-nos o tempo todo em seus processos de comunicação verbal, até mesmo, quando não se dão conta disso. São os gêneros que organizam a fala e dão o repertório necessário para que se compreenda o todo discursivo.

Tais gêneros podem ser padronizados como os das felicitações, os dos votos ou mais livres e criativos como os das reuniões sociais e os da atividade familiar. Muitos gêneros presentes na vida cotidiana apresentam “[...] formas tão padronizadas que o querer-dizer individual do locutor quase só pode manifestar-se na escolha do gênero, cuja expressividade de entonação não deixa de influir na escolha” (BAKHTIN, 1997a, p. 302).

Todavia, mesmo para a utilização dos gêneros mais livres e criativos é necessário que se dominem os gêneros de forma geral, ou seja, conhecê-los se

torna tão importante quanto às formas, para que haja entendimento entre os locutores. Assim, salienta-se o fato de que os gêneros são dados aos indivíduos falantes e não criados por eles. Conforme aponta Bakhtin (1997a, p. 304):

> É por isso que o enunciado, em sua singularidade, apesar de sua individualidade e de sua criatividade, não pode ser considerado como uma *combinação absolutamente livre* das formas da língua, do modo concebido, por exemplo, por Saussure (e, na sua esteira, por muitos linguistas), que opõe o enunciado (a fala), como um ato puramente social e prescritivo para o indivíduo.

Partindo-se dessa ideia, a escolha de um tipo de oração só ocorre em função do todo do enunciado acabado e não apenas para que ela ajude a expressar alguma coisa. Analisando a oração, pela ótica da unidade da língua, é possível observar que ela não provoca uma atitude responsiva ativa. Isso não significa que não seja inteligível, mas que realmente só alcançará sua plenitude de sentido, dentro de um enunciado completo.

Em se tratando de enunciado, Bakhtin (1997a) procura dividi-lo em duas fases: a primeira refere-se ao conteúdo do objeto do sentido, estando relacionado diretamente à escolha do gênero do discurso e dos recursos linguísticos. Já a segunda fase estabelece a composição e o estilo, marcando a individualidade do locutor, à medida que define a sua expressividade e, por consequência, os aspectos emotivo-valorativos do discurso.

Tal questão reafirma as ideias de Bahktin sobre o sentido atribuído à palavra e a oração fora do contexto enunciativo, pois o autor acredita que as palavras “estão a serviço de qualquer locutor e de qualquer juízo de valor, que podem ser totalmente diferentes, até mesmo contrários”. O mesmo ocorre com “a oração, que como unidade da língua, também é neutra, e não comporta aspectos expressivos: ela os recebe (mais exatamente, participa deles) somente dentro do enunciado concreto” (BAKHTIN, 1997a, p. 309).

Em suas reflexões, Bakhtin defende que, ao elaborar-se um enunciado, a palavra escolhida não é proveniente da neutralidade lexicográfica, mas sim do gênero selecionado.

> No gênero, a palavra comporta certa expressão típica. Os gêneros correspondem a circunstâncias e temas típicos da comunicação verbal e, por conseguinte, a certos pontos de contato típicos entre as *significações* da palavra e a realidade concreta. Daí se segue que as possibilidades de expressões típicas formam como que uma supra-estrutura da palavra (BAKHTIN, 1997a, p. 312).

Para Bakhtin, a palavra existe para o locutor sob três aspectos: como palavra neutra da língua e que não pertence a ninguém, como a palavra do outro pertencente aos outros e como palavra minha, pois se eu a escolhi para ser utilizada em meu discurso, ela já possui a minha expressividade. Assim, a palavra carrega consigo o juízo de valor do indivíduo e se encontra impregnada de uma reunião de enunciados. Esse conjunto de enunciados são provenientes da relação do indivíduo com o seu contexto de vida, durante toda a sua existência. As palavras de Bakhtin refletem a dimensão dessa afirmativa:

> Toda época, em cada uma das esferas da vida e da realidade, tem tradições acatadas que se expressam e se preservam sob o invólucro das palavras, das obras, dos enunciados, das locuções etc. Há sempre certo número de ideias e diretrizes que emanam dos "luminares" da época, certo número de objetivos que se perseguem, certo número de palavras de ordem etc (BAKHTIN, 1997a, p. 313).

Partindo dessa constatação, ou seja, de que a individualidade do locutor é influenciada pelo seu contexto de vida, no decorrer das épocas, pode-se inferir que é justamente esse fato que constrói a sua relação valorativa com o enunciado. Decorre dessa influência, a atitude responsiva do locutor que, diante de sua exposição aos enunciados alheios, manifesta, discordando, concordando, avaliando e, às vezes, até parafraseando ou reiterando. É por esse fato que a expressividade de um enunciado não está vinculada apenas ao teor do objeto do sentido, mas sim à resposta que o locutor dá aos enunciados de outros. "A resposta transparecerá nas tonalidades do sentido, da expressividade, do estilo, nos mais ínfimos matizes da composição". Para que haja uma compreensão mais profunda do estilo do enunciado, as tonalidades dialógicas devem ser consideradas, pois o pensamento individual, não importando a qual esfera da atividade humana pertença, nasce e forma-se em interação com o pensamento alheio (BAKHTIN, 1997a, p. 317).

Quando o locutor tece seu discurso, ele não o faz apenas influenciado pelos outros que o precedem, mas também por aqueles a quem pretende atingir e que busca não uma atitude passiva, mas sim responsiva.

Bakhtin (1997a, p. 318-319) considera que todo enunciado é composto da inter-relação ou alternâncias de sujeitos. Assim, mesmo quando o locutor utiliza o discurso do outro, entre aspas, por exemplo, a sua expressão pode ser observada, atravessando as fronteiras do que foi citado. "Desse modo, o discurso, do outro

possui uma expressão dupla: a sua própria, ou seja, a do outro, e a do enunciado que o acolhe".

O autor ainda considera como tênues e específicas as fronteiras edificadas pela alternância de sujeitos:

> [...] a expressão do locutor se infiltra através dessas fronteiras e se difunde no discurso do outro que poderá ser transmitido num tom irônico, indignado, simpático, admirativo (essa expressão é transmitida pela entonação expressiva, e no discurso escrito nós a adivinhamos e a percebemos, graças ao contexto que envolve o discurso do outro, ou graças à situação transverbal que sugere a expressão apropriada (BAKHTIN, 1997a, p. 318).

Pode-se complementar essa ideia com outra questão, apontada pelo autor, ao analisar o objeto do discurso. Para Bakhtin (1997a), o objeto do discurso de um locutor jamais será puro, pelo contrário, é um ponto onde as opiniões de outros são encontradas, porém contendo diferentes visões de mundo e de seus acontecimentos.

No entanto, o enunciado não é tecido apenas com a influência de outros que o precedem, mas também pela busca de uma atitude responsiva que o sucede. São exatamente estas questões que constituem o enunciado, diferenciando-o, assim, das palavras e orações que são neutras nesse aspecto.

As formas e concepções do destinatário a quem se dirige um enunciado sempre são determinadas pela esfera da atividade humana e da vida cotidiana a que ele pertence. Considerando esta prerrogativa, algumas perguntas devem ser respondidas:

> A quem se dirige o enunciado? Como o locutor (ou escritor) percebe e imagina seu destinatário? Qual é a força da influência deste sobre o enunciado? É disso que depende a composição, e sobretudo o estilo, do enunciado. Cada um dos gêneros do discurso, em cada uma das áreas da comunicação verbal, tem sua concepção padrão do destinatário que o determina como gênero (BAKHTIN, 1997a, p. 321).

Outra reflexão importante, em se tratando de gênero do discurso, está no fato de permitir a coincidência entre o destinatário do enunciado com o indivíduo que responde ao enunciado. Nesse caso, ao redigir um enunciado, o locutor está respondendo a um outro, mas de quem também espera uma resposta. Assim, Bakhtin (1997a, p. 321) declara que "enquanto elaboro o meu enunciado, tendo a determinar essa resposta de modo ativo; por outro lado, tendo a presumi-la, e essa resposta presumida, por sua vez, influi no meu enunciado [...]". Por isso, o locutor estará sempre considerando o perfil de seu destinatário no que tange aos seus

conhecimentos em determinada área, seus preconceitos etc. A escolha do gênero, bem como dos procedimentos composicionais e do estilo do enunciado serão definidos com base nessas questões (BAKHTIN, 1997 a, p. 321-322).

Vale ressaltar: “quando se subestima a relação do locutor com o outro e com seus enunciados (existentes ou presumidos), não se pode compreender nem o gênero nem o estilo de um discurso”.

4.2 Gênero do discurso: o *house-organ* a partir do Garrafinha

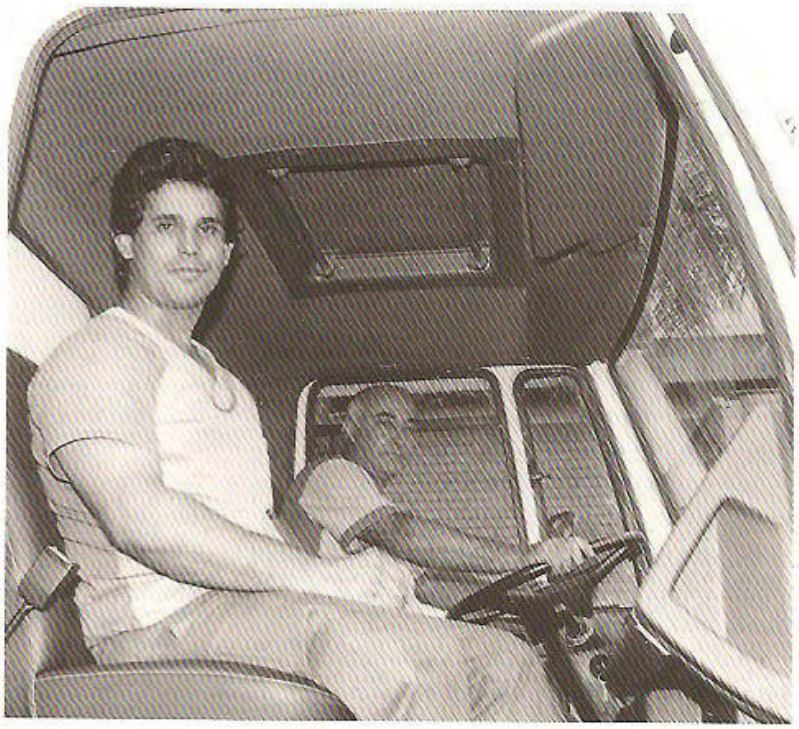
Na análise do *house-organ* Garrafinha, vale considerar algumas mudanças que são passíveis de serem vistas no decorrer dos anos de edição, porém que estão bastante alinhadas com as questões consideradas por Bakhtin, em se tratando de gêneros do discurso. A primeira delas é a mudança da força da expressividade do presidente, impregnada nas épocas em que a situação da empresa encontra-se mais vulnerável. Tal fato é visivelmente constatado no início da retomada das publicações em 1996, indo, aproximadamente, até 1998. A segunda diz respeito à forma composicional, influenciada principalmente por duas questões: a responsabilidade sócio-ambiental e a busca incansável pela qualidade total.

As análises a seguir procurarão mostrar, além das mudanças que imprimem alterações no discurso do locutor, como são trabalhadas as questões relacionadas ao gênero no que tange ao conteúdo temático, a forma composicional e ao estilo.

As análises de gênero do Garrafinha se pautarão em três elementos do jornal, que normalmente são trabalhados de forma a obter um efeito calculado e reforçado junto ao ouvinte: a capa, o editorial e a matéria principal da edição. Foram selecionadas três edições: uma em 1996, outra em 1999 e a última em 2004. Procurou-se, com isso, representar três momentos do recorte feito, em se tratando dos anos de publicação (1996 a 2005), começo, meio e fim. Dessa forma, é possível verificar se as características do Garrafinha, em se tratando de gênero, permanecem ao longo dos anos de publicação. Ademais, a escolha das publicações em cada ano deteve-se nos assuntos mais regulares nas edições do jornal: avaliações de *perfomance* da empresa, perspectivas da equipe e a busca incessante por resultados.

GARRAFINHA

Publicação editada pelos funcionários da Refrescos Ipiranga S/A - Ribeirão Preto-SP - ano 18 - Dezembro/96 - nº 211



Carga pesada

O dia-a-dia de motoristas e entregadores, que com seu trabalho, se transformaram em verdadeiros representantes da empresa junto aos clientes

Página 3

Natal

Funcionários falam da esperança de ver um sonho realizado e ganhar um presente inesquecível

Páginas 4 e 5

Hipertensão

Empresa realiza campanha para detectar e controlar a saúde de funcionários hipertensos

Página 6

Lançamento

Unidade de Ribeirão Preto começa a produzir nova embalagem PET 600 ml

Página 5

Ilustração 58 – Capa - Natal

Fonte: Garrafinha, nº 211, dez. 1996, p. 1.

Tempo de esperança

André Biagi
presidente da RISA

O Natal simboliza alegria, fraternidade, confraternização. É uma época em que se renovam nossas esperanças de dias melhores e de um futuro mais promissor. Porém, sabemos que para isso se tornar realidade será preciso muito trabalho e dedicação. O ano que está chegando ao fim, foi difícil para praticamente todos os setores. A situação da economia do País não permitiu grandes avanços.

A empresa conseguiu se manter estável graças ao trabalho de todos. E nossa perspectiva é que 1997 seja um ano melhor em todos os sentidos. Esperamos que nossos dirigentes encontrem soluções para os problemas emergentes no País e que seja um ano de mais certezas e menos dúvidas. Da parte da Refrescos Ipiranga, continuaremos trabalhando para consolidar cada vez mais nosso nome no mercado, oferecendo ao nosso público consumidor produtos de qualidade. Para isso, mais uma vez a sua participação será fundamental. Em nome de toda diretoria da RISA, um Natal de muita paz e um ano novo de realizações.

Ilustração 59 – Tempo de esperança
Fonte: Garrafinha, nº 211, dez 1996, p. 2.

SONHOS DE NATAL

Com a chegada do Natal e Ano Novo, renovam-se as esperanças de dias melhores. É época de sonhar, de dar e ganhar presentes. Aproveitando o clima da festa, a reportagem do GARRAFINHA foi perguntar para alguns funcionários o que gostariam de comprar ou ganhar nessa data tão importante, que simboliza alegria, paz e fraternidade.

BETO CARRERO

"Ficaria muito feliz se nesse Natal conseguisse realizar um antigo sonho. Sempre tive vontade de conhecer o Beto Carrero World. Seria um presente inesquecível".

Maria das Graças Ramos
auxiliar de produção

CARRO

"Bati meu gol, e por isso, queria poder comprar ou ganhar um carro zero. Nem precisava ser importado. Poderia ser um Monza mesmo".

Romis Donizeti Marques
operador de processo

PERNAMBUCO

"Nesse Natal, se eu pudesse, pegaria a família e viajaria para Pernambuco. Dizem que lá as praias são lindas e o povo muito alegre".

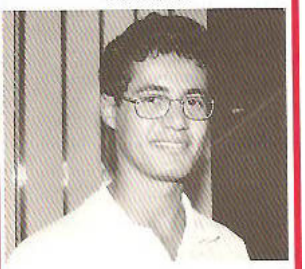
Valter de Carvalho
ajudante de produção

VIAGEM

"Meu grande sonho é uma viagem de 15 dias para Cancún, junto com meu namorado. Para completar, gostaria de ganhar um Escort XR-3 conversível".

Elaine Cardoso
auxiliar administrativa

TEMPRA



"Adoro carros, e gostaria de ganhar um Tempra. Sempre sonhei sair da agência pilotando um zero quilômetro".

Evaldo Mendonça
auxiliar administrativo

CASA

"Acredito que meu sonho seja o mesmo da maioria dos brasileiros. Queria poder terminar de construir minha casa, e assim, ficar livre do aluguel".

Edson Martins Vieira
analista de qualidade

SENA

"Tenho vários sonhos e vontade de comprar uma série de coisas. Ficaria muito contente se ganhasse na Sena e pudesse reformar minha casa para dar mais conforto à minha família".

Marcos Antônio de Sá
reparador

ALUGUEL

"Aposto que muita gente falou que queria comprar ou ganhar uma casa. Eu também. Poderia ser em Cravinhos, Bonfim. Quero é sair do aluguel".

Jacilmara Alberto Fernandes
coordenadora do SAC

Ilustração 60 – Sonhos de Natal

Fonte: Garrafinha, nº 211, dez. 1996, p. 4.

Essa edição de final de ano do Garrafinha retrata um momento difícil da empresa, causado por um período de instabilidade econômica no país. O presidente precisa tecer um discurso que possa de alguma forma provocar esperança em seus empregados, motivando-os para o trabalho no próximo ano. É exatamente esse o "querer dizer do locutor", ou seja: o tema do discurso do presidente está firmado em seu intuito de dar esperanças e motivar os funcionários, à medida que os resultados da empresa não atingiram o almejado, em função da situação político-econômica do país. Uma desmotivação generalizada na equipe da empresa poderia atrapalhar a consecução dos objetivos para o próximo ano, em um período em que a empresa mais necessitaria do compromisso de todos, para vencer a difícil situação econômica nacional.

Para que os empregados realmente fossem atingidos pelo discurso, como forma composicional, o presidente faz uso do Natal, momento em que todos estão mais sensíveis, buscando a paz, com os corações abertos e cheios de esperança. Presumidamente, o presidente sabe que não há quem não valorize essa época e não se sinta de alguma forma envolvido por ela. Nesse momento, pode-se observar o uso do julgamento de valor presumido como estratégia discursiva, porque há uma comunhão de valores, ligando o discurso do presidente com o pensamento dos empregados. Para completar a sua eloquência, o enunciador utiliza-se da capa, do editorial e imprime maior evidência à matéria que trata o assunto (a única de uma página e meia na edição).

Definida a forma, assim como também defendido por Bakhtin, o estilo segue sinergicamente, sem se descuidar do destinatário a quem pretende atingir.

A capa anuncia: "funcionários falam da esperança de ver um sonho realizado e ganhar um presente inesquecível". Novamente, aqui, para entrar em sinergia com a audiência, o enunciador faz uso do julgamento de valor presumido relacionado ao Natal, aproveitando-se da curiosidade que normalmente todos têm de saber o que o outro espera, qual presente gostaria de ganhar. Mesmo não tendo o maior destaque da capa, o texto ganha valor e interesse, ao aguçar a curiosidade da audiência em conhecer o sonho alheio. Além disso, a foto que ilustra a capa foi captada de baixo para cima, dando a impressão de que os empregados estão num pedestal, numa posição privilegiada, desejo comungado por todos.

No editorial, o título já inicia um discurso que busca imprimir esperança em todos. Se o ano não foi bom, chega o Natal "época em que se renovam nossas

esperanças de dias melhores e de um futuro promissor"; todavia, seguindo o estilo que lhe é peculiar (tal fato poderá ser observado nos demais editoriais), vem a frase: "porém, sabemos que para isso se tornar realidade, será preciso muito trabalho e dedicação". Percebe-se que o enunciador, ao determinar a forma composicional de seu discurso, utilizando um acontecimento valorizado por seus destinatários, passa, então, a pautar o estilo do seu discurso, alternando o julgamento de valor presumido com a realidade empresarial. Ora, todos presumem que o "Natal simboliza alegria, fraternidade e confraternização"; porém, todos também presumem que as pessoas sempre esperam um futuro melhor, só que, para isso precisam trabalhar muito. Nesse caso específico do Natal, observa-se no discurso do enunciador o destaque de pensamentos típicos do evento como esperança, retrospectiva dos acontecimentos do ano, fraternidade, votos de paz e de um próximo ano de realizações. Porém, o tempo todo o enunciador traz a audiência para a realidade do próximo ano, que será melhor, se todos se dedicarem para a consolidação do nome da empresa e a satisfação de seus clientes.

Somando-se à capa e ao editorial, a matéria "sonhos de Natal" complementa o "querer dizer do enunciador". A matéria traz empregados da empresa, ocupantes, em sua maioria, de cargos operacionais, para que externem seus sonhos de Natal, já que o momento é oportuno para isso (todos estão com suas esperanças renovadas). É notório que todos apresentam sonhos, no mínimo, difíceis de serem alcançados, considerando seus cargos e salários atuais, mas nas "entrelinhas" o enunciador continua o seu discurso: podemos conquistar nossos sonhos, se nos dedicarmos ao trabalho. Todas as pessoas têm, de forma presumida, o conceito de que só com muito trabalho e dedicação, principalmente os que não nasceram em famílias abastadas, conseguirão realizar os seus sonhos e os das pessoas que amam.

Fechando a ideia de gênero nessa análise, pode-se inferir que o enunciador, em seu discurso, apresenta uma atitude responsiva junto aos seus destinatários que se encontram cheios de esperança no futuro e perguntam: o próximo ano será melhor, eu realizarei meus sonhos? E ele responde: sim, desde que todos estejam comprometidos em trabalhar com afinco. Porém, também está esperançoso de uma resposta de seus destinatários e presume que esta, graças ao seu discurso estrategicamente elaborado, seja: pode contar com o nosso compromisso e a nossa dedicação.

Ilustração 61 – Capa – Perspectivas do mercado de bebidas

Fonte: Garrafinha, nº 236, fev. 1999, p. 1.

O ambiente de trabalho e a crise

Esse ano teve início como um dos mais conturbados da economia nacional. A desvalorização do Real frente ao dólar provocou uma verdadeira reviravolta no mercado e alguns setores foram atingidos em cheio pelas novas medidas. A economia nacional, que sempre viveu momentos turbulentos, começou a passar por um período mais crítico desde o final de 1997, quando o governo lançou aquele pacote de 51 medidas. Com a crise mundial nas Bolsas, ficou nítido que a estabilidade de nossa moeda corria sérios riscos, o que se confirmou nos primeiros dias de janeiro desse ano.

Depois de mais de quatro anos, o brasileiro se viu novamente ameaçado pelo flagelo da volta da inflação. E isso, com certeza, gera um clima de intranqüilidade. O País atravessa mais uma crise. Embora já estejamos meio acostumados a elas, não dá para cruzar os braços e esperar a tempestade se acalmar. Como bem dizem os especialistas, é hora de rever estratégias e lançar mão da criatividade. Não é o momento de colocar o pé no freio e sim, de ser criativo. Um bom exemplo é a nova campanha publicitária da Kaiser, A Cerveja Nota 10. Mesmo com o País atravessando um período difícil, a empresa acreditou e investiu para buscar uma maior participação de mercado. Em relação à RISA, nossa meta é continuar trabalhando para superar metas. E para que isso aconteça, precisamos estar num ambiente de trabalho descontraído, alegre, que estimule a criatividade.

André Biagi
Presidente da RISA

Ilustração 62 – O ambiente de trabalho e a crise

Fonte: Garrafinha, nº 236, fev. 1999, p. 2.

ENTREVISTA

A meta é crescer

O diretor-presidente da RISA, André Biagi, avalia o desempenho da empresa e afirma que competência e criatividade serão fundamentais para quem quer crescer no mercado, apesar da crise que assola a economia nacional

GARRAFINHA — *Como foi 1998 para a RISA?*

André Biagi — A RISA teve um resultado muito bom em 1998. Com muito trabalho crescemos acima da economia brasileira.

GARRAFINHA — *Quais os principais fatores que levaram a esses resultados?*

André Biagi — O principal fator foi um time motivado. E isso significa trabalhar com prazer. Quem trabalha com prazer produz mais, é mais eficiente. Treinamos mais em 1998, investimos em todas as áreas. Demos condições e os resultados apareceram.

GARRAFINHA — *Quais são as perspectivas para o mercado de refrigerantes em 1999?*

André Biagi — O mercado de refrigerantes teve um crescimento muito grande nos últimos anos, principalmente em função do plano real que deu condições para milhões de brasileiros que estavam fora do mercado. Tiveram condições de comprar, nascendo aí um novo consumidor, novas marcas e empresas entraram na disputa. Acredito que esse mercado continuará crescendo com muitas oportunidades para os mais eficientes.

GARRAFINHA — *O que será determinante para a empresa atingir suas metas esse ano?*

André Biagi — Competência será determinante para atingirmos nossas metas. O jogo está cada dia mais disputado. Ganhará quem estiver bem preparado.

GARRAFINHA — *A implantação do PPR (Programa de Participação nos Resultados) tem atendido as expectativas?*

André Biagi — A RISA sempre tem acompanhado a evolução do mercado. Acredito que as empresas que têm uma postura ética terão sua existência prolongada. Dependemos de todos para continuar crescendo e nada mais lógico do que distribuir o resultado do nosso trabalho com todos. Temos de pensar a longo prazo. Toda mudança traz incertezas, mas estou convencido que estamos no caminho certo.

"O nosso time é fantástico. Temos grandes possibilidades de sucesso. Nossa equipe é 10, nossa empresa é 10, nossos clientes são 10, nossos consumidores serão milhões."

GARRAFINHA — *A crise na economia nacional tem afetado todos os segmentos. Qual deve ser a postura das empresas nesses tempos difíceis?*

André Biagi — Temos que continuar trabalhando e acreditando que no futuro teremos um governo competente. As crises fazem parte do nosso país. As empresas têm de se adequar a estas situações. Felizmente, temos passado bem por elas. O brasileiro não merece tantas incertezas. Quando deixarmos de ser bonzinhos os governantes serão mais sérios.

GARRAFINHA — *A Kaiser está mudando toda a sua estrutura de marketing. A marca tem chances de conquistar uma fatia maior do mercado?*

André Biagi — A Kaiser é uma excelente cerveja. A nova campanha tem como um de seus objetivos transmitir aos nossos consumidores esta percepção. O nosso time é fantástico. Temos grandes possibilidades de sucesso. Nossa equipe é 10, nossa empresa é 10, nossos clientes são 10, nossos consumidores serão milhões.

GARRAFINHA — *Como enfrentar o crescimento das tubaínas no mercado?*

André Biagi — As tubaínas estão no mercado antes da chegada da Coca-Cola ao Brasil e continuarão existindo. Com a evolução dos descartáveis ficou mais fácil e barato produzir, transportar e distribuir. Somado à falta de qualidade e sonegação de impostos gerou-se um fato novo no mercado que tende a se acomodar no futuro. Temos todas as condições de enfrentá-las pagando impostos, com qualidade e criatividade.

Ilustração 63 – A meta é crescer

Fonte: Garrafinha, nº 236, fev. 1999, p. 3.

Essa edição do Garrafinha indica, logo na capa, uma preocupação da empresa com sua a *perfomance*, dando início à organização do conteúdo temático, que terá como intuito obter o compromisso dos empregados na implantação de estratégias de combate à crise. As imagens que compõem a capa da edição confirmam o "querer-dizer" do enunciador, ao mostrar a equipe de vendas da empresa em uma situação de treinamento e/ou integração (conforme aponta o próprio texto abaixo da imagem), em meio a borbulhas de cerveja. É importante registrar que o semblante da equipe de vendas é de concentração, mas ao mesmo tempo de aparente satisfação. A imagem mais parece retratar um culto, onde os "irmãos", iguais (todos com a mesma camisa) perante "Deus" (a chefia), estão unidos pela mesma "religião" (a empresa). Vale destacar o comportamento de um vendedor segurando o nariz, o que sugere o movimento que as pessoas fazem, quando vão mergulhar e querem evitar que a água entre nas vias respiratórias. A foto é bastante sugestiva, já que a empresa intenciona nesse momento de dificuldades econômicas globais e nacionais, que os empregados "mergulhem no trabalho" e "nadem contra a correnteza da crise". Em uma das manchetes da capa, o presidente da empresa comunica que comentará sobre as perspectivas do mercado de bebidas, atentando os colaboradores para a continuidade da leitura do jornal. Ora, em tempos de crise, que normalmente coincidem com tempos de demissão, todos têm interesse em saber a quantas anda o mercado em que atuam e o que devem fazer para garantir seus empregos.

O editorial, confirmando as características de gênero do Garrafinha, reforça a capa e denuncia mais uma vez, a forma composicional escolhida pelo enunciador, só que, desta vez, ele utiliza a crise como o acontecimento, buscando, por meio da entoação, atentá-los para o fato e, consequentemente, influenciar as suas atitudes. A entoação é expressa primeiramente pela repetição da ideia de que somente uma equipe capaz, criativa e motivada poderá fazer a empresa vencer a crise. O efeito de sentido que anunciador almeja provocar por meio dessa entoação poderá se dar pela euforia ou pela disforia. Se os empregados se comprometerem com a ideia entoada pela empresa, todos serão levados a um desfecho eufórico: continuidade na empresa, promoções e benefícios. Do contrário, conforme sinaliza o discurso, o não compromisso dos empregados nesse momento poderá resultar em um desfecho disfórico, de acordo com os valores presumidos no contexto empresarial: demissões, corte de benefícios e promoções. Alguns dizeres do presidente confirmam o fato:

“acredito que esse mercado continuará com muitas oportunidades para os mais eficientes”, “o jogo está cada dia mais disputado - ganhará quem estiver bem preparado”.

O enunciador, retratado numa postura de professor/pai, usa grande parte do editorial, para relatar a situação de crise vivida pelo país que vem se estendendo por alguns anos, agravada pela economia mundial. Para dar maior credibilidade e dissipar a voz do senso comum, o enunciador serve-se de outras vozes em seu discurso. Por um lado, as informações que relata estão presentes o tempo todo na voz da mídia e dos especialistas das áreas econômica e de administração empresarial; por outro, o senso comum tende, com seu empirismo, dizer implicitamente que já experimentamos momentos semelhantes e o melhor é ficarmos tranquilos, esperando a tempestade passar. No entanto, a empresa poderia, ainda, pesar e se tranquilizar: todos sabem dos estragos que a tempestade sempre traz e, conscientes de que a bonança nada mais é que o silêncio da indignação causada pela destruição, ninguém cruzará os braços diante dos indícios de tempestade. Todos procurarão se preparar para que os danos sejam os menores possíveis. Ocorre que também faz parte do discurso da voz do senso comum a crença de que, independentemente de crises ou crescimentos econômicos, para a grande massa menos favorecida financeiramente (que também coincide com a maioria dos funcionários da empresa), a situação é sempre a mesma, ou seja, ruim. Os que ganham ou perdem com a oscilação econômica são sempre os “grandes”. Denota desse fato a preocupação do enunciador e, assim, para vencer a crise, pede uma atitude responsiva dos funcionários em forma de criatividade, descontração e alegria.

Como realmente a situação é crítica, o enunciador percebe a necessidade de tornar seu discurso ainda mais incisivo e, dessa vez, ele não utiliza a voz dos redatores do jornal, para se comunicar por meio da matéria mais importante da edição, normalmente inserida a partir da quarta página. Assim como faz no editorial, ele tece pessoalmente seu enunciado com uma entrevista que torna a sua mensagem ainda mais didática e expressiva. Para codificar a mensagem, conforme o perfil de seu público-alvo, novamente faz uso de um estilo que imprime julgamento de valor presumido e entoação ao seu discurso, como será comprovado nesta análise. Mais uma vez os signos decorrentes dos esportes são empregados (“time”, “jogo”, “disputa”); ora, nada mais adequado para se falar em descontração, alegria e

criatividade ao brasileiro do que o futebol. Faz-se importante acrescentar o fato de que as imagens publicadas no Garrafinha, inclusive nessa edição, mostram uma equipe de vendas essencialmente masculina. Constata-se, ainda, que os funcionários de vendas normalmente são os mais diretamente afetados pelas situações de crise e, se as vendas não ocorrerem de forma satisfatória, todo o restante da empresa também será atingido. Essas considerações confirmam a eficácia da escolha dos signos pelo enunciador.

Contudo, o enunciador, pautando-se nas informações obtidas na mídia, da experiência de outras empresas e de suas próprias experiências anteriores, tem como presumido o fato de que a crise gera discursos negativos trazendo, como consequência, comportamentos negativos. Para contrapor essa situação, emite um enunciado altamente positivo, mostrando que nenhuma crise é forte o bastante para desbancar “os mais eficientes”, seja ela provocada pela economia ou pela concorrência. Inteligentemente, o enunciador utiliza as frases “o nosso time é fantástico.”, “temos grandes possibilidades de sucesso.”, “nossa equipe é 10, nossa empresa é 10, nossos clientes são 10, nossos consumidores serão milhões.”. Na verdade, ao enunciar as frases, o presidente utiliza entoação expressa na forma de repetição, buscando provocar a ênfase como efeito de sentido junto aos seus empregados. Tal estratégia busca enfatizar que a empresa, tudo que se relaciona a ela e todos que se relacionam com ela são o “máximo”. Além da ênfase, o valor presumido pelos empregados de que trabalham em uma franquia da marca mais poderosa do mundo, reforça ainda mais o querer dizer do enunciador. Apesar de já ter utilizado várias estratégias discursivas, o enunciador teme por não conseguir sobre seus destinatários a atitude responsiva almejada e saca da forma composicional escolhida, mais uma vez, o valor presumido compartilhado pelos empregados. Todos concordam que a crise se reflete na vida econômica das pessoas, ora temporariamente, ora definitivamente. Muitos têm seus padrões de vida dizimados ao perder um bom emprego que nunca mais recuperam, outros veem seus benefícios e suas oportunidades de crescimento na empresa serem estancados por um longo período. Isso, se a empresa sobreviver à crise. Partindo dessa premissa, então, o enunciador afirma “Acredito que esse mercado continuará crescendo com muitas oportunidades para os mais eficientes.”, “Dependemos de todos, para continuar crescendo e nada mais lógico do que distribuir o resultado do nosso trabalho com todos”.

Finalmente, o enunciador acredita que agora terá a resposta que espera de seus destinatários: há crise, mas o mercado de refrigerantes é promissor; trabalho em uma empresa que carrega a marca Coca-Cola, que já superou bem outras crises; somos o país do futebol, porque somos alegres, descontraídos e criativos e o meu presidente disse que é exatamente disso que eu preciso, para conservar o meu emprego, com a possibilidade de crescer profissionalmente e ganhar mais. Então, por que não me empenhar?

E, dessa forma, a crise ficou insignificante, diante de tantos argumentos tão mais persuasivos[40].

[40] Abreu (2006) traz um comentário sobre persuasão que vai ao encontro do que é discutido nessa análise. O autor afirma que é possível persuadir as pessoas, quando se consegue gerenciar o relacionamento com elas, sendo que um fator determinante, para que isso ocorra, é a descoberta do que valorizam. Ao saber da grande importância que o emprego e o crescimento profissional têm na vida dos empregados, o enunciador usa esses argumentos como ferramentas de persuasão.

Ilustração 64 – Capa – Em busca das metas

Fonte: Garrafinha, nº 287, ago. 2004, p. 1.

Espírito de **superação**

Os jogos Olímpicos sempre deixam lições importantes de persistência, determinação, disciplina e solidariedade. Nos jogos de Atenas não faltaram exemplos de atletas e equipes que se dedicaram ao máximo para obter resultados positivos. Enquanto o vôlei masculino do Brasil, por exemplo, mostrou que a união e determinação para vencer podem tornar uma equipe imbatível, o maratonista Wanderlei Cordeiro de Lima, humildemente, competiu quase no anonimato, superou um imprevisto e mesmo prejudicado na sua performance, com senso de esportista, comemorou a sua conquista, inédita para o atletismo brasileiro.

André Biagi,
diretor-presidente
da Companhia de
Bebidas Ipiranga

Esta edição do Garrafinha traz para todos os colaboradores da Companhia de Bebidas Ipiranga um desafio semelhante ao de uma Olimpíada: trabalhar em equipe com determinação e disciplina para alcançar, até o final de 2004, as metas e os objetivos propostos no início do ano.

Uma boa parte dessa caminhada já foi percorrida no primeiro semestre. Temos menos de quatro meses até o final do ano. Nesse período que resta, devemos nos concentrar nas nossas metas e trabalhar com determinação para alcançar os nossos objetivos. O cumprimento de cada tarefa é importante para que tenhamos resultados positivos e consigamos superar os resultados de 2003. Bom trabalho a todos e obrigado.

Ilustração 65 – Espírito de superação
Fonte: Garrafinha, nº 287, ago. 2004, p. 2.

Novos desafios

Balanço geral

"No começo deste ano, a perspectiva era muito ruim com Dólar elevado e as incertezas na condução da política econômica do novo governo. Logo nos primeiros dias, a cotação do Dólar caiu para valores mais realistas e tivemos um primeiro trimestre muito bom, acima do que estava orçado e melhor do que o ano anterior. No segundo trimestre, o clima frio e a antecipação do inverno prejudicaram os nossos resultados. Para o segundo semestre, a perspectiva para refrigerantes é buscar os crescimentos orçados para garantir os objetivos do ano. A chegada do verão deverá potencializar as ações que estamos implementando, principalmente no canal tradicional (padaria e minimercados) bem como o crescimento das embalagens retornáveis (KS, Litro e Super-família). Na cerveja, nosso desafio até o final do ano é recuperar o volume não alcançado no primeiro semestre e dependendo desses resultados, aumentar a nossa participação no mercado".

Aldo Fernandes, Gerente-Geral

Recursos Humanos

A maior mudança ocorrida no primeiro semestre foi a reestuturação para aproximar o RH dos objetivos estratégicos da empresa. No segundo semestre, estão previstos módulos de treinamento e atividades como o "Caça Talentos", o "Concurso da Árvore de Natal" e o Agita Coca-Cola".

Planejamento Estratégico

"Neste primeiro tempo, o Sistema de Gestão de Indicadores foi desdobrado para as áreas de negócio, acompanhamos os resultados e promovemos a análise crítica. Para o segundo tempo, temos que ficar atentos às mudanças do ambiente, percebendo as necessidades dos clientes para atingirmos os objetivos com criatividade e efetividade".

Luciano Belluzzo, Coordenador de Planejamento Estratégico

Comercial

"No primeiro semestre, foi feito o lançamento do litro (vidro) retornável e o fortalecimento da Super Família 1,5, litro retornável. Para o segundo semestre, os objetivos são consolidar a Super Família e Litro, em toda Franquia, e fazer o lançamento do 200 ml retornável". **Wagner Carrer, Gerente Comercial**

Ilustração 66 – Novos desafios
Fonte: Garrafinha, nº 287, ago 2004, p. 4-5.

O conteúdo temático desses três textos está pautado na busca pelos resultados do segundo semestre de 2004. Embora a empresa lance seus objetivos no início de cada ano, como já visto nesta pesquisa, o monitoramento e o reforço

das intenções organizacionais são importantes, para que a equipe não perca o foco e a motivação. Além disso, a natureza contundentemente fez soar sua voz mais cedo, com o vento frio, inimigo da bebida gelada.

A forma composicional escolhida, dessa vez, de acordo com o contexto mundial, foram as Olimpíadas que, assim como outros eventos esportivos, sempre servem de estratégia emotivo-valorativa, para que o presidente consiga se fazer ouvir pelos funcionários. A capa, como retrata a ilustração 64, procura fazer analogia entre uma prova de atletismo, especificamente uma corrida de velocidade, e a mobilização das áreas da empresa, em busca do alcance das metas organizacionais até o final do ano. Presumidamente, todos sabem da vontade que um velocista olímpico tem em vencer uma prova e, é esta mesma vontade que o enunciador espera de seus "atletas organizacionais". As cores laranja e amarela compõe o cenário em que as provas ocorrerão: por um lado, o amarelo simbolizando o flamejar do fogo, denotando as dificuldades a serem encontradas no competitivo mercado e, por outro, o laranja que simboliza a cor irradiante da luz em todas as direções, indicando que a vitória iluminará a vida de todos (FARINA, 2006).

Confirmando o seu costumeiro estilo, o enunciador volta a empregar no editorial a estratégia entoativa, procurando associá-la à ação empresarial e, assim, ressalta as lições de determinação, persistência, disciplina e solidariedade, comuns de serem extraídas do ambiente dos Jogos Olímpicos. A forte adjetivação compõe uma entoação, cujo efeito de sentido almejado é a ênfase no que a empresa espera de seus empregados; porque, ao associá-los a atletas olímpicos, deixa evidente sua expectativa de que eles sejam determinados, persistentes, disciplinados e solidários. Também destaca que todos podem vencer, se estiverem imbuídos de vontade, independente de serem atletas de elite, como os do vôlei masculino ou um humilde e anônimo maratonista. Ora, não importa se o funcionário pertence ao alto escalão da hierarquia empresarial, desempenhando um cargo de diretor ou gerente ou ao "chão de fábrica", executando um cargo operacional – todos podem ser vencedores. Dessa forma, o enunciador, presumindo os diferentes perfis de funcionários que possui e, sabendo que não poderá codificar igualmente a mensagem, mantém o seu estilo, porém trabalha de forma inteligente e diferenciada o seu discurso.

Reportando-se novamente à forma, o enunciador reforça que o desafio da empresa é "semelhante ao de uma Olimpíada" e, sendo assim, todos deverão trabalhar com a mesma *perfomance* dos atletas, para alcançar os objetivos

propostos que, semelhantes aos dos bons esportistas, são maiores a cada competição. Isso quer dizer que os “atletas da empresa” deverão “quebrar o recorde” obtido em 2003.

A matéria especial de duas páginas com o título “novos desafios” vem complementar os dizeres do locutor, deixando evidente a contribuição de cada área, para que os objetivos organizacionais fossem atingidos naquele ano. Mais uma vez, vozes se unem em torno de um mesmo intuito, ou seja, chefias apoiam o discurso de seu presidente. Mesmo de maneira discreta, a forma e o estilo propostos pelo enunciador são observados na matéria. Assim como ocorre num jogo de dois tempos, cada “atleta de elite” da empresa apresenta uma análise do que foi o primeiro semestre e como pretende chegar vencedor, juntamente com a equipe, ao final do segundo. Tal fato se confirma no discurso de duas chefias de departamento quando, em vez das expressões “primeiro semestre” e “segundo semestre”, utilizam “primeiro tempo” e “segundo tempo”. Esse, talvez, lapso no discurso dos dois chefes da empresa pode dar antecipadamente a ideia da atitude responsiva tão almejada pelo presidente em seu discurso. Quando elaborou seu enunciado, presumiu que, envolvidos pelo clima de competição das Olimpíadas, os empregados poderiam ter mais facilmente seus comportamentos modelados, em favor das metas da empresa para o segundo semestre do ano. Porém, só teria certeza da reposta positiva de sua audiência com o tempo, refletida na atitude e na produtividade de cada empregado. Ao trocar a palavra “semestre” por “tempo” os chefes mostram-se para o presidente como atletas e dão indícios de que o jogo já está ganho.

Analisando os três exemplos apresentados nesta seção, pode-se constatar que na composição do gênero o tema é pautado pelas necessidades momentâneas da empresa, como a busca pela motivação e pelo compromisso dos empregados, para que os resultados almejados por ela sejam atingidos. Já a composição da forma do gênero vale-se sempre de um acontecimento atual como, nos casos apresentados, o Natal, a crise e as Olimpíadas. O estilo, por sua vez, caracteriza-se por meio de estratégias discursivas, utilizadas de forma combinada, para atingir os objetivos do enunciador, que sempre busca uma atitude responsiva de seus empregados. Observa-se, nesse sentido, a entoação, a presença de julgamentos de valores presumidos e a reiteração de determinados signos e determinadas vozes, que apoiam o discurso.

É importante para a caracterização do estilo, destacar os valores que ficam em um plano presumido entre a empresa e os empregados, fazendo com que dizeres, embora não explicitados no texto, atendam ao querer dizer do anunciador. Assim, pode-se afirmar que os textos publicados no Garrafinha apresentam, como valores presumidos, as seguintes ideias: o Natal é mágico e traz esperanças; a empresa é uma família para o empregado; a crise e a concorrência devem ser temidas e superadas; a Coca-Cola é uma marca poderosa, tradicional, capaz de proteger a todos na empresa; as características positivas dos atletas devem servir de exemplo aos empregados; clientes insatisfeitos abandonam a empresa; empregados desmotivados e descomprometidos não são valorizados pela organização; só com muito trabalho, chega-se aos sonhos e aos objetivos almejados.

Já a entoação, presente no segundo e no terceiro exemplo analisado, expressa-se por meio da repetição e da adjetivação. No segundo exemplo, a repetição de que somente uma equipe capaz, criativa e motivada poderá fazer a empresa vencer a crise, provoca dois efeitos de sentido: euforia para os colaboradores que serão valorizados, por se comportarem de acordo com o indicado pela empresa e disforia para os que agirem de forma contrária. Ainda no segundo exemplo, a entoação se expressa, também, por meio da repetição; porém, usando frases positivas e buscando provocar a ênfase como efeito de sentido. Nesse caso, a empresa enfatiza que ela é excelente, bem como tudo que se relaciona a ela e todos que se relacionam com ela. Já no terceiro exemplo, a adjetivação compõe a entoação, cujo efeito de sentido desejado pelo enunciador é a ênfase no que a empresa espera de seus empregados, ou seja, que eles sejam como os atletas olímpicos: determinados, persistentes, disciplinados e solidários.

Assim como nas análises do terceiro capítulo, o enunciador faz uso das vozes da mídia, das chefias da empresa, do mercado e de especialistas de várias áreas do conhecimento, para apoiar o seu discurso. Observa-se também nos textos, a presença dos signos originários da família e do discurso esportivo, estrategicamente utilizados pelo enunciador, para imprimir um efeito persuasivo ao seu discurso.

Como atitudes responsivas de seus empregados, a empresa busca, de acordo com os textos analisados e as estratégias discursivas utilizadas: o compromisso, a dedicação, a criatividade, a descontração, a alegria, empenho e a produtividade.

Outro ponto a ser considerado nesta pesquisa é a importância do estudo da influência exercida pelas épocas e seus movimentos nas percepções e compreensões do destinatário. Sob essa ótica, Bakhtin (1997, p. 324) afirma que “é sob uma maior ou menor influência do destinatário e da sua presumida resposta que o locutor seleciona *todos* os recursos linguísticos de que necessita”.

Conforme aponta Machado (1996, p. 249), “a vinculação estreita entre gênero e tempo no espaço da cultura é o que define o gênero em seu caráter cronotópico. O gênero não pode ser pensado fora do cronótopo”. A autora complementa ainda:

> Os gêneros, tal como foram concebidos por Bakhtin, explicitam uma gama pluralista de aspectos composicionais, que incluem desde procedimentos construtivos, até códigos culturais onde desdobramentos temporais se reportam ao grande tempo em que a variabilidade de usos da língua pode ser focalizada em sua dinâmica criadora. O conceito de gênero como rede discursiva espaço-temporal representa a imagem de uma unidade aberta da cultura (MACHADO, 1996, p. 248).

Dessa forma, um estudo do cronótopo pode, além de melhor situar a questão do gênero, oferecer subsídios importantes para a análise proposta por esta pesquisa.

4.3 O cronótopo

Segundo Thomson (2006, p. 283), o conceito de cronótopo proposto por Bakhtin “[...] permite a análise, na literatura (e, na realidade, num contexto cultural mais amplo), das possibilidades concretas, numerosas e particulares nas relações entre o indivíduo/a coletividade e o contexto espácio-temporal”. Complementando, o autor destaca um traço importante do cronótopo que diz respeito a sua larga aplicabilidade, extrapolando o campo da literatura.

Para falar mais profundamente de cronótopo, serão utilizadas as interessantes análises feitas por Bakhtin, principalmente as que se referem às obras de Goethe, Rousseau e Walter Scott, sendo que as considerações tecidas sobre o primeiro autor são mais abrangentes.

Para Bakhtin (1997a), é em Goethe que são encontrados os primeiros indícios do tempo histórico na literatura, despertando a sensibilidade, a natureza e a vida humana, em contraposição à época que primava pelo caráter eterno e absoluto,

colaborando para os esclarecimentos das questões relacionadas aos cronótopos e à temporalidade. De acordo com Bakhtin (1997a, p. 249):

> O que, antes dele, servia de fundo sólido e imutável para todos os tipos de movimentos e mudanças, implica para Goethe um processo de evolução, encontra-se inteiramente penetrado de temporalidade e mostra-se mesmo essencialmente criador de movimento.

Segundo Bakhtin (1997a, p. 247), Goethe não via nada ao seu redor como concluído e imóvel "Por trás de qualquer diversidade estática, ele via a multitemporalidade: a diversidade incluía-se, para ele, no escalonamento das épocas e da evolução, ou seja, continha um sentido temporal".

Assim, para Goethe, o contemporâneo, quer seja na natureza, quer seja na vida humana, é manifestado como resultante da evolução e das formações históricas ou, ainda, nos indícios do futuro. Dessa forma, o que parece concluído, na verdade, está em constante evolução, preparando-se para o futuro. Por exemplo, quando Goethe, em uma de suas obras, fala de sua contemplação às montanhas nos Alpes, descreve-as não como inertes e inativas, mas sim como uma massa que está descansando, porém passível de mudança e vibração (BAKHTIN, 1997a).

Goethe, sob a ótica bakhtiniana, mostrava-se eficiente, ao detectar os sinais do tempo na natureza, determinando no simples olhar, entre outros fatores, a idade e as espécies das árvores; bem como da vida humana, suas épocas e sua formação. São exemplos do seu olhar sobre o tempo cotidiano, o carinho com que, ao descrever em sua obra o modo de vida italiano, impregna-lhe o sentido da hora cotidiana, medida em seus momento de prazer e de trabalho. Bakhtin confere justamente a esse fato

> [...] os indícios do tempo histórico: marca perceptível impressa pelas mãos e pelo espírito do homem, e, em compensação, o reflexo dessa atividade do homem sobre seus costumes e suas ideias. Goethe procura e encontra, antes de mais nada, o *movimento visível do tempo histórico*, indissociável da ordenação natural de uma localidade (*Lokalilat)* e do conjunto dos objetos criados pelo homem, consubstancialmente vinculados a essa ordenação natural (BAKHTIN, 1997a, p. 251).

Pode-se afirmar que uma questão abominada por Goethe era a desvinculação do passado com o presente. Para o autor, o passado é quem determinava o presente de um modo criador, bem como determinava a dimensão do futuro. Dessa forma, o passado deveria "[...] revelar-se necessário e produtivo nas condições específicas de uma localidade, como uma humanização criadora dessa

localidade, que transforma uma parcela do espaço terrestre num lugar histórico de vida para o homem [...]" (BAKHTIN, 1997a, p. 253).

Nesse sentido, Goethe considerava que uma localidade poderia perder seu sentido e sua importância se extinguissem dela sua atividade criadora, afinal era exatamente esse fato que a tornava um espaço histórico da vida (BAKHTIN, 1997a).

Outra questão observada por Bakhtin (1997a) em Goethe é a de que o autor enxergava o passado e o presente num todo, à medida que buscava extinguir o componente romântico de sua percepção de tempo, substituindo-o pelo componente realista. Essa questão tornou-se complexa e até "fantasmagórica" para Goethe que cada vez tinha mais aversão ao componente romântico, conforme a sua obra ia evoluindo. Bakhtin, então, destaca: "assim, a sensação perturbadora e quase aterrorizante que Goethe experimenta ante a fusão entre o passado e o presente se transformará nessa percepção realista do tempo cujas forças e lucidez permanecem excepcionais na literatura universal" (BAKHTIN, 1997a, p. 256).

Partindo dessas considerações, percebe-se que Goethe não via ou pensava lugares de forma abstrata, mas sempre ligados à atividade humana e aos acontecimentos históricos; não admitia arbitrariedade, invenção ou fantasia, ao contrário, acreditava no espaço terrestre vinculado à história humana. São estas questões que dão o caráter cronotópico da obra de Goethe, ao acreditar que, conforme analisado por Bakhtin (1997a, p. 258):

> Toda fantasia, toda invenção, toda recordação sonhadora devem ser refreadas, reprimidas, eliminadas, devem ser substituídas pelo trabalho dos olhos que contemplam a necessidade da realização e a criação num determinado lugar e também num determinado tempo. [..]. Uma compreensão correta e uma visão objetiva (ao abrigo da fantasia e do sentimento) revelam a necessidade interna, visível, da história (de um determinado processo histórico, de um acontecimento).

Bakhtin (1997a, p. 262) tece, ainda em sua obra, uma análise geral da visão do tempo em Goethe. Para o autor, as características essenciais são:

> [...] a fusão do tempo (entre o passado e o presente), a marca nitidamente visível do tempo inscrita no espaço, a união indissolúvel do tempo do acontecimento ao lugar concreto de sua realização [...], o vínculo substancial e visível que liga os tempos (o presente ao passado), a atividade criadora do tempo (do passado no presente e do próprio presente), a necessidade que penetra o tempo, que liga o tempo ao espaço e os tempos entre si, e, finalmente, com base na necessidade que impregna o tempo espacializado, a inserção do futuro que assegura a plenitude ao tempo [..].

Assim, Goethe não acredita em acontecimentos, discursos romanescos ou motivos temporais que sejam alheios aos locais de sua realização, para ele tudo é "espácio-temporal, tudo é cronótopo autêntico" (BAKHTIN, 1997a, p. 263).

Outro autor considerado cronotópico por Bakhtin em suas análises é Rousseau. No entanto, na obra de Rousseau o cronótopo é manifestado de forma um pouco diferente da encontrada em Goethe, sendo que o princípio histórico-criador com sua necessidade quase não aparece.

O que representa o cronótopo em Rousseau é a natureza, onde observam-se as estações do ano penetrando no tempo da vida humana. Assim, é possível visualizar, nas obras de Rousseau, o homem entregue ao campo, ao passatempo e ao amor (BAKHTIN, 1997).

Dessa forma, para Bakhtin (1997a, p. 273), "o objeto do desejo, do ideal, é separado do tempo real e da necessidade: não é o objeto de uma necessidade, mas objeto do desejo".

Para falar de cronótopo, Bakhtin também se utiliza do interesse pelo folclore, ocorrido no século XVIII na Europa, especificamente na Inglaterra e na Alemanha. Conforme o autor, tal fato contribuiu para que o folclore penetrasse na literatura, influenciando o desenvolvimento da visão de mundo histórico, bem como do romance histórico. Para Bakhtin (1997a, p. 274) "o folclore, de uma maneira geral, está saturado de temporalidade; todas as suas imagens são profundamente cronotópicas", no entanto, o autor focaliza um aspecto específico da questão:

> [...] o uso do folclore local (particularmente da lenda e da saga heróica e histórica que visam a intensificação da percepção da terra natal) tal como ele aparece no processo que culmina no romance histórico. O folclore local pensa e informa o espaço, satura-o de tempo e incorpora-lhe a história (BAKHTIN, 1997a, p. 274).

Finalmente, Bakhtin, ao considerar os cronótopos do romance, promove uma contribuição, ao instaurar a inseparabilidade entre o tempo e o espaço, dotando-os também de emoção. Para isso, utiliza a metáfora de uma caminhada em uma estrada, abordada por Marchezan (2007):

> Esses cronótopos não só traçam um espaço percorrido (a estrada) e marcam uma parada (o evento do encontro), mas também abrigam uma medida, uma duração da caminhada, um andamento (uma velocidade) e, relacionada a este, uma intensidade de valor emocional. A estrada e o encontro revelam a extensão da caminhada e o momento intenso dos encontros, do encontro final, das forças polêmicas ou contratuais encontradas. Estrada, também da vida, que recebe, nas culturas, uma

> expressão ora circular, ora horizontalizada, ora verticalizada; cuja direção é marcada pelo olhar, ora prospectivo, ora nostálgico, ora, ainda, voltado para si mesmo, circunscrito a um consumo do presente (como parece comportar-se o nosso olhar atual).

Somando-se a isso, Bakhtin aborda o caráter "eufórico" e "disfórico" do cronópoto. Na "caminhada", ao se projetar o fim, este poderá ser eufórico, quando aguardado, perseguido, ou disfórico, quando temido, evitado (MARCHEZAN, 2007).

As contribuições de Bakhtin sobre cronópoto servirão para análise do *corpus* desta pesquisa, principalmente as que se referem à obra de Goethe e as que consideram o folclore local. É impossível analisar o discurso empresarial, presente nos *house-organs,* sem considerar a questão espácio-temporal.

Embora a base teórica exposta neste capítulo seja aplicada, em sua maioria, aos textos literários, é totalmente possível utilizá-la nas análises de textos contemporâneos, inclusive de outras esferas da atividade humana, como será o objeto deste estudo.

4.4 O cronótopo no *house-organ* Garrafinha

Ao considerar o *house-organ* uma ferramenta de comunicação interna da empresa, que exerce forte influência sobre o comportamento dos empregados, para que seus objetivos organizacionais sejam atingidos, já está se falando de uma situação espácio-temporal, portanto de cronótopo.

Os objetivos organizacionais, como já visto no primeiro capítulo deste trabalho, são planejados, considerando o ambiente interno empresarial e o ambiente externo que o envolve.

O ambiente interno é determinado pela cultura organizacional, impregnada da história da empresa e guiando todos os seus atos. Já o ambiente externo está em constante evolução, mas traz fortes indícios de toda sua historicidade, de seu passado experiente que ajuda a construir o futuro. Ambos devem ser considerados em sua abrangência, se a empresa quiser obter resultados positivos e caminhar em busca de um final eufórico, mesmo que às vezes tenha que considerar algumas "pedras" disfóricas.

As matérias recortadas a seguir, servirão de base para a análise cronotópica do discurso do Garrafinha, que somente pelo fato de ser uma ferramenta de comunicação, como outros jornais e revistas, já poderia ser considerado para essa

finalidade, à medida que sempre relata situações ocorridas em tempo e espaço definidos, porém, cheios de influência da temporalidade passada e de olhos abertos para a temporalidade futura. Como critério de escolha, foram selecionadas algumas matérias que tratam assuntos regularmente presentes nas edições do Garrafinha: a valorização da empresa, da sua história, da sua marca, que sempre busca o compromisso dos empregados; o colaborador, como um modelo a ser seguido por todos da empresa, principalmente em se tratando dos que estão nela há mais tempo; a demonstração de preocupação da organização com as questões ambientais, almejando a valorização da imagem da empresa e o empenho dos empregados nos projetos que contemplam o tema e as informações sobre os produtos, para que todos possam funcionar como vendedores das novidades, principalmente no verão, o aliado comercial da empresa.

Parabéns RISA

André Biagi
presidente da RISA

Esse é um momento especial na vida de todos nós. A RISA completa 49 anos de fundação nesse dia 22 de abril. E só chegou até aqui, como a quarta maior operadora do Sistema Coca-Cola do país, graças ao trabalho de cada um de seus funcionários, sem distinção de cargos e funções. Essa história começou em 1948 num barracão da avenida Francisco Junqueira número 130, passou pela fábrica da rua Beatriz, para se solidificar de vez aqui no Ipiranga. Desde a fundação, a meta da empresa sempre foi a busca contínua pela qualidade.

É impossível esquecer que essa história de sucesso se deve ao espírito empreendedor de meu pai Maurílio Biagi, um empresário de visão que com muito trabalho conseguiu transformar em realidade o sonho de construir uma fábrica modelo. Uma recente pesquisa coloca a RISA como a empresa mais simpática de Ribeirão Preto. Isso é motivo de orgulho, pois mostra que estamos integrados com a comunidade. Temos a total convicção que com tecnologia de ponta e funcionários dedicados estamos aumentando nossa competitividade, reafirmando nossa condição de empresa sólida e participativa. Para nós da RISA, o aprimoramento, eficiência e agilidade formam a filosofia básica para a empresa atingir suas metas. E assim, dar melhores perspectivas de vida a todos que aqui trabalham. Aos nossos clientes, fornecedores e funcionários o meu MUITO OBRIGADO.

Ilustração 67 – Parabéns RISA
Fonte: Garrafinha, nº 215, abr. 1997, p. 2.

Benedito Ramos

Como muitas pessoas que chegam de uma pequena cidade, ou mesmo da roça, Benedito Ramos também sonhava em trabalhar numa empresa sólida e principalmente num local onde seu trabalho fosse reconhecido. Naquela época, quando deixou a Fazenda Esperança em Batatais, onde era retireiro, já ouvia falar que a Coca-Cola era uma das melhores firmas da cidade e onde muita gente sonhava em arrumar uma colocação. Chegando a Ribeirão Preto, começou a trabalhar como servente de pedreiro. Logo realizou seu sonho. Fez uma ficha na RISA e algum tempo depois foi chamado para ser auxiliar de produção. Era o dia 1º de março de 1966. Portanto, já são 31 anos de empresa. Nesse período, também foi operador de enchedora e trabalhou na xaroparia.

No início da década de 90 a sua dedicação foi premiada. Benedito ganhava, por méritos, a promoção para encarregado de processo. Hoje supervisiona toda a produção e ainda é responsável por uma equipe de 19 pessoas. Como encarregado, diz que às vezes é necessário ser enérgico, mas nunca sem deixar de ser justo. É uma forma de manter a equipe unida em pról de um trabalho bem feito. Benedito é casado e agora no dia 13 de maio estará comemorando bodas de prata. São 25 anos de um feliz casamento que lhe deu dois filhos. Ao analisar esses 31 anos de empresa, Benedito afirma que a alegria e o entusiasmo por trabalhar na RISA são os mesmos do primeiro dia de trabalho. "Procuro estar sempre aprendendo para fazer o melhor. Tanto profissionalmente, como no relacionamento com as pessoas", enfatiza.

Ilustração 68 – Benedito Ramos

Fonte: Garrafinha, nº 215, abr. 1997, p. 4.

O editorial, apresentando na ilustração 67 dá uma dimensão bastante evidente de cronótopo, ao contemplar o aniversário de fundação da RISA, como estratégia, para obter dos empregados o compromisso de cuidarem do futuro da empresa como se fosse do seu próprio futuro. O enunciador busca contar a história da empresa, enfatizando como o passado foi importante, para que este presente pudesse ser realidade e servisse de base para sonhos futuros, assim como ocorreu,

no passado, com o fundador da empresa e seus fiéis empregados. O pai do atual presidente, em seu viver empreendedor, sempre deu à sua “caminhada” um caráter eufórico, comum àqueles que sonham e, ao realizarem seus sonhos, continuam caminhando euforicamente com a certeza de que sonhar vale à pena.

O enunciador provavelmente é conhecedor do desafio sempre presente no ambiente das empresas: o de fazer com que as “estradas” dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais dos empregados possam se encontrar em cruzamentos de sucesso mútuo. A dificuldade se dá porque nem sempre é possível considerar os objetivos dos empregados nas estratégias que são traçadas, para se chegar aos objetivos da empresa. Por exemplo, quando a empresa percebe que os preços de seus produtos não estão competitivos no mercado ou uma queda no faturamento, normalmente utiliza uma estratégia de contenção de custos e, muitas vezes, isso significa extinguir benefícios, promoções e até postos de trabalho. Certamente, nenhum funcionário compactua com essas estratégias; pelo contrário, seus objetivos caminham de forma totalmente oposta.

Ao serem observados os editoriais do Garrafinha que antecederam o analisado, principalmente o de dezembro de 1996 e o de janeiro de 1997, será possível constatar discursos que apontam dificuldades da empresa, decorrentes da situação econômica pela qual o país passava. Ora, todos sabem que, para as empresas superarem tais momentos, recorrem “àquelas estratégias” que se transformam em verdadeiros precipícios, bem no meio das estradas dos empregados, que, à espera de um final altamente disfórico, podem prostrar-se diante do trabalho. O enunciador, então, valendo-se de uma data importante para a empresa, recorre a um enunciado cronotópico, colocando uma ponte firme que, recobrindo o precipício, faz com que os empregados novamente acreditem que, se o futuro da empresa for promissor, o deles também será.

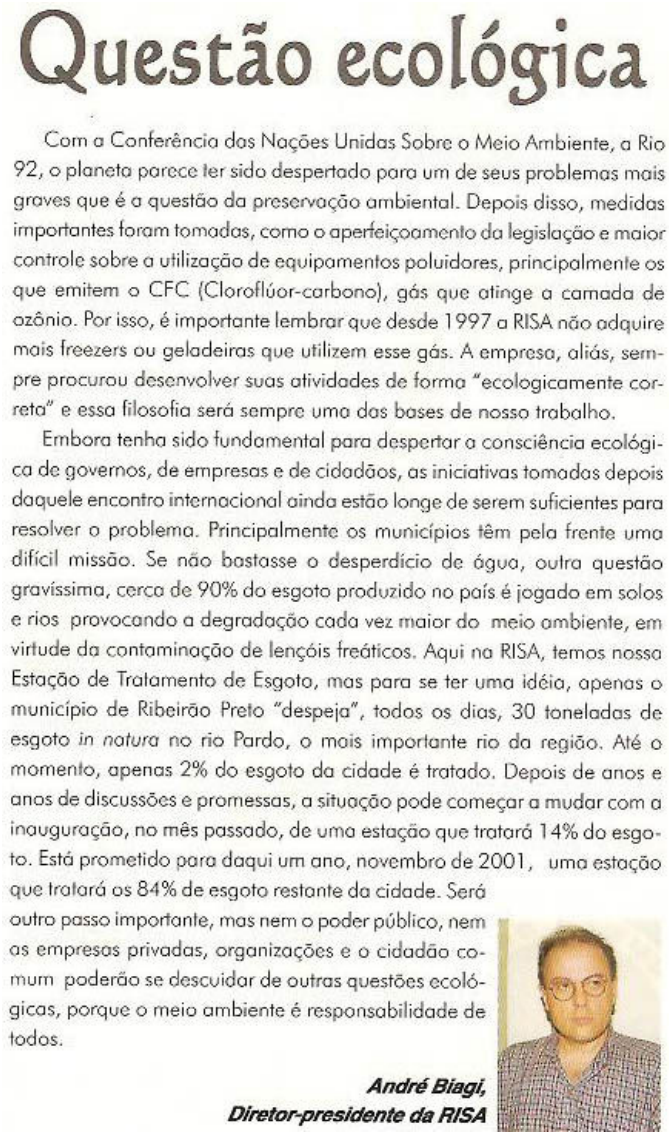
Nesse sentido, seu discurso ganha forças quando afirma “e só chegou aqui, como a quarta maior operadora do sistema Coca-Cola do país, graças ao trabalho de cada um de seus funcionários, sem distinção de cargos e funções”. Tal constatação faz uso da credibilidade da história, para denunciar a participação dos funcionários na construção do importante empreendimento que é hoje a empresa. No decorrer do enunciado, é possível visualizar o fundador, de mangas arregaçadas, ladeado por funcionários molhados pelo suor do trabalho, de ferramentas em punho, esculpindo juntos o sonho que, aos poucos, foi tomando forma e se “solidificando”

no decorrer dos anos. Da maneira com que a história é enunciada, não há espaço para qualquer imagem que denote “pessoas perdidas pelo caminho”. A impressão é de que todos que iniciaram, chegaram juntos ao objetivo almejado.

O momento atual da empresa ainda conta com a presença de muitos funcionários que ajudaram a escrever a história e hoje podem contá-la cheios de orgulho, interferindo positivamente na motivação de seus colegas de trabalho. Com certeza, vários foram demitidos ou se demitiram da empresa, mas não estão presentes para falar sobre o fato, o que dá ainda mais força às palavras do enunciador, apoiadas pelas constantes matérias que valorizam os funcionários antigos no Garrafinha, como já visto em ilustrações inseridas neste trabalho e na de número 68. O funcionário Benedito Ramos, que aparece na foto com as marcas do tempo em seu rosto e atrelado à linha de produção da empresa, é um exemplo relevante de como a história da vida de uma pessoa pode fundir-se com a história da empresa em que trabalha. A matéria, veiculada na edição que comemora o 49º aniversário da RISA, faz ecoar a voz, não de um funcionário qualquer, mas daquele que sonhou junto com fundador da empresa, cresceu junto com a empresa e afirma que “a alegria e o entusiasmo por trabalhar na RISA são os mesmos do primeiro dia de trabalho”. Esse dizer do funcionário, totalmente em sintonia com a voz do presidente, proporciona um efeito entoativo sobre todos que trabalham na empresa, principalmente em uma época de crise econômica e de competitividade empregatícia. Pode-se afirmar que, nos tempos atuais, todos buscam estabilidade no emprego, todos querem ser reconhecidos profissionalmente, todos querem realizar seus sonhos pessoais. O funcionário Benedito conseguiu tudo isso na RISA, sendo aquilo que certamente a empresa esperava dele e que o enunciador procura mostrar pulverizadamente na matéria: dedicação; postura enérgica, mas justa; alegria; entusiasmo; aprendizado constante; fazer sempre o melhor e bom relacionamento interpressoal.

Voltando à análise do editorial, o enunciador deixa evidente em suas palavras que a história escrita até o presente, embora influencie, não garante a plenitude do futuro. A empresa é um organismo vivo, não concluído que, a serviço de um mercado em constante mutação, deve evoluir através do tempo, se quiser manter e ampliar suas conquistas. Dessa forma, o presidente presume que todos concordam com o fato de que, assim como ocorre com a empresa, as pessoas necessitam evoluir em experiências, em conhecimentos, em atitudes, em

entusiasmo, se quiserem manter e ampliar suas conquistas profissionais que, consequentemente, levarão os seus objetivos pessoais. Nesse aspecto, só haverá, segundo o enunciador, “melhores perspectivas de vida a todos” se a “empresa “atingir suas metas”. Os dizeres do presidente inferem, então, para a possibilidade de dois desfechos: eufórico, se as metas organizacionais forem atingidas; e disfórico, se as metas não forem atingidas. Inteligentemente, evocando o passado, ele coloca a responsabilidade do futuro dos funcionários, aqui e agora, nas mãos deles próprios, fazendo com que presumam: se não trabalharmos com “eficiência e agilidade”, atingindo as metas empresariais, poderemos ser vítimas de um futuro negro e andarilhos de uma estrada cheia de precipícios.



Questão ecológica

Com a Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente, a Rio 92, o planeta parece ter sido despertado para um de seus problemas mais graves que é a questão da preservação ambiental. Depois disso, medidas importantes foram tomadas, como o aperfeiçoamento da legislação e maior controle sobre a utilização de equipamentos poluidores, principalmente os que emitem o CFC (Cloroflúor-carbono), gás que atinge a camada de ozônio. Por isso, é importante lembrar que desde 1997 a RISA não adquire mais freezers ou geladeiras que utilizem esse gás. A empresa, aliás, sempre procurou desenvolver suas atividades de forma “ecologicamente correta” e essa filosofia será sempre uma das bases de nosso trabalho.

Embora tenha sido fundamental para despertar a consciência ecológica de governos, de empresas e de cidadãos, as iniciativas tomadas depois daquele encontro internacional ainda estão longe de serem suficientes para resolver o problema. Principalmente os municípios têm pela frente uma difícil missão. Se não bastasse o desperdício de água, outra questão gravíssima, cerca de 90% do esgoto produzido no país é jogado em solos e rios provocando a degradação cada vez maior do meio ambiente, em virtude da contaminação de lençóis freáticos. Aqui na RISA, temos nossa Estação de Tratamento de Esgoto, mas para se ter uma idéia, apenas o município de Ribeirão Preto “despeja”, todos os dias, 30 toneladas de esgoto *in natura* no rio Pardo, o mais importante rio da região. Até o momento, apenas 2% do esgoto da cidade é tratado. Depois de anos e anos de discussões e promessas, a situação pode começar a mudar com a inauguração, no mês passado, de uma estação que tratará 14% do esgoto. Está prometido para daqui um ano, novembro de 2001, uma estação que tratará os 84% de esgoto restante da cidade. Será outro passo importante, mas nem o poder público, nem as empresas privadas, organizações e o cidadão comum poderão se descuidar de outras questões ecológicas, porque o meio ambiente é responsabilidade de todos.

André Biagi,
Diretor-presidente da RISA

Ilustração 69 **–** Questão ecológica
Fonte: Garrafinha, nº 255, out. 2000, p. 2.

Principalmente a partir da década de 90, todos os meios de comunicação de massa passaram a usar suas vozes para destacar um problema que estava se tornando cada vez mais crítico para o planeta: a degradação do meio ambiente. Com isso, a população também começou a ficar mais preocupada e, algumas empresas, como é o caso da Coca-Cola, passaram a se mobilizar nesse sentido, como aponta o editorial aqui analisado.

A Coca-Cola, detentora de uma marca extremamente forte no mercado, sabe que trabalhar de forma ecologicamente correta, além de colaborar para a preservação ambiental do planeta, poderá reforçar ainda mais sua imagem, perante seus consumidores e a sociedade. Todavia, é fato que necessitará da colaboração efetiva de seus empregados, tanto para efetivar suas estratégias ecologicamente corretas, quanto para divulgar a imagem de empresa que colabora para a preservação ambiental.

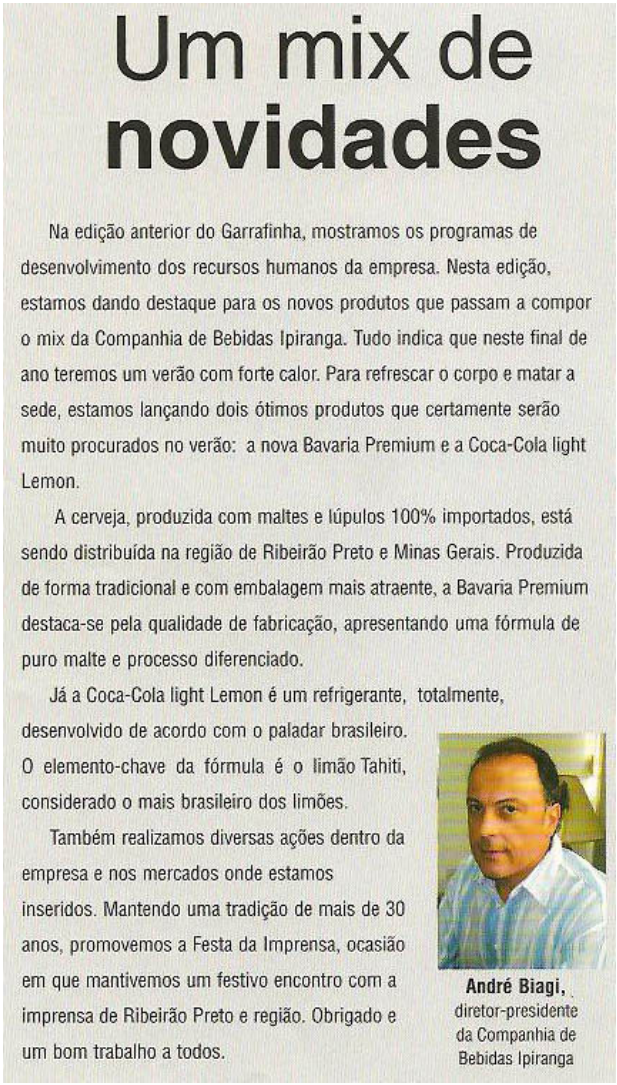
Porém, não há como se falar de degradação ambiental, sem abordar a questão do tempo. Nada retrata melhor os indícios do tempo e das ações humanas do que a natureza. O homem vem desafiando a natureza, através dos tempos e o reflexo disso pode ser observado no presente, com perspectivas mais desastrosas para o futuro. Segundo Dias (2007, p. 1-39), as empresas, principalmente as de bens de consumo rápido como alimentos, bebidas e higiene são as mais poluidoras, em virtude dos efluentes e das embalagens que lançam diariamente no meio ambiente. Pode-se inferir, então, que a evolução do homem é diretamente proporcional à degradação ambiental que ele proporciona.

No caso da questão ambiental, não é trabalhar hoje para a garantia de um futuro melhor, mas sim trabalhar hoje para a garantia de que o homem terá futuro. Conforme o texto aponta, mesmo com o risco eminente de um “não futuro”, pouco foi feito desde a “Rio 92” em termos de ações, que realmente viessem resolver os problemas ambientais e, como prova, o presidente aponta vários problemas graves, relacionados à degradação de rios e ao desperdício de água. Consciente de que, nesse caso, o tempo urge, o enunciador deixa evidente à sua audiência que a RISA “sempre procurou desenvolver suas atividades de forma ecologicamente correta” e, enfatiza a preocupação constante da empresa com o meio ambiente.

A importância do cronótopo se instaura, então, nesse discurso, evidenciando como as estratégias das empresas vão mudando e se adaptando com o passar do tempo, para atender não só a seus objetivos, mas aos da sociedade. Mais uma vez

fica confirmado, nesta pesquisa, que uma empresa jamais poderá deixar de considerar o seu ambiente e sua época no planejamento de suas estratégias e, quanto mais rápido puder perceber os indícios de mudança ou de necessidade de seus consumidores e sociedade, mais depressa poderá obter resultados positivos ao considerá-los.

Diferente de muitas empresas, como a mídia divulga e o próprio enunciador confirma, a RISA usa o “aqui e agora” a seu favor, procurando estabelecer-lhe um diferencial competitivo perante seus funcionários, consumidores e sociedade: o de uma empresa cidadã, ecologicamente correta, preocupada com o futuro do planeta e não só em vender produtos. Em consequência, certamente terá como atitude responsiva, mais uma vez, o orgulho e o compromisso de seus empregados, a simpatia da sociedade e a preferência de seus consumidores.



Um mix de **novidades**

Na edição anterior do Garrafinha, mostramos os programas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa. Nesta edição, estamos dando destaque para os novos produtos que passam a compor o mix da Companhia de Bebidas Ipiranga. Tudo indica que neste final de ano teremos um verão com forte calor. Para refrescar o corpo e matar a sede, estamos lançando dois ótimos produtos que certamente serão muito procurados no verão: a nova Bavaria Premium e a Coca-Cola light Lemon.

A cerveja, produzida com maltes e lúpulos 100% importados, está sendo distribuída na região de Ribeirão Preto e Minas Gerais. Produzida de forma tradicional e com embalagem mais atraente, a Bavaria Premium destaca-se pela qualidade de fabricação, apresentando uma fórmula de puro malte e processo diferenciado.

Já a Coca-Cola light Lemon é um refrigerante, totalmente, desenvolvido de acordo com o paladar brasileiro. O elemento-chave da fórmula é o limão Tahiti, considerado o mais brasileiro dos limões.

Também realizamos diversas ações dentro da empresa e nos mercados onde estamos inseridos. Mantendo uma tradição de mais de 30 anos, promovemos a Festa da Imprensa, ocasião em que mantivemos um festivo encontro com a imprensa de Ribeirão Preto e região. Obrigado e um bom trabalho a todos.

André Biagi, diretor-presidente da Companhia de Bebidas Ipiranga

Ilustração 70 – Um mix de novidades

Fonte: Garrafinha, nº 276, set. 2003, p. 2.

A análise do editorial em questão baseia-se na análise de Bakhtin sobre a cronotopia presente em Rousseau, quando aborda as estações do ano, influenciando a vida das pessoas.

Para todas as empresas de bebidas que apresentam em seu mix[41] refrigerantes ou bebidas de baixo teor alcoólico, o verão é sempre uma estação esperada. Embora o Brasil seja constituído em sua maior parte por regiões de clima tropical, destacar a chegada do verão e/ou se preparar para recebê-lo é uma preocupação das organizações que vivem em função do clima quente.

Uma empresa com um número significativo de empregados, como é o caso da Companhia de Bebidas Ipiranga, deve informar suas novidades e respectivos diferenciais não apenas à sua equipe de vendas, mas a todos os funcionários que, além de consumidores, poderão ser divulgadores assíduos de seus produtos. Para ajudar em sua missão, o enunciador se reporta às influências que a estação do ano, verão, exerce na vida das pessoas e exercerá na vida da empresa.

Assim, como em Rousseau, não é difícil para os funcionários da empresa, ao lerem as palavras do presidente falando de cada lançamento, imaginar as pessoas (ou eles mesmos) encaloradas, numa pausa do trabalho, na praia, da piscina, no barzinho, entregues ao sabor de um desses produtos.

Para quem vive nas regiões de clima mais quente do Brasil, a expressão forte calor significa temperatura de quarenta graus centígrados, sede, transpiração e, presume-se que, nada melhor para refrescar tudo isso do que uma Coca-Cola "transpirando" de gelada. O período mais incisivo do verão também indica dias mais longos, portanto, mais tempo para aproveitar os *happy hours*, mais gente bronzeada, querendo ser vista em locais públicos, mais pessoas saindo à noite de suas casas, aquecidas pelo sol. Para uma franquia de bebidas da Coca-Cola, sediada em uma das regiões mais quentes do Brasil, com um extenso mix de produtos que vai de água a cerveja, certamente o verão se traduz em grandes oportunidades de negócios.

É o tempo interferindo na vida das pessoas e da organização, principalmente no "aqui", é uma situação espácio-temporal extremamente fértil, aberta ao consumo dos produtos da empresa. O enunciador aproveita a chegada desse tempo de oportunidades para divulgar aos seus funcionários produtos que também foram

[41] Também chamado de portifólio de produtos ou conjunto de produtos que a empresa comercializa (KOTLER; KELLER, 2006).

evoluindo com o tempo, de acordo com os ensinamentos que ele, o próprio tempo, proporcionou às pessoas e às empresas. Para as pessoas, ensinou que a ingestão de calorias pode reduzir o tempo e a qualidade de suas vidas. Ensinou também que devem optar por produtos que contenham matérias-primas naturais e de procedência confiável. Já para as empresas, o tempo ensinou a ouvir a voz de seus consumidores não como contraditórias, mas como aliadas. Ensinou, ainda, que o consumidor valoriza sempre o que é melhor, quer seja de seu país, quer seja de outra nação, mas quem sempre dá a palavra final é ele.

Finalmente, o tempo ensinou às empresas que a segregação de informação só leva a atrasos, insatisfações e má qualidade. Assim, adequado ao seu tempo, o enunciador discorre sobre produtos e eventos, buscando, como atitude responsiva dos funcionários, o consumo de seus produtos e o empenho na propagação das informações sobre os novos lançamentos da empresa.

Concluindo as análises feitas até aqui, por meio da teoria do cronótopo, pode-se afirmar que a credibilidade histórica carregada pela franquia e pela marca Coca-Cola, é sempre chamada a apoiar os momentos difíceis da empresa, ocasionados pela instabilidade econômica do país e/ou pela forte concorrência do mercado de bebidas. A empresa valoriza constantemente nas páginas do Garrafinha os empregados mais antigos, considerados por ela como exemplos a serem seguidos, enfatizando que eles ajudaram e ajudam a construir a sua história. Tal fato também é usado para, implicitamente, dizer que é esse perfil de empregado que evoluirá com ela através dos tempos. No entanto, os tempos mudam e, assim, pode-se verificar uma grande preocupação da empresa em acompanhar as mudanças e as oportunidades que elas trazem. No caso da questão ecológica, a empresa busca a adesão de seus empregados para os projetos que implanta, com o objetivo de trabalhar sua imagem de organização ambientalmente responsável, ou seja, ela usa o tempo a seu favor. Outro fato que a empresa utiliza a seu favor, em se tratando de tempo, é a estação do verão, ocasião em que ela geralmente lança seus novos produtos e vai ao encontro dos altos índices de venda. Pode-se dizer que o cronótopo verão é marcante, não só na constituição do texto desta análise, como na maior parte dos textos do Garrafinha. Tal afirmação também pode ser feita em relação ao cronótopo história da marca, que representa a tradição e a continuidade da empresa. Finalmente, os textos apontam sempre para dois caminhos que o empregado poderá escolher na sua jornada, como parte integrante da equipe da

empresa: um de final eufórico, se corresponder às atitudes responsivas de compromisso e comportamento almejados pela organização e um final disfórico, se as suas atitudes responsivas forem contrárias ao esperado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese foi estruturada e trabalhada com vistas a atingir o objetivo principal de demonstrar como o discurso utilizado nos *house-organs* das empresas brasileiras é permeado por diversas estratégias discursivas que, empregadas numa determinada direção pelo enunciador, transformam-se em agentes de conquista de metas organizacionais, independentemente da vontade dos empregados. Para que esse objetivo fosse atingido, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos.

O primeiro, que trata o gênero *house-organ,* traz a visão de vários autores sobre esse tipo de publicação, que segundo Rego (1987), foi criada para unir os empregados às organizações. Na maior parte das empresas, a publicação é feita de forma mensal, é voltada ao público interno e aos seus familiares, e tem ínfima ou nenhuma participação dos empregados em sua redação, diferente da primeira publicação regular de empresa, o *Lowell Offering*, que era escrito pelas operárias de um moinho.

Wey (1986) diz que o *house-organ* é uma publicação que busca os interesses da empresa e isso é confirmado pelo teor das matérias que veicula. Mais do que isso, o jornal colabora na instauração das relações humanas no ambiente empresarial, busca valorizar os bons empregados e transmite informações sobre a organização e seus produtos.

O *house-organ* também se constitui em poderosa ferramenta de relações públicas, já que, em mercados concorridos, a imagem da empresa e a imagem de marca podem atuar como um diferencial competitivo organizacional, levando segurança e credibilidade ao consumidor de seus produtos e/ou serviços. Assim, pode-se inferir que a empresa que possui uma imagem positiva no mercado terá maior facilidade de levar seus consumidores à ação de compra. As relações públicas se tornam uma ferramenta de comunicação bastante apropriada, para a obtenção de uma imagem positiva da empresa, visto que têm exatamente essa função, não só junto ao público externo, mas também ao interno da empresa. As relações públicas, como uma tática de comunicação do marketing, daí a razão pelo marketing se interessar pelos empregados, acredita que se o público interno estiver bem informado em relação à empresa, conhecendo seus objetivos e estratégias, sabendo de suas conquistas, entre outras questões importantes, ficará mais motivado, seguro

e comprometido, ajudando a promover positivamente a imagem organizacional perante o público externo.

O *house-organ* também pode ser considerado uma ferramenta estratégica para as empresas que nos últimos tempos têm procurado dar mais valor às questões de comunicação, principalmente em função da influência que ela exerce sobre a atuação dos empregados. A comunicação interna empresarial possui as funções de controle, motivação, expressão emocional e informação e, certamente, o *house-organ* mostra que cumpre essas funções, graças ao seu teor conteudístico. Além disso, pode-se observar que os *house-organs* veiculam mensagens que sempre dão credibilidade no que tange a vários aspectos: cidadania; excelência em produtos e serviços; respeito pelos clientes, fornecedores, acionistas e empregados; tradição e qualidade da mão-de-obra. Ainda como um instrumento de comunicação interna, o *house-organ* contribui para a concretização de objetivos e metas organizacionais, para a integração e o equilíbrio entre os empregados e torna-se um grande incentivador para campanhas internas como: as de mudança de padrões culturais, as de prevenção de acidentes no trabalho, as de competitividade setorial ou funcional, as de aperfeiçoamento profissional, as de estímulo à criatividade e as de superação de crises vividas pelas organizações.

No entanto, constata-se que a eficácia do *house-organ* só é atingida se a publicação for tratada adequadamente, considerando de forma abrangente as características de sua audiência. O leitor desse jornal só se interessa por matérias que atendam às suas necessidades e sejam de fácil e agradável leitura, considerando que as informações estão sendo transmitidas a operários e a pessoas altamente qualificadas. As matérias mais indicadas para um *house-ogan* são as institucionais, de motivação, de orientação profissional, educativas, associativas, de interesse feminino, de entretenimento, operacionais e as voltadas para a família do empregado. Contudo, devem-se evitar mensagens escandalosas, sensacionalistas e as que possam comprometer a integridade da empresa. Outro ponto importante a ser enfatizado é o projeto gráfico do *house-organ* que deverá considerar questões como tamanho, tipologia das fontes, cores e papel. Nesse sentido, Rego (1987) propõe uma “esquematização morfológica” que busca criar maior motivação para a leitura, por meio da proporcionalização de textos, ilustrações e espaços em branco.

Avaliando o gênero *house-organ,* através dos tempos também pode se concluir que, a partir da década de 1990, embora várias alterações tenham ocorrido,

algumas características não muito interessantes prevalecem na publicação, como os elogios exagerados à empresa e o controle da informação pela alta administração.

O segundo capítulo identifica e analisa as características do gênero *house-organ*, tal como são exploradas no Garrafinha. Dessa forma, foi possível garantir que as análises fossem feitas em um discurso representativo do gênero. No entanto, antes de submeter o Garrafinha à teoria do primeiro capítulo, procurou-se discorrer sobre a história da marca Coca-Cola e da franquia em que a publicação é feita, já que ambas influenciam diretamente os discursos nele produzidos.

O recorte do material analisado permitiu que se identificassem, de forma bastante clara, as características da ferramenta. Não obstante, checou-se que o Garrafinha é uma publicação mensal da Companhia de Bebidas Ipiranga e que apresenta um conselho editorial, formado por representantes da diretoria da empresa e cargos de chefia, com uma participação quase inexistente de funções de nível operacional.

Graficamente, também segue o modelo proposto, segundo a teoria do primeiro capítulo, apresentando, em média, oito páginas e direcionado ao público interno da empresa e aos seus familiares. De acordo com as palavras do próprio presidente da empresa, o Garrafinha é um veículo que deve aproximar os trabalhadores de todas as áreas à filosofia da empresa.

Como ferramenta de relações públicas, é possível observar várias matérias que visam trabalhar a imagem da empresa junto aos seus públicos. Ações são planejadas e realizadas, tendo como seu principal divulgador e incentivador o Garrafinha: visita das crianças à fábrica, no intuito de levar a empresa ao conhecimento da comunidade e ao orgulho dos empregados; concursos que motivam setores da empresa; eventos que induzem comportamentos; informações sobre o que ocorre na empresa, facilitando o entendimento e a realização dos trabalhos; a busca de colaboração nos momentos de crise; a integração profissional, cultural e social e a implantação de estratégias que visam acompanhar as tendências do mercado.

Como veículo de comunicação interna, portanto, com importância estratégica, o Garrafinha também cumpre a sua missão de *house-organ.* O jornal é amplamente utilizado, para orientar os empregados em suas ações, motivar todos com informações sobre as conquistas da empresa e trabalhar o emocional dos colaboradores, no que tange à satisfação de estar empregado e seguro. Ademais,

também promove o tempo todo a imagem da organização, à medida que apresenta a empresa, por meio de suas matérias, como cidadã, possuidora de excelência em suas operações e seus produtos, respeitosa com seus clientes, acionistas, fornecedores e empregados, além de bem administrada. Ainda se tratando de comunicação interna, nota-se no Garrafinha uma prevalência de publicações de matérias pertencentes ao fluxo descendente, ou seja, provenientes da alta administração que, normalmente, dizem respeito a instruções, diretivas, orientações de procedimentos e cumprimento de metas organizacionais. O Garrafinha também se instaura como um forte aliado das campanhas internas organizacionais. Ao longo de suas publicações, constata-se inúmeras matérias voltadas à segurança no ambiente de trabalho, estímulo à criatividade, na solução de problemas organizacionais e incentivo a comportamentos que buscam a superação das crises que afetam a empresa.

Em se tratando de características, conteúdo e linguagem, conclui-se que o Garrafinha enfrenta o desafio de se comunicar com uma audiência heterogênea no que se refere a conhecimentos, cultura e localização. Para vencer possíveis obstáculos nesse sentido, o jornal apresenta linguagem simples e bem focada na realidade da empresa, contemplando matérias que visam provocar o interesse dos leitores como as institucionais, as de motivação, as de orientação profissional, as educativas, as associativas, as de interesse feminino, as de entretenimento, as operacionais e as voltadas para a família. Pode-se afirmar que o Garrafinha vem evoluindo com o passar dos anos, procurando se adequar às mudanças organizacionais (qualidade total, projetos ambientais, implantação de novas tecnologias etc). Não são observadas no Garrafinha mensagens que possam afetar a integridade da empresa, até porque esse fato iria contra os objetivos da publicação.

Ainda como o objetivo de motivar a audiência para a leitura, o Garrafinha utiliza o conceito da “esquematização morfológica”, equilibrando textos, ilustrações e espaços em branco. Contudo, no decorrer das publicações, nota-se pouca preocupação dos enunciadores com a padronização editorial, visto que o mais importe para a empresa é o que está sendo veiculado. Vale considerar que os nomes atribuídos às ilustrações presentes no segundo capítulo (acompanhamento de tendências, satisfação em trabalhar na empresa, somos bons patrões, somos bons cidadãos, nossos produtos são excelentes, etc), foram colocados nesta

pesquisa, com o intuito de mostrar os diferentes enfoques por meio dos quais a empresa constrói uma imagem positiva de si mesma.

É no terceiro capítulo da tese que os objetivos específicos propostos pela pesquisa começam a ser diretamente atingidos. Inicialmente, as teorias de signo ideológico, relações dialógicas e polifonia propostas por Bakhtin são tratadas para que, em seguida, se transformem em instrumentos de análise do *corpus.* Com base nas constatações feitas sobre o Garrafinha no segundo capítulo, foram escolhidos os recortes do *corpus* a serem analisados no terceiro e no quarto capítulo.

Segundo Bakhtin, os signos podem adquirir sentidos que ultrapassam a sua particularidade, gerando ações, reações e novos signos no meio social à sua volta. Além disso, o signo pertence a um grupo social determinado, marcado pelo contexto social de uma época, o que interfere no seu significado.

Esses dizeres pautam as análises de vários signos, utilizados amplamente pela empresa no Garrafinha com a intenção de obter um efeito persuasivo no comportamento de seus empregados. Pode-se concluir que os principais signos presentes no Garrafinha são ressignificados, para enfatizarem aspectos da empresa. O signo “garrafinha”, nome escolhido para o jornal, confunde-se com a imagem da Coca-Cola e tudo que ela representa aos seus consumidores, contribuindo para aceitação e adesão do discurso da empresa junto ao público-alvo. Já os signos originários do discurso esportivo “craque, “jogo” e “time” referem-se, respectivamente, aos bons e destacados empregados, às competições realizadas no mercado, internamente e com a concorrência e à equipe idealizada pela empresa. Os signos “família” e “casa” estão sempre relacionados à empresa, à equipe da empresa ou à estrutura da empresa e, finalmente, o signo “guerra” é usado para traduzir as batalhas travadas com o mercado e a concorrência.

Bakhtin (1997) defende que um indivíduo só consegue compreender os fatos na relação com o outro, criando, assim, o conceito de exotopia. A palavra desse indivíduo estará sempre impregnada do olhar do outro que está fora e, só a partir daí, passará a ter sentido e acabamento. Com o conceito de exotopia são mostradas as estratégias discursivas por meio das quais a empresa se expõe e também revela seus empregados nos textos do Garrafinha.

Também para Bakhtin (1976), o enunciador pode utilizar como estratégia discursiva o julgamento de valor presumido, de que seleciona palavras embebidas no contexto e na vida, munidas de julgamento de valor. Dessa forma, ele seleciona

os julgamentos de valor associados com as palavras, considerando o ponto de vista dos portadores desses julgamentos de valor. As análises identificam, nos discursos, seus valores presumidos; são valores já considerados sabidos, inquestionáveis, comuns entre empresa e empregados, que subjazem às estratégias de persuasão. Assim, pode-se afirmar que os textos publicados no Garrafinha apresentam como valores presumidos as ideias de que o Natal é mágico e traz esperanças; a empresa é uma família para o empregado; a crise e a concorrência devem ser temidas e superadas; a Coca-Cola é uma marca poderosa, tradicional, capaz de proteger a todos na empresa; as características positivas dos atletas devem servir de exemplo aos empregados; clientes insatisfeitos abandonam a empresa; empregados desmotivados e descomprometidos não são valorizados pela organização e só com muito trabalho se chega aos sonhos e aos objetivos almejados.

A entoação, que segundo Bakhtin, é utilizada “para expressar a relação emotivo-valorativa do locutor com o objeto do seu discurso”, é uma estratégia discursiva presente no Garrafinha. Dessa forma, constatou-se que os ‘tons’ presentes nos textos do jornal têm a função de fazer com que a empresa entre em sintonia com os empregados, para que eles aceitem as suas ideias. No terceiro capítulo, a entoação se expressa por meio da repetição de ideias, buscando provocar como efeito de sentido a ênfase. Tais entoações são utilizadas para enfatizar o valor da empresa e o que ela espera de seus empregados nos momentos difíceis.

As relações dialógicas, fruto da relação entre o eu e o tu, estabelecem o princípio constitutivo da linguagem e, segundo Bakhtin, caracterizam-se de duas formas. Na primeira, todas as vozes atuantes são ocultadas, em detrimento de apenas uma que as domina, resultando em um texto caracterizado como monofônico. Na segunda, as vozes se polemizam, se confrontam, manifestando opiniões diferentes sobre um determinado objeto. Tais vozes permitem serem percebidas e sobressaem no discurso, dando vazão a um texto considerado polifônico, ou seja, a polifonia. Para analisar as relações dialógicas presentes nos textos do Garrafinha, recortou-se alguns editoriais, por trazerem um discurso direto do presidente com os funcionários da empresa. Tais editorias apresentam-se como poderosas armas na busca do apoio, do compromisso dos funcionários para as propostas da empresa. Em se tratando de relações dialógicas, pode-se afirmar que o enunciador, o presidente da empresa, busca constantemente apoiar e

complementar o seu discurso com as vozes dos acionistas da empresa; do contexto mundial; da opinião pública; de outros fabricantes do Sistema Coca-Cola; dos especialistas das áreas econômica e ambiental; dos veículos de comunicação de massa; das instituições de pesquisa, financeiras e governamentais e das chefias da empresa, como diretores e gerentes.

A polifonia pode ser observada apenas quando o presidente precisa apresentar justificativas à sua equipe ou alertá-la para que se dedique mais ao trabalho. As vozes contraditórias que se evidenciam no discurso do presidente são as da instabilidade econômica do país (crise) e da concorrência do mercado. Há de se considerar que as vozes da mídia e da opinião pública, embora apareçam mais nos casos em que o texto caracteriza-se como monofônico, certas vezes são usadas nos textos considerados polifônicos.

Tanto os textos caracterizados como monofônicos, quanto os polifônicos, encontrados no Garrafinha, são utilizados para veicular ideias como a importância do envolvimento de todos com os objetivos da empresa, a união e o trabalho em equipe, a dedicação ao trabalho, a melhoria do ambiente profissional, a dissipação do negativismo e do medo, a importante imagem da franquia e da marca, a motivação dos empregados, a empresa que é de todos, a preservação do meio ambiente e de seus recursos, o valor da liderança da organização, a ética e a transparência da empresa.

Vale ressaltar que não há nesta pesquisa a intenção de se discordar do fato de que todo discurso é dialógico, permeado por várias vozes e influências, mas sim de que, dependendo da estratégia discursiva, utilizada pelo enunciador, o texto possa caracterizar-se, aos olhos do enunciatário, ora como monofônico, ora como polifônico.

O último capítulo, responde às últimas indagações da pesquisa, referindo-se às questões de gênero e de cronótopo, presentes no Garrafinha. Bakhtin (1997) defende que cada esfera da atividade humana apresenta modos diferentes de utilizar a língua. Esses modos podem ser observados nos enunciados orais ou escritos de seus integrantes. É possível detectar nos enunciados de cada esfera, conteúdo, seleção de recursos linguísticos e construção composicional bastante específicos, que traduzem suas necessidades próprias de comunicação. As análises de gênero do Garrafinha são pautadas por três elementos que, conforme mostra o segundo capítulo, são trabalhados de forma a obter um efeito calculado e reforçado,

junto à audiência: a capa, o editorial e a matéria principal da edição. Foram selecionadas três edições: uma em 1996, outra em 1999 e a última em 2004. Procurou-se, com isso, representar três momentos do recorte feito em se tratando dos anos de publicação (1996 a 2005), começo, meio e fim. Assim, é possível verificar se as características do Garrafinha, em se tratando de gênero, permanecem ao longo dos anos de publicação. Ademais, a escolha das publicações em cada ano deteve-se nos assuntos mais regulares das edições do jornal: avaliações de *perfomance* da empresa, perspectivas da equipe e a busca incessante por resultados.

Na composição do gênero, constata-se que o tema é pautado pelas necessidades momentâneas da empresa como a de dar esperança e motivação aos colaboradores, obter o máximo empenho dos empregados e estimular a busca de resultados organizacionais. A composição da forma do gênero vale-se sempre de um acontecimento atual: o Natal, a crise, as Olimpíadas. O estilo caracteriza-se pela combinação de estratégias discursivas como a entoação, a presença de julgamento de valor presumido, a reiteração de determinados signos e determinadas vozes, que apoiam o discurso, buscando uma atitude responsiva da audiência. O julgamento de valor presumido, como já dito, é utilizado para persuadir os empregados e está baseado nos valores do contexto empresarial, comungados por chefias e empregados.

As entoações manifestam-se por meio da repetição e da adjetivação. As análises mostram que, por meio da repetição a entoação, busca, como efeito de sentido, provocar ênfase, euforia e, conforme o caso, disforia. Já por meio da adjetivação, o efeito de sentido provocado se limita à ênfase. A repetição busca alertar os empregados para os problemas enfrentados pela empresa e o que ela espera de sua equipe nesse sentido. Ao ser usada para esse fim, a repetição provoca dois efeitos de sentido: a euforia para os colaboradores que serão valorizados, por se comportarem de acordo com o esperado pela empresa e a disforia para os que agirem de forma contrária. Já a repetição, por meio da utilização de frases positivas, busca enfatizar a excelência da empresa em todos os aspectos administrativos. Ao ser composta pela adjetivação, a entoação enfatiza as características de perfil de empregados que ela valoriza.

Como atitudes responsivas de seus empregados, a empresa busca, de acordo com os textos analisados e as estratégias discursivas utilizadas: o

compromisso, a dedicação, a criatividade, a descontração, a alegria, o empenho e a produtividade.

Finalmente, é feita a análise da importância do estudo da influência exercida pelas épocas e seus movimentos no discurso do Garrafinha, ou seja, do cronótopo, que, segundo Bakhtin (1997), permite tecer uma análise da realidade existente nas relações do indivíduo/da coletividade e o contexto espácio-temporal. A maioria dos recortes escolhidos para esse fim também considerou editoriais. Neles, foi possível verificar o discurso do presidente se utilizando da temporalidade, para influenciar os empregados. O critério de escolha pautou-se na seleção de matérias que tratam assuntos regulamente presentes nas edições do Garrafinha: a valorização da empresa, da sua história, da sua marca, que sempre busca o compromisso dos empregados; o colaborador como um modelo a ser seguido por todos da empresa, principalmente, em se tratando dos que estão nela há mais tempo; a demonstração de preocupação da organização com as questões ambientais, almejando a valorização da imagem da empresa e o empenho dos empregados nos projetos que contemplam o tema e as informações sobre os produtos, para que todos possam funcionar como vendedores das novidades, principalmente no verão, o aliado comercial da empresa.

As análises constatam que a credibilidade histórica, carregada pela franquia e pela marca Coca-Cola, são sempre utilizadas pelo enunciador para apoiar os momentos difíceis da empresa, ocasionados pela instabilidade econômica do país e/ou pela forte concorrência do mercado de bebidas. Os empregados mais antigos são constantemente valorizados pela empresa nos discursos do Garrafinha, considerados por ela como exemplos a serem seguidos, à medida que ajudaram e ajudam a construir a sua história. Tal fato também é usado, implicitamente, para dizer que é esse perfil de empregado que evoluirá com ela através dos tempos. Porém, considerando que os tempos mudam e trazem com eles mudanças que afetam as empresas, os discursos mostram uma forte preocupação da organização, em se adequar ao contexto em que atua e aproveitar as oportunidades que podem surgir. A questão ecológica, assunto bastante explorado nas páginas do jornal, com objetivo de trabalhar a imagem da organização junto aos empregados, traduzindo-a como ambientalmente responsável, é um exemplo de como a empresa usa o tempo a seu favor. Outro fato semelhante, em se tratando de tempo, é a estação do verão, ocasião em que ela geralmente lança seus novos produtos e vai ao encontro dos

altos índices de venda. Pode-se dizer que o cronótopo ‘verão’ é constante na maior parte dos textos do Garrafinha. Tal afirmação também pode ser feita em relação ao cronótopo ‘história’ (história da marca), que representa a tradição e a continuidade da empresa. Finalmente, os discursos analisados apontam sempre para dois caminhos que o empregado poderá escolher na sua jornada, como parte integrante da equipe da empresa: um de final eufórico, se corresponder às atitudes responsivas de compromisso e comportamento almejados pela organização e um final disfórico, se as suas atitudes responsivas forem contrárias ao esperado.

Utilizando as contribuições do Círculo de Bakhtin, como fundamentação teórica para o estudo do discurso, a pesquisa não apenas comprovou que o *house-organ* analisado é um instrumento de caráter ideológico da empresa – capaz de induzir seus empregados a se comprometerem com ideias da alta administração organizacional em benefício primário dela mesma – mas também mostrou como são construídos os discursos e suas estratégias de persuasão.

> A felicidade da empresa é a felicidade de mercado, que está ligada a sua capacidade competitiva, que está ligada, por sua vez, à felicidade dos empregados, e todos juntos formam a imagem da empresa. O principal objetivo da comunicação interna é a manutenção dessa envolvente cadeia de felicidade [...] (BUENO, 2003, p. 195).

REFERÊNCIAS

ABREU, Antonio Suárez. *A arte de argumentar*: gerenciando emoções. 11.ed. Cotia: Ateliê Editorial, 2006.

ABRUCIO, Marcos. *Odisséia olímpica*: a história das olimpíadas e de seus heróis. São Paulo: Cortez, 2008.

ABIR. Coca-Cola Brasil doa R$ 20 milhões para Fundação Amazonas Sustentável. Disponível em: http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=3794. Acesso em: 06 fev. 2009.

ABIR**.** Instituto Coca-Cola Brasil lança programa para recuperação de bacias hidrográficas. Disponível em: http://www.abir.org.br/article. Acesso em: 10 ago. 2007.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

BAKHTIN, Mikhail. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes: 1997a.

_____. *Problemas da Poética de Dostoiévski*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1997b.

_____(VOLOSHINOV). *Marxismo e filosofia da linguagem*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1995.

BARONAS, Roberto Leiser. Da prisão à liberdade condicionada: breves notas sobre autoria. In GREGOLIN, Maria do Rosário; CRUVINEL; Maria de Fátima; KHALIL, Marisa Gama (Orgs.). *Análise do discurso:* entornos do sentido. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2001. p. 73-88.

BARROS, Diana L. P. de. Dialogismo, Polifonia e Enunciação. In: BARROS, Diana L. P. de; FIORIN, José L. Dialogismo, Polifonia e Intertextualidade. São Paulo: Edusp, 1994. p. 1-10.

_____. Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In: BRAIT, Beth (Org.). *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido.* Campinas, SP: 1997. p. 27-38.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing*: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BENETTI, Marcia. Análise do discurso em jornalismo: estudo de vozes e sentidos. In: LAGO, Cláudia; BENETTI, Márcia. *Metodologia de pesquisa em jornalismo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

_____. Para comemorar. *Garrafinha*. Ribeirão Preto, p. 2, abr. 2005.

BOONE, Louis; KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORDIEU, Pierre. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro: Jorge Zaidar Editor, 1997.

BRAIT, Beth. Bakhtin e a natureza constitutivamente dialógica da linguagem. In: BRAIT, Beth (Org.). *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido.* Campinas, SP: 1997. p. 91-104.

_____. As vozes bakhtinianas e o diálogo inconcluso. In: BARROS, Diana L. P. de; FIORIN, José L. *Dialogismo, Polifonia e Intertextualidade*. São Paulo: Edusp, 1994. p. 11-28.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando Endomarketing.* 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial*: teoria e pesquisa. Barueri: Manoele, 2003.

_____. *Comunicação Empresarial*: uma leitura crítica. São Paulo: Marajoara Editorial, 2007.

CAHEN, Roger. *Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. *Comunicação Empresarial*. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CAMPOS, Ana Lúcia Furquim de. *O percurso dos gêneros publicitários*: considerações sobre as propagandas da Coca-Cola. 2008. 207 p. Tese (Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara.

CENTER FOR LOWELL HISTORY. University of Massachusetts Lowell Libraries. *Lowell Offering*. Disponível em:. http://library.uml.edu/clh/index.Html. Acesso em: 26 jun. 2007.

CERTO, Samuel C. *Administração Moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CESCA, Cleuza G. Gimenez. *Comunicação dirigida escrita na empresa*: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*: o capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing:* criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Consultoria em marketing.* São Paulo: Cobra, 2003.

_____. *Marketing básico.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação: quem não se comunica*... São Paulo: Makron Books, 1994.

DIAS, Fernando. *Marketing ambiental:* ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, Sérgio Roberto. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUARTE, Jorge. (Org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

EMERON, Caryl. *Os 100 primeiros anos de Mikhail Bakhtin*. Rio de Janeiro: Difel, 2003.

ESSENFELDER, Renato. Apresentação: conquista pelo voto. *Folha online*. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2006/topofmind. Acesso em: 28 out. 2006.

ETZEL, Michael et. al. *Marketing*. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARACO, Carlos Alberto. O dialogismo como chave de uma antropologia filosófica. In: FARACO, Carlos A.; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (Orgs.). *Diálogos com Bakhtin*. Curitiba: Editora da UFPR, 1996. p. 113-126.

FARINA, Modesto et al. *Psicodinâmica das cores em comunicação*. 5. ed. Curitiba: Blucher, 2006.

FIGUEIREDO, José Carlos; GIANGRANDE, Vera. *Comunicação sem fronteiras*: da pré-história à era da informação. São Paulo: Gente, 1999.

FORTES, Waldyr G. *Relações públicas* – processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

GARRAFINHA, Ribeirão Preto, n. 208-302, set. 1996-dez. 2005.

JOHNSON, Mark; LAKOFF, George. *Metáforas da vida cotidiana*. Campinas: Mercado das Letras, 2002.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa*: teoria e prática. Porto Alegre: Sagra, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing.* 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____, Philip. *Administração de marketing:* a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, Philip; AMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria K. *Obtendo resultado com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. *Relações públicas e modernidade*: novos paradigmas na comunicação organizacional. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

LEGRAIN, Mac; MAGAIN, Daniel. *Relações com o público*. São Paulo: Makron Books, 1992.

LORENZON, Gilberto; MAWAKDIYE, Alberto. Manual *de Assessoria de Imprensa*. Campos do Jordão: Mantiqueira, 2003.

LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de comunicação.* São Paulo: Futura, 2000.

MACHADO, Irene A. Os gêneros e a ciência dialógica do texto. In: FARACO, Carlos A.; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (Orgs.). *Diálogos com Bakhtin*. Curitiba, PR: Editora da UFPR, 1996. p. 225-274.

_____. Os gêneros e o corpo do acabamento estético. In: BRAIT, Beth (Org.). *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido.* Campinas, SP: 1997. p. 141-158.

MORAES, Anna Maris P. de. *Iniciação ao estudo a administração*. São Paulo: Makron Books, 2000.

MARCHEZAN, Renata Coelho. Nas estradas e nos encontros, relações entre literatura e história. Disponível em: http://www.eventos.uevora.pt/comparada/VolumeII/NAS%20ESTRADAS%20E%20NOS%20ENCONTROS.pdf. Acesso em: 10 set. 2007.

MOREIRA; Júlio César Tavares et. al. *Dicionário de termos de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NICKELS, G. William; WOOD Mirian Burk. *Marketing: relacionamentos qualidade valor.* Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

OGDEN, James R. *Comunicação integrada de marketing.* São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PESSOA, Fernando. *Ficções do Interlúdio 2*. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1976.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*: conceitos e técnicas para administradores. Campinas: Alínea, 2000.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. *Comunicação integrada de* m*arketing*. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHO, J. B. *Relações públicas na internet*: técnicas e estratégias para informa e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

PENDERGRAST, Mark. *Por Deus, pela pátria e pela Coca-Cola:* a história não autorizada do maior dos refrigerantes e da companhia que o produz. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Ediouro, 1993.

RABAÇA, Carlos A.; BARBOSA, Gustavo G. *Dicionário de comunicação*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio T. de. *Comunicação empresarial, comunicação institucional*: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. *Jornalismo empresarial*: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Summus, 1987.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SANT´ANNA, Armando. *Propaganda:* teoria, técnica e prática. 7. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SILVA, Francisco Paulo. Vacas loucas e voadoras/ o príncipe às avessas. In: GREGOLIN, Maria do Rosário; CRUVINEL; Maria de Fátima; KHALIL, Marisa Gama (Orgs). *Análise do discurso:* entornos do sentido. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2001. p.191-204.

SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

SOUZA, Solange J. Dialogismo e alteridade na utilização da imagem técnica em pesquisa acadêmica: questões éticas e metodológicas. In: FREITAS, Maria T.; SOUZA, Solange J.; KRAMER, Sônia. *Ciências Humanas e Pesquisa:* leitura de Mikhail Bakhtin. São Paulo: Cortez, 2003. p. 77-94.

TEZZA, Cristóvão. A construção de vozes no romance. In: BRAIT, Beth (Org.). *Bakhtin, dialogismo e construção do sentido.* Campinas, SP: 1997. p. 219-228.

THOMSON, Clive. André Belleau: pensador heterocronotópico. In: FARACO, Carlos A.; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (Orgs.). *Vinte ensaios sobre Mikhail Bakhtin*. Petrópolis, RJ: 2006. p. 280-289.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação Empresarial.* São Paulo: Atlas, 2007.

TOQUARTO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem*: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.
_____. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VOLOSHINOV, V. N.; BAKHTIN, M. *Discurso na vida e discurso na arte*. Tradução de Carlos Alberto Faraco e Cristovão Tezza. Disponível em: http://www.linguagensdesenhadas.com/imagens/03-textos/autores/Bakhtin. Acesso em: 11 ago. 2007.

WEY, Hebe. *O processo de relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AZAMBUJA, César. *Isso sim é real*. São Paulo: Polis, 2004.

BARROS, Diana Luz Pessoa. *Teoria semiótica do texto.* São Paulo: Ática, 1990.

BENVENISTE, Émile. *Problemas de linguística geral.* Tradução de Maria da Glória Novak e Luiza Néri; revisão do Prof. Isaac Nicolau Salum. São Paulo: Nacional, Universidade de São Paulo, 1976.

BERTRAND, Denis. *Caminhos da semiótica literária*. Tradução do grupo CASA, sob a coordenação de Ivã Carlos Lopes et al. Bauru: EDUSC, 2003.

BRAIT, Beth (Org.). *Bakhtin*: conceitos-chave. São Paulo: Contexto, 2005.

_____. *Ironia em perspectiva polifônica*. Campinas: UNICAMP, 1996.

BONINI, Adair. *Gêneros textuais e cognição*: um estudo sobre a organização cognitiva da identidade dos textos. Florianópolis: Insular, 2002.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. *Dicionário de análise do discurso*. Coordenação da tradução de Fabiana Komesu. São Paulo. Contexto, 2004.

CORTINA, Arnaldo; MARCHEZAN, Renata C. (Orgs.). *Razões e sensibilidades*: a semiótica em força. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2004.

FARACO, C. A.. *Linguagem & diálogo*: as ideias linguísticas do círculo de Bakhtin. Curitiba: Criar, 2003.

FIORIN, José Luiz. Elementos da análise do discurso. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1992.

_____, José Luiz. *Introdução ao pensamento de Bakhtin*. São Paulo: Ática, 2006.

FERNANDES, Cleudemar A.; SANTOS, João B. C. dos (Orgs.). *Análise do discurso*: unidade de dispersão. UIberlândia: EntreMeios, 2004.

GREGOLIN, Maria do Rosário. *Foucault e Pêcheux na análise do discurso*: diálogos e duelos. São Carlos: ClaraLuz, 2004.

LUKIANCHUKI, Claúdia. *Dialogismo*: a linguagem verbal como exercício do social. Disponível em: http://www.cefetsp.br/sinergia/claudia2.html. Acesso em: 08 set. 2007.

MAINGUENEAU, D.. *Análise de textos de comunicação.* Tradução de Cecília P. de Souza e Silva e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2001.

MEURER, J. L.; BONINI, Adair; MOTTA-ROTH, Désirée (Orgs.). *Gêneros*: teoria, métodos, debates. São Paulo: Parábola Editorial, 2005.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. *Discurso e literatura*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

O SISTEMA COCA-COLA NO BRASIL. Disponível em: http://www.cocacolabrasil.com.br/conteudos.asp?item=1&secao=7&conteudo=48. Acesso em: 23 jul. 2007.

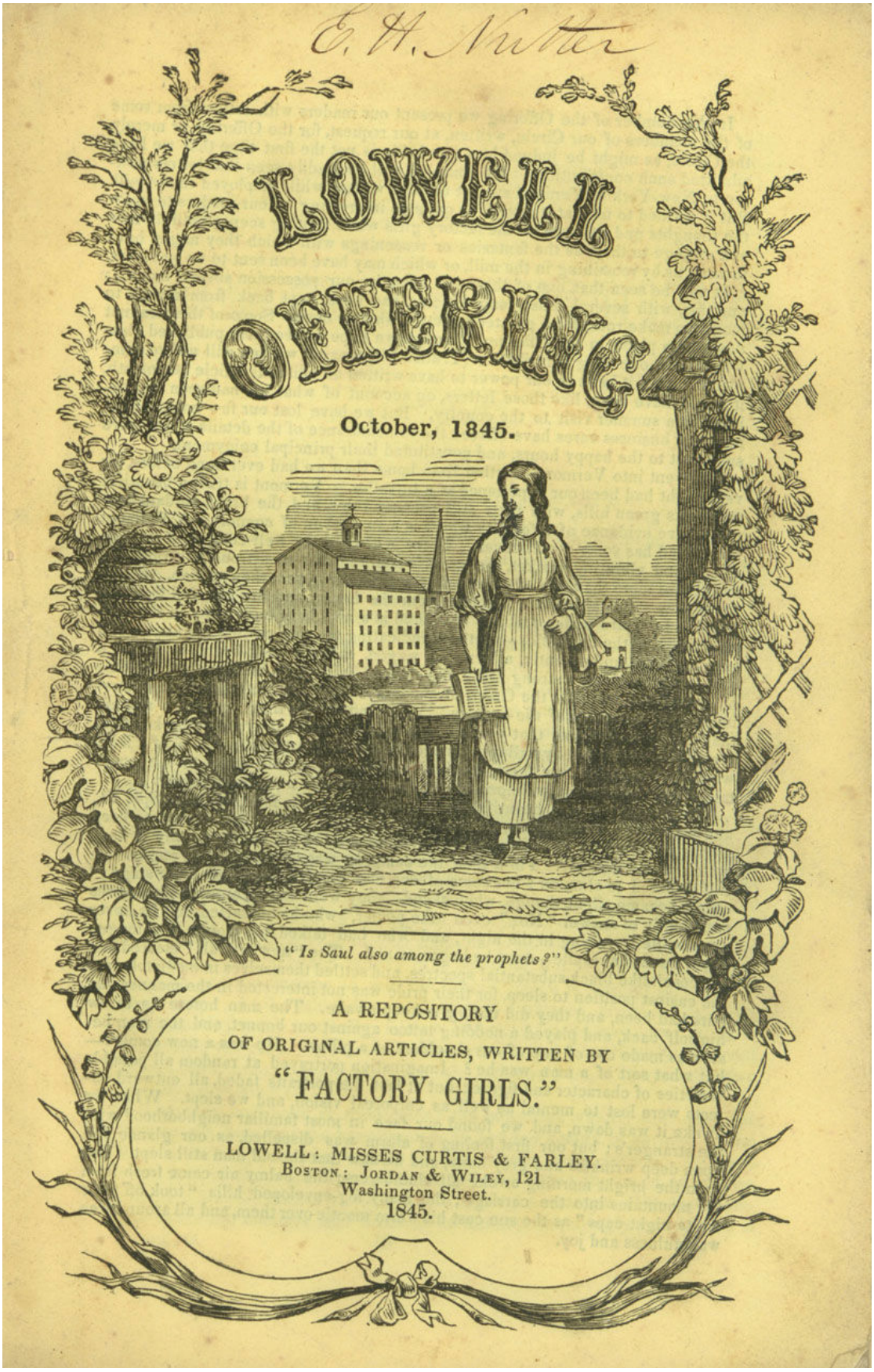
ANEXOS

ANEXO A

Ilustrações – O gênero *house-organ*

As meninas operárias do Moinho de *Lowel*

Fonte: *The Lowell Offering* (2007)



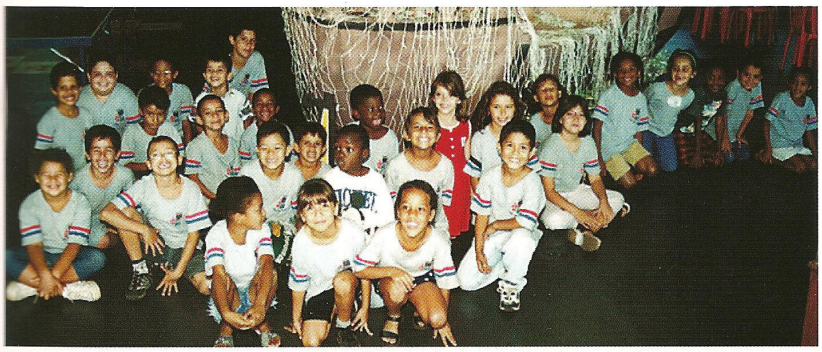
Capa do *Lowell Offering*

Fonte: *Center for Lowell History* (2007).

ANEXO B

Ilustrações – O *house-organ* Garrafinha

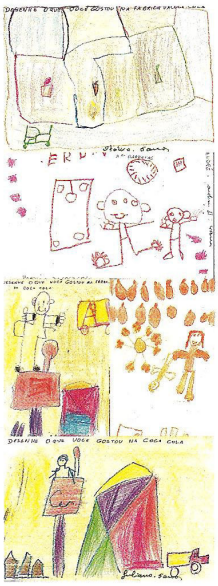
Visita à fábrica



Crianças de Morro Agudo posam em frente da caravela de Cabral

Dificilmente uma criança não tem curiosidade especial sobre como se fabrica o refrigerante mais famoso do mundo. Aliás, não é só a criançada. Muita gente grande sonha conhecer o processo de produção da Coca-Cola. Para matar curiosidade, a RISA promove visitas diárias à fábrica, nos períodos da manhã e da tarde. Mensalmente, cerca de 1,6 mil pessoas participam do programa.

O programa existe desde que a fábrica entrou em funcionamento, há mais de 50 anos. Este ano, idosos, crianças com câncer e portadores de deficiência física e mental também estão participando do projeto, uma vez por mês. Participam escolas e faculdades em geral, Apae, Escola Especial Egídio Pedreschi, hospitais psiquiátricos, entre outras entidades. Os dias 18 e 19 deste mês foram reservados para a visita de deficientes físicos e idosos.



Os grupos, de no máximo 40 pessoas, vêm de várias cidades da região. Após uma explicação sobre o processo de produção dos refrigerantes, o grupo visita a fábrica monitorado pela coordenadora do programa, Rosana de Paula. Um sistema de som foi instalado no percurso para facilitar as explicações dadas através de um microfone sem fio. A última parte da visita é o lanche, com refrigerante à vontade, e a entrega de brindes. As crianças fazem desenhos sobre o que viram no passeio.

Dois cenários montados no auditório e no refeitório, trazem temas referentes à ocasião. No final de abril e início de maio o tema foi os 500 Anos do Brasil. Em maio, a partir do dia 10, o tema mudou para o Dia das Mães. Os cenários foram produzidos pela decoradora Lilia Maturama, de Jardinópolis. Os interessados podem reservar uma data pelo telefone 0800-183616.

Visita à fábrica

Fonte: Garrafinha, nº 250, maio 2000, p. 7.

VENDAS

Garçon por um dia

Uma competição está agitando as Unidades. Para motivar as equipes e incrementar as vendas, principalmente dos produtos retornáveis da linha de cervejas e refrigerantes, foi implantado o "Garçon Por Um Dia", em que participam gerentes e supervisores.

Mensalmente realiza-se um churrasco em que a equipe com o desempenho mais fraco é obrigada a trabalhar como garçon, usando inclusive avental. Além disso tem de pagar a carne, músicos para animar a festa e o aluguel de uma chácara.

A Unidade com melhor desempenho ganha um troféu. Em julho, houve um acréscimo de 18% na cobertura média de cerveja, e de 9% na linha de refrigerantes. O quadro abaixo mostra os resultados até o momento.

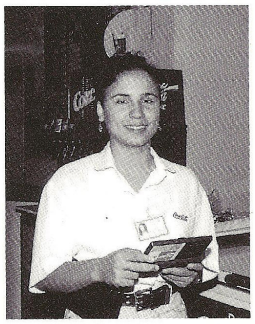
MAIO
Cerveja - Vencedor(Araraquara) - Garçon(P. Paulista)
Refrigerante - Vencedor(Rib. Preto) - Garçon(S. J. Boa Vista)
JUNHO
Cerveja - Vencedor(Araraquara) - Garçon(S. J. Rio Preto)
Refrigerante - Vencedor(Rib. Preto) - Garçon(P. Paulista)
JULHO
Cerveja - Vencedores(S. J. Boa Vista/Araraquara) - Garçon(P. Paulista/S. J. Rio Preto)
Refrigerante - Vencedor(S. J. Boa Vista) - Garçon(Araraquara)

PERFIL

Alexandra Salomoni

Trabalhar numa grande empresa e poder desenvolver todo seu potencial como vendedora sempre foi um dos sonhos de Alexandra da Costa Salomoni. Por isso, há um ano e oito meses, quando viu um anúncio no jornal, não hesitou em se inscrever para uma vaga na RISA. Alexandra já tinha experiência na área de vendas, e com cursos e treinamentos que recebeu logo começou a se destacar como uma ótima vendedora. "A RISA é uma empresa que dá suporte e grande retaguarda ao seus funcionários", elogia.

A área de trabalho é o centro da cidade, onde tem 160 pontos de vendas. Para



Alexandra: 50 clientes por dia

tentar cumprir a cota de vendas, com muita disposição, todos os dias visita uma média de cinquenta clientes, andando cerca de cinquenta quarteirões. Alexandra é filha única. Tem 22 anos e estudou até o colegial. Sua meta agora é continuar os estudos e fazer faculdade de Administração de Empresas.

Garçom por um dia/Alexandra Salomoni

Fonte: Garrafinha, nº 208, set 1996, p. 7.

Kuat com laranja

Fonte: Garrafinha, nº 278, nov. 2003, p. 04.

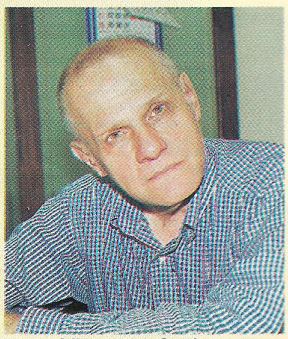
As perspectivas para 1999

São muitas as pessoas que, ansiosas, me perguntam quais as perspectivas para a economia regional. Claro que estão com os olhos postos em 1999, prestes a começar. Não podemos isolar a região do resto do País. A situação regional é parte da realidade nacional, exatamente por ser fração do todo. Mas o Nordeste Paulista, com mais de 80 municípios, tem singularidade e características próprias, de maneira que justifica-se, plenamente, um estudo à parte.

Vejamos alguns detalhes. Guimarães Rosa fala que "Deus está nos detalhes". Estamos com um consumidor — de longe o mais importante agente da economia —, muito mais sensato, muito mais ajuizado do que antes. O cadinho da crise gerou agentes econômicos mais talhados para enfrentar as dificuldades. E, dentre eles, o consumidor. Neste sentido, o consumidor está menos endividado. Tanto, que a partir de julho, em todos os serviços de crédito da região, o número de documentos inscritos foi menor do que os cancelados. Vale dizer: está se pagando muito mais carnês, cheques, cartões de crédito atrasados.

A laranja está mais doce. Ela e seus derivados trarão alguns milhões de reais a mais para a nossa região, neutralizando um pouco o espetacular efeito negativo da cana-de-açúcar, cujos produtos, açúcar e álcool, não estão em maré muito favorável. Um bilhão de reais deixou de circular entre nós, fazendo uma falta danada para todos, inclusive para as empresas. Mas se empresários do setor e governantes tiverem juízo, a crise da cana poderá ser atenuada.

Outros fatores precisam ser considerados. A região tem sido seguidamente sondada por investidores que passaram a acreditar no interior paulista, a partir do momento que a capital apresenta sensíveis pontos de estrangulamento. A cada ano que passa, aumenta mais a participação da região na geração de renda. Em 1970, o Nordeste Paulista gerava 4% da renda do Estado. Hoje está na casa dos 7,2%, numa tendência de expansão acentuada.



Vicente Golfeto
é professor de Economia

As perspectivas para 1999

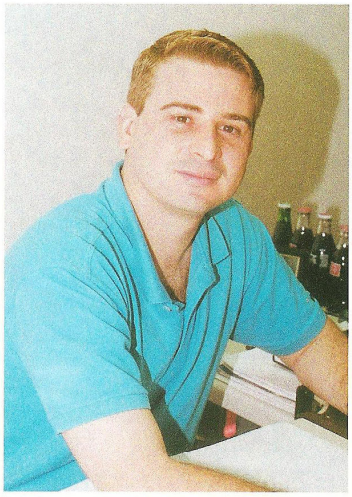
Fonte: Garrafinha, nº 233, nov. 1998, p. 7.

Melhor que a **expectativa**

Na reunião mensal realizada entre a diretoria, os gerentes e a equipe de Planejamento Estratégico foram apresentados os números do primeiro trimestre de 2003. Os resultados, ainda que negativos, apresentaram-se mais favoráveis em relação aos inicialmente orçados.

De janeiro a março, a Companhia de Bebidas Ipiranga conseguiu reduzir em 4% as despesas fixas. Os reajustes de preço também contribuíram para reduzir esse prejuízo.

Outro bom indicador é que em março de 2003, em comparação com o mesmo mês de 2002, levando-se em conta o volume de vendas, a Companhia de Bebidas foi a que mais cresceu (9%) entre as franquias do sistema Coca-Cola. A Companhia também obteve primeiro lugar no percentual de crescimento da venda de cerveja, considerando o primeiro trimestre de 2003 e o mesmo período de 2002.



Luciano: previsões otimistas

Marcos: novo orçamento

O gerente de Custos e Orçamento, Marcos Jabor, explica que esses resultados ainda não foram influenciados pela queda do dólar. "Esperamos que isso aconteça de abril para frente", complementa Marcos. As previsões feitas no novo orçamento são favoráveis para esse segundo trimestre. Luciano Belluzzo, coordenador de Planejamento, informa que há uma previsão de aumento de vendas para outras franquias e que o preço de alguns produtos poderá ser recuperado. "Tínhamos uma expectativa de um prejuízo para 2003. Agora, já temos a perspectiva de fechar o ano com um resultado positivo, se as condições econômicas continuarem favoráveis", argumenta Luciano.

CX. UNIT/MILHÕES	1º TRIM.2002	2º TRIM.2003
Refrigerante/água	7.843 milh.	8.795 milh. +12%
Cerveja	1.136 milh.	1.386 milh. + 22%

Melhor que a expectativa

Fonte: Garrafinha, nº 274, abr. 2003, p. 3.

PONTO DE VISTA

A energia humana

Algo que sempre me impressionou na história da Coca-Cola é que ela não foi o resultado de uma grande invenção, ou do pioneirismo na descoberta de algum princípio em que ninguém havia pensado antes. E é exatamente isso que torna o assunto ainda mais fascinante: o sucesso da Coca-Cola não foi escrito por gênios. Foi escrito por gente. Gente igual a gente.

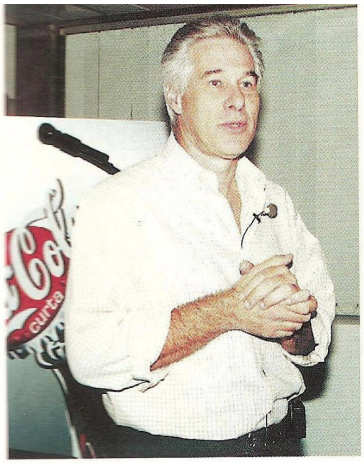
1. Um tônico. O farmacêutico americano John Pemberton tinha 49 anos, em 1882, quando formulou um tônico revigorante e fortificante, à base de vinho e folhas de coca. A idéia não era nova: 15 anos antes, um francês, Angelo Mariani, havia misturado vinho e folhas de coca para criar o "Vin Mariani". O sucesso inspiraria dúzias de concorrentes a fazer o mesmo, entre eles o farmacêutico Pemberton, que batizou seu produto de "Vinho Francês de Coca". E por que esse produto, o avô da Coca-Cola, nasceu em uma farmácia? Porque, numa época em que a logística e a distribuição eram praticamente inexistentes, cada farmácia era obrigada a ter sua própria linha de remédios, de fabricação caseira, para atender à vizinhança.

2. Um refrigerante. Quatro anos depois, em 1886, Pemberton mudaria a fórmula de seu produto: ao retirar o vinho, eliminou o conteúdo alcoólico. E, ao adicionar água carbonatada, transformou-o em um refrigerante. Novamente, nada disso era novidade, porque então já havia no mercado refrigerantes carbonatados, não alcoólicos, e à base de coca. Mas Pemberton inovou quando adicionou a seu produto sementes de kola, uma árvore da África Ocidental. O principal componente das sementes da kola era a cafeína, e a combinação da coca com a cafeína davam à Coca-Cola um tremendo poder estimulante. Pemberton nunca revelou quais outros ingredientes usou para formular o produto, o que acabaria se transformando numa incrível arma de Marketing no século 20: a "fórmula secreta" da Coca-Cola.

3. Uma empresa. Pemberton faleceu em 1888, e seu produto passou pelas mãos de dois donos em dois anos, sem fazer muito sucesso. Foi quando um comerciante, Asa Candler, comprou 66% da Coca-Cola por 1.300 dólares. Em 1892, Candler montou sua primeira fábrica e, com muita coragem, abriu o capital da Coca-Cola, lançando 1.000 ações da empresa na Bolsa de Nova York. O dinheiro serviu para financiar os equipamentos e os veículos de entrega. Mas, até esse momento, a Coca-Cola era apenas uma marca de refrigerante, e havia centenas de outras espalhadas pelos Estados Unidos. Muitas delas, nas mãos de empresas bem mais ricas. Em seu primeiro ano de atividades, as vendas da Coca-Cola foram de 75.000 litros, coisa que hoje a equipe da RISA vende num único dia de trabalho.

Foi também nesse primeiro ano que apareceu o apelido "Coke". Muita gente pensa que esse nome é algo bem mais recente, mas essa era a maneira como o pessoal do sul dos Estados Unidos pronunciava "Coca", com aquele sotaque carregado

Uma potência. Nos 110 anos seguintes, a Coca-Cola deixaria de ser uma fabriquinha num estado americano, a Georgia, e conquistaria o mundo. Milhares de concorrentes tentaram – e ainda tentam – imitá-la, sem sucesso. Como foi que isso aconteceu?



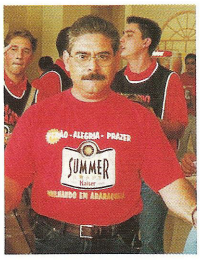
Aconteceu porque Asa Candler era um trabalhador incansável. Ele acreditou, desde o começo, que o futuro da Coca-Cola não estava nem no sabor, nem na cor, nem no formato da garrafa. Estava na conquista de centenas, milhares, milhões de pequenos pontos de venda. O Plano de Candler sempre foi simples: "Se estivermos em todos os lugares, nossas oportunidades de vendas serão maiores". A outra máxima era "Quanto mais formos vistos, mais seremos comprados", e foi essa frase que gerou o minucioso trabalho de "vestir" o cliente com material promocional da Coca-Cola.

O sucesso da Coca-Cola é uma história que vem sendo escrita há mais de um século, por milhões de pessoas comuns, no mundo inteiro. Gente que acorda cedo, dorme tarde, e pensa em Coca-Cola o dia inteiro. A energia que transformou a Coca-Cola e a RISA no que elas são hoje é a mais antiga que o mundo conhece, e ainda hoje a mais eficiente e a mais poderosa de todas elas: a energia humana.

Max Gehringer é colunista das revistas Superinteressante, Exame e VIP

A energia humana

Fonte: Garrafinha, nº 258, fev. 2001, p. 16.



COMPROMETIMENTO
"Saúde e paz para todos os colaboradores e seus familiares. Agradeço à equipe pelo empenho e com esse comprometimento com certeza colheremos no futuro.
Sebastião Carlos Leonel

LIÇÕES
"Espero que todos renovem as esperanças no futuro e reflitam sobre as lições recolhidas nos contratempos Um feliz Natal.
Paulo Silva

PERSEVERANÇA
"A perseverança no trabalho não deve depender de momentos ou circunstâncias e, sim, de um crescimento contínuo. Precisamos estar sempre unidos em busca de um ideal. Feliz Natal, um Ano Novo 10 para todos"
Wagner Carrer

Lições, comprometimento e perseverança

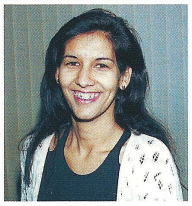
Fonte: Garrafinha, nº 266, dez 2001, p. 5.

A grande chance

Este ano, dez funcionários da RISA estão sendo beneficiados com meia-bolsa de estudos até completarem seus respectivos cursos de graduação. A iniciativa tem como objetivo incentivar a formação de profissionais que poderão contribuir para o crescimento da empresa. O benefício foi concedido para os funcionários com mais de dois anos de empresa e que já estavam matriculados ou com a intenção de ingressar nas instituições de ensino. A partir da aprovação dos gerentes responsáveis, entre outros pré-requisitos, 32 candidatos foram analisados pela Fundação 1° Mundo, instituição localizada em Cravinhos, que avalia e seleciona profissionais.

A Fundação 1° Mundo, que teve total autonomia para esse trabalho, selecionou 10 funcionários que receberam 50% de bolsa. Segundo o gerente geral da RISA, Aldo Fernandes, os candidatos que não conseguiram o benefício, não devem se sentir prejudicados pois a reabertura do programa de bolsa de estudos pode beneficiá-los futuramente. "Todos os candidatos são muito capazes, mas o programa estabeleceu pré-requisitos para a escolha de 10 pessoas", observa Aldo.

A assistente de vendas Paula Andrea de Souza, 28 anos, pretende investir o dinheiro economizado com o benefício da bolsa de estudos, para fazer um curso de Corel Draw, um software de produção gráfica. Paula cursa o 3º ano de Publicidade e Propaganda na Universidade Paulista (Unip) e paga uma mensalidade de R$ 498,00. "Essa economia de R$ 249,00 vai permitir que eu invista mais na minha formação", conta Paula.



O supervisor financeiro Agnaldo Couto Lima, 33 anos, é um dos beneficiados pelo programa de bolsa de estudos da RISA. O funcionário está iniciando o segundo ano do curso de Administração em Instituições Financeiras, no Centro Universitário Barão de Mauá. Para estudar, Agnaldo paga uma mensalidade de R$ 271,00. Com a bolsa, ele pagará metade desse valor. "Esse incentivo é muito importante para mim e para a empresa", observa o supervisor.

Yahoo! Não, isso não é um site na internet e sim a reação da supervisora de compras Maria José Sousa Mattiuzzo, 29 anos, ao receber a notícia de que havia sido beneficiada pelo programa de bolsa de estudos da RISA. Maria José cursa Administração de Empresas no Centro Universitário Moura Lacerda desde janeiro de 1999. Com a meia-bolsa, ela economizará R$ 175,00. "Esse dinheiro, que vai beneficiar toda a família, será diluído no orçamento de casa. Isso demonstra o interesse da empresa em investir no funcionário", observa.

A grande chance

Fonte: Garrafinha, nº 251, jun. 2000, p. 3.

Criativas e inovadoras

O "Programa Banco de Idéias" é um canal de encaminhamento, análise e implementação de sugestões que contribuem para a melhoria dos processos. Em 2003, o Programa recebeu 21 idéias. Neste ano de 2004, até agosto, o número aumentou para de 86 idéias, o que demonstra um comprometimento e empenho dos colaboradores em criar soluções inovadoras para os diversos processos existentes na Companhia. Na última premiação, foram reconhecidos 16 colaboradores. Para cada idéia aprovada, o prêmio foi de R$ 200,00. Parabéns aos participantes.

Criativas e inovadoras

Fonte: Garrafinha, nº 289, out. 2004, p. 8.

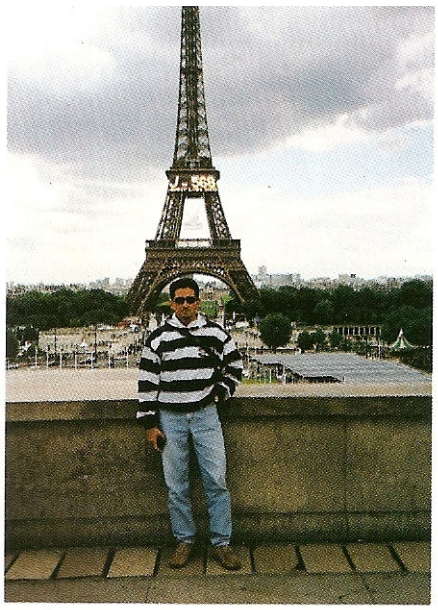
ANEXO C

Ilustração - Signos ideológicos no Garrafinha

NOTAS

CIDADE LUZ

Vencedor da promoção que dava direito a uma viagem à França, Norivaldo Barbosa Silva, que até então não tinha viajado de avião, conheceu Paris, a Cidade Luz. Para registrar esse momento inesquecível, tirou dezenas de fotos e se integrou com os outros 26 ganhadores da promoção. Fez grandes amigos. O Brasil não trouxe o penta e deu vexame na final, quando perdeu para a França por três a zero, mas com certeza Norivaldo aproveitou bastante.



Norivaldo em Paris, com a Torre Eiffel ao fundo

FLAGRANTE

Durante quatro dias, membros do GMP visitaram vários departamen-

Cidade Luz

Fonte Garrafina, nº 229, jun. 1998, p. 2.