

**ARISTEU MAZUROSKI JR.**

**Estratégias de controle e assujeitamento nos discursos organizacionais**

**CURITIBA**

**2009**

**ARISTEU MAZUROSKI JR.**

**Estratégias de controle e assujeitamento nos discursos organizacionais**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Letras - Estudos Linguísticos, Departamento de Letras, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Elena Godói

**CURITIBA**

**2009**



## PARECER

Defesa de dissertação do mestrando ARISTEU MAZUROSKI JUNIOR para obtenção do título de **Mestre em Letras**.

As abaixo assinadas ELENA GODOI, CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN, TEREZA CRISTINA WACHOWICZ e IARA PICCHIONI THIELEN arguíram, nesta data, o candidato, o qual apresentou a dissertação:

“ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E ASSUJEITAMENTO NOS DISCURSOS ORGANIZACIONAIS”

Procedida a arguição segundo o protocolo que foi aprovado pelo Colegiado do Curso, a Banca é de parecer que o candidato está apto ao título de **Mestre em Letras**, tendo merecido os conceitos abaixo:

Banca	Assinatura	APROVADO Não APROVADO
ELENA GODOI		Aprovado
CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN		Aprovado
IARA PICCHIONI THIELEN		Aprovado
TERESA CRISTINA WACHOWICZ		Aprovado

Curitiba, 14 de setembro de 2009.

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria José Foltran  
Coordenadora

## **AGRADECIMENTOS**

Elena, obrigado pela sua inacreditável generosidade, disponibilidade e paciência. É um privilégio tê-la como orientadora, companheira de estudos e descobridora de novos saberes em comum.

Iara, obrigado pelo acolhimento, proteção e orientação. É um privilégio tê-la como amiga, companheira de profissão e co-mãe.

Eneide, obrigado pelo amor incondicional, apoio na busca de meus objetivos e por compreender a importância desta etapa em minha vida. É um privilégio compartilhar minha vida com você.

**Even Flow/Thoughts arrive like butterflies**

**Oh, he don't know/ So he chases them away**

***("Even Flow" – Pearl Jam)***

## RESUMO

Este trabalho procura identificar estratégias de controle e assujeitamento na construção dos discursos organizacionais, sejam estes emitidos pelas chefias, representantes da empresa, funcionários ou indivíduos com qualquer outro tipo de vínculo com a organização. Para a identificação das estratégias em questão foram utilizados referenciais teóricos de três grandes disciplinas: Psicologia, Linguística e Administração, visando uma abordagem interdisciplinar dos discursos organizacionais. A investigação concluiu que os discursos organizacionais exercem suas características de controle e assujeitamento através do uso de estratégias mutuamente vinculadas, provenientes das três grandes disciplinas citadas, e aponta a possibilidade de um instrumento para quantificação e qualificação do nível de controle e assujeitamento nas organizações, mensurados através dos discursos nela presentes.

Palavras-chave: discurso organizacional, pragmática, psicologia organizacional, subjetividade.

## **ABSTRACT**

The present work looks for the component strategies that promote control and subjection through organizational discourses. The organizational discourse focused in this work can be spoken from any hierarchical position; the only thing that matters is that the speaker has some kind of connection with the organization. To promote the identification of the strategies, three disciplines were used: Psychology, Linguistics and Administration, looking for an interdisciplinary approach to the organizational discourses. This investigation concluded that: 1) organizational discourses are composed by mixed strategies, drawn from the three mentioned disciplines and 2) there is a chance of developing a new tool for quantitative and qualitative assessment of control and subjection through organizational discourse analysis.

Key-words: organizational discourse, organizational psychology, pragmatics, subjectivity.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 – AS TRÊS DISCIPLINAS	
1.1 Pragmática	13
1.1.1 Comunicação	14
1.1.2 Contexto	16
1.1.3 Interpretação	20
1.1.4 Significado	24
1.1.5 Literalidade	27
1.2 Risco	30
1.2.1 Percepção do Risco	30
1.2.2 Análise do Risco	33
1.2.3 Comportamento de Risco	34
1.2.4 Homeostase	37
1.2.5 Subjetividade	39
1.3 Discurso Organizacional	43
1.3.1 Assujeitamento	44
1.3.2 Poder	45
1.3.3 Coerção	48
1.3.4 Controle	51
1.3.5 Modalidades do Discurso Organizacional	53
2 – ARTICULAÇÃO DAS LINHAS DISCIPLINARES	
2.1 O contexto na interpretação dos discursos organizacionais	57

2.2 Componentes linguísticos na percepção do risco	66
2.3 Ajustes de comportamento ocasionados por construções linguísticas	71
3 – ESTUDO DE CASO	
3.1 Metodologia	76
3.2 Apresentação e Análise do Caso	83
3.2.1 Caso Bosch	83
3.2.2 Fragmentos de discurso	85
3.2.3 Análise	88
3.2.3.1 Estratégias Pragmáticas	88
3.2.3.2 Estratégias Psicológicas	91
3.2.3.3 Estratégias Discursivo-Organizacionais	94
3.2.3.4 Estratégias mutuamente reforçadoras	97
3.3 Conclusões	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
GLOSSÁRIO	117
ANEXOS	120

## INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento humano nas organizações tem ressaltado continuamente a necessidade de visões múltiplas para compreensão dos mecanismos que dirigem as ações e atitudes do trabalhador. O uso de teorias restritivas e que propõem explicações reducionistas costuma ignorar perspectivas e *insights* que só podem ser alcançados através do acolhimento de outras visões sobre a empresa. Parece temerário tentar explicar totalmente um universo tão rico como as organizações a partir de uma única visão teórica.

Ao mesmo tempo, como qualquer área de intervenção profissional, o trabalho do psicólogo nas empresas requer uma sólida base teórica que fundamente suas escolhas e intervenções. Ao eleger o ser humano como objeto de estudo e trabalho, o psicólogo organizacional é colocado na delicada situação de não poder errar em suas intervenções, pois isso seria no mínimo anti-ético. As consequências do uso de técnicas equivocadas precisam ser evitadas *a priori* no caso do trabalho com seres humanos, o que pode limitar bastante o espectro da experimentação científica. Sendo assim, este trabalho procura aplicações novas para teorias e disciplinas já consagradas, principalmente no que diz respeito à interdisciplinaridade.

No que tange à Linguística, existem pelo menos dois níveis de relevância em um estudo que propõe a utilização de conceitos desta disciplina na explicação do comportamento humano nas empresas: 1) a busca genuína pela interdisciplinaridade, reconhecendo que nenhuma área do conhecimento pode sozinha dar conta do fenômeno do comportamento humano e suas motivações e, 2) reconhecer a linguagem como uma via de acesso privilegiada e extremamente adequada à exploração da subjetividade do ser humano, como evidencia o trabalho desenvolvido principalmente por Lacan (1998), na clínica psicanalítica. Sobre a aplicação da Linguística de forma específica ao ambiente das organizações, também existem precedentes importantes; em uma investigação sobre o status da comunicação organizacional, Silvestrin, Godói e Ribeiro (2006, p. 44) indicam que “o estudo da comunicação e da comunicação organizacional, de modo interdisciplinar com os estudos da linguagem têm perspectivas teóricas a serem tratadas em seus cruzamentos.”, deixando claro em suas

conclusões e ao longo do artigo que há um espaço a ser tomado pela linguística para a abordagem das questões de comunicação nas empresas.

Já no que diz respeito à Psicologia, embora esta tenha reivindicado a primazia do estudo sobre o comportamento humano, principalmente enquanto se definia como ciência (VIGOTSKI, 1998), torna-se cada vez mais evidente a sua interface com outros campos de estudo como a Sociologia, as Ciências Cognitivas, a Filosofia e a Medicina para um entendimento lato do ser humano. É deste encontro que derivaram novas áreas de conhecimento como Neuropsicologia, Psicologia Social e Psicolinguística.

A Linguística destaca-se entre essas ciências limítrofes com a Psicologia, por tratar daquilo que é especificamente humano e que indubitavelmente provê acesso ao conteúdo implícito do indivíduo, ao material que não é diretamente acessível aos instrumentos de medida: sua psique, seus conteúdos internos, seus conflitos, sua personalidade (FINK, 1998). As palavras são signos cognitivos, símbolos, representantes, (HARE, 1996), o que atribui à linguagem o poder de acesso aos conteúdos psíquicos e ao que define cada indivíduo de forma particular: sua subjetividade. Mas esta subjetividade não deve ser entendida como simples representação da “interioridade” do sujeito; ela é algo construído a partir do social e como construtor deste. Segundo a definição de Pelbart (2000, p. 37), a subjetividade “não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir etc.”. A subjetividade deve ser entendida como fabricada, produzida, moldada, modulada, como menciona o autor<sup>1</sup>.

Dentro desta concepção de subjetividade, este estudo utiliza-se da investigação da língua - falada e escrita -, como formas de acesso ao que motiva o comportamento humano e aos processos de construção da subjetividade no ambiente organizacional. Mas o estudo da comunicação dentro do ambiente de trabalho levanta perguntas específicas, como algumas apontadas por Silvestrin, Godói e Ribeiro (2006)

---

<sup>1</sup> O conceito de subjetividade também comporta uma dimensão adicional, quando do seu entendimento no ambiente de trabalho. Esta dimensão será abordada no tópico 1.2.5.

Até que ponto a linguagem empregada nas organizações é autêntica ou camufla interesses unilaterais e escusos? Os resultados concretos em relação às consciências envolvidas no processo da comunicação organizacional são obtidos pela interação contínua, participativa e motivadora com seus interlocutores, ou seja, os públicos? Como foi tratada na situação comunicativa a relação públicos-organização-públicos considerando o comportamento verbal e não-verbal? (p. 40)

Percebe-se que a abordagem da comunicação nas organizações continua sendo um campo fértil para aplicação de vários ramos do conhecimento, dos quais se destacam a Psicologia, a Administração e a Sociologia. Entretanto, o domínio destas disciplinas não quer dizer que não existe espaço para contribuições de outras áreas. Nos relacionamentos humanos é notável a permanência do problema da comunicação entre os indivíduos; um problema que permeia virtualmente todas as atividades humanas e que se torna especialmente emblemático nas organizações. Nestas, a comunicação é restrita por normas declaradas sobre o que se pode falar, como falar e para quem falar, expressos nos Códigos de Ética, diretivas de Comunicação Interna, circulares regulatórias, Palavra do Presidente, etc.

Portanto, o presente estudo visa analisar os discursos emitidos dentro das organizações, que muitas vezes são construídos com base em uma idéia de que “saber é poder”, e de que este conhecimento deveria ficar apenas nas mãos de alguns, como algo palpável, material, a ser mantido nas gavetas de presidentes e diretores. O poder que habita nestes discursos organizacionais promoveria então a diminuição do indivíduo, um apagamento entre as linhas nítidas de divisão entre sujeito e organização, esvaziando de sentido o ser humano trabalhador; a este fenômeno chama-se "o assujeitamento"<sup>2</sup>.

O foco final do estudo se restringe à pergunta específica: como ocorre a composição das construções linguísticas que contribuem para um maior assujeitamento e controle? Para responder a esta pergunta, outras questões serão abordadas sucessivamente, as quais ensejam a apresentação da estrutura definida para este trabalho. As perguntas preliminares que nortearam a pesquisa bibliográfica e seus respectivos tópicos são: Como se constitui o discurso organizacional? (Tópico 1.1 - Pragmática); até onde o discurso pode manipular o trabalhador? (Tópico 1.2 – Risco); o discurso organizacional é perverso? Quais os mecanismos psicológicos subjacentes a este discurso? (Tópico 1.3 – Discurso Organizacional). Estes são os tópicos constituintes do primeiro capítulo, que contém a

---

<sup>2</sup> O conceito de assujeitamento será definido em detalhes no tópico 1.3.1, pois ele está em vinculação direta com o conceito de "subjetividade", que será explorado previamente em 1.2.5.

fundamentação teórica com a apresentação das três disciplinas fundamentais indicadas nos títulos dos tópicos.

O segundo capítulo, com intenção de integrar as disciplinas do primeiro capítulo, também foi gerado a partir de perguntas específicas: Como um discurso organizacional é construído e interpretado? (Tópico 2.1 – O contexto na interpretação dos discursos organizacionais); como o uso de certas construções afeta a percepção do trabalhador? (Tópico 2.2 – Componentes linguísticos na percepção do risco); como o discurso de organiza para manipulação e controle? (Tópico 2.3 – Ajustes de comportamento ocasionados por construções linguísticas).

Finalmente, no terceiro capítulo, o refinamento e articulação das teorias feitos no segundo capítulo são aplicados no estudo prático de situações organizacionais, analisando um caso real e aplicando os conceitos desenvolvidos ao longo da fundamentação.

O trabalho pretende articular alguns saberes que tradicionalmente existem de forma independente na Lingüística, na Psicologia e na Administração. Sendo assim, nas Considerações Finais será possível verificar se a tentativa teve sucesso e promoveu novas formas na abordagem da realidade das organizações.

## 1 – AS TRÊS DISCIPLINAS

### 1.1 Pragmática

A Pragmática é reconhecida dentro da Linguística como uma ciência que enfatiza e procura explicar o papel do contexto na comunicação, interpretação e compreensão. Na definição de Godói e Ribeiro (2006):

Uma das ciências que, por definição, estuda o significado lingüístico, tanto de palavras, como de orações ou de enunciados no contexto - portanto, usado no ato de comunicação – é a pragmática lingüística. O significado, por ser intencional, depende das circunstâncias mentais e sociais em que se produz. Em outras palavras, podemos dizer que a pragmática estuda os princípios regulares que guiam e regem os processos de comunicação verbal. Uma das idéias centrais da pragmática lingüística é que, para interpretar um enunciado (ou um discurso, ou um texto), os interlocutores têm uma série de expectativas, que permitem decifrar os significados transmitidos - intencionalmente - nas trocas verbais. O interessante é que algumas dessas expectativas pouco ou nada têm a ver com a informação (no sentido mais estrito), mas antes com a maneira de como se realiza a ação lingüística para manter relações – boas, de preferência, – entre os interlocutores. (p.61)

Cinco conceitos básicos para a compreensão da abordagem pragmática da linguagem serão explorados a seguir, e a linha de base para as definições é o conceito de Marcelo Dascal (2006, p. 33) para o objeto da Pragmática, que propõe como tarefa desta ciência: "... o estudo do uso dos meios lingüísticos (ou outros) por meio dos quais um falante transmite suas intenções comunicativas e um ouvinte as reconhece". Estes conceitos serão citados com frequência ao longo deste trabalho, o que torna necessário sua delimitação na concepção pragmática do uso da linguagem nas organizações. Sempre que possível os conceitos serão aplicados ao ambiente organizacional, a fim de situar sua utilização na análise dos discursos empresariais.

#### 1.1.1 Comunicação

A comunicação humana é uma seara preñhe de diferentes definições e descrições. Para situar o conceito de comunicação utilizado neste trabalho, parece conveniente utilizar a seguinte imagem:

A comunicação é como uma orquestra sem maestro, na qual todos os músicos são parte do show e fazem a sua própria música a partir de códigos comuns que orientam seus comportamentos (seria a partitura). Nesse ponto, parece que a idéia-chave é o caráter relacional e integrado da comunicação, já que ela se realiza em múltiplas redes de significação. (BORELLI, 2005. p. 78)

à qual se junta a descrição de Dascal (2006, p.8), que define sobre a comunicação:

A noção de 'ação coletiva' é particularmente significativa para a comunicação, pois esta é sempre um empreendimento coletivo que requer a coordenação das colaborações individuais e o cumprimento dos respectivos deveres comunicativos por pelo menos dois interlocutores.

As figuras da "orquestra" e o termo "ação coletiva" indicam que a comunicação é sempre interativa e requer um engajamento mínimo de ambas as partes para que logre sucesso. O número de participantes na comunicação pode variar (sendo de no mínimo dois), e a estes participantes se chama de "interlocutores", que se dividem de forma complementar em "ouvinte" e "falante". A distinção entre "falante" e "ouvinte" é apenas temporária, já que ambos revezam estas funções no ato de comunicar<sup>3</sup>. Note-se que isso pode não acontecer na comunicação escrita, na qual existem um "falante" e um "ouvinte" mais bem-definidos, já que as funções não se alteram tão rapidamente ou podem nem se alterar (quando se recebe uma carta póstuma, por exemplo, existe comunicação do escritor da carta para o leitor, mas não acontecerá a troca de funções).

Fundamentalmente, a comunicação não deve ser considerada como ato individual, resultante de uma ação puramente cognitiva. Antes ela deve ser vista como uma instituição ou convenção cultural, que toma forma e substância num determinado contexto social e de trocas. Desta forma, o interlocutor não é uma entidade autônoma, um "algo em si", mas um sistema de relações compostas em rede. A comunicação - embora perpassada pela subjetividade e particularidades de cada um - não se funda na individualidade, mas em algo

---

<sup>3</sup> Devido ao caráter de troca de função, este trabalho também adotará o termo "interlocutor" para se referir tanto a falante como a ouvinte.

que está nas relações entre os participantes da comunicação; essa concepção pode ser vista também como um jogo de múltiplas relações, em que vários integrantes entram com suas próprias expectativas (histórico, características psicológicas e sociais, valores, crenças e identidades que constituem sua subjetividade). Ao contrário da teoria clássica da comunicação, na qual a comunicação é compreendida de forma linear como uma simples transferência de informação de A para B (emissor-receptor), a comunicação é sobretudo relacional, algo em que os indivíduos participam, onde são membros e parte constitutiva dessa comunicação e não meros equipamentos transmissores ou receptores com uma função pré-determinada e previsível. O caráter de indeterminação sobre o que é dito e ouvido é ocasionado justamente pelas diferentes expectativas dos interlocutores, que geram por sua vez diferentes regras de percepção e acolhimento para as mesmas informações, produzindo a riqueza e imprevisibilidade no ato comunicativo (BATESON in WINKIN, 1996, p.139).

Se a comunicação é caracterizada por sua imprevisibilidade, ainda mais saliente é a sua característica de *inevitabilidade*, podendo ser considerada como um processo contínuo no qual sempre se está "significando alguma coisa", até quando não se toma a palavra ou o ato volitivo de transmitir alguma informação adiante. Mesmo a omissão de participação no ato comunicativo (como o uso do silêncio) torna-se uma forma de comunicação, podendo informar aos observadores, por exemplo: (a) que o indivíduo está de mau-humor; (b) que não se harmoniza com o grupo; (c) que discorda de todas as opiniões alheias; (d) que está com sono ou desanimado; (e) que usa o silêncio como forma de protesto, entre várias outras possíveis interpretações possíveis para o silêncio calcadas no senso comum. A característica de inevitabilidade de comunicação é bastante conhecida na Pragmática, tendo sido apontada por vários autores como Bateson, que define que "nunca ocorre que não ocorra nada" (BATESON in WINKIN, 1996, p.128); Watzlawick, ao especificar que "não se pode deixar de comunicar" (MATTELART, 2000, p.70); Goffman, que disse "não se pode não dizer nada" (WINKIN, 1998, p.104) e Hall, que descreve que "não há jeito de não comunicar" (WINKIN, 1998, p.94). Portanto, mesmo em seu sentido mais restrito, a comunicação comporta sempre uma dimensão coletiva ou relacional de análise, e uma necessidade intrínseca de se explorar o que acontece no ambiente mesmo que o sujeito não se manifeste verbalmente. A essas ocorrências e características extralingüísticas será nomeado "o contexto".

### 1.1.2 Contexto

A questão do contexto na Pragmática é de fundamental importância para a própria definição do objeto desta disciplina. Não são poucos os autores pragmáticos que sugerem que o contexto é o seu principal (e talvez único) objeto de estudo, tornando-se tão relevante na comunicação e interpretação que sugeriria até mesmo a criação de uma disciplina especial chamada *contextics* (BAR-HILLEL, 1971), que trataria de todos os aspectos do contexto relevantes para a linguagem.

De fato, o papel do contexto é tão importante na comunicação que vai até mesmo definir a forma de falar de cada indivíduo. A Teoria da Polidez (BROWN e LEVINSON, 1987) explora algumas destas maneiras de dizer a mesma coisa através de diferentes formas, guiadas pelo contexto e visando provocar certos comportamentos no ouvinte. A Teoria da Polidez está inicialmente preocupada com o estudo das construções linguísticas “polidas”, mas não no sentido usual de “falar educadamente”, e sim de procurar construir o enunciado de forma a conseguir o que se quer do seu interlocutor com o mínimo de desgaste emocional para ambas as partes. Segundo os autores, estruturas polidas tendem a tornar o ouvinte mais propenso a executar pedidos ou ordens. Também servem para retificar informações ou comportamentos, além de restabelecer relações abaladas ou rompidas entre os interlocutores.

Para a compreensão da Teoria da Polidez é necessário conhecer previamente alguns conceitos, que serão também utilizados nos capítulos 2 e 3 deste trabalho<sup>4</sup>: (1) **Bald-on record**: Estratégia de polidez que se refere à comunicação de um conteúdo com o máximo de eficiência, no sentido das máximas conversacionais de Grice<sup>5</sup>, o que pode ocasionar construções entendidas como “grosseiras” ou “diretas demais” pelo ouvinte, notadamente no que se refere a *pedidos* que, quando feitos como *Bald-on*, ficam muito semelhantes a *ordens*. (2) **Face**: *Face*, em inglês. Refere-se à auto-imagem pública que cada indivíduo deseja alcançar ou mostrar aos demais. Divide-se em face negativa (liberdade para buscar seus desejos e objetivos) e face positiva (pertencer a um grupo no qual os demais admiram seus desejos e objetivos ou buscam os mesmos desejos e objetivos). (3) **FTA** (*face-threatening*

---

<sup>4</sup> As traduções são minhas.

<sup>5</sup> Ver nota de rodapé número 13.

**act**): Literalmente traduzido como “ato de ameaça à face”. Refere-se aos enunciados do falante com potencial para agredir ou ameaçar a manutenção da face. Podem ser ameaçadores tanto à face do falante como do ouvinte, requerendo, então, o uso de estratégia de polidez. Neste trabalho os FTAs podem ser compreendidos como um tipo de “construções lingüísticas” (4) **Hedge**: Partículas, palavras ou expressões utilizadas na frase como forma de modificação do conteúdo expresso, podendo atenuar ou acentuar o conteúdo, como “tipo assim”, “não sei bem, mas será...”, “talvez fosse possível...”. (5) **Off-record**: Estratégia de polidez; se refere à comunicação de um conteúdo de forma indireta ou ambígua, contando com a interpretação do ouvinte para que o conteúdo seja compreendido. Costuma ser utilizado quando o assunto é “sensível” ou não pode ser referido abertamente. Conta com a habilidade do ouvinte para “ler nas entrelinhas”. Não é necessário que o leitor domine completamente os conceitos apresentados anteriormente, pois estes serão descritos de forma pormenorizada quando utilizados nos tópicos posteriores.

O papel do contexto é componente fundamental na análise da carga emocional de uma construção lingüística na Teoria da Polidez, definindo por sua vez qual será a estrutura final escolhida pelo falante para realizar o seu FTA. A carga emocional é avaliada de acordo com a fórmula<sup>6</sup>:

$$W = D(F,O) + P(O,F) + R$$

Onde “F” sempre se refere a “falante” e “O” sempre se refere a "ouvinte". As variáveis são entendidas como: (1) **W (weightness)**: A carga emocional imposta pelo FTA, por isso o uso derivado da palavra “peso” (*weight*, em inglês). (2) **D (social distance)**: A distância social percebida pelo falante entre ele mesmo e seu interlocutor (A,B). Interfere na avaliação de um FTA e na escolha da estratégia de polidez a ser utilizada. (3) **P (power)**: A diferença de poder percebida entre falante e ouvinte. Varia com o contexto e não necessariamente com o cargo ou função do falante e do ouvinte. Interfere na avaliação de um

---

<sup>6</sup> Novamente, a fórmula trata de um processo cognitivo que é feito de forma automática pelo falante, tendo o objetivo de ilustrar quais são as principais variáveis que o falante leva em consideração na escolha da sua construção lingüística.

FTA e na escolha da estratégia de polidez a ser utilizada. (4) **R (*rating of imposition*)**: O nível de dificuldade percebido pelo falante do pedido a ser satisfeito pelo ouvinte. A definição de “pedido” aqui varia com a cultura, variando da mesma forma o seu nível de dificuldade. Interfere na avaliação de um FTA e na escolha da estratégia de polidez a ser utilizada. O peso da variável "P (power)" também é importante neste trabalho, sendo analisado em mais profundidade no tópico 1.3.2 adiante. Neste momento o foco será mantido no contexto.

Assim como a Teoria da Polidez, é na esteira das interações contextuais que surge a Teoria da Relevância (SPERBER e WILSON, 1995), como uma das mais interessantes decorrências de se considerar o contexto como fundamental na comunicação e interpretação de construções linguísticas. A Teoria da Relevância (doravante também denominada TR) é uma teoria Pragmática que investiga os fenômenos relacionados à comunicação humana em geral e, mais especificamente, à enunciação (ou comunicação ostensivo-inferencial, como nomeia a TR). Além da existência natural do contexto baseado no ambiente onde se dá a comunicação, a TR propõe também a existência de *contextos internos*, componentes ativados dos ambientes cognitivos (*cognitive environments*<sup>7</sup>) do falante e do ouvinte durante a comunicação. Essa concepção contraria ou pelo menos contesta a concepção comum de contexto já trazida no tópico anterior, que estipula um contexto como um ambiente externo e compartilhado entre os interlocutores. Para a TR a concepção de um contexto comum não é auto-evidente pois, ainda que existam vários fatores e componentes compartilhados entre falantes de uma mesma língua e entre membros de uma comunidade sócio-cultural, cada interlocutor conteria em si mesmo um ambiente cognitivo constituído de forma idiossincrática, que seria muito mais relevante como contexto interpretativo do que os fatores externos. Esta seria uma visão extrema de contexto, mas que não pode ser de todo descartada.

Já a concepção mais comum de contexto, proposta por autores como Grice (1975) estipula o conceito de "conhecimento mútuo": o falante e o ouvinte possuem conhecimentos compartilhados, o que possibilita que o ouvinte resgate a intenção informativa do falante de forma precisa, através de um processo muito semelhante a uma codificação e decodificação

---

<sup>7</sup> Traduções minhas.

lingüística<sup>8</sup>, no qual basta conhecer o código (as palavras e seus significados) para chegar à interpretação correta dos enunciados do falante. Embora esta concepção de contexto seja facilmente aceita, a comunicação precisa de intenções e conteúdos entre interlocutores não parece ser aquela que ocorre mais comumente nas práticas enunciativas do dia-a-dia. É por causa desta observação factual que a Teoria da Relevância afirma que a comunicação ocorre muito mais de forma *aproximada* do que *precisa*, ocasionando os mal-entendidos ou controvérsias, por exemplo. Esta constatação abre espaço para se conjecturar (e comprovar) que é impossível dois indivíduos, por maior que seja a identidade mútua, apresentarem um campo de conhecimentos comuns que sejam *iguais* em relação a determinados eventos ou estados de coisas, reais ou imaginários.

A Teoria da Relevância supõe que toda manifestação comunicativa possui duas dimensões: uma intenção comunicativa e uma intenção informativa. Na primeira o falante procura chamar a atenção do ouvinte para o fato de que existe algo a ser comunicado, que há um conteúdo ou informação a ser interpretado. Já na intenção informativa, constará a informação em si, o conteúdo com o qual o falante procura ativar o ambiente cognitivo do ouvinte, despertando neste as intenções, crenças ou informações do falante.

A TR propõe também que um estímulo ostensivo (as intenções do falante) deve ser *relevante* para que o ouvinte inicie o processamento ou interpretação: “um ato de comunicação ostensiva automaticamente comunica a pressuposição de relevância” (SPERBER e WILSON, 1995, p. 156). O comportamento ostensivo (do falante) e o comportamento inferencial (do ouvinte) obedecem então ao Princípio da Relevância, que descreve a relação entre os efeitos desejados de um enunciado e o "gasto" ou esforço cognitivo do ouvinte para a sua interpretação. Aqui a Teoria toma um viés econômico, ou seja, o ouvinte só despenderá na interpretação o tempo e esforços que julgar como o mínimo necessário para chegar na intenção original do falante, ou daquilo que é de seu interesse compreender (do ouvinte). Sendo assim, o contexto interno<sup>9</sup> desempenhará papel fundamental

---

<sup>8</sup> Marcelo Dascal (2006) vai definir este modelo de interpretação como "criptográfico", que será explicado em tópico adiante.

<sup>9</sup> Extremamente particularizado, a ponto de poder ser definido como a subjetividade do indivíduo.

na atribuição do grau de relevância ao que o falante enunciou, decidindo daí em diante os rumos da interpretação que se seguirá. É importante notar que o princípio "econômico" se aplica também ao falante, pois a TR entende que qualquer processo interpretativo acontece sob o jugo de dois fatores de "produtividade" cognitiva: o *máximo possível* de efeitos contextuais, ou a quantidade adequada, como se prefere na reformulação do Princípio (SPERBER; WILSON, 1995), com o *mínimo de esforço* cognitivo necessário. A "economia" aqui se aplica também ao falante, portanto, que só precisa ofertar ao ouvinte a carga mínima necessária de informações que ele (falante) julga necessária para que o ouvinte compreenda suas intenções e informações. Novamente, a medida do que é "adequado" será extremamente afetada e definida pelo contexto interno do falante.

### 1.1.3 Interpretação

A interferência do contexto (seja qual for, pois neste trabalho não foi descartado o contexto externo) na interpretação é inegável e, para a Teoria da Relevância o processo de interpretação de enunciados ou estímulos ostensivos numa comunicação sempre causará modificações no ambiente cognitivo dos interlocutores, o que deverá gerar novas suposições de condições de verdade, crenças, valores, etc. Na TR também possui relevo o conceito de "implicatura", que adiciona mais um nível de significados ao processo interpretativo (por questões de conveniência este conceito será explicado à parte, no tópico 1.1.4 a seguir.) Ainda, o mesmo processo de interpretação poderá causar o enfraquecimento ou apagamento das suposições já existentes. "Suposições" são definidas na TR como representações mentais (particulares, subjetivas) de estados de coisas ou eventos no mundo físico ou num universo fictício, introduzidas pelo indivíduo no seu ambiente cognitivo. E, "ambiente cognitivo" é constituído pela complexidade de estados mentais que podem ser ativados nos processos conscientes, entre eles a comunicação. Este caráter mutável do ambiente cognitivo é o que confere um amplo poder explicativo à Teoria da Relevância, que esclarece ainda porque a interpretação ou processamento prévios feitos por um indivíduo não são garantia de que ele repetirá o mesmo processo no futuro, ainda que na mesma situação e com os mesmos estímulos ostensivos ou enunciações.

A Teoria da Relevância será retomada no segundo capítulo deste trabalho, sendo que agora o mesmo se voltará mais especificamente para a interpretação no modelo

pragmático. Dascal (2006) divide os modelos usuais de interpretação em: (1) *criptográfico*, no qual o significado está sempre por trás dos signos e do discurso, e o intérprete precisa aplicar seu conhecimento da língua, das palavras e das convenções, para entender o significado da construção linguística, enquanto no modelo (2) *hermenêutico*, o significado é sempre atribuído no lado "de quem recebe"; não há nada por trás das palavras ou signos, todo o sentido será atribuído quando a construção chegar ao ouvinte ou intérprete. O modelo (1) teria um viés de *descoberta*, enquanto o modelo (2) teria um viés de *criação*. Dascal destaca que os dois modelos têm em comum a negligência das intenções do falante, do emissor das construções, que é absolutamente necessária de ser levada em consideração em qualquer modelo interpretativo. Para tal ele propõe o modelo *pragmático* de interpretação, no qual:

...o significado comunicativo não é nem um *dado* independente, nem uma pura *construção* do intérprete. Ele é produzido por um agente, o produtor do signo. Produzir um signo significativo é uma ação comunicativa. Uma ação - ao contrário de um simples acontecimento - sempre é motivada por uma intenção. Assim como a descrição de uma ação é incompleta até que comporte a intenção que motiva a ação, a descrição de um ato comunicativo - e especialmente, do seu 'significado' - deve se referir à intenção do produtor. (p. 220)

A necessidade de se considerar a intenção do falante parece complicar de forma quase incontornável a tarefa de interpretação, já que se configura como muito difícil o ato de colocar-se no lugar do falante e compreender todas as variáveis individuais que o levaram a emitir uma construção linguística daquela exata maneira; em outras palavras: o contexto interno do falante não está facilmente acessível ao intérprete, pois é baseado em intenções, crenças e desejos bem particulares. Entretanto, Dascal relê Lewis (1974) e indica cinco princípios, aos quais ele nomeia de "princípios fundamentais da nossa teoria geral de pessoas" (DASCAL, 2006, p. 224), que limitam as possibilidades de uma construção linguística num certo contexto, permitindo que o processo de interpretação seja realizado com relativo sucesso: (1) *Princípio da Caridade*, que procura sempre atribuir a melhor intenção possível ao falante; o (2) *Princípio da Racionalização*, que atribui ao falante motivos racionais e lógicos para se utilizar da língua; o (3) *Princípio da Veracidade*, que atribui ao falante a intenção de construir uma frase ou sentença buscando exprimir uma situação na qual ele acredita; o (4) *Princípio da Manifestação*, que diz que o falante deve ter disposição para manifestar algo que deve ser manifestado perante o grupo e (5) o *Princípio do Triângulo*, que supõe que se duas

sentenças são proferidas com as mesmas condições de verdade, então os estados mentais que geraram estas sentenças também devem ser equivalentes.

É importante notar que estes princípios não devem ser compreendidos como "regras inquebráveis" da comunicação, já que facilmente pode-se imaginar uma situação na qual o falante fere o princípio (2), por exemplo: o falante pode estar sob efeito de um estado psicótico onde ele age de acordo com regras anti-sociais, vozes de comando inexistentes ou alucinações. Ainda assim, o (2) Princípio da Racionalização continua válido, já que é justamente a violação do princípio que vai indicar que o falante está operando sob outras regras ou princípios, e que a interpretação de suas intenções e construções precisa ser feita de forma diversificada da interpretação pragmática comum. Nesse caso a interpretação passa às mãos do profissional especializado: psicólogo, psiquiatra ou qualquer outro que domine as regras operantes num estado psicótico.

Para uma melhor visualização dos princípios que delimitam a interpretação pragmática, pode ser interessante considerar uma situação organizacional<sup>10</sup>: Hélio, funcionário da empresa Caborels, ao passar pela sala da chefia ouve o diretor de operações discutindo com o diretor financeiro, e de passagem escuta as expressões "corte imediato de gastos" e "setor de marketing inchado". Como Hélio está alocado justamente no setor de marketing ele imediatamente associa as duas informações, supondo que provavelmente acontecerão demissões entre seus colegas e talvez dele mesmo, como forma de reduzir os gastos da empresa. Naquele mesmo dia, no almoço com mais três colegas do mesmo setor, Hélio casualmente fala "gente, o papo tá bom, mas preciso dizer uma coisa: acho que é bom vocês se prepararem para o pior". Neste enunciado de Hélio podemos identificar os princípios: (1) da Caridade, onde se supõe que Hélio não está casualmente trazendo uma frase com o objetivo de causar pânico com uma situação inexistente ou inventada, já que ele realmente ouviu dois diretores falarem em corte de gastos; (2) da Racionalização, onde se supõe que Hélio tem um motivo pra compartilhar a suspeita de demissão com os colegas, ajudando-os e a si mesmo a se preparar para a ocorrência indesejada de uma demissão; (3) da Veracidade, onde se supõe que Hélio vê a demissão como uma ameaça real, baseada em fatos que para ele são concretos e objetivos; (4) da Manifestação, no qual se supõe que no grupo de

---

<sup>10</sup> Exemplo hipotético meu; baseado em observações reais como consultor empresarial.

Hélio é um fato comum e acordado que os colegas compartilhem entre si as ameaças de demissão e (5) do Triângulo, onde se supõe que, se Hélio nunca mentiu antes sobre suspeitas de demissão, ele também não estaria mentindo agora.

Assim, quando o grupo de colegas ouve "gente, acho que é bom vocês se prepararem para o pior", eles automaticamente possuem uma série de dados sobre Hélio e sobre sua participação naquele grupo específico que permitem uma delimitação considerável no universo de possíveis interpretações para a frase. É possível visualizar ou vislumbrar o contexto interno de Hélio e, embora cada um dos colegas atribua pesos e valores diferentes à sua interpretação particular da mesma frase, ainda assim todos compartilham um mesmo contexto externo: a empresa em situação financeira ameaçada, o que lhes permite chegar "mais ou menos" à mesma interpretação.

Considere-se agora a hipótese de "quebra" de um dos princípios, na comunicação realizada por Hélio. Suponha-se que Hélio esteja deliberadamente violando o princípio (5) do Triângulo, e que não está se comportando de uma maneira como já se comportou antes. Hélio aproveita-se do fato de que em duas ocasiões anteriores ele já havia falado sobre ameaças de demissão (que de fato ocorreram), e que nessas ocasiões ele pôde observar que muitos colegas de trabalho entraram em pânico com a notícia, perdendo o controle, atacando chefias e causando a própria demissão, numa espécie de "profecia auto-realizada". É possível que nesta violação do princípio (5), Hélio tenha distorcido a situação da empresa, com o objetivo de gerar pânico antecipado em seus colegas e, com alguma sorte, provocar a demissão antecipada dos colegas mais afoitos, poupando o seu próprio cargo. A detecção da violação do princípio e a própria violação não invalidam a interpretação pragmática; elas apenas apontam que o caminho interpretativo é outro. Com a violação, a frase de Hélio "gente, acho que é bom vocês se prepararem para o pior", deixa de ser interpretada como "aviso amistoso" para ser interpretada como "uma tentativa de auferir vantagens através da semente de pânico infundado nos colegas".

Como foi visto na exploração do exemplo organizacional anterior, a interpretação está intimamente ligada aos históricos pessoais do falante e ouvinte, dependendo de forma determinante dos contextos externos e internos. A exploração teórica se debruçará agora sobre a questão de atribuição do *significado*, componente interno fundamental da interpretação.

#### 1.1.4 Significado

Grice (1957) propõe uma diferença conceitual entre dois tipos de significado: (1) o "significado do falante", de caráter pragmático e (2) o "significado convencional", de natureza semântica<sup>11</sup>. Na proposta de Grice, (1) está relativamente desvinculado de (2). Dessa forma, o que o falante *quer comunicar* não está necessariamente ligado ao significado convencional das palavras ou enunciados que ele utiliza. Por não pertencer de forma estrita ao código convencional, o significado do falante precisa ser buscado através de processos diferenciados de decodificação, que vão além da simples gramática ou sintaxe. É aqui que Grice introduz o conceito de "implicatura": um processo diferenciado de busca da intenção do falante<sup>12</sup>, que resulta da decodificação de significados e da aplicação de princípios específicos para esta decodificação. As implicaturas são inferências não convencionais e não marcadas no discurso por conectivos como "portanto", sendo fruto da capacidade racional dos falantes (GRICE, 1980). Ainda sobre as implicaturas:

Para deduzir que uma implicatura conversacional determinada se faz presente, o ouvinte operará com os seguintes dados: (1) o significado convencional das palavras usadas, juntamente com a identidade de quaisquer referentes pertinentes; (2) o princípio da cooperação e suas máximas; (3) o contexto, lingüístico ou extralingüístico, da enunciação; (4) outros itens de seu conhecimento anterior; e (5) o fato (ou fato suposto) de que todos os itens relevantes cobertos por (1) – (4) são acessíveis a ambos os participantes e ambos sabem ou supõe que isto ocorra. (GRICE, 1957, p 93).

Embora Grice fale sobre o contexto como fator importante na interpretação, a pragmática de Grice é caracterizada justamente por deixar de lado este fator. Ele reconhece seu peso e sua existência, mas não oferece instrumentos ou dados para que se aborde o contexto:

...questões a propósito de que tipos de focos de relevância podem existir, como se modificam no curso da conversação, como dar conta do fato de que os assuntos da conversação são legitimamente mudados, e assim por diante. Considero o tratamento de tais questões excessivamente difícil e espero retornar a elas em um trabalho posterior. (GRICE, 1980, p. 87)

---

<sup>11</sup> "Semântico" aqui se refere aos significados estabilizados ou convencionais das palavras e proposições.

<sup>12</sup> Grice usa a terminologia "processo inferencial" para definir este processo diferenciado de busca do significado.

A idéia de Grice para "contexto" parece estar mais alinhada com uma idéia de "conhecimento de mundo", sempre compartilhado e evidente, posição que não é adotada neste trabalho, como já explicado em tópicos anteriores. Porém, o conceito de "implicatura" está estritamente alinhado com os princípios de interpretação pragmática expostos no tópico anterior, já que elas são uma "implicação" ou uma consequência da quebra de regras bem estabelecidas do "bem-dizer" ou "bem-falar"<sup>13</sup>. As implicaturas serão novamente abordadas a partir do Capítulo 2

A compreensão do processo de formação dos significados em seres humanos é de vital importância para o entendimento de como ocorre o uso da linguagem, e os modelos atuais de aquisição da língua se dividem entre inatistas como Chomsky<sup>14</sup> (1957; 1964) e construtivistas como Fillmore<sup>15</sup> (1987), além de alguns modelos mistos das duas vertentes. A noção utilizada neste trabalho, entretanto, supõe que o único aparelho inato disponível para aquisição de uma língua é o próprio sistema nervoso, o mesmo aparelho disponível para todas as outras funções humanas. Feldman e Narayanan (2004) elencam uma série de estudos sobre a ativação cerebral e a relação neuronal para o desempenho de diferentes atividades motoras e sensoriais, além de atividades integrativas. E na análise dos dados os autores concluem que:

In summary, over two decades of work in neuroscience to suggests that cortical premotor areas contain neurons that respond to multimodal (visual, somatosensory, and auditory) sensory stimuli. On the other hand, areas that were conventionally considered to process only sensory information like posterior parietal areas, have been found to play a major role in motor control. It appears that premotor and parietal areas are neurally integrated not only to control action, but also to serve the function of constructing an integrated representation of (a) actions together with (b) objects acted on and (c) locations toward which actions are directed. We hypothesize that this complex serves as the neural substrate of the meaning of action words. (p. 386)

---

<sup>13</sup> Grice se refere aos "seus" princípios como "Máximas Conversacionais". Da quebra destas máximas gera-se uma interpretação diferente da convencional, e se descobre o que está "implicado" no enunciado. As máximas de Grice têm como base um princípio cooperativo entre falante e ouvinte, possível de reger a comunicação. As informações, de acordo com o princípio cooperativo, fazem parte do conhecimento compartilhado, dependentes do contexto conversacional. Grice (1975) nomeia às Máximas: (1) Quantidade: "Faça com que sua contribuição seja tão informativa quanto necessário"; (2) Qualidade: "Não diga o que você acredita ser falso; não diga senão aquilo para o que você possa fornecer evidência adequada"; (3) Relevância ou Relação: "Seja relevante" e (4) Modo ou Maneira: "Seja claro: evite obscuridade de expressão, evite ambigüidades, seja breve, seja ordenado".

<sup>14</sup> Representado pelo programa gerativista.

<sup>15</sup> Um dos fundadores do modelo da *Construction Grammar*.

Ou seja, propõe-se aqui um abandono do localizacionismo cerebral, que procurava atribuir funções demarcadas às áreas específicas do cérebro. Os autores depreendem destes resultados que também a atribuição de significado, a decodificação dos significantes lingüísticos, convoca e coordena diferentes grupos de neurônios, responsáveis primariamente por funções não ligadas ao processamento lingüístico. Esta hipótese é corroborada por outros trabalhos investigativos como de Pulvermüller (2001) e Hauk, Johnsrude e Pulvermüller (2004), que indicam que a *audição* pelos sujeitos de diferentes verbos performativos<sup>16</sup> como *correr*, *mastigar* e *olhar* ativam concomitantemente áreas corticais responsáveis, por exemplo, pelo uso da parte inferior do corpo (verbo *correr*), áreas responsáveis pela digestão (verbo *mastigar*) e o córtex visual (verbo *olhar*). Os resultados são estendidos, inclusive, não só para audição de verbos, como também para a *leitura* de verbos.

Outros estudos sobre o funcionamento cerebral são extremamente instigantes, e apontam para algumas conclusões como, por exemplo, que a percepção visual pode interferir com o processamento lingüístico (BERGEN; FELDMAN; NARAYAN, 2003) e que, de forma especular, o processamento lingüístico pode interferir com o desempenho motor (GLENBERG; KASCHAK, 2003). Os estudos citados não serão detalhados neste trabalho, mas as evidências dos mesmos permitem afirmar que o processamento lingüístico se dá através da utilização de conteúdo e aparelhagem motora, perceptual e afetiva. A atribuição de um significado para uma palavra passa pelo sistema como um todo, ativando todas as áreas que pareçam relevantes no processamento da informação. A hipótese de atribuição de significado é explorada por Teixeira (2000) que retoma Fodor ao propor:

Mas há ainda uma questão a ser respondida pelos proponentes da hipótese da linguagem do pensamento: como os símbolos que a compõem adquirem significado? A resposta proposta por Fodor é: através da relação do cérebro com o meio ambiente. O significado de um símbolo não lhe é intrínseco e depende da relação causal entre organismo e meio ambiente. (p. 131)

De posse destes dados, é possível propor que o significado não existe fora dos indivíduos, ou seja, a atribuição de um significado é a soma da sinergia e comoção

---

<sup>16</sup> Originalmente referidos como “*action words*” pelos autores.

desencadeados no sistema por uma palavra enquanto *input*. Esta posição cognitivista e neurológica é apoiada na linguística por alguns autores:

A word's meaning can be understood only with reference to a structured background of experience, beliefs, or practices, constituting a kind of conceptual prerequisite for understanding the meaning. Speakers can be said to know the meaning of the word only by first understanding the background frames that motivate the concept that the word encodes. Within such an approach, words or word senses are not related to each other directly, word to word, but only by way of their links to common background frames and indications of the manner in which their meanings highlight particular elements of such frames. (FILLMORE e ATKINS, 1992, p. 76)

A definição de Fillmore e Atkins para o significado é extremamente contextual e dependente do ambiente. Ela também contempla de forma contundente o papel do histórico individual e da subjetividade do interlocutor na sua atribuição e construção de significados. Seguindo a mesma linha argumentativa, o contexto interno passa a ter tanta relevância que alcança um ponto extremo no Behaviorismo de Skinner:

Uma das infelizes implicações da teoria da comunicação é a de que o significado para o falante é o mesmo que para o ouvinte; de que algo se torna comum aos dois; de que o falante comunica uma idéia ou significado, transmite informações ou revela conhecimento, como se suas posses mentais se tornassem então propriedade do ouvinte. Não há significados que sejam os mesmos para falante e ouvinte. Significados não são entidades independentes. Podemos procurar o significado de uma palavra num dicionário, mas os dicionários não fornecem significados; no melhor dos casos, apresentam outras palavras com os mesmos significados, (SKINNER, 2003, p.82)

O conceito behaviorista de significado exposto acima marca a fronteira até onde este trabalho vai em suas definições pois, embora tenha acontecido até aqui uma grande ênfase do contexto interno e da subjetividade como fatores determinantes da interpretação, não será dada uma importância *única* a estes fatores, a ponto de ignorar ou negar a existência de significados convencionados ou "literais". Portanto, para os fins deste estudo, a concepção behaviorista de significado é considerada reducionista e inexata, sendo que a possibilidade de estabilidade ou constância de alguns significados será explorada no tópico a seguir.

#### 1.1.5 Literalidade

Uma última questão pertinente à noção de indeterminação interpretativa está na natureza do significado: a "literalidade". A literalidade está ali entre aspas devido ao dúbio

caráter de sua existência, que causa discórdia em diversos campos de estudo da Linguística. Existem de fato significados estáveis, convencionados, compartilhados, ou será que todos os significados são atribuídos sempre de maneira particular e individual, sendo impossível que uma palavra possa em alguma ocasião ter o mesmo significado para dois interlocutores? E, se o significado nunca é compartilhado em nenhum nível, então como poderia existir comunicação real?

A teoria de Grice já explorada anteriormente, contempla uma concepção pragmática de "língua em uso", mas mantêm uma crença na estabilidade dos significados. A pragmática de Grice pode então ser definida com uma teoria da literalidade, já que o autor adota a noção de significado literal, mesmo quando critica esta noção. Como já apresentado no tópico 1.1.4, Grice afirma que o significado literal constitui uma categoria independente do significado do falante. A própria noção de "implicatura", inclusive, só existe pela inadequação do significado convencional ao contexto, o que indica que este significado deve existir anteriormente à formação do enunciado. Assim, Grice aponta para a existência de enunciados completamente independentes do falante ou do contexto e, portanto, inalterados pelo discurso. A estes enunciados Grice atribui o "significado convencional". O significado literal, portanto, não é considerado como uma questão de análise, constituindo-se como um dado *a priori* na teoria.

Outros autores que lidam com a significação de experiências como Gumperz (1982) e Goffman (1974) também apontam para a existência da literalidade, pois não refutam a idéia de significados estáveis, anteriores à construção linguística contextualizada. Porém, nessa concepção, o "significado estável" é mais maleável, sem a dimensão dicotômica proposta por Grice. Nesta concepção o significado é encontrado através de "pistas" deixadas na comunicação, e a partir do destaque dado a estas pistas pelos interlocutores. Neste caso, pode-se ainda falar em "literalidade", mas parece que o conceito mais adequado de "significado estável" deve ser o verdadeiro objeto de análise, pois ele pode ser compreendido como um produto da comunicação.

Dentro desta concepção, o contexto por si só não determina o significado, mas delimita o espectro da interpretação, ressaltando certas características comuns entre os interlocutores e minimizando outras que poderiam interferir com o significado a ser atribuído. Esta concepção implica na existência de significados "latentes" ou "potenciais", que não estão em destaque, mas estão presentes. O jogo linguístico entre os interlocutores define qual dos

significados possíveis será trazido à tona. O contexto deixa os rastros que apontam para o significado a ser alcançado.

Esta breve investigação aponta que a literalidade precisa ser levada em consideração na interpretação pragmática, mesmo que ainda se mantenha a dúvida sobre a real dimensão que ela ocupa na atribuição do significado final. Portanto, neste trabalho será adotada a perspectiva de Marcelo Dascal sobre a literalidade, denominada "literalismo moderado", que define que na comunicação:

...nós realmente tentamos adivinhar o que virá no próximo estágio da interação, mas o que surge pode ou não corresponder à nossa previsão. Isso só é possível porque o sinal linguístico possui um 'poder autônomo' outorgado às suas convenções e hábitos sedimentados, em virtude dos quais ele pode acionar, redirecionar e guiar o processo interpretativo. Semioticamente falando, o sinal ou estímulo recebido é sempre um sinal dentro-do-contexto. Mas são a estabilidade especial e a saliência do sinal linguístico (assim como de outros sinais semióticos), em meio ao contexto sempre em fluxo, que nos permitem transmitir e compreender mensagens bastante precisas, explorando par ao nosso próprio bem a impressionante riqueza - e não pobreza! - dos estímulos contextuais. (DASCAL, 2006, p. 610-611)

Assim, a literalidade não restringe os horizontes da interpretação, agindo na verdade em sentido contrário: ao delimitar o que *não* deve ser entendido, ela abre o caminho para que os enunciados e as construções linguísticas possam comportar diversas modalidades de significado diferentes, enriquecendo a comunicação e permitindo que os mesmos conteúdos possam ser transmitidos a partir de um número muito diverso de construções.

Este tópico encerra a fundamentação teórica da pragmática. A seguir será explorada a questão de como o ser humano lida com o *risco* na visão da Psicologia, mantendo no horizonte o objetivo de explicar como certas construções linguísticas podem interferir com a percepção de risco do trabalhador.

## 1.2 Risco

O conceito de *risco* pode ser entendido como uma relação entre a probabilidade de um acidente e suas conseqüências, considerando a incerteza relativa à ocorrência de uma perda neste mesmo acidente (REDJA, 1995). No caso do ambiente de trabalho, uma situação de risco pode incluir fadiga, stress, alto nível de ansiedade, entre outros fatores citados por Wilde (2005) que contribuem para que o trabalhador não perceba o risco real ao qual está se expondo ao adotar certas condutas, comportamentos ou atitudes. A adoção de comportamentos belicosos e ameaças de agressão física perante colegas e chefes, por exemplo, pode ser ocasionada por ansiedade ou stress, e aumentam significativamente o risco de demissão ou isolamento pelo grupo.

### 1.2.1 Percepção do Risco

A percepção do risco, de acordo com Slovic (1987), é a forma como os indivíduos em geral analisam o perigo, geralmente de forma intuitiva. Ao apreender e alterar o ambiente ao seu redor, o ser humano pode tanto diminuir como aumentar o nível de perigo. De uma forma geral, os organismos vivos procuram evitar os riscos ou situações perigosas, já que isso ameaça em maior ou menor grau a sua sobrevivência. O comportamento de evitar ou assumir riscos costuma ser ditado pelo histórico de comportamentos do organismo em questão: um comportamento que levou a uma consequência desastrosa ou pelo menos indesejável tende a ser evitado no futuro; da mesma forma, uma situação ambiental que gerou um desastre ou consequência indesejável também tende a ser evitada pelo indivíduo. Esta concepção se constrói sobre conceitos arraigados na Psicologia Social Cognitiva, como a proposta de Lewin (1935), de que a investigação da percepção que as pessoas possuem do mundo à sua volta permite uma melhor compreensão do seu comportamento do que as descrições objetivas dos estímulos ambientais; também é importante a proposta de Allport, Vernon e Lindzey (1960) de que as raízes do comportamento social estão relacionadas com as percepções individuais presentes ou até mesmo com a imaginação das suas presenças no ambiente.

A percepção do risco pode ser vista como um processo cognitivo que prevê perigos e riscos, levando o organismo a evitá-los ou minimizá-los através de ações de esquiva, comportamentos compensatórios ou modificações no ambiente (RENN, 2004). Mas esta percepção de risco não é processada de forma objetiva; ela acontece no indivíduo de acordo com vários fatores particulares e subjetivos. A questão da subjetividade e individualidade será mais explorada no tópico 1.2.5., mas, Slovic et. al (1981) e Slovic (1987) citam uma série de fatores subjetivos que contribuem para a percepção do risco e que parecem ser universais: (1) familiaridade com a fonte de risco: o contato freqüente com a fonte de risco aumenta o envolvimento voluntário com o risco; (2) aceitação voluntária do risco: quando os benefícios percebidos são altos, maior a probabilidade de aceitar o risco; (3) a capacidade de controlar o grau de risco: a convivência contínua com uma fonte de perigo aumenta a percepção de controle sobre o risco; (4) o potencial catastrófico da fonte de risco: quanto maior a probabilidade de conseqüências catastróficas ou inaceitáveis, menor será a capacidade de convivência com o risco; (5) a certeza sobre o impacto do risco: quanto maior a certeza de que o risco se transformará em perigo real, menores as chances do indivíduo aceitar o risco; (6) impacto do risco nas gerações futuras: se o risco é menos provável de se transformar em perigo imediatamente, terá maior probabilidade de ser aceito; (7) percepção sensorial do perigo: perigos que não podem ser percebidos ou medidos sensorialmente (por exemplo: um gás fatal inodoro), são menos aceitos; (8) percepção de correspondência valorativa na distribuição dos benefícios e riscos: se os benefícios são percebidos como maiores que os prejuízos do comportamento arriscado, o risco tem maior probabilidade de ser aceito (9) percepção da (ir)reversibilidade do impacto do risco: a probabilidade de aceitação de riscos que tenham impactos irreversíveis é menor; (10) confiança nos mecanismos e entidades de controle e gestão do risco: se o indivíduo confia nos instrumentos políticos e técnicos que controlam o risco, então será maior a probabilidade de convivência com o fator de risco; e (11) confiança nas fontes de informação: a convivência com o risco torna-se mais aceitável se o indivíduo acredita nas informações que lhe são fornecidas sobre o risco.

É importante salientar que o termo aqui utilizado se chama *percepção* do risco justamente por ser baseado no aparelho sensorial particular de cada indivíduo. Assim, um indivíduo que seja daltônico, por exemplo, possui uma particularidade no seu aparelho sensorial (não distingue cores) que o leva a ter uma percepção diferente do mundo em relação àqueles que não são daltônicos; se o indivíduo não reconhece a cor vermelha - normalmente

associada com "perigo" em uma sinalização - ele pode estar consideravelmente mais exposto aos riscos do que uma pessoa que reconhece esta cor e estaria atenta aos perigos por causa da identificação da cor. Este é apenas um exemplo para ilustrar como a percepção de risco varia de indivíduo para indivíduo, em acordo com os dados sensoriais que ele tem à disposição. Embora a percepção do risco seja altamente individualizada, o seu estudo pode ser utilizado para prever a movimentação e tendência de comportamento de grupos, como será exemplificado a seguir com os investidores da Bolsa de Valores.

Na Bolsa de Valores, os investidores apresentam comportamentos individuais de compra e venda de ações, que têm como consequência tendências coletivas de alta e queda no valor das ações, ou seja: quando a maior parte dos investidores compra um ativo, seu valor aumenta; quando a maior parte dos investidores vende um ativo, seu valor diminui. O comportamento do investidor da Bolsa de Valores é caracterizado por uma busca da maximização dos lucros, sintetizado na frase "compre na baixa, venda na alta"; o meio de conseguir lucro no mercado de ações é: comprar um ativo por um preço baixo e vendê-lo por um preço maior. Para ter sucesso neste intento o investidor precisa "prever" a tendência do preço do ativo (decidir de no futuro ocorrerá uma queda ou uma alta do preço), procurando cotejar os momentos de compra e venda com o objetivo de lucro (LINK, 2003).

O comportamento do investidor é, portanto, guiado pela sua percepção do risco relativo às ações que detêm em certo momento: se ele acredita que as ações que detêm devem aumentar de preço, ele vai esperar para vendê-las com maior lucro, ou até mesmo comprar mais algumas; se ele acredita que as ações em questão entrarão em queda acentuada de preço, ele vai vendê-las o mais rápido possível procurando minimizar seus prejuízos<sup>17</sup>. Nesta avaliação ele procura o maior número de dados possíveis para prever a tendência do preço, entre eles a avaliação da "saúde financeira" da empresa em questão. Os relatórios financeiros das empresas (por exemplo) são indicativos de "saúde financeira" para os investidores, pois se acredita que uma empresa em declínio de suas operações deve também apresentar uma fuga de investidores, diminuindo o preço das ações no médio e longo prazo. A leitura que o investidor faz da situação das empresas é altamente particularizada, e o mesmo dado sobre

---

<sup>17</sup> Este é o comportamento "médio" do investidor, nem todos se comportam desta forma. Porém, é o comportamento da maioria que gera as grandes linhas de tendência nos preços, forçando os valores médios para cima ou para baixo nos gráficos acumulados.

uma empresa pode levar tanto a uma atitude de compra quanto de venda, dependendo da percepção de risco do investidor. O comportamento de atribuição de risco parece similar ao processo de interpretação de enunciados, já explorado em tópicos anteriores, pois é baseado de forma determinante nos contextos internos e externos do investidor.

No tópico seguinte será explorado com mais profundidade as diversas formas de atribuição do risco, considerando contextos internos e externos.

### 1.2.2 Análise do Risco

Historicamente são identificadas duas vertentes de análise do risco: a avaliação do risco e a percepção do risco (esta apresentada no tópico anterior). A primeira foi estudada pelas ciências naturais e exatas (principalmente dentro das disciplinas da engenharia), com a utilização de instrumentos e modelos de determinação de riscos objetivos; um exemplo desta vertente é a avaliação de risco (*risk assessment*) do National Research Council (2007), órgão de pesquisas dos EUA que leva em conta a combinação da probabilidade da ocorrência de dano e a previsão das prováveis conseqüências. Além disso, inclui ainda a identificação do que ou quem está sob risco, conseqüências indesejadas, identificação da fonte de perigo, e um julgamento da probabilidade da ocorrência do dano. Em contraste, a percepção do risco foi estudada pelas ciências humanas (GIDDENS, 1991; GUIVANT, 1998; LIMA, 1995, 1998; PIDGEON et al., 1992;). Desta forma, pode-se considerar que a percepção do risco é aquela feita pelo leigo, enquanto a avaliação do risco é aquela feita pelo perito ou especialista. Frequentemente as duas vertentes conflitam, posto que a primeira é altamente subjetiva e emotiva, e a segunda é altamente objetiva e racional.

Maria Luísa Lima (1998) apresenta dados que aprofundam a discussão sobre a análise do risco, notadamente na área de intercessão entre *percepção* e *avaliação* do risco, na qual conflitam as visões do especialista e do leigo. Em um estudo foram entrevistados residentes de uma zona de risco no caso de rompimento de um conjunto de barragens, ou seja, quanto mais próxima a casa estivesse da barragem, maior o risco objetivo ao qual o morador estaria exposto “uma vez que o tempo de aviso é muito baixo” (LIMA, 1998, p.17) e não existiria tempo para fuga. O estudo constatou que a exposição a um maior risco objetivo (viver muito perto da barragem) estava associada a uma maior consciência da ameaça e a uma

menor estimativa subjetiva da probabilidade de rebentamento da barragem pelo morador (LIMA, 1997). Outro estudo realizado por Silva e Lima (1997) apresenta residentes de uma mesma cidade que estavam expostos a diferentes níveis de risco de rebentamento de barragem. Os resultados indicaram que os residentes em zonas de alto risco (moravam mais próximos ao possível rebentamento) apresentaram níveis mais elevados de otimismo e uma maior percepção de controle do que os moradores da zona mais segura. Segundo a autora, os resultados indicam que os níveis elevados de ameaça são relacionados com estratégias cognitivas de minimização do risco e do seu impacto na vida do residente. Aparentemente, é impossível viver com medo o tempo todo.

Sobre risco aceitável e aversão ao risco, Pérez (1994) ressalta que a conduta arriscada - envolver-se voluntariamente em um comportamento de risco - pode indicar que o sujeito se sente atraído pelo risco. A respeito da variável "controle", o mesmo pesquisador questiona o motivo que leva à subestimação dos riscos de situações sobre as quais as pessoas crêem que têm controle total; sobre esta questão Summala (1988) apresenta dados sobre o risco em acidentes cotidianos mais freqüentes registrados em hospitais: o "resbalar e cair": quando o indivíduo caminha, ele julga ter o controle completo sobre essa atividade praticamente automática (em que há baixa percepção ou avaliação de possíveis riscos pelo indivíduo caminhante). Portanto, ele tende a ignorar os riscos envolvidos nessa ação, tornando-se mais negligente sobre o exercício de caminhar e gerando a possibilidade maior de cair ou tropeçar em decorrência de qualquer obstáculo ou estrutura física do hospital. Ainda de acordo com Wilde (1994), quanto mais seguros nos sentimos, menor é a percepção dos riscos aos quais podemos estar expostos; o sentimento de invulnerabilidade se manifesta de forma mais intensa quando o sujeito parece exercer algum tipo de controle sobre a situação ou quando crê ter controle total sobre ela, fenômeno também referido como "ilusão de controle" (BROWN et al., 1983). Tais condições são propícias para o surgimento do comportamento de risco.

### 1.2.3 Comportamento de Risco

Com a emergência dos estudos sobre riscos, vários trabalhos foram desenvolvidos com o objetivo de discutir o tema percepção de risco, visando principalmente abordar a

mudança de comportamento do indivíduo frente à situação de perigo. O estudo desenvolvido por Ross e Pinto (2000) diz respeito à situação de risco, descrevendo a situação na qual o comportamento de risco ocorre e que pode iniciar ou promover o envolvimento direto com o perigo. Por exemplo, uma situação de risco para prática de sexo inseguro pode incluir o uso de drogas, pressão de amigos, colegas e conhecidos, ambiente pouco conhecido, falta de preservativos, falta de dinheiro, isolamento ou estimulação; cada uma das variáveis descritas na situação de risco pode levar ao comportamento de risco de sexo inseguro, que promove o envolvimento direto com o perigo das doenças sexualmente transmissíveis.

Assim, fica ressaltada a importância da situação ou contexto para o engajamento em comportamentos de risco. De acordo com Lima (1998) é fato comum que comportamentos de risco variem de contexto para contexto: a pessoa pode se engajar no mesmo comportamento de risco em um contexto e evitar o mesmo comportamento em outra situação. Este é um dado de grande relevância, pois indica que a variação no comportamento de risco pode ser explicada pelo contexto – outras pessoas presentes, sugestões e pressões contextuais, uso de drogas, afetos gerados pelo contexto e pelo passado recente, por exemplo.

A subjetividade pode afetar mesmo a percepção de risco e o vocabulário utilizado no tratamento de doenças, no que parece sobressair como um exemplo bastante interessante: nos campos da farmacologia e medicina, é interessante notar a forma como algumas situações e doenças são nomeadas e referidas. Por exemplo<sup>18</sup>, por que existe uma distinção semântica entre “tomar vitaminas” e “tomar um comprimido”? Inegavelmente, vitaminas *são* comprimidos, então qual é o motivo para nomeá-los de formas diferentes? Uma explicação plausível é que alguém toma um comprimido quando está *doente* e precisando *melhorar*; porém, tomam-se vitaminas também quando se está *saudável*, para ficar *ainda mais saudável* ou prevenir uma doença. A contradição entre os estados de saúde, nesse caso, conflitaria com o significado de “comprimido”, de onde se explica o uso diferenciado da palavra para comunicar também uma diferença sobre como alguém que toma um comprimido se sente a respeito de sua própria saúde, sobre qual é a percepção do risco de ficar doente ou sobre as chances de ficar saudável.

---

<sup>18</sup> Alguns exemplos a seguir foram adaptados de Langer (2000).

Similarmente, o nível de gravidade percebido ou significado em uma doença também diz como o sujeito vai se referir a ela. Dois casos típicos podem ser ilustrados quando se diz, por exemplo<sup>19</sup>: “Eu *estou* com uma gripe” e “Eu *tenho* um câncer”; por que a distinção de uso dos verbos – verbo “estar” para um caso e verbo “ter” para o outro -, e qual o significado disso? Se ambas são doenças, por que não é comum também falar “Eu *tenho* uma gripe”? A explicação possível é de que a gripe é percebida como um estado transitório e de pouca ameaça à saúde, enquanto a percepção do câncer é de uma doença com permanência maior e possivelmente fatal. Logicamente, essas concepções se baseiam em crenças individualmente construídas, já que historicamente sabemos de grandes grupos humanos que foram dizimados rapidamente por episódios de gripe. E dizimados em escala maior e muito mais rapidamente do que pelo câncer. Então, parece que a percepção que o indivíduo tem da doença e a maneira como se refere a ela não é necessariamente calcada na realidade objetiva, mas componentes da forma como o indivíduo quer construir e acreditar o mundo. É uma percepção de risco, leiga, subjetiva e carregada de fortes componentes emocionais.

Explorando um pouco mais os dois exemplos acima, ainda sobre o câncer, dificilmente utiliza-se a terminologia “cura” com respeito a essa condição. Médicos, sempre cautelosos, preferem falar em *remissão*: um estado no qual os nódulos cancerosos não aparecem em nenhum tipo de exame e o paciente não tem sintomas, mas não existe a certeza de que o câncer não irá “voltar”. É interessante notar que o que define a *remissão* (um estado sem sintomas e sem a presença do agente agressor) é indistinguível do estado de uma pessoa “saudável”. Mais interessante é lembrar que ninguém se refere ao fim de uma gripe como um estado de “remissão” de uma gripe, utilizando sim a construção “Estou curado da gripe”. Isto faz pouco sentido, semanticamente falando, já que o indivíduo médio costuma passar por muitos mais estados de gripe do que de câncer ao longo de sua vida. Os estados entre uma gripe e outra não deveriam também ser nomeados como “períodos de remissão”? Qual é a explicação para o uso diferenciado das palavras? Possivelmente, o estado de remissão significa também um estado de alerta, em que a doença não está presente, mas sua sombra, seu fantasma, se faz presente o tempo todo. Porém, o mesmo estado de alerta seria extremamente desgastante se fosse aplicado da mesma forma a uma gripe, por exemplo; se

---

<sup>19</sup> Exemplos meus, levando em consideração a sintaxe do português do Brasil.

fala-se em "remissão", então o tempo entre uma gripe e outra não poderia ser referido como um tempo em que o indivíduo está "saudável", o que seria intolerável para a maioria dos indivíduos, porque isso significaria que grande parte da população mundial está permanentemente doente e não-saudável.

Com os exemplos acima se quer demonstrar que o uso e o significado das palavras estão fortemente calcados em um sistema de crenças, tanto sociais quanto individuais. E aqui é possível perceber que o significado individualizado de uma doença pode, de fato, ser uma questão de vida ou morte; se o indivíduo incorpora o significado da doença como permanente e fatal, evidentemente ele vai levar sua vida adiante contando com o inevitável fim. Se ele se prepara para um fim próximo no qual acredita, não há motivo para planos de longo prazo ou para acumulação de bens. Existem evidências psicológicas, principalmente nos trabalhos de psicólogos como Gerald Wilde (1994), cuja Teoria da Homeostase do Risco prescreve que esse tipo de expectativa com respeito à própria vida leva a um comportamento de risco que, expondo o indivíduo a riscos mais frequentes, também ameaça sua integridade com mais frequência. O próximo tópico abordará esta teoria específica.

#### 1.2.4 Homeostase

Um dos autores que apresenta a idéia de equilíbrio entre o risco percebido (a percepção do risco) e risco aceito (o comportamento de risco) é o psicólogo Gerald Wilde, cuja teoria propõe a *homeostase*, termo este que "não se refere a um resultado final, fixo e invariável ou a um estado fixo e imutável (...), mas a um tipo particular de processo dinâmico que adapta uma produção atual a um objetivo" (WILDE, 2005, p.9). A homeostase se refere, portanto, a um processo de equilíbrio dinâmico, no qual os limites de riscos que o indivíduo está disposto a aceitar flutuam constantemente, mas sempre dentro de um limite máximo, que seria a soma de todos os riscos que o indivíduo se propõe a assumir. Desta forma, um indivíduo pode, por exemplo, escolher arriscar os seus proventos no mercado de ações, mas vai adotar uma postura mais cautelosa no seu trabalho diário, a fim de preservar sua fonte de renda principal. Esses mecanismos de compensação caracterizam a homeostase na Teoria da Homeostase do Risco.

Ainda sobre risco percebido e risco aceito, Wilde afirma que “quando os benefícios esperados do comportamento de risco são percebidos como altos, e os custos esperados são percebidos como relativamente baixos, o nível tolerado de risco será mais alto” (2005, p.32). Este conceito é fundamental na teoria e possui um admirável poder explicativo para o comportamento humano de arriscar-se. Tome-se, por exemplo,<sup>20</sup> um problema social como a coação de crianças e adolescentes ao tráfico de drogas. É difícil tirar estes jovens do tráfico, já que eles se incorporam às facções criminosas por vontade própria e estão sempre dispostos a dar a vida na sua função. Em uma análise superficial, parece difícil entender como eles podem aceitar o risco tão grande de perder sua vida enquanto tão jovens. É o mesmo tipo de análise que atribui a estes jovens características como "ignorantes" e "inconsequentes". Este tipo de juízo implicaria no fato de que o jovem não tem as informações sobre o risco que está correndo de perder sua vida na guerra do tráfico (ignorante) e de que desempenha suas ações sem pensar nas consequências prováveis, como morrer (inconsequente). A Teoria da Homeostase do Risco age na contramão destes juízos superficiais, ao procurar explicar o comportamento de risco do jovem a partir de quatro eixos fundamentais (WILDE, 2005, p.56): (1) A percepção dos benefícios de se arriscar; (2) a percepção dos prejuízos de se arriscar; (3) a percepção dos benefícios de não se arriscar e (4) a percepção dos prejuízos de não se arriscar. Naturalmente, a atribuição dos valores para cada um dos quatro fatores é um processo cognitivo que é feito de forma quase automática, em acordo com aos dados atuais disponíveis ao aparelho sensorial do indivíduo, comparados com aqueles que ele guarda em seu histórico.

No caso do jovem no tráfico, o comportamento de risco "entrar para o tráfico" pode ser avaliado dentro dos quatro eixos: (1) Ao entrar para o tráfico, o jovem tem mais acesso aos bens de consumo que valoriza; (2) Ao entrar para o tráfico, o jovem arrisca a sua vida de forma mais intensa do que ficando em casa com a família; (3) Ao não entrar para o tráfico, o jovem não arrisca sua vida e não coloca em xeque a felicidade de sua família e (4) Ao não entrar para o tráfico, o jovem deixa de poder dar melhores condições financeiras para

---

<sup>20</sup>

Exemplo meu.

sua família e para si mesmo. Considerando estes quatro fatores<sup>21</sup>, a decisão de adesão ao tráfico pode ser motivada por um desejo muito intenso de ter mais poder aquisitivo. Se o jovem observou ao longo de sua vida um pai empregado numa atividade que não lhe permitia alimentar a família, vindo a falecer de forma prematura abandonando ele, sua mãe e os irmãos à própria sorte, é possível inferir que ele não vê diferença entre morrer agora ou morrer mais tarde, já que a vida que se lhe apresenta não é boa agora e tampouco depois. Na avaliação dos fatores, portanto, a questão de "arriscar a própria vida" terá pouco peso em relação às outras, e a questão de "ter acesso a bens materiais" pode pesar mais, devido ao contexto e ao histórico do jovem. Portanto, esta escolha não é "ignorante" e nem "inconsequente", estando perfeitamente calcada em uma avaliação racional do risco.

No exemplo acima, o que está distorcido é a *percepção* que o jovem tem da importância dos bens materiais e, principalmente a percepção de pouco valor que ele atribui à própria vida. De qualquer modo, o comportamento de risco do jovem obedece a um equilíbrio dinâmico e, caso ele não assumisse o comportamento de risco de entrar para o tráfico, então ele assumiria o risco em outro comportamento, como assaltar um cidadão de mais posses, para ter o acesso aos bens materiais que lhe parecem mais importantes que sua própria vida. Esta é a maior contribuição da Teoria da Homeostase do Risco para o estudo do comportamento humano: o indivíduo constantemente ajusta os seus comportamentos para que se adequem à sua percepção muito particular do que são níveis "seguros" e níveis "inseguros" de risco.

### 1.2.5 Subjetividade

Como já abordado anteriormente, a percepção de risco raramente é construída de forma objetiva e racional - não é uma percepção do risco real – e se constrói e consolida a partir de diversos fatores: individuais, grupais, sociais, culturais e ideológicos (LIMA, 1998; THIELEN, 2002). A percepção do risco obedece a aspectos variados, incluindo uma avaliação subjetiva do mesmo, baseada em juízos individuais e particularidades do avaliador.

---

<sup>21</sup> Que são apenas exemplos, já que cada jovem pode identificar prejuízos e benefícios muito diferentes dos descritos na situação hipotética.

O poder do contexto parece estar inversamente correlacionado com o grau de auto-eficácia individual: quanto maior a auto-eficácia da pessoa - quanto mais ela se percebe como eficiente e competente para lidar com uma situação - menos o contexto determina o seu comportamento. Endler & Magnusson (1976) indicam que a percepção que o indivíduo tem do ambiente também será fator preponderante em como ele vai lidar com a situação. A percepção da situação dependerá da estrutura e conteúdo desta, mas também será construída por variáveis individuais tais como o tom afetivo da situação, estratégias de competição e as habilidades do indivíduo. Acontecerá a percepção de situações comuns e únicas, correspondentes a entendimentos sociais e culturais partilhados quando comparados com o mundo privado do indivíduo. A percepção da situação como um todo é uma característica pessoal tanto quanto é uma característica do cenário. As diferenças na percepção podem acontecer principalmente com respeito a características tais como idade, gênero e cultura.

Lima (1998, p.18) também considera os fatores interpessoais na percepção de risco. Num estudo realizado com estudantes universitários sobre a percepção do risco de contrair AIDS, a autora observou que os alunos envolvidos em “relações amorosas” se colocaram em último lugar numa escala de vários sujeitos com possibilidade de contrair a doença. Todos os outros grupos da escala - (a) prostitutas, (b) tóxico-dependentes, (c) homossexuais, (d) heterossexuais, (e) pessoas de mesma idade, (f) estudantes em geral, (g) população em geral, (h) melhor amigo e (i) parceiro sexual - foram avaliados pelos alunos quanto à probabilidade percebida de contrair o vírus HIV. Os grupos de (a) a (h) foram unanimemente considerados como tendo maior chance de contrair o vírus em relação ao aluno que respondia a pesquisa. O dado relevante aqui é que a pesquisa indica que os alunos consideravam que o grupo (i), o parceiro sexual, era visto com menos chance de contrair o vírus do que ele próprio. Isso levou à conclusão de que a percepção de vulnerabilidade à AIDS estava inversamente relacionada com a confiança na relação e no parceiro: quanto maior a confiança no parceiro, menor a percepção de vulnerabilidade à AIDS. Assim, a utilização de preservativos poderia ser considerada dispensável uma vez que a avaliação favorável da “pessoa amada” induziria também a uma percepção dessa pessoa como segura quanto à AIDS, mais segura até do que o próprio sujeito. Racionalmente e objetivamente esse tipo de análise de risco não tem fundamento, estando condicionada aos valores e crenças individuais, além de denotar um mecanismo psíquico de defesa contra o risco, que coloca o

parceiro sexual como invulnerável ao vírus, isolando o próprio indivíduo do risco de contrair a doença quando em relação com a pessoa amada.

No ambiente organizacional o risco (de ser demitido, por exemplo) também sofre uma influência da subjetividade já que "trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação" (DEJOURS, 2004, p.31). O conceito de subjetividade no ambiente de trabalho pode ser entendido de acordo com Meyers (2008, p. 3-4) como a maneira pela qual o trabalhador vê a si mesmo e aos outros enquanto trabalhadores, e a partir destas concepções ele vai agir e reagir de acordo com todos os outros que compartilham daquela mesma estrutura social. Ainda de acordo com o autor, o conceito de subjetividade e sua construção no indivíduo apontam para duas dimensões. A primeira é de que existe uma relação intermediada entre as condições externas ao indivíduo e o seu senso de "eu", e que nesta relação vários tipos de subjetividades podem resultar. A segunda dimensão é que as estruturas que atribuem significado a cada subjetividade possuem saliência situacional, ou seja: a subjetividade não é algo que o indivíduo traz consigo de antemão, mas sim algo que ele constrói ao se relacionar com instituições e estruturas sociais, como o local de trabalho. Assim, a subjetividade do funcionário é afetada de formas diversas pelo que acontece no ambiente, principalmente pelas palavras e discursos emitidos pelas chefias, que podem alterar de forma imprevisível a percepção do funcionário sobre si mesmo:

O sentimento de valorização e desvalorização no funcionário, nos faz pensar em como a subjetividade será alterada. Será que o funcionário que se sentiu usado pelo seu chefe continuará expondo suas idéias? Baseando-se que o funcionário não irá mais participar efetivamente na solução dos problemas, todos perdem de alguma forma. O líder perde na ajuda para a solução dos problemas e o subordinado perde o 'prazer em trabalhar', em 'ajudar' os demais colegas, consequentemente, a empresa perde a melhoria contínua. (IURKIV, 2008, p.34)

De acordo com o que já foi exposto nos tópicos anteriores, é possível supor que a alteração da percepção a respeito de si mesmo tem reflexos na percepção de risco como um todo. Os dados sensórios que indicam um ambiente seguro podem conflitar com dados históricos de um funcionário que sempre esteve submetido a situações de risco, impondo ao indivíduo uma percepção *permanente* de risco. Como um indivíduo que vive com medo pode ser produtivo?

No próximo tópico serão explorados os discursos organizacionais e os mecanismos de controle que podem ser exercidos através deles. A abordagem destes temas pretende esclarecer como as diferentes construções linguísticas podem ter efeitos variados sobre a subjetividade dos funcionários, redundando em vantagens e desvantagens para a empresa ou organização.

### 1.3 Discurso Organizacional

O discurso organizacional pode ser definido como o principal instrumento de dominação e controle do empregador sobre o funcionário e, segundo Renata Fox (2004), ele é materializado e constituído pelo conjunto de declarações e construções linguísticas utilizados: na declaração de missão, visão e valores da empresa, nos instrumentos de divulgação e mídia da empresa, no seu website, nos relatórios periódicos, nos princípios escritos de conduta empresarial, nos jornais ou boletins internos, nas revistas corporativas, nos anúncios de aquisições ou fusões, nas entrevistas concedidas pelos gerentes, presidentes e diretores, nos anúncios públicos da empresa, entre outros. O discurso organizacional é o vetor da realização dos objetivos corporativos, promovendo a submissão voluntária do colaborador num processo descrito por Pabst e Siqueira (2008):

Essa empresa moderna oferece a possibilidade de sucesso, de realização e, em troca, cobra a submissão do indivíduo ao seu discurso. Ao mesmo tempo, o indivíduo que se reconhece na organização, se identifica com seus valores, aceita o imaginário organizacional como seu e perde-se nas "armadilhas" dos seus próprios desejos narcísicos, submetendo-se voluntariamente à dinâmica organizacional e à insensatez do mundo do trabalho. O indivíduo adocece, e na reprodução do discurso organizacional, propicia um ambiente para o adoecimento de outras pessoas (p. 378)

Embora este trabalho não se concentre sobre o adoecimento no ambiente corporativo, é interessante notar o poder do discurso e da repetição de certas construções linguísticas que, no caso das empresas, possuem o poder de dirigir corações e mentes, (re)constituindo o indivíduo como uma unidade produtora e não como um organismo dotado de subjetividade e volição própria. Como Meyers (2008) aponta, a subjetividade no ambiente de trabalho pode ser constituída com pouca relação ao “eu” do indivíduo, sendo amplamente dependente da situação laboral. São as práticas e o ambiente específicos da empresa que permitem ao funcionário expressar mais ou menos intensamente o seu “eu” na construção dessa subjetividade laboral.

Nos tópicos a seguir serão abordadas algumas características do uso da linguagem no ambiente de trabalho.

### 1.3.1 Assujeitamento

O conceito de assujeitamento surge de forma organizada na Análise do Discurso de linha francesa (PÊCHEUX, 1997), definido como um processo que “...consiste em fazer com que cada indivíduo (sem que ele tome consciência disso, mas, ao contrário, tenha a impressão de que é senhor de sua própria vontade) seja levado a ocupar seu lugar, a identificar-se ideologicamente com grupos ou classes de uma determinada formação social.” (BRANDÃO, 2004, p. 105). Na citação de Brandão acima, o que deve ser ressaltado é que existem certas construções linguísticas, escolhas de palavras e termos que, arranjadas de certa forma e emitidas em um contexto específico, levam o trabalhador a repentinamente "mudar de idéia", a adotar conceitos e atitudes que até então poderiam lhe parecer estranhos, a "ocupar seu lugar". De acordo com Koch (2003, p. 14) o indivíduo assujeitado, “tem apenas a ilusão de ser a origem de seu enunciado, ilusão necessária, de que a ideologia lança mão para fazê-lo pensar que é livre para fazer e dizer o que deseja.”. O assujeitamento através do uso da palavra é expediente comum nas empresas, notadamente naquelas do ramo privado (FARIA, 2004), e parece necessário neste momento explorar um pouco mais como acontece a constituição desse sujeito que será submetido ao poder dos discursos organizacionais.

A constituição do sujeito passa pela incorporação de normas sociais, como indica Butler (1997). A autora resgata as idéias de Foucault sobre a constituição do indivíduo, notadamente quando ele diz que o sujeito é formado em sua sujeição, a partir das relações de poder. Nesse tipo de constituição o sujeito carrega o paradoxo da submissão a outros por meio do controle e dependência, ao mesmo tempo em que esse assujeitamento permite a construção de uma identidade, pela consciência ou conhecimento de si mesmo. Sob essa ótica, a submissão seria condição para a possibilidade de existência. Mas para Foucault (1999) esse assujeitamento também é problemático, já que restringe o indivíduo com as normas, mas apresenta dentro de si mesmo as possibilidades de resistência. Foucault não define o poder como um elemento delimitado, mas como um conjunto de relações com um efeito repressivo, mas também produtivo e constitutivo, e que sempre ocasiona resistência. Essa é uma diferença fundamental para Foucault: onde não existe a chance de apresentar resistência não existem relações de poder, mas um estado de dominação. A subjetividade não é produto apenas das normas, mas também da resistência, pois ninguém consegue adaptar-se

de forma completa a um modelo opressor, sempre existe uma instância que se esquivava, que resiste. Os modelos opressores não são estáticos, e estão em permanente construção, por pressupor uma relação para que haja o exercício do poder. Quando a norma ou a regra retorna e novamente se coloca sobre o sujeito resistente, ela já retorna modificada. Esses conceitos possuem importância fundamental na reflexão sobre o assujeitamento no ambiente de trabalho, sempre considerado como um ambiente de normas, diretivas e regras, mas é exatamente onde pode se encontrar um enorme potencial de resistência. A consciência desses valores quando se aborda subjetividade e trabalho aponta para uma visão bilateral e ativa do assujeitamento. O assujeitado não é apenas vítima, mas possui as ferramentas para mudar a sua condição e até mesmo as regras e normas que ali o colocaram.

A maneira de relacionar-se com as regras, estabelecidas em cada período histórico, definem os modos e processos de subjetivação. O modo de subjetivação diz respeito à forma predominante dessa relação, ao passo que o processo de subjetivação é a maneira particular como cada um estabelece essa relação em sua vida (Nardi, 2006). Assim, quando falamos dos modos de subjetivação de uma categoria de trabalhadores, estamos nos referindo ao modo predominante e a como os trabalhadores relacionam-se com o regime de verdades que atravessa seu trabalho (os discursos da qualidade total, da eficiência, do "vestir a camisa da empresa"), vendo-se ligados ao cumprimento de determinadas regras estabelecidas por esse discurso que, ao mesmo tempo, permitem seu reconhecimento enquanto trabalhador. Já o processo de subjetivação seria como cada trabalhador vivencia essa relação em sua trajetória particular.

### 1.3.2 Poder

As ciências sociais oferecem várias abordagens sobre o conceito de poder, como a perspectiva de Weber (1968) sobre os tipos ideais de dominação e estruturas de autoridade, nas quais o poder é conceituado como a habilidade de influenciar pessoas sem que elas ofereçam resistências. Na obra de Crozier (1963) o autor se baseia na noção de jogos de poder para defender que o poder está associado à capacidade e à possibilidade de dominação de incertezas que influenciam a vida nas organizações. Seguindo adiante historicamente, destaca-

se o trabalho de Galbraith (1984), que apresenta uma tipificação do poder como condigno, compensatório e condicionado, com suas respectivas fontes: a organização, a propriedade e a personalidade; também é possível citar os trabalhos de Mintzberg (1983), de cunho gerencialista, segundo Hardy e Clegg (1996), em que o autor procura identificar quem detém o poder, como ele é obtido, e quais configurações apresenta. Estes autores representam apenas uma indicação sobre a extensão do tratamento do tema “poder” na literatura. Uma perspectiva diferente sobre poder é aquela na qual ele é analisado com ênfase em seu exercício e prática. Nessa perspectiva, o poder é conceituado não como estado mental, mas sim como um conjunto de práticas sociais e discursos construídos historicamente, como na concepção de Foucault (1977, 1979, 1980, 1983).

Como já foi abordado no tópico anterior com Foucault, é possível considerar que só existe exercício de poder quando os indivíduos estão em relação. Com a evolução social do ser humano, as demonstrações de poder socialmente sancionadas foram derivadas para o uso da linguagem, já que a agressividade física passou a ser vista como um comportamento anti-social e passível de punição pelos aparelhos repressores do Estado. No meio organizacional, o autocontrole e a recusa da utilização da agressão física são qualidades tidas em alta conta, já que denotam um líder cuja “força” emana naturalmente, sem necessitar de demonstrações físicas da mesma. Nas empresas o poder se expressa na escolha das construções lingüísticas, que se tornou o campo normatizado para o exercício do poder. Neste trabalho, as concepções adotadas procuram compreender as práticas e estratégias desenvolvidas pelos dirigentes a fim de garantirem o exercício do poder. É reconhecido que o poder no espaço organizacional permite jogos, conflitos de interesses, desenvolvimento de estratégias de ação e negociações entre as partes. São estas ocorrências que permitem uma concepção política das organizações, entendidas como arenas onde acontece a disputa pelo poder; visão compartilhada por Faria (2003) que identifica o poder como a capacidade que um grupo social ou politicamente organizado apresenta “(...) de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada” (Faria, 2003, p. 108).

Na Lingüística podemos encontrar um referencial teórico importante para a identificação do poder no discurso, sumarizado pela Teoria da Polidez, já abordada no tópico 1.1. O escopo de aplicação e explicação da Teoria da Polidez é vasto, com uma riqueza enorme de informações decorrentes de sua aplicação à conversação e comunicação em geral.

Entretanto, para os objetivos deste trabalho, a utilização da Teoria será restrita ao lugar do *poder* neste referencial teórico. Os autores da Teoria também abordam as mudanças de humor (*mood*) e a natureza do relacionamento que o indivíduo tem com cada outra pessoa de seu grupo, como variáveis adicionais que podem interferir na estruturação de uma construção lingüística específica. Para conveniência do leitor, será repetida aqui a fórmula que analisa o "peso" ou "custo" emocional de uma certa construção lingüística:

$$W = D(F,O) + P(O,F) + R$$

Onde “F” sempre se refere a “falante” e “O” sempre se refere a ouvinte. E definindo: (1) **W (*weightness*)**: A carga emocional imposta pelo FTA, por isso o uso derivado da palavra “peso” (*weight*, em inglês). (2) **D (*social distance*)**: A distância social percebida pelo falante entre ele mesmo e seu interlocutor (A,B). Interfere na avaliação de um FTA e na escolha da estratégia de polidez a ser utilizada. (3) **P (*power*)**: A diferença de poder percebida entre falante e ouvinte. Varia com o contexto e não necessariamente com o cargo ou função do falante e do ouvinte. Interfere na avaliação de um FTA e na escolha da estratégia de polidez a ser utilizada. (4) **R (*rating of imposition*)**: O nível de dificuldade percebido pelo falante do pedido a ser satisfeito pelo ouvinte.

Os conceitos da Teoria da Polidez podem parecer complexos para o leigo, mas não há necessidade do domínio amplo dos mesmos neste momento. O ponto relevante aqui é que Poder (P), de acordo com a Teoria da Polidez, é uma variável que sempre está presente na avaliação de uma construção lingüística pelos interlocutores. O falante, de acordo com seu nível percebido de poder próprio e do poder do ouvinte, escolhe uma construção mais ou menos polida, que julga suficiente para que o ouvinte desempenhe aquilo que deseja. O ouvinte, de acordo com seu nível percebido de poder próprio e do poder do falante, julga se a construção foi adequada, polida demais ou polida de menos, procurando nestas diferenças a intenção ou significado do que o falante propôs na comunicação. Estes conceitos serão novamente retomados com exemplos práticos nos capítulos a seguir.

O nível escolhido de polidez como expressão de poder tem suas consequências na subjetividade do funcionário:

Quando o líder tem essa postura de chamar a atenção de forma grosseira do funcionário na frente de outros funcionários, não ocasiona apenas 'vergonha' no funcionário, mas também um sentimento de 'inferioridade' e até mesmo de 'incapacidade', afetando a auto-estima do funcionário. Nesse sentido se faz necessário pensar em quanto tempo esse funcionário levará para se sentir capaz novamente? De que forma e quando esse sentimento de 'incapacidade' pode afetar a vida pessoal do funcionário? (IURKIV, 2008, p.36-37)

Devido à sua estrutura hierárquica, a empresa naturalmente concentra o poder nas mãos daqueles que estão mais alto na hierarquia: as chefias e diretorias. A Teoria da Polidez indica que a variável Poder (P), é parte importante do cálculo para definir qual estrutura polida será utilizada no FTA. Portanto, na relação rígida chefe/subordinado todos os interlocutores parecem estar bem conscientes sobre o lado em que o Poder (P) se encontra mais concentrado, o que justifica o uso de estruturas linguísticas menos polidas em várias interações chefe-subordinado. De acordo com a fórmula, aquele que é visto como possuidor do Poder, tem uma necessidade diminuída ou nula de ser polido ou de apresentar "deferência" àquele a quem pede alguma coisa. Isso é uma explicação viável para o comportamento dos chefes que costumam dar ordens curtas e objetivas. A percepção de poder próprio excessivo pode levar o falante a simplesmente declarar a ordem sem polidez nenhuma (*bald-on record*), se ele acha que tudo que pede deve ser automaticamente efetuado pelos seus subordinados.

De forma bastante interessante, pode ser encontrado na Psicologia Comportamental um conceito de *bald-on-record*, mas com o nome de *coerção*. Assim como no uso da polidez, o uso da coerção também procura o controle do comportamento do ouvinte, através do exercício e percepção do fluxo de poder entre falante e ouvinte. Como os conceitos parecem se sobrepor, o tópico a seguir é dedicado à exploração do conceito psicológico de coerção.

### 1.3.3 Coerção

Conforme Sidman (2001), a coerção é definida como uma maneira de controle e direcionamento de comportamento baseada na ameaça de algum tipo de punição caso o comportamento desejado não seja observado ou adotado. Um exemplo organizacional prototípico seria uma ordem do patrão como "esteja aqui na hora ou será despedido".

Certamente a maior parte das ameaças é muito mais sutil e elaborada (e por vezes até polida), mas ainda assim se configuram como coerção, principalmente quando fica claro que o indivíduo que faz a ameaça é também aquele que aplica a punição.

A coerção no ambiente de trabalho é um controle através da ameaça com uma punição que pode ser, entre outras: desconto de salário, maior carga de trabalho, retrabalho, isolamento dos colegas, desaprovação pela chefia, exposição e humilhação públicas, repreensões verbais e, finalmente, demissão. Quando as chefias fazem uso único e exclusivo da coerção verbal como forma de controle, isso só ensina ao funcionário os tipos de comportamento que ele não deve apresentar, mas não faz nada para indicar ao funcionário qual é o comportamento esperado pela empresa. Em contraste, a abordagem do colaborador através de elogios e recompensas para os comportamentos esperados, traria um ambiente menos opressor e no qual o funcionário divisa de forma clara o caminho a ser seguido para ser recompensado pela empresa<sup>22</sup>. Mas quais seriam as consequências no desempenho do funcionário decorrentes do uso da coerção?

A importância de se identificar os mecanismos coercitivos passa por uma questão de eficiência, tanto do colaborador como da empresa. Um fato importante decorrente do uso da coerção é que o comportamento inadequado continua apesar da punição, porque o comportamento inadequado tem sua recompensa ou reforço em outros lugares. Assim, um funcionário que é repetidamente repreendido pelo seu chefe por chegar atrasado, pode temporariamente modificar seu comportamento, chegando no horário por um certo período. Mas a longo prazo, as recompensas do comportamento de chegar atrasado podem novamente se demonstrar maiores do que a punição verbal do chefe, por exemplo<sup>23</sup>: (1) O atraso permite que o funcionário acorde mais tarde e desfrute de um maior período de sono; (2) O atraso permite que o funcionário escape de um horário de pico no tráfego de veículos; (3) O atraso permite que o funcionário encontre o transporte público menos lotado, tornando o trajeto até o local de trabalho mais confortável; (4) o atraso permite que o funcionário coincida seus horários com o horário de despertar dos seus filhos, sendo este um dos poucos momentos do

---

<sup>22</sup> Note-se que no ambiente empresarial a manutenção do cargo ou a não-demissão pode ser vista como uma recompensa, já que a ameaça de demissão é sempre presente, notadamente em empresas privadas.

<sup>23</sup> Estes exemplos, bem como os exemplos do parágrafo a seguir, são comportamentos reais presenciados pelo autor desta dissertação em trabalhos de consultoria.

dia em que ele pode interagir com as crianças. Estes são apenas alguns exemplos de recompensas que podem, na percepção do sujeito em questão, pesar mais do que as repreensões verbais do chefe na manutenção do comportamento de atraso.

Porém, a consequência mais importante da coerção (além da manutenção do comportamento inadequado) é a criação de dois novos comportamentos: a fuga e a esquiva<sup>24</sup> (DINSMOOR, 1977). Ambos são definidos como um afastamento da fonte de punição, sendo a esquiva um afastamento antecipado, e a fuga um afastamento posterior ao aparecimento da fonte de punição. Retornando ao exemplo anterior do funcionário que é repreendido pelos atrasos, pode-se supor então o possível surgimento de dois novos comportamentos: além de não mudar o comportamento de chegar atrasado o funcionário pode (1) identificar e registrar os horários em que o chefe chega ao local de trabalho, estando presente apenas quando o chefe também está presente, ou pode (2) evitar totalmente o encontro com o chefe no início do expediente, a fim de não ter seu atraso identificado e não ser repreendido verbalmente. A coerção da chefia, além de não surtir efeito na mudança de comportamento, levou à criação de novos comportamentos que são ainda mais prejudiciais à empresa, pois agora o colaborador gasta tempo evitando o chefe, ao invés de cumprir suas funções.

Estes são apenas alguns exemplos de mudanças de comportamento que podem ser ocasionadas por escolhas linguísticas das chefias no ambiente de trabalho, especificamente por construções linguísticas coercitivas. Outras mudanças mais amplas de comportamento (e não envolvendo apenas a coerção) serão investigadas no tópico 2.3. Sidman (2001, p.19) explora um pouco mais as consequências da coerção no ambiente de trabalho:

Empregadores podem, realmente, manter seus empregados em seus lugares ameaçando-os de despedi-los se eles saírem, e trabalhadores podem assegurar salários maiores ameaçando o patrão de fazer greve. O sucesso do movimento trabalhista tem, seguramente, reduzido a exploração e elevado os padrões de vida, e parece claro agora que estes objetivos nunca teriam sido atingidos a não ser por técnicas coercitivas. E ainda assim, a moderna negociação institucionalizada, que ritualizou a dança de guerra da ameaça, da contra-ameaça e da negociação (sustentada pelas ameaças reais de greve e *lockout*), tornou a produtividade do trabalhador uma moeda de barganha cujo valor não pode exceder o limite especificado no contrato. Por causa disso, muitos trabalhadores que excedem a cota de produção são colocados no ostracismo e atacados por seus companheiros de trabalho.

---

<sup>24</sup> "Fuga" e "esquiva" são dois termos emprestados da Ciência do Comportamento (Behaviorismo), mas que são utilizados nesta mesma disciplina com significados muito próximos do uso leigo, o que contribui para sua compreensão, generalização e aplicação em outras disciplinas.

Assim, o uso da coerção verbal ocasiona uma nova estruturação das negociações ocorridas na empresa, baseadas principalmente em ameaças implícitas e explícitas, reguladoras do comportamento de empregados e patrões. Neste momento o uso da coerção aponta para uma questão mais ampla do uso da linguagem no ambiente de trabalho: a busca pelo controle.

#### 1.3.4 Controle

A coerção verbal e a polidez são formas de controle do comportamento, com as quais se busca moldar os atos e atitudes do funcionário para que estes melhor sirvam aos objetivos da empresa. Evidentemente, existem outras formas de controle<sup>25</sup> do comportamento nas organizações, e Faria (2004) é um dos autores que trabalha com a hipótese de que existe uma sofisticação e evolução crescente dos mecanismos de controle, mas com uma permanência da ideologia subjacente de submissão do colaborador:

A ideologia da gestão capitalista, também chamada de teoria gerencialista, constitui-se no fundamento do sistema de idéias que, ao mesmo tempo, reproduz a lógica de dominação do capital sobre o trabalho e oferece suporte “científico” para legitimar as ações decorrentes de tal lógica. Desta forma, é relativamente fácil compreender como, no que se refere às formas de controle nas unidades produtivas sob o comando do capital, os mecanismos de controle vão se aperfeiçoando conforme se desenvolve o capitalismo. Aperfeiçoamento este que significa, definitivamente, que os mecanismos presentes na Organização Científica do Trabalho (taylorismo-fordismo) não foram abandonados ou substituídos. Em alguns casos foram incrementados. Além disto, sobre os mesmos foram ainda agregados novos mecanismos. A sofisticação destes mecanismos antigos e novos é tal que a percepção de sua prática, inclusive no âmbito dos sujeitos diretamente a eles submetidos, é inversamente proporcional à sua efetividade. (p. 19-20)

Ou seja, a lógica da produção à custa do ser humano produtivo continua sendo a ideologia dominante nas organizações. De acordo com Faria, é possível propor que o ideal capitalista atual é mais perverso do que o ideal do início do século, justamente pelo fato de ser altamente eficiente em se disfarçar como desejo do trabalhador. Não é evidente a existência de um patrão que explora o empregado sendo que, atualmente, o trabalhador

---

<sup>25</sup> Outras formas comuns de controle nas empresas são: restrição do espaço físico de trabalho, restrição dos horários de trabalho, avaliação constante de resultados, supervisão constante do superior hierárquico, restrição ao uso de ferramentas de comunicação, entre outras.

explora a si mesmo (mas ainda em benefício do patrão). É muito importante entender este *modus operandi* da aceitação da ideologia pelo trabalhador, pois é uma estratégia de assujeitamento possibilitada pela eficiência crescente dos controles.

Este trabalho tem seu foco no uso da linguagem como instrumento de controle, então o escopo continuará restrito a esta classe específica de controladores, dos quais se destacam a polidez e a coerção. No tópico anterior foram identificadas algumas consequências inerentes ao uso do controle coerção, normalmente preferido nas empresas em detrimento da polidez, por razões já explicadas no tópico 1.3.2. Porém, além das consequências relativas à própria coerção, existe também uma consequência para o uso do controle, de uma forma geral: o contracontrole; este é definido por Skinner (2003) como uma ocorrência natural em toda situação onde o controle é estabelecido através da ameaça de punição, e na qual não é possível aplicar os mecanismos de fuga ou esquiva abordados no tópico 1.3.3. O contracontrole se caracteriza por uma tentativa bem-sucedida de controlar o controlador, impedindo que ele realize suas ameaças de punição na ausência do comportamento por ele desejado.

O contracontrole nas empresas e organizações também torna-se uma ocorrência natural, devido ao ambiente opressivo e ameaçador que procura gerar o maior nível de produção pelo funcionário. Assim como a fuga e a esquiva, o contracontrole também acaba por ocupar grande parte do tempo que poderia ser gasto na atividade produtiva, prejudicando funcionário e empresa. O contracontrole no ambiente organizacional pode ser visualizado através do mesmo exemplo anterior do funcionário que sofre repreensões e ameaças de demissão por chegar atrasado. Supondo que este funcionário não consiga mais implementar com sucesso a esquiva - estar presente nos momentos em que o chefe possa estar procurando por sua presença - e nem a fuga - evitar o contato com o chefe a fim de não sofrer repreensão - então este funcionário passará à tentativa de contracontrole que pode ocorrer, por exemplo<sup>26</sup>, através de: (1) observação dos horários de trabalho do próprio chefe, procurando falhas no cumprimento dos seus horários e então relatando as falhas do chefe aos superiores hierárquicos ou (2) uma busca ativa por qualquer falha profissional do chefe que possa ser

---

<sup>26</sup> Exemplo hipotético.

apontada e utilizada contra ele a fim de deixar claro que ele também tem condutas a serem desaprovadas e que não são do interesse da empresa. Em ambos os casos, o contracontrole é exercido através da ameaça, agora exercida pelo funcionário, de provocar a demissão do chefe. Assim, o contracontrole procura "neutralizar" o controle original do chefe e, se possível, anulá-lo completamente invertendo o vetor de poder e colocando o controle nas mãos do subordinado hierárquico.

Certamente as experiências de esquiva, fuga e contracontrole não são novas nas organizações, e é a fim de evitar o seu aparecimento que as empresas procuram adotar formas de controle do comportamento que não se caracterizem superficialmente como coerção, ou que pelo menos não se utilizem tão abertamente das ameaças de punição como forma de assujeitamento. No tópico a seguir serão abordadas modalidades comuns de discurso organizacional que promovem o controle e ao mesmo tempo procuram evitar as consequências explicadas anteriormente deste mesmo controle.

### 1.3.5 Modalidades do Discurso Organizacional

O exemplo a seguir é sugerido originalmente por Skinner (2003, p.170): suponha-se que um governo nacional precisa implementar um mecanismo de controle para fazer com que os cidadãos paguem impostos. Não é possível obrigar o cidadão a pagar os impostos com a ameaça de prisão em caso de sonegação, pois, como medida de contracontrole, os cidadãos exercerão seu direito de voto nas próximas eleições e colocarão no poder um grupo diferente, que não cobre impostos ou que pratique uma carga tributária menor. A solução de controle para este governo poderia ser, por exemplo, estabelecer um sistema de loteria, no qual os cidadãos participariam voluntariamente comprando bilhetes. Uma parcela mínima do valor pago pelo bilhete seria recolhida para se juntar às parcelas recolhidas também dos outros bilhetes da mesma série, para formar um prêmio de soma variável a ser sorteado entre os compradores. Mas a maior parte do valor pago pelo bilhete seria acolhida pelo governo, promotor da loteria. Assim, o cidadão pagaria o imposto por vontade própria, com a chance (estatisticamente pequena) de talvez ganhar uma soma maior do que dinheiro que ele pagou pelo bilhete, que funciona como recompensa pelo comportamento subjacente de pagamento

de imposto. Este é um exemplo simples que ilustra como os mesmos comportamentos podem ser alcançados com diferentes formas de controle.

No tópico 3.1 serão abordados e analisados casos reais de discursos organizacionais, após a articulação das teorias e disciplinas tratadas até o fim deste primeiro capítulo. Serão avaliadas as diferentes formas de utilização do discurso pelas organizações, indicando algumas relações possíveis com o assujeitamento de seus colaboradores. O objetivo não é exaurir todas as maneiras possíveis de uso do discurso, mas demonstrar formas de sua utilização, às quais o indivíduo submetido raramente presta atenção. Qualquer estudo que procure inventariar todas as formas possíveis de uso do discurso está fadado ao fracasso, pois a maior força das organizações está justamente na capacidade de reciclagem do discurso e na introdução de novas formas de controle, que já foi abordado no tópico anterior. As organizações evoluem e não são objetos estáticos que se apresentam facilmente a uma exploração que desconsidere sua situação histórica.

As organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos, entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais complexas, dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e culturais, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias. (FARIA, 2004, p. 27)

Toda exploração de uso dos discursos nas organizações, portanto, deve sempre ser atualizada, se procura ser coerente com o objeto estudado. A necessidade desse tipo de estudo está em *expor* os discursos atuais e suas formas de controle, forçando a evolução dos mecanismos de assujeitamento atuais, e permitindo que os processos de controle possam ser entendidos por todos os seus participantes:

(...) é preciso revelar em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias, etc.) e de (inter)subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições. (FARIA, 2004, p.28)

A compreensão dos mecanismos de controle permite que o trabalhador evite a incorporação e reprodução de discursos pré-fabricados. O discurso é o espaço onde o saber e o poder se articulam e se compõem mutuamente: quem fala, fala de algum lugar, partindo de um direito que é institucionalmente reconhecido e legitimado (FOUCAULT, 1979). Portanto, esse discurso, que é tomado como verdadeiro por seus ouvintes, como veiculador de saber, é também gerador de poder e controle.

O despreparo das chefias no manejo do poder é abordado por Flores (2004), que critica a visão tradicional de "liderança" como algo entre "capacidade de comandar" e "capacidade visionária". Para o autor, o chefe não é apenas aquele que consegue que as coisas sejam feitas, mas também é o criador e inspirador de tudo que pode vir a ser feito. O tradicional foco em resultados é prejudicial para o ponto de vista do que é "ser um chefe", já que lida apenas com o que foi produzido e não com o processo de produção. Flores propõe que existe um aspecto ignorado de relação entre linguagem e liderança, que implica em novas competências para o chefe: (1) A capacidade de ler o mundo, principalmente de entender as construções linguísticas alheias, incorporando-as ao discurso e objetivos da empresa; (2) A capacidade de declarar uma organização e nomear os indivíduos, ou seja, de estabelecer um palco e atores através do discurso, delegando poder ao se nomear e expandindo o campo de ação do próprio chefe; (3) A capacidade de declarar uma missão, de colocar de forma clara para os colaboradores os objetivos últimos da empresa, utilizando de construções linguísticas que efetivamente criem novas realidades e mundos possíveis para o colaborador atuar; (4) A capacidade de fazer promessa e cumpri-las, deixando um rastro de realizações intermediadas inicialmente pelo discurso e finalmente pelas ações e (5) a capacidade de costurar alianças, através da declaração e cumprimento de promessas e construção de relações de confiança baseadas nas promessas cumpridas.

Nesta visão de Flores, fica evidente como uma liderança ou chefia pode basear todo o seu fazer profissional sobre o refinamento do uso das construções linguísticas no ambiente de trabalho, sobre o lapidar dos discursos organizacionais. O líder controla pela palavra, e por fazer o que diz que vai fazer. O líder consegue convencer e costurar alianças para chegar aos seus objetivos, além de criar no imaginário do subordinado um ambicioso universo possível, que se torne tão palpável e real para este funcionário que ele comece a agir de acordo com o sonho do chefe, e não com os seus próprios sonhos. Esta parece ser uma forma de assujeitamento comumente praticada nas organizações.

O líder consegue unir as mentes de seus colaboradores, criando um universo comum de palavras e conceitos compartilhados, onde cada participante repete uma série limitada de construções cristalizadas (“vamos focar em resultados”, “melhoria contínua”, “juntos somos mais”, “precisamos de sinergia nas tarefas”, etc.) com significado convencionalizado, compartilhado e estável entre todos. O líder consegue impor um léxico particularizado ao seu grupo, tornando o uso de certas construções linguísticas uma

“carteirinha de sócio”, um identificador de quem faz parte de uma equipe vencedora ou não. Aos poucos, o funcionário deixa de ser quem ele quer ser, para se tornar o que a empresa quer que ele seja. Este é o "seqüestro da subjetividade", termo utilizado por Faria (2001) para definir a gradual anulação das vontades e desejos do trabalhador, frente às necessidades imperiosas da empresa.

No Capítulo 2 a seguir, serão exploradas mais profundamente as áreas de interface entre os conceitos e teorias apresentados até aqui. A partir desta fundamentação e revisão bibliográfica é possível procurar novas abordagens para a questão dos efeitos das construções lingüísticas no ambiente de trabalho, sugerindo novas visões para problemas conhecidos.

## 2 – ARTICULAÇÃO DAS LINHAS DISCIPLINARES

### 2.1 O contexto na interpretação dos discursos organizacionais

No capítulo 1 foram apresentados conceitos fundamentais da Pragmática, necessários à compreensão de como pode ocorrer o processo interpretativo entre falante e ouvinte. Agora, buscando a integração dos conceitos apresentados naquele capítulo, será abordado como pode ocorrer a interpretação dos discursos organizacionais a partir de uma visão pragmática da comunicação. Serão utilizados principalmente os conceitos tratados nos tópicos 1.1.2 (Contexto) e 1.1.3 (Interpretação), como forma de acesso ao discurso organizacional.

Na Pragmática existe uma diferenciação entre "textos transparentes" e "textos não-transparentes", como definidos por Marcelo Dascal (2006). O texto transparente é aquele que possui conteúdo e mensagem facilmente interpretáveis pelo ouvinte; significados quase ou de fato literais, que não requerem o desvelamento de implicaturas ou busca de significados alternativos. Já o texto não-transparente utiliza-se de indiretividade, humor, metáforas ou outros recursos linguísticos para transmitir um conteúdo subjacente, cuja interpretação pode ser direcionada a poucos ouvintes específicos, mantendo intencionalmente a inacessibilidade para a maior parte dos ouvintes, a quem não interessa revelar certa informação:

Claramente, tanto a informação extralinguística quanto a metalinguística<sup>27</sup> são utilizadas sempre que o texto não é suficientemente transparente; e já que, como bem sabemos, é raro encontrar um texto transparente o suficiente para ser completamente independente do contexto, o conhecimento contextual é sempre requerido em alguma medida para alcançar um determinado grau de transparência. (DASCAL, 2006, p.207)

---

<sup>27</sup> "Extralinguística" e "metalinguística" são modalidades de informação contextual, para Dascal (2006, p. 206)

O vocábulo "texto" aqui se aplica não só a textos escritos, mas também àquilo que é falado; "texto" se refere ao conteúdo comunicado da mensagem que pode ser recuperado, transcrito ou gravado para análise posterior.

No ambiente empresarial muitas informações precisam ser lidas "nas entrelinhas", sendo que o texto explícito nem sempre deixa claro qual informação está sendo transmitida. Devido à cadeia hierárquica predominante nas empresas, algumas informações transitam apenas entre alguns membros, enquanto outros são excluídos no processo de comunicação ou não possuem as ferramentas necessárias para chegar à interpretação da intenção comunicativa original do falante. Note-se que isso pode ocorrer tanto no "alto escalão" quanto "no chão de fábrica" (e nos vários níveis intermediários) já que cada grupo possui informações privativas de seus membros, cuja transferência entre os diferentes grupos só ocorre em situações especiais. Um exemplo típico pode ser encontrado nos casos de falência de uma empresa, nos quais pode ocorrer que a informação de que a empresa vai mal só é tornada pública no último momento, muitas vezes sob pressão de outras partes interessadas, sendo mantida em segredo pelo máximo tempo possível. O exemplo é tão prototípico que será utilizado para demonstrar como a interpretação dos discursos organizacionais está intimamente ligada à correta identificação e utilização das informações contextuais. Antes, porém, é necessário deixar claro que este é apenas um exercício de análise de uma situação, a fim de detalhar os usos da pragmática na interpretação de discursos empresariais e reforçar a aplicação dos conceitos que foram apresentando até o momento.

No fim de 2008 e início de 2009 pôde ser observado em escala mundial um fenômeno financeiro denominado como "Crise", iniciado em 2008 pela quebra do mercado imobiliário nos EUA, que colocaram aquele país em um período de recessão econômica. Naturalmente as raízes da recessão estadunidense se devem a fatores cumulativos na economia como um todo, mas o fenômeno tomou atenção de outros países com a "quebra" da bolsa de valores de Nova York (*NYSE - New York Stock Exchange*), que arrastou as bolsas de outros países para a mesma situação caótica, promovendo perdas para os investidores. Neste tipo de cenário, os investidores tendem a fugir da bolsa de valores como um mercado de aplicação para seus rendimentos, voltando-se para outros produtos financeiros de menor risco. Sem o aporte de recurso dos investidores, muitas empresas perdem capacidade de investimento e produção (refletido na queda do preço das ações), inviabilizando o negócio principal e promovendo falência, em casos particulares. O fenômeno teve ampla cobertura da

imprensa brasileira, e está sumarizado no ANEXO 1, para o leitor menos familiarizado com a "crise".

É neste cenário que a seguradora AIG (*American International Group*), na época líder mundial no ramo de seguros, em setembro de 2008 anuncia resultados trimestrais negativos preocupantes para a continuidade das operações. Em meio à recessão e quebra da bolsa de valores, a empresa recorre a uma autorização especial do governo americano, para transferir ativos internacionais de algumas filiais suas, a fim de dar maior liquidez às suas operações. A quantia arrecadada junto às operações internacionais não é suficiente, e o Fed<sup>28</sup> corre em auxílio da seguradora, autorizando um empréstimo de 85 bilhões de dólares para a empresa, proveniente dos cofres públicos. Apesar dos esforços a empresa mantém os prejuízos, perde prestígio na comunidade financeira, e é retirada do índice Dow Jones<sup>29</sup>, sendo substituída por uma empresa do ramo alimentar. Em outubro de 2008 a AIG liquida algumas operações de filiais, a fim de gerar mais dinheiro em caixa e pagar parte da dívida com o Fed. Alguns dias depois, executivos da empresa tiram férias, com despesas pagas pela empresa<sup>30</sup>.

No ano de 2009 a crise nos EUA se aprofunda. Em março de 2009, no anúncio trimestral de seus resultados, a AIG informa um prejuízo recorde, apesar da ajuda financeira que recebeu no ano anterior. O governo federal novamente oferece auxílio à empresa, que recebe mais 30 bilhões de dólares nos dias seguintes. Alguns dias depois, torna-se notícia mundial que a empresa pagou um bônus de 165 milhões aos seus executivos, e a empresa é execrada publicamente pelo ato, ocasionando inclusive o surgimento de uma "lei especial": novas regras sobre a taxaço de impostos de executivos de empresas que recebem ajuda governamental, que agora passam a pagar 90% de impostos sobre o valor recebido como bônus. Em 18 de março de 2009 o CEO<sup>31</sup> da AIG, Edward Liddy, é chamado para uma

---

<sup>28</sup> *Federal Reserve*, órgão regulador que faz o papel de "Banco Central" dos EUA.

<sup>29</sup> *Dow Jones Industrial Average*, que lista os 30 ativos mais valorizados da NYSE.

<sup>30</sup> A sequência de eventos descrita neste parágrafo está detalhada nos anexos de 2 a 6.

<sup>31</sup> *Chief Executive Officer*, o executivo principal da empresa, cujo papel se confunde com o do Presidente em várias corporações.

audiência perante um subcomitê de representantes do governo, e fala sobre o pagamento de bônus que gerou polêmica situando o ocorrido na atual situação da empresa<sup>32</sup>.

A resposta praticamente unânime da mídia e da população em geral frente ao pagamento de bônus aos executivos foi extremamente negativa. O julgamento comum parece ter sido de que é "imoral" ou "errado" pagar bônus salariais aos mesmos executivos que colocaram a empresa na situação atual, principalmente considerando-se que os bônus são pagos com verba pública. Um dos representantes do governo sugeriu que os executivos da AIG beneficiados com o bônus agissem "à moda oriental": pedindo desculpas profundas perante toda a nação ou realizando um suicídio ritual, como forma de resgatar sua honra. A reação ao ato da AIG foi tão desfavorável que ocasionou a devolução quase integral dos bônus pelos executivos, existindo uma forte pressão governamental e regulatória por parte do governo contra o ato específico da empresa, como as reportagens em anexo demonstram.

O caso da seguradora AIG é exemplar porque, no universo corporativo, toda e qualquer ação pode ser justificada, sendo necessário apenas a contextualização adequada para o ato. Nenhuma empresa pode ser classificada como "boa" ou "má", já que toda corporação capitalista faz aquilo para que foi designada: maximização dos lucros e dividendos, com reinvestimento e expansão do negócio, que gera mais lucros e dividendos e assim por diante. A moralidade das ações organizacionais é atribuída externamente, a partir da percepção e contextualização de outras pessoas e instituições componentes da sociedade (MARCUS e GOODMAN, 1991). *A priori*, as ações corporativas são *amorais*, no sentido de não poderem ser classificadas dentro de um espectro moral ou ético. Ou pelo menos não dentro do espectro moral e ético aplicável a indivíduos. Com isso não se quer dizer que a corporação está automaticamente autorizada a realizar qualquer tipo de ato. Aqui entra o papel da regulamentação, tanto governamental quanto por demanda da sociedade organizada.

Mas o ponto de interesse para este trabalho é que a interpretação correta do que a empresa fala ou faz<sup>33</sup> só pode se dar dentro de um contexto específico. Muitas vezes a falta de

---

<sup>32</sup> A sequência de eventos descrita neste parágrafo está detalhada nos anexos de 7 a 11.

<sup>33</sup> Logicamente, quando se usa a construção "o que a empresa fala" está sendo referido o que o representante da empresa fala em um dado momento, já que a empresa, enquanto objeto inanimado ou ente abstrato, só pode "falar" através daqueles que a compõem e representam.

conhecimento do contexto impede a correta interpretação das mensagens, e a informação veiculada é mal-compreendida. A interpretação pode ocorrer de uma maneira radicalmente diferente, dependendo de: a) se o indivíduo faz parte da empresa ou não, ou b) se o indivíduo tem acesso a informações privilegiadas ou não. E estas são apenas duas dimensões contextuais que interferem na interpretação; certamente existem várias outras dimensões contextuais não compartilhadas entre, por exemplo, o leitor brasileiro de jornais e o CEO da AIG, que nesta situação podem ser considerados como falante e ouvinte. Dada a distância entre os contextos de ambos - e aqui é importante pensar novamente na peculiaridade dos contextos internos trazidos pela Teoria da Relevância - é possível até mesmo argumentar se o leitor brasileiro possui *alguma* condição de atribuir correta interpretação à fala da empresa AIG. Para ilustrar a distância existente, é possível exercitar a análise da fala da empresa no contexto colocado pelo próprio CEO da AIG (ANEXO 11), explorado nos cinco parágrafos seguintes.

1) *To prevent undue risk exposure in the meantime, AIG has made a set of retention payments to employees based upon a compensation system that prior management put in place:* O CEO da AIG, quando chamado a dar explicações sobre o pagamento de bônus aos seus executivos, justificou o ato com um motivo jurídico: o pagamento de bônus era uma obrigação contratual com os funcionários; o CEO apenas cumpria um compromisso deixado pela administração anterior, e pelo qual ele não podia se responsabilizar pessoalmente.

2) *I am personally mindful both of the environment in which we are operating and the President's call for a more restrained compensation system:* Pode-se argumentar que este tipo de bônus deveria ser renegociado com os executivos em questão, dadas as circunstâncias sociais e financeiras do momento. Porém, supondo que os executivos não aceitassem a suspensão do bônus (um direito seu por força de contrato), os dirigentes então se encontrariam em uma situação delicada: optar por não pagar o bônus se configura como uma quebra de contrato, o que sujeita a empresa a toda força dos sindicatos e órgão defensores dos direitos trabalhistas, com os subsequentes processos e indenizações contra a empresa.

3) *It was distasteful to have to make these payments. But we concluded that the risks to the company, and therefore the financial system and the economy, were unacceptably high:* Qual é o efeito de uma quebra de contrato em massa para o negócio? Em um momento financeiramente frágil um dirigente responsável arriscaria submeter a empresa a um processo trabalhista grupal, que poderia redundar em condenação e pagamento de várias vezes o valor

dos bônus previstos no contrato? Nesse caso a recusa de pagamento dos bônus gera um prejuízo maior do que o pagamento em si, o que é uma decisão irresponsável para uma empresa que já deve 180 bilhões de dólares aos cofres públicos;

4) *I am trying to prevent an uncontrolled collapse of that business. This is the only way to improve AIG's ability to pay taxpayers back quickly and completely, and the only way to avoid a systemic shock to the economy that U.S. Government help was meant to prevent: A recusa do pagamento dos bônus, dada a situação da empresa, não poderia ser interpretado pelos funcionários como um indício claro de fragilidade do negócio e falência iminente? A falta de pagamento aos funcionários - ativo mais importante da empresa - é tradicionalmente interpretado como indicativo de sérios problemas financeiros. E uma interpretação como essa, agindo sobre a percepção de risco de demissão dos funcionários, não poderia precipitar a saída de altos executivos que se demonstram fundamentais para a recuperação da empresa e, conseqüentemente, para a percepção geral da nação de uma recuperação da economia no país como um todo? Seria responsável da parte dos dirigentes arriscar a fuga da sua força de trabalho, a recuperação do negócio e, desta maneira, arriscar o futuro do país como um todo?*

5) *That said, we have heard the American people loudly and clearly these past few days. The payment of large bonuses to people in the very unit that caused so much of AIG's financial trouble does not sit well with the American taxpayer, and for very good reason: É possível para os executivos abrir mão do bônus quando estão sob os holofotes da imprensa e sofrendo ameaça de sanções especiais pelo governo, como visto nas reportagens em anexo. De fato, sob tal tipo de pressão, a desistência e devolução do bônus parecem ser o único comportamento possível. Mas sem a pressão externa, e sob a segurança de que o pagamento dos bônus não se tornaria uma informação de domínio público, quantos dos mesmos executivos voluntariamente recusariam o recebimento de seus bônus, que em vários casos ultrapassavam um milhão de dólares por executivo? Para que a recusa do bônus aconteça, é necessário um público, uma platéia, uma audiência que reconheça que algo foi ofertado e então recusado. A recusa nunca aconteceria se o pagamento dos bônus fosse feito "sem platéia", sem os olhos da nação para julgar a quantia de dinheiro público que se tornava privada. O ato de declarar a recusa é comunicativo, e precisa de um ouvinte que o compreende e aprova.*

Os itens de 1 a 5 acima são identificados a partir da fala do CEO da AIG, e com base neles é possível identificar uma aparente contradição: pagar o bônus era a única maneira

de não pagar o bônus. Explique-se: o dirigente da empresa, tendo em vista o risco financeiro e jurídico de não pagar os bônus, encontra-se em uma situação em que não pode deixar de pagar os bônus. A análise de risco (como visto no tópico 1.2 deste trabalho) de acordo com os fatores levantados acima demonstra que existe muito mais prejuízo potencial em não pagar os bônus do que prejuízo potencial em pagar os bônus. O dirigente analisa e decide pelo menor risco. Ao mesmo tempo, o dirigente sabe que o pagamento de bônus pode ser mal-visto pelo público externo, já que a AIG está sob forte vigilância devido ao valor bilionário investido na empresa. O próprio CEO declara que não teria feito o pagamento se isso pudesse ser decidido apenas por ele mesmo, mas o CEO simplesmente não tem autoridade suficiente para suspender o pagamento sem gerar os prejuízos já citados à empresa. Porém, colocar um pagamento deste aos olhos da mídia e da avaliação de um cidadão contribuinte já de má-vontade com a empresa, poderia de fato gerar uma reação pública de indignação que redundaria em devolução ou suspensão do pagamento dos bônus. Ao efetuar o pagamento dos bônus e trazer o fato ao julgamento popular, os dirigentes têm então a sanção necessária para suspender tardiamente o pagamento, já que o próprio presidente dos EUA, Barack Obama, solicita à empresa que reveja a questão específica do pagamento do bônus.

Com isso não se quer dizer que tudo foi uma manobra muito bem planejada pelos dirigentes da AIG, visando utilizar a opinião pública a seu favor (embora esta hipótese não deva ser definitivamente descartada). O que se está ressaltando com este exemplo é que a contextualização das palavras do CEO colocam em xeque toda a interpretação prévia das ações da empresa. A partir do momento em que se tem um acesso privilegiado ao contexto interno deste CEO, através da sua fala, é possível estabelecer uma série de novas interpretações para suas ações e como elas refletem a situação da empresa como um todo. A expansão do universo interpretativo com base na apreensão do contexto a qual não se tinha acesso antes da fala do CEO é benéfica, pois aproxima os interlocutores (CEO e leitor brasileiro) e promove uma compreensão mais próxima das intenções do falante que, de acordo com Dascal (2006), deveria ser o real objetivo de toda interpretação, como já visto em tópico anterior deste trabalho.

Note-se a transição de uma hipótese interpretativa inicial (1) "a empresa AIG age de forma imoral com as verbas públicas porque é uma empresa imoral"<sup>34</sup> para uma hipótese interpretativa subsequente (2) "a empresa AIG não poderia agir moralmente com as verbas públicas porque isso vai contra a lógica do seu negócio". A passagem da interpretação ingênua para a interpretação (pelo menos um pouco) mais realista já significa uma vantagem na abordagem e tratamento da situação institucional, alterando a percepção pública da empresa e a decisão democrática de continuar ou não apoiando a sua recuperação. Certamente não é possível pedir que a empresa passe a se comportar de uma maneira moral e ao mesmo tempo pedir que ela retome sua liderança no mercado e o sucesso nas operações; a lógica do mercado não é "boa ou má", ela apenas favorece aqueles que sabem aproveitar as oportunidades, minimizar as perdas e maximizar os ganhos. Assim como agem os investidores da bolsa, no tópico de Risco deste trabalho. E exatamente como o CEO da AIG trabalha e procura conduzir o negócio.

O fator predominante na hipótese interpretativa inicial 1 não foi o estabelecimento correto do contexto - que só veio muito tardiamente com o pronunciamento do CEO - mas simplesmente a percepção pública sobre a empresa; uma empresa que anteriormente já havia recebido verba pública e que dias depois enviou seus executivos para um período de férias pagas pela própria instituição. Os dados à disposição do público indicavam para um contexto desfavorável a qualquer "interpretação caridosa", sendo este um dos princípios para a correta interpretação de Dascal (2006), já abordados no tópico 1.1.3 deste trabalho. Recorde-se que este princípio faz parte da "teoria geral de pessoas" de Dascal que, segundo o autor, limitam favoravelmente a interpretação possível entre uma série ilimitada de possíveis interpretações. Esta mesma "teoria" é composta pelos outros princípios: da Racionalização, da Veracidade, da Manifestação e do Triângulo, que são profundamente afetados pela percepção individual, como foi exemplificado pelo "caso Hélio" naquele mesmo tópico 1.1.3.

Retomando e sintetizando: no caso AIG a interpretação feita pelo público em geral foi afetada de forma profunda pela *percepção da empresa* que aquele mesmo público possuía no momento em que os atos da empresa eram noticiados. O discurso do CEO é então detalhadamente preparado para modificar a percepção deste mesmo público, expondo

---

<sup>34</sup> A lógica circular desta interpretação por si só é indicativa de interpretação inadequada

contextos aos quais os ouvintes-intérpretes não tinham acesso até então. A modificação da percepção é precursora da nova interpretação que a empresa deseja que o público faça. O manejo da percepção pública e o estabelecimento de contextos alternativos, ilusórios ou temporários é tema do próximo tópico.

## 2.2 Componentes linguísticos na percepção do risco

Já foi explorado no tópico 1.2 como o risco *percebido* - e não o risco *real* - é responsável pela orientação da conduta do indivíduo, nas mais diversas situações. Como uma decorrência lógica deste fato pode-se postular que a modificação do risco percebido leva também à modificação da conduta do indivíduo. O controle do comportamento passa pela manipulação da percepção individual: como o indivíduo interpreta ou significa uma série de dados e fatos do ambiente à sua volta.

Retome-se o caso da AIG, alguns meses antes do anúncio público da situação calamitosa da empresa: se o trabalhador da AIG não tem acesso aos dados financeiros reais da empresa, mas apenas a um relatório financeiro periódico "maquiado", ele não terá o temor de perder seu emprego devido à falência iminente do negócio, e continuará trabalhando dentro de metas e objetivos cabíveis para uma empresa em crescimento continuado, pois ele percebe a empresa em crescimento estável. A "cegueira" do colaborador permite que a empresa continue com as operações, contraindo empréstimos, dívidas de longo prazo e movimentando grandes quantias monetárias, inclusive investindo ativos em negócios de alto risco, como de fato aconteceu na AIG. Quando os prejuízos do negócio começam a ultrapassar os ganhos, existe um intervalo, um *gap*, entre a detecção do problema financeiro pelos primeiros responsáveis (alta cúpula, diretores financeiros da empresa) e a revelação do problema para o público em geral, que pode só ficar sabendo da informação quando as operações da empresa já não são mais viáveis. O intervalo para que a informação crítica transite entre alta cúpula até o público em geral pode levar pouco ou muito tempo, dependendo da ética pessoal, motivações e avaliação do risco feita pelos detentores da informação, já que é possível auferir altos ganhos pessoais neste intervalo<sup>35</sup>. E, mesmo que não esteja presente uma motivação anti-ética para a manutenção do negócio, mesmo que os dirigentes estejam genuinamente interessados na recuperação do negócio, comunicar precocemente uma situação desfavorável pode causar pânico entre os funcionários, fuga de talentos e impedir a recuperação da empresa.

---

<sup>35</sup> Casos emblemáticos do início do século XXI foram as quebras de empresas como a Enron (BRYCE, 2008), onde os executivos principais da empresa puderam contar com anos de "contabilidade criativa" e auditorias fraudulentas para aumentar seus ganhos pessoais em empresas financeiramente inviáveis.

Toda informação falada ou escrita carrega consigo, portanto, um germe de mudança de comportamento e percepção de risco. Se a informação é interpretada como "positiva" pelo ouvinte, a percepção é de risco diminuído; se a informação é interpretada como "negativa" pelo ouvinte, a percepção é de risco aumentado, como já foi explicado anteriormente no tópico 1.2.1, ao abordar o comportamento do investidor na Bolsa de Valores. Com base nestas informações sobre o comportamento humano, é possível avaliar mais alguns fatos do caso AIG.

A Figura abaixo representa o valor das ações da AIG no período de Maio de 2008 e Abril de 2009:



Figura 1 - Oscilação do valor de mercado das ações da empresa AIG entre Maio de 2008 e Abril de 2009. (FONTE: NYSE - New York Stocks Exchange)

No gráfico acima o dado a ser destacado é a queda abrupta do valor das ações da AIG em meados de Setembro de 2008 (indicado pelo círculo desenhado sobre o gráfico); este fato também foi noticiado e detalhado no ANEXO 2. No caso da AIG, em setembro, aconteceu um movimento coletivo de venda dos ativos, ocasionando a queda do valor das suas ações.

A queda abrupta do valor dos ativos no gráfico coincide com o anúncio dos prejuízos financeiros pela AIG, novamente explícitos no ANEXO 2. Quando a empresa fala "nossas operações estão gerando prejuízo", o investidor toma desta informação e a interpreta

como negativa, gerando um aumento na sua percepção do risco em manter seus investimentos nesta empresa. De acordo com essa percepção aumentada de risco, ele adota o comportamento de ajuste: vender seus ativos da AIG e colocar o dinheiro em ativos de menor risco. Este comportamento obedece ao princípio da homeostase, explorado no tópico 1.2.4 deste trabalho.

De forma similar ao investidor, o trabalhador da empresa também adota e ajusta seu comportamento de acordo com o que a empresa "fala sobre si mesma", modificando continuamente sua percepção de risco. Se o trabalhador recebe uma informação sobre a empresa que seja interpretada como muito negativa, isso possivelmente aumentará muito a sua percepção de risco a respeito da empresa, o que pode levá-lo a abandonar seu posto em busca de mais segurança em outra instituição. Assim como o investidor investe *dinheiro* no ativo da AIG, o trabalhador investe *seu tempo e sua vida* na AIG, e espera também um retorno ou lucro com este comportamento.

Cientes desta ligação intrínseca entre percepção e comportamento, as corporações fazem uso de distorções da realidade imediata disponível ao trabalhador, manipulando-o através da criação de uma realidade alternativa, que apela aos seus sentidos e o conduz para o comportamento que mais beneficia a instituição.

Existem alguns exemplos bem-localizados desta manipulação, e facilmente reconhecíveis por qualquer participante do mercado de trabalho contemporâneo. Sennet (1999) fala sobre a flexibilização do trabalho, que acompanha um novo sistema econômico liberal. A flexibilidade surge com a promessa de acabar com a rigidez burocrática das relações de trabalho, mas ao mesmo tempo ressignifica a própria concepção do que é "trabalho". A flexibilidade não se traduz em "liberdade", mas sim em uma cultura organizacional que apenas ressalta os riscos, e impõe novos controles, mais difíceis de serem visualizados e compreendidos do que a rígida estrutura anterior. Se as instituições agora são constantemente replanejadas e reestruturadas, como é possível para o funcionário estabelecer metas de longo prazo? Como encontrar valores duradouros numa sociedade impaciente e imediatista? Sobre o assunto Finau (2008) cita que:

... é importante investigar reflexos desse novo contexto na subjetividade das pessoas. Sobretudo, na (subjetividade) dos trabalhadores do setor privado, o qual busca freneticamente novos modelos de gestão que produzam melhores resultados. (...) Entretanto, muitas organizações parecem reduzir a

dimensão real da subjetividade tentando manipular os 'colaboradores' em seus desejos, sentimentos, opiniões e tudo o mais que compõe um indivíduo. (p.6-7)

Segundo Sennet (1999) a flexibilidade moderna também parece esconder três elementos constantes das novas relações de trabalho: (1) *Reinvenção descontínua das instituições*, onde as coisas mudam sem obedecer a uma sequência temporal, criando um rompimento entre passado e presente. A necessidade de reinvenção constante também gerou a nova estrutura hierárquica elástica em rede, na qual cada nóculo é frouxamente ligado ao outro, e cada parte pode ser facilmente substituída sem afetar as outras. Esse novo modelo se opõe ao tradicional esquema de hierarquia piramidal; (2) *Especialização flexível de produção*, em que se espera que a organização consiga atender imediatamente às mutantes demandas do mercado, criando uma estrutura que não procura mais entender e controlar a mudança, mas apenas se adaptar rapidamente a ela. Consequentemente espera-se que os funcionários também sejam "multi-tarefa", cumprindo várias funções diferentes ao mesmo tempo e com o mínimo de controle ou supervisão; e (3) *Concentração de poder sem centralização*, que se torna necessário devido à expansão das responsabilidades de cada funcionário. Neste tipo de estrutura o poder é mais esmagador e ainda descendente, porém, sem uma fonte clara. Ao contrário do que seria de se esperar, não acontece um empoderamento do funcionário, mas apenas uma carga maior de responsabilidades, sem a autoridade necessária para cumprir estas mesmas responsabilidades.

Ainda segundo Sennet, estes três novos elementos se cristalizam no ato de *correr riscos*, que se torna a marca da nova flexibilidade. As novas condições de mercado parecem premiar as empresas e os colaboradores que se lançam ao perigo e ao imprevisto. A estabilidade deixa de ser vista como uma virtude, decorrente da previdência, e passa a ser a marca do fracasso e da estagnação:

Não jogar é aceitarmo-nos antecipadamente como um fracasso. A maioria das pessoas que entra no mercado em que o vencedor leva tudo sabe da possibilidade de fracasso, mas suspende esse conhecimento. Como acontece com o risco que ocorre em condições menos determinadas, a excitação imediata da sorte grande ajuda a apagar o conhecimento racional sobre a probabilidade de sucesso. Mas mesmo alguém que entra num mercado em que o vencedor leva tudo permaneça lúcido até o fim, não fazer nada parece mais passividade do que prudência. (SENNET, 1999, p.106)

Existe portanto uma valorização do comportamento de risco, que busca alterar o comportamento humano evolutivo de minimização do risco. Para encerrar este tópico, resgatando os conceitos explorados até aqui, pode-se então entender que o ataque ao trabalhador é feito em duas frentes: (1) através da *composição dos discursos* que se apresenta a este trabalhador, procurando ocultar informações que possam ocasionar um aumento em sua percepção de risco e, supondo que isto ocorra de qualquer forma, uma (2) *valorização do ato de arriscar-se*, propondo ao trabalhador que mesmo que ele "veja a verdade por trás do discurso", isso não significa que ele deva se esquivar do risco, devendo adotar o comportamento contrário à sua natureza psicológica e evolutiva. As consequências deste ataque em duas frentes serão exploradas no tópico a seguir.

### 2.3 Ajustes de comportamento ocasionados por construções linguísticas

Neste trabalho já foram abordadas duas formas explícitas e sistematicamente estudadas de controle do comportamento do trabalhador através da linguagem: a coerção e a polidez, referidas nos tópicos 1.3.2, 1.3.3 e 1.3.4. As duas técnicas de controle possuem um alcance limitado já que, como foi discutido, são facilmente identificáveis pelo trabalhador como formas de controle, ocasionando o contracontrole e diminuindo sua eficiência. De acordo com o que foi visto nos dois tópicos anteriores deste capítulo 2, existe ainda uma forma adicional de controle, mais difícil de ser identificada. Uma forma de controle baseada na manipulação da percepção, a qual será denominada como a "Gestão da Percepção".

"Gestão da Percepção" é a nomenclatura em português do Brasil para o termo "Organizational Perception Management (OPM)<sup>36</sup>", que engloba uma série de conceitos e técnicas organizadas em um campo específico de estudos. O campo da OPM é interdisciplinar, requisitando saberes das Ciências Sociais (Relações Públicas, Jornalismo e Administração) e das Ciências Humanas (Psicologia e Linguística) compondo uma disciplina estabelecida apenas recentemente, segundo Kimberly Elsbach (2006). A autora fala sobre a OPM:

Organizational Perception Management is designed to influence audience perceptions of the organization as an entity or whole. Such perceptions include organizational images (e.g., organizational legitimacy or trustworthiness), reputations (e.g., being known as a tough competitor), and identities (e.g., organizational categorizations, such as being top tier). In many cases, perceptions of specific organizational actions (e.g., perceptions of organizational fairness in implementing a downsizing or the quality of organizational decision making that affected economic performance) may motivate organizational spokespersons to engage in perception management of the organization as a whole. (p. 12)

---

<sup>36</sup> Embora a tradução mais adequada fosse "Gestão da Percepção Organizacional", essa nomenclatura parece não ser utilizada no Brasil, o que gera confusão com o termo "Perception Management" que, em seu contexto original, não se refere apenas a Gestão da Percepção no ambiente das empresas. Por este motivo, este trabalho utilizará o termo original "OPM".

A OPM busca manipular a imagem percebida da organização frente a um público específico, que varia conforme as necessidades e momentos da empresa. Na OPM, o exemplo mais frequente do uso de suas técnicas e profissionais surge no manejo de desastres como derramamentos de óleo, dejetos químicos ou acidentes nucleares. Em tais circunstâncias, a imagem do negócio fica muito prejudicada junto a uma grande parcela da população, momento em que é necessário retrabalhar a imagem da empresa, a fim de resgatar a confiança dos clientes com respeito aos produtos e recuperar fatia de mercado.

Porém, menos citado é o trabalho da OPM numa escala menor e mais localizada: o público interno, que se refere aos trabalhadores da própria empresa. Nesta escala, a OPM procura criar uma imagem da empresa junto aos seus empregados que os torne mais motivados e produtivos. Como o objetivo é estimular a produtividade e a motivação, a construção dessa imagem é desvinculada da real situação da empresa, que é sempre mutante, por participar de um mercado cada vez mais flexível e mutável. Ao empregado é oferecida uma imagem de crescimento estável e continuado, reforçada em todos os meios de comunicação interna de que a instituição disponha. A construção da identidade organizacional passa pela manipulação da percepção do colaborador, oferecendo-lhe uma imagem da organização que não corresponde à realidade, mas que é a única disponível, já que a informação real sobre o desempenho da empresa é retida por aqueles que têm o acesso primeiro a tais informações, como já foi explicado anteriormente. Novamente citando o caso da AIG, é possível discernir no fim das comunicações geradas pela empresa as palavras: "American International Group, Inc. (AIG), a world leader in insurance and financial services, is the leading international insurance organization with operations in more than 130 countries and jurisdictions". Estas palavras fazem parte do Anexo 11, e se referem à imagem que a AIG procura sustentar para o seu público interno e externo, mesmo quando a empresa claramente já não tem mais a liderança de mercado e já foi "rebaixada" por este mesmo mercado implacável, sendo retirada do índice Dow Jones.

É facultado às empresas projetar uma falsa imagem de si mesmas, sendo um comportamento até mesmo esperado pelos seus públicos internos e externos. Sendo assim, é comum que a empresa empenhe grandes esforços na criação e sustentação de fatos irreais, com o objetivo único de manipular a percepção dos seus públicos. A pesquisa de Lisa Epstein e Barry Staw (2000) demonstrou que empresas que adotam freqüentes implantações de programas de qualidade total não têm um desempenho financeiro melhor do que a média. Os

pesquisadores indicaram em sua pesquisa que a motivação das instituições para continuar adotando tais programas se deve à percepção geral do público de que a empresa é inovadora e em constante mudança. O programa de qualidade total é apenas um agente sustentador de imagem. Se existe algum aumento de produtividade ou eficiência, este seria decorrente da crença do empregado na imagem que a empresa projeta.

Gradualmente este trabalhador deixa de acreditar no seu próprio juízo sobre a empresa, aceitando placidamente o discurso que lhe é ofertado, e repetindo-o aos seus companheiros quando necessário. Aos poucos a realidade manipulada da organização se sobrepõe até mesmo à realidade "fora da empresa". Um exemplo claro do estabelecimento desta manipulação da percepção é a importância descabida da "palavra do chefe". A "palavra do chefe" parece ser um construto simbólico revestido de uma importância ímpar, distinguindo-se das outras avaliações ou julgamentos feitos de forma recorrentes na vida do indivíduo (ARTMANN e RIVERA, 2006). Uma série de estudos (RIBEIRO, 2008; IURKIV, 2008; FINAU, 2008) demonstram que cada palavra dessa figura de autoridade tem um impacto desproporcional na auto-avaliação do desempenho do funcionário, sendo que até mesmo a ausência de julgamentos, o silêncio do chefe, dependendo do contexto, pode ser gerador de grande angústia no colaborador:

A forma como o líder se relaciona com seus funcionários afeta o trabalho e até mesmo a vida pessoal dos funcionários, ao entrevistar uma funcionária que relatou que o chefe de um dia para o outro parou de cumprimentar: "quando ele não dava bom dia eu achava que ele estava bravo comigo, que eu tinha feito alguma coisa, eu ia para casa tentando descobrir o que eu tinha feito, depois parei, cada pessoa é de um jeito, se eu tenho um problema eu não desconto nas pessoas, não vou deixar de dar bom dia, ninguém tem culpa". (IURKIV, 2008, p.29)

Certamente a incompetência e irresponsabilidade no uso das construções linguísticas se deve parcialmente ao fato de que poucos líderes estão preparados para essa posição de comando, sendo que "a maioria dos que ocupam posição de liderança, (...), foram casualmente empossadas e, após a posse, se ambientaram como se fossem líderes" (TURBIAN, 2007, p. 91). O conceito contemporâneo de líder parece passar por uma redefinição: se antigamente o bom líder era aquele que sabia se utilizar da polidez (o "chefe bonzinho") ou da coerção (o "chefe tirano"), o líder atual é aquele que sabe manipular a percepção do seu trabalhador, construindo uma realidade que serve à empresa. Este fato também já foi abordado no tópico 1.3.5.

O líder é investido de poderes especiais e possui permissão para manipular a realidade disponível aos trabalhadores. Parece existir uma série de características presentes no estereótipo do líder, que contribuem para que ele tenha tais "poderes" (ELSBACH, 2006): 1) Controle - a crença de que o líder tem a palavra final em decisões importantes e de que ele controla o que acontece; 2) Competência e Consistência - a crença de que o líder vai fazer decisões acertadas e de que vai continuar sempre pensando da mesma forma que o conduziu a estas decisões e 3) Certeza - a crença de que o líder tem total certeza sobre as coisas que fala e faz. Este tipo de imagem do líder é sustentada pela interação entre o líder e seus comandados, e o líder é extensão importante da imagem da empresa como um todo.

Porém existe um descompasso importante entre o líder percebido e o líder real. Pesquisas sumarizadas por Elsbach (2006, p. 156) sugerem que a sustentação da imagem do líder ideal (exposta no parágrafo anterior) requer ações que na verdade contribuem para uma ineficácia na liderança, e vice-versa. A *imagem* do líder requer ações contrárias à *atuação* do líder. Este fato já foi explorado no caso AIG, quando o CEO isentou-se de qualquer responsabilidade sobre o pagamento dos bônus, alegando pouquíssimo controle sobre a situação como um todo. Quando o líder vai a público e admite que não possui o controle, consistência, competência ou certeza esperados do estereótipo de um líder, ele se desconstrói linguisticamente perante seu público, e com esse comportamento procura manipular a percepção do mesmo público sobre a empresa. É por este motivo que as trocas de líderes são tão comuns em momentos de crise, tendo acontecido na própria AIG em setembro de 2008. A troca do líder é um comportamento que possui o poder de restabelecer o estereótipo do líder e reconstruir a imagem da empresa perante o público.

O tópico 2.3 procurou demonstrar que é possível manipular o comportamento dos trabalhadores e do público em geral com pequenas modificações perceptivas, e que este ajuste pode ocorrer de forma eficiente através de construções linguísticas. No capítulo seguinte será explorado em profundidade o caso real de uma empresa, com a aplicação dos conceitos expostos e articulados até aqui. A partir desta análise, serão identificados como se compõem os mecanismos linguísticos mais eficientes de controle e assujeitamento, que é a proposta fundamental deste trabalho. Mas antes de partir para o último capítulo, sugere-se ao leitor que atente para o quadro sintético a seguir (Tabela 1), que apresenta de forma resumida os principais conceitos tratados nos Capítulos 1 e 2. Note-se que o quadro sumariza os conceitos

e definições teóricas que apresentam aplicação direta à análise dos discursos organizacionais, conforme se demonstrou com o exemplo da seguradora AIG.

Tabela 1 – Características constitutivas dos Discursos Organizacionais para assujeitamento e controle.

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>		
<b>Características Pragmáticas</b>	<b>Características Psicológicas</b>	<b>Características Discursivo-Organizacionas</b>
Comunicação de conteúdos organizacionais nas “entrelinhas”, através do manejo do contexto. (Dascal)	Pelo trabalhador: Distorção voluntária do nível percebido de risco e dos fatores subjetivos para sua estimativa. (Slovic)	Busca da submissão voluntária do colaborador. (Pabst & Siqueira)
Influência predominante da variável P(Poder) na escolha e construção do discurso. (Teoria da Polidez)	Pela empresa: Distorção intencional de dados que constroem a percepção de risco. (Sennet)	Seqüestro da subjetividade (Faria) através de discurso auto-replicador.
Prevalência das estratégias de polidez <i>Bald-on record</i> e <i>Off-record</i> .	Promoção da ilusão de controle. (Wilde, Brown)	Busca ativa da omissão do “eu” do funcionário na construção de sua subjetividade laboral. (Meyers)
Prevalência de texto não-transparente. (Dascal)	Estímulo à adoção de condutas de risco na atuação profissional e carreira. (Sennet)	Jogo de poder: centralização de autoridade sem representante identificável. (Foucault, Faria)
Desconsideração do contexto interno do trabalhador. (Teoria da Relevância)	Construção condicional e estudada da subjetividade do trabalhador/Alteração da propriocepção com fins de docilização.	Crença na palavra da empresa em detrimento do julgamento próprio.
Infração dos princípios da “Teoria Geral de Pessoas” (Dascal): Princípio da Caridade, Princípio da Racionalização, Princípio da Veracidade, Princípio da Manifestação, Princípio do Triângulo.	Controle do comportamento do trabalhador através da manipulação do ambiente e horizonte imediatos de trabalho. (Skinner)	Controle através do discurso, com mecanismos de coerção encobertos ou inacessíveis a quem interpreta.
Necessidade pronunciada de implicaturas (Grice), para compreensão de diferentes níveis do discurso.	Coerção verbal com presença de comportamentos de fuga, esquiva e contracontrole no ambiente de trabalho. (Sidman)	Retenção de informação sensível e atraso deliberado na divulgação de dados críticos para tomada de decisão dos <i>stakeholders</i> .
Independência do significado individualizado (Fillmore & Atkins), para produção do discurso.	Conflito entre imagem do líder e atuação do líder. Fragilização do estereótipo de liderança em momentos críticos.	Distorção e manipulação perceptiva através do discurso. (Gestão da Percepção)

### 3 – ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Metodologia

Um dos objetivos principais desta dissertação é propor o uso de pressupostos da Pragmática como indicadores possíveis na explicação e previsão do comportamento humano. Para tanto, é necessária a análise de material falado e escrito dos usuários da língua. Metodologicamente, o corpus para o trabalho foi definido da seguinte forma: (1) *O material de análise da escrita deve se compor de discursos cristalizados*; é importante notar aqui que esse material não se refere aos “registros de um diálogo falado” (como notas taquigráficas, por exemplo), mas sim ao diálogo que é intermediado e só acontece através da escrita. Refere-se, portanto, desde objetos como cartas e comunicações até conversas em *chats*, e programas de mensagens instantâneas na internet. Também se refere à análise das publicações oficiais das organizações como os Códigos de Ética, Jornais Corporativos, Palavra do Presidente e qualquer veículo de comunicação interna que seja portador dos discursos “oficiais” da empresa; (2) *O material de análise da fala deve se compor de diálogos falados que pressupõem a repetição de um discurso institucionalizado, contextualmente válido em um ambiente organizacional ou situação de trabalho*; novamente, existe um amplo número de materiais à disposição para análise, como transcrições de diálogos, na forma de notas taquigráficas, registros de entrevistas e conversas informais. No caso específico deste trabalho, opta-se pelas falas literais, identificados por aspas nos textos jornalísticos.

Para a seleção do material específico de análise optou-se por: (1) *Ocorrências recentes envolvendo empresas da iniciativa privada*, por estas parecerem mais alinhadas com os conceitos de análise apresentados ao longo deste trabalho; (2) *Ocorrências envolvendo empresas em atividade*, em contraste às empresas falidas ou em concordata, por se considerar que aquelas empresas continuarão gerando material discursivo que poderá posteriormente ser analisado e comparado com a análise feita neste trabalho; (3)

*Ocorrências de conhecimento público*, considera-se de “conhecimento público” se as ocorrências envolvendo a empresa foram noticiadas e registradas de alguma forma por algum representante da mídia jornalística. Considera-se que isto permite a análise e verificação cruzada posterior da mesma ocorrência, com dados disponíveis a qualquer momento para os pesquisadores.

Para a análise dos discursos, serão utilizados os conceitos sintetizados na Tabela 1, apresentada ao fim do Capítulo 2. Para tornar mais simples a busca daquelas características nos discursos organizacionais, a Tabela 2 abaixo faz uma tentativa para traduzir as *características* da Tabela 1 em *estratégias*. Esta tentativa de “tradução” reconhece que nem todas as *características* podem ter uma *estratégia* correspondente, e que a riqueza dos conceitos originais pode ser perdida neste processo. Entretanto, como será avaliado nas conclusões, as estratégias apresentam ainda larga margem para refinamento, sendo que o foco neste momento é demonstrar a articulação das três disciplinas na identificação do assujeitamento e controle no discurso.

Tabela 2 - Estratégias na construção do discurso organizacional.

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>		
<b>Estratégias Pragmáticas</b>	<b>Estratégias Psicológicas</b>	<b>Estratégias Discursivo – Organizacionais</b>
Prag1 – Existência de texto nas entrelinhas sensível à mudança de contexto.	Psi1 – Subestimação ou superestimação do risco.	Dis1 – Submissão voluntária.
Prag2 – Variável P significativa na relação.	Psi2 – Apresentação de dados perceptivos distorcidos.	Dis2 – Repetição do discurso oferecido.
Prag3 – Opção por Bald-on record	Psi3 – Ilusão de controle sobre situações incontroláveis.	Dis3 – Ausência de personalidade/individualidade nas atitudes do trabalhador
Prag4 – Utilização de texto não-transparente ou Off-record.	Psi4 – Valorização da conduta de risco.	Dis4 – Dificuldade na identificação dos controladores.
Prag5 – Contexto relevante é o da empresa.	Psi5 – Estratégias corporativas de docilização.	Dis5 – Crença irrefletida na palavra da empresa.
Prag6 – Infração de um ou mais princípios.	Psi6 – Construção de ambiente e situações destoantes da realidade.	Dis6 – Coerção encoberta.

Prag7 – Informação relevante veiculada através de implicaturas.	Psi7 – Fuga, esquiva e contracontrole.	Dis7 – Informação atrasada ou retida.
Prag8 – Sem significados individualizados no discurso.	Psi8 – Troca de liderança.	Dis8 – Manipulação perceptiva.

Como é possível notar, foi atribuído um código para cada uma das estratégias específicas, numerados de 1 a 8, e com três categorias distintas: Prag, Psi e Dis. É importante notar que, na prática discursiva, algumas estratégias se sobrepõem, complementam ou sempre aparecem juntas. É o caso de, por exemplo, uma conduta de subestimação do risco pelo trabalhador (Psi1) que apresenta grandes chances de ser acompanhada por uma valorização da conduta de risco pela empresa (Psi4). Mas devido à complexidade da análise, preferiu-se pecar por detalhismo e risco de redundância do que por omissão. Considera-se também que a redundância na análise pode ser considerada como uma verificação cruzada das características citadas na Tabela 1, ajudando na confirmação de casos dúbios.

Também é importante notar que as estratégias não são praticadas de forma unilateral, ou seja, não se apresentam sempre necessariamente do maior nível hierárquico para o menor nível hierárquico, ou “da empresa para o empregado”. A concepção de poder apresentada no capítulo 1, e que permeia este trabalho, enfatiza que o poder é construído por todos os participantes da relação. Assim, considera-se que os discursos emitidos pelo trabalhador também servem para construir o controle e assujeitamento próprios, sendo estes também relevantes na análise.

Finalmente, a identificação das estratégias discursivas é apresentada em uma tabela detalhada, na qual se encontram identificadas a estratégia e seu discurso representativo, com observações adicionais quando necessário. Nas Tabelas 3, 4 e 5 abaixo seguem exemplos de discursos que se encaixam nas categorias pré-definidas.

Tabela 3 – Estratégias Pragmáticas de assujeitamento e controle

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>	
<b>Estratégias Pragmáticas</b>	<b>Discurso representativo<sup>37</sup></b>
Prag1 – Existência de texto nas entrelinhas sensível à mudança de contexto.	<p>“Quando há um processo de seleção, ninguém fala de idade [...] depois você vai ver e a vaga foi preenchida por alguém de 32, 35 anos. Pela metade do salário.”</p> <p>“Empresas começam a tirar mesas e salas de seus prédios para fazer um melhor aproveitamento do espaço, dar mais autonomia e flexibilidade de horários aos empregados e, de quebra, forçá-los a passar mais tempo com os consumidores e clientes”.</p>
Prag2 – Variável P significativa na relação.	“Tomar café informalmente com os empregados é uma prática de gestão importante para motivá-los e estar próximo deles, em especial da turma do chão de fábrica. As pessoas se sentem valorizadas e fica mais fácil dirigir a companhia.”
Prag3 – Opção por Bald-on record	“Preciso demitir você. Um de nossos principais acionistas tem um amigo que ele precisa colocar na empresa. O único lugar que nós temos é o seu.”
Prag4 – Utilização de texto não-transparente ou Off-record.	“Precisamos adotar as melhores práticas. com foco no cliente. Sem isso, perderíamos nossa vantagem competitiva, afetando o bottomline no longo prazo. Mas, se não nos alinharmos aos stakeholders, vamos deixar de estar agregando valor ao negócio.”
Prag5 – Contexto relevante é o da empresa.	“As empresas mais competitivas não querem mais saber de gente que segue para o trabalho motivado apenas pelo salário. A realização também deve ser pessoal.”
Prag6 – Infração de um ou mais princípios.	<i>(os exemplos ilustrativos para esta estratégia se encontram no tópico 1.1.3 para cada um dos princípios)</i>
Prag7 – Informação relevante veiculada através de implicaturas.	“Só competindo seriamente o executivo vai ser um profissional melhor, capaz de trazer mais resultados – resultados que vão traduzir em benefícios concretos para ele, a família, a empresa, chefes, subordinados”.
Prag8 – Sem significados individualizados no discurso.	“Os executivos passam sua vida profissional exercendo quatro atividades: busca de informações, tomada de decisões com base nas informações, execução das decisões e gerenciamento de pessoas. Essas atividades são as mesmas do dia-a-dia, e servem perfeitamente para criar os filhos com sucesso.”

Tabela 4 – Estratégias Psicológicas de assujeitamento e controle

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>	
<b>Estratégias Psicológicas</b>	<b>Discurso representativo</b>

<sup>37</sup> Todos os fragmentos de discurso foram retirados de Siqueira (2004), com exceção de Psi6, Dis2 e Dis4, que foram retirados de Pabst & Siqueira (2008) e Dis7, retirada de <http://noticias.ambientebrasil.com.br/noticia/?id=45880>. Os fragmentos pertencem a funcionários de diversos níveis hierárquicos e funções.

Psi1 – Subestimação/superestimação do risco.	“Eu pensava que a empresa era minha. Larguei minha família, me afastei dos amigos, abri mão, enfim, de quase tudo na minha vida, só para me dedicar a ela.”
Psi2 – Apresentação de dados perceptivos distorcidos.	“Tento fazer com que eles encarem o trabalho como um hobby.” “O sucesso profissional costuma ser inversamente proporcional ao sucesso familiar.”
Psi3 – Ilusão de controle sobre situações incontroláveis.	“Na (nome da empresa omitido), demissão rima com palavrão. O (nome do Presidente omitido) vê nessa prática a pior demonstração de incompetência de um empresário. A promessa de segurança no emprego é um item importante de sua cartilha.”
Psi4 – Valorização da conduta de risco.	“Nenhum dos entrevistados workaholics ou ‘recuperados’ acredita que poderia ter alcançado a posição que ocupa hoje na carreira se não tivesse colocado o trabalho em primeiro lugar. Nem mesmo quem enfrentou problemas de saúde ou familiares por causa do vício mostra arrependimento.” “O principal foi buscar transformar cada funcionário num empreendedor interno, capaz de assumir riscos e agir como se estivesse à frente do próprio negócio.”
Psi5 – Estratégias corporativas de docilização.	“Ao ganhar um celular da empresa fiquei primeiramente muito feliz pelo <i>status</i> que ele me conferia. Outro dia eu ia começar a jantar quando o celular tocou e fiquei cerca de trinta minutos para solucionar um problema. Quando fui jantar, minha esposa estava triste, pois a comida estava fria e ninguém havia comido para me esperar.” “Todos os funcionários recebem no dia do seu aniversário, uma caixa de chocolates”. “É justamente para reforçar os laços com os empregados que muitas empresas procuraram não mexer na lista de benefícios quando a recessão as obrigou a diminuir suas despesas.”
Psi6 – Construção de ambiente e situações destoantes da realidade.	“Esta cultura vem de cima pra baixo. Eu também era tratado como filho. Hoje eu trato meus funcionários como filhos. Assim passa para todo mundo. (...) Quando você tem essa relação paternalista, você trata o empregado como se fosse filho, então você está preocupado com a sua família, você quer que a pessoa melhore.”
Psi7 – Fuga, esquiva e contracontrole.	“Se os funcionários sentirem que as drogas podem comprometer seu emprego, eles certamente vão pensar duas vezes antes de utilizá-las.” “As pessoas estressadas não conseguem produzir direito, se relacionam mal no trabalho e na família, não tem motivação, adoecem mais. Enfartos e derrames são muitas vezes associados ao estresse. A produtividade cai – e é aí que o estresse preocupa as empresas.”
Psi8 – Troca de liderança.	"O CEO é a cara da empresa, ele representa o presente e o futuro da companhia."  "É como se esses profissionais, graças à sua trajetória, já viessem com uma receita de sucesso para a empresa. Evidentemente, não há nada que garanta a eficácia de uma escolha desse tipo. Mas certamente um nome poderoso dá maior tranquilidade a quem escolhe."

Tabela 5 – Estratégias Discursivo-Organizacionais de assujeitamento e controle

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>	
<b>Estratégias Discursivo – Organizacionais</b>	<b>Discurso representativo</b>
Dis1 – Submissão voluntária.	<p>“A grande maioria dos executivos que se tornam importantes tem de pagar o preço exigido. É um engano pensar, no entanto, que isso é encarado sempre como uma obrigação. Na verdade, muitos desses executivos se sentem felizes assim. Certamente um grande número de executivos trabalharia muito mais de 12 horas por dia se pudesse, pois suas motivações não se limitam ao conforto financeiro.”</p> <p>“Muitos se ofereceram como voluntários para manter os equipamentos funcionando durante os finais de semana –sem bater o cartão de ponto.”</p>
Dis2 – Repetição do discurso oferecido.	<p>“O meu discurso é muito claro, porque é aquele que eu recebi do meu chefe e que ele recebeu do chefe dele. (...) Esta empresa tem um dono, o dono tem vontades, o dono tem mulher e filhos, e todos eles também têm vontades.”</p>
Dis3 – Ausência de personalidade/individualidade nas atitudes do trabalhador	<p>“(Nome do presidente omitido) jamais comparece a uma reunião sem ter refletido por dias, semanas até, sobre o que e como dizer. Meia hora antes de entrar em cena, como um ator, isola-se para um ensaio concentrado”.</p> <p>“Os executivos caídos passam por uma séria crise de identidade [...] é como se, de repente, tivessem de ser outra pessoa.”</p> <p>“A figura do alto executivo como pessoa segura, que não se abre para assuntos pessoais e chega a ser um tanto exibicionista [...], não passa de produto de encenação.”</p>
Dis4 – Dificuldade na identificação dos controladores.	<p>“Você não sabe o que é trabalhar em uma empresa que não tem dono; a gente tem total liberdade para fazer as coisas, mas essa total liberdade vira o samba do crioulo doido, não tem quem te cobre resultados”.</p>
Dis5 – Crença irrefletida na palavra da empresa.	<p>“Um livro amarelo que contém a missão, os princípios, a história e as metas da empresa foi distribuído aos 20.000 funcionários. É a bíblia do evangelizador.”</p>
Dis6 – Coerção encoberta.	<p>“O executivo que faz diferença sabe que a única coisa que pode impedi-lo de fazer acontecer são as suas barreiras internas: comodismo, pessimismo, inércia, medo.”</p> <p>“O funcionário da década de 90 deve estar preparado para ser demitido. A relação permanente com as empresas é coisa do passado.”</p> <p>“As pessoas são treinadas o tempo todo, sem parar, e participam de competições nas quais são avaliadas”.</p> <p>“Dar liberdade de ação para os times é uma condição para seu sucesso. Não se deve imaginar, contudo, que são capazes de fazer tudo sozinhos. A empresa tem de dar condições de trabalho e cobrar resultados”.</p>
Dis7 – Informação atrasada ou retida.	<p><i>(Sobre a demora na divulgação de um vazamento na usina Angra2, em Angra dos Reis, em 15/05/09)</i> “Esse é um procedimento condenável, mas é de praxe. Eles sabem das acusações que a energia nuclear é perigosa, sujeita a acidentes</p>

	sérios, então, para não prejudicar a imagem, tentam encobrir ou minimizar esse tipo de ocorrência."
Dis8 – Manipulação perceptiva.	<p>“Sobra trabalho para as poucas horas do dia, mas quando você gosta do que faz, não pesa. A (nome da empresa omitido) não é um emprego, mas uma religião na qual é preciso acreditar, se dedicar e investir forças. É isso que faz uma pequena empresa crescer.”</p> <p>“A empresa pretende criar uma mentalidade de sócios no negócio. Queremos que nosso funcionário passe a ser um miniempresário, um sócio do negócio.”</p> <p>“Conseguir que as pessoas dêem o máximo de si é o conhecimento a fundo da personalidade de cada um e aplicar a técnica que funciona.”</p> <p>“Nos últimos anos cada vez mais empresas no Brasil e no resto do mundo tem adotado programas de mudança cultural claros e ambiciosos, com o objetivo de modificar a mentalidade e a atitude de seus empregados. A idéia básica é que você não pode renovar um negócio sem mudar o comportamento das pessoas, que não se pode alcançar uma melhoria radical no desempenho de uma empresa sem revitalizar seus funcionários”.</p>

Dentro destes parâmetros metodológicos, o tópico seguinte procederá à análise de um caso empresarial, com dados coletados na mídia jornalística.

## 3.2 Apresentação e análise do caso.

### 3.2.1 Caso Bosch

A empresa Bosch possui alcance mundial no fornecimento de tecnologia e serviços, especificamente nos setores de tecnologia industrial, bens de consumo e tecnologia de construção. O Grupo Bosch é composto pela Robert Bosch GmbH e cerca de 300 subsidiárias e empresas regionais em cerca de 60 países. A Bosch está presente no Brasil desde 1954 e possui uma Unidade de Sistemas Diesel em Curitiba, situada na Cidade Industrial de Curitiba (CIC). Esta unidade completou 30 anos em 2008, data em que era a maior empregadora do setor metal-mecânico do Paraná, com 4.500 colaboradores. No segundo semestre de 2008, e no primeiro semestre de 2009 a empresa alegou dificuldades financeiras e diminuição da demanda de seus produtos, ocasionados pelo fenômeno mundial referido como “Crise”, que já foi detalhado no tópico 2.1 deste trabalho.

As dificuldades da empresa promoveram a necessidade de corte no quadro de colaboradores, além da diminuição da produção. Em 18 de junho de 2009 a empresa foi colocada em evidência na mídia paranaense e brasileira, ao demitir quase 900 funcionários e colocar outros 3000 em licença remunerada. A atitude da empresa provocou reações imediatas dos trabalhadores, sindicatos, Justiça do Trabalho e Ministério Público.

A análise a seguir procura evidências de controle e assujeitamento no discurso, considerando para tal os fragmentos de discursos literais encontrados em notícias jornalísticas sobre o evento. O site da Bosch não possui notícias ou *releases* a respeito das demissões na unidade de Curitiba.

Os fragmentos de discurso foram retirados de notícias veiculadas entre Novembro de 2008 e Julho de 2009, com três emissores distintos: *Funcionário*, quando o discurso foi emitido por algum dos funcionários vitimados pelas demissões ou afastamento; *Bosch*, quando o discurso foi emitido por funcionário da Bosch representante do discurso cristalizado da empresa sobre as demissões e *Sindicato*: quando o discurso foi emitido por algum dos membros dos sindicatos envolvidos na negociação das demissões. É importante

notar que em alguns casos o representante do sindicato também era funcionário da Bosch. Também é relevante lembrar que, no Brasil, os sindicatos possuem papel preponderante nas demissões em massa, assumindo o papel de “porta-voz” dos funcionários e se colocando como uma instância institucional na defesa dos trabalhadores. O leitor que deseje maiores detalhes pode acompanhar a cronologia das notícias e eventos envolvendo o Caso Bosch, com os fragmentos de discursos utilizados presentes nos anexos de 11 a 23. Os fragmentos de discurso relevantes serão apresentados nas Tabelas 7, 8 e 9 no item 3.2.2 adiante.

Note-se que o corpus selecionado é limitado, a fim de permitir uma análise profunda de um episódio isolado. Foram selecionados fragmentos discursivos para 17 de 24 estratégias, indicados na Tabela 6 abaixo. As estratégias que foram encontradas se encontram preenchidas na cor cinza.

Tabela 6 - Estratégias na construção do discurso organizacional. (Caso Bosch)

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>		
<b>Estratégias Pragmáticas</b>	<b>Estratégias Psicológicas</b>	<b>Estratégias Discursivo – Organizacionais</b>
Prag1 – Existência de texto nas entrelinhas sensível à mudança de contexto.	Psi1 – Subestimação ou superestimação do risco.	Dis1 – Submissão voluntária.
Prag2 – Variável P significativa na relação.	Psi2 – Apresentação de dados perceptivos distorcidos.	Dis2 – Repetição do discurso oferecido.
Prag3 – Opção por Bald-on record.	Psi3 – Ilusão de controle sobre situações incontroláveis.	Dis3 – Ausência de personalidade/individualidade nas atitudes do trabalhador
Prag4 – Utilização de texto não-transparente ou Off-record.	Psi4 – Valorização da conduta de risco.	Dis4 – Dificuldade na identificação dos controladores.
Prag5 – Contexto relevante é o da empresa.	Psi5 – Estratégias corporativas de docilização.	Dis5 – Crença irrefletida na palavra da empresa.
Prag6 – Infração de um ou mais princípios.	Psi6 – Construção de ambiente e situações destoantes da realidade.	Dis6 – Coerção encoberta.
Prag7 – Informação relevante veiculada através de implicaturas.	Psi7 – Fuga, esquiva e contracontrole.	Dis7 – Informação atrasada ou retida.
Prag8 – Sem significados	Psi8 – Troca de liderança.	Dis8 – Manipulação perceptiva.

individualizados no discurso.		
-------------------------------	--	--

Para algumas estratégias foram encontrados mais de um fragmento de discurso, e para outras estratégias não foi encontrado nenhum fragmento de discurso. O preenchimento de todas as estratégias não é necessário para caracterizar a existência de controle e assujeitamento, embora seja possível supor que quanto mais estratégias sejam preenchidas, mais acentuada é a influência do discurso organizacional sobre o trabalhador. Embora as características quantitativas do discurso possam indicar um estudo coadjuvante de interesse estas não serão exploradas neste momento, pois incluem metodologias e conceitos que não foram abordados no referencial teórico deste trabalho<sup>38</sup>.

### 3.2.2 Fragmentos de discurso

Tabela 6 – Estratégias Psicológicas de assujeitamento e controle (Caso Bosch)

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>	
<b>Estratégias Pragmáticas</b>	<b>Discurso representativo</b>
Prag1 – Existência de texto nas entrelinhas sensível à mudança de contexto.	<p><i>Sindicato:</i> “Manda-se embora a mão-de-obra há mais tempo ocupada para substituir lá na frente, noutro país ou contratando aqui pela metade do preço. Fazem uso da flexibilização de contrato.”</p> <p><i>Sindicato:</i> “O capital, por meio da chantagem e de muita pressão, vai procurar impor demissões e a redução de salários e direitos, independentemente da assinatura de acordos rebaixados. Os acordos, que reduzem salários e jornadas, servirão de patamar de achatamento salarial no próximo ciclo de expansão capitalista.”</p>
Prag2 – Variável P significativa na relação.	<i>Sindicato:</i> “As negociações estavam sendo feitas desde o início do mês, mas as propostas que foram sugeridas pelo sindicato não foram aceitas.”
Prag3 – Opção por Bald-on	<i>Sem fragmentos relevantes</i>

<sup>38</sup> Para uma discussão sobre a aplicação do método de legibilidade Flesch e da técnica Close para compreensibilidade às comunicações organizacionais veja Silva e Fernandes (2009).

record.	
Prag4 – Utilização de texto não-transparente ou Off-record.	<p><i>Bosch</i>: “A adequação no quadro de colaboradores devido à queda de exportações e da crise econômica mundial já se faz sentir também na empresa, assim como em diversas outras companhias.”</p> <p><i>Bosch</i>: “(A empresa) adotou os procedimentos legais que garantem o acesso dos colaboradores que desejarem retornar ao trabalho”</p> <p><i>Bosch</i>: "A empresa considera que a redução da jornada de trabalho com redução de salário, prevista em lei, é a solução necessária para adequar o grau de ocupação de pessoal à demanda atual"</p> <p><i>Funcionário</i>: “A Bosch não nos trata como diz, havia uma pressão psicológica grande na fábrica, inclusive pelo fato de eu ser mulher.”</p> <p>[<i>Fragmento de notícia</i>: O público presente na plenária da audiência de hoje, composto por jornalistas da grande imprensa e trabalhadores, não conseguiu ouvir os argumentos dos representantes da Bosch. Diferente do juiz e dos representantes do Sindicato, eles não ligaram os microfones. Com isso, o público não entendeu nada do que eles falavam. As explicações da Bosch dadas em juízo sobre as 900 demissões foram uma incógnita para a opinião pública. Questionado sobre isso, o gerente de recursos humanos da Bosch, Duílio Damaso, disse que "esqueceu de apertar o botãozinho do microfone".]</p>
Prag5 – Contexto relevante é o da empresa.	<i>Bosch</i> : "A Bosch lamenta as cerca de 900 demissões efetivadas hoje e informa que esta ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo"
Prag6 – Infração de um ou mais princípios.	<i>Funcionário</i> : “É muita falta de consideração para quem sempre disse que priorizava a transparência e a comunicação”
Prag7 – Informação relevante veiculada através de implicaturas.	<i>Sindicato</i> : “Se não houver nenhum fato novo até janeiro, de 5 mil a 6 mil pessoas estarão com o emprego em risco.”
Prag8 – Sem significados individualizados no discurso.	<i>Sem fragmentos relevantes</i>

Tabela 7 – Estratégias Psicológicas de assujeitamento e controle (Caso Bosch)

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>	
<b>Estratégias Psicológicas</b>	<b>Discurso representativo</b>
Psi1 – Subestimação ou superestimação do risco.	<i>Funcionário</i> : “Teve gente com mais de 20 anos de empresa que foi mandada embora.”
Psi2 – Apresentação de dados perceptivos distorcidos.	<i>Sem fragmentos relevantes</i>
Psi3 – Ilusão de controle sobre situações incontroláveis.	<i>Sem fragmentos relevantes</i>

Psi4 – Valorização da conduta de risco.	<i>Sem fragmentos relevantes</i>
Psi5 – Estratégias corporativas de docilização.	<i>Bosch</i> : "Oferecemos aos demitidos a extensão do plano médico por seis meses e encaminhamos os currículos desses funcionários para outras empresas da região, por se tratar de profissionais altamente qualificados."  <i>Sindicato</i> : "Dão férias coletivas ou licença remunerada, evitando que no dia seguinte haja mobilização."
Psi6 – Construção de ambiente e situações destoantes da realidade.	<i>Sindicato</i> : "As empresas estão passando a mensagem errada. Estamos em um momento de diminuição da produção, não de crise. As empresas estavam produzindo além do limite, pagando horas extras para os funcionários."
Psi7 – Fuga, esquivas e contracontrole.	<i>Funcionário</i> : "Posso afirmar que o prejuízo para a empresa é grande enquanto ficarmos de braços cruzados."
Psi8 – Troca de liderança.	<i>Sem fragmentos relevantes</i>

Tabela 8 – Estratégias Discursivo-Organizacionais de assujeitamento e controle (Caso Bosch)

<b>O discurso organizacional: construção do assujeitamento e controle</b>	
<b>Estratégias Discursivo – Organizacionais</b>	<b>Discurso representativo</b>
Dis1 – Submissão voluntária.	<i>Sindicato</i> : "Não é o que pedimos, mas, a essa altura, é melhor um pássaro na mão do que dois voando."
Dis2 – Repetição do discurso oferecido.	<i>Sindicato</i> : "Tomara que os sindicalistas estejam certos. Mas o cenário é muito grave sim. Em nenhum momento pensamos em usar a situação atual como forma de pressão. Afinal, as empresas, por natureza, querem trabalhar, produzir e vender, e não reduzir produção."
Dis3 – Ausência de personalidade/individualidade nas atitudes do trabalhador	<i>Sem fragmentos relevantes</i>
Dis4 – Dificuldade na identificação dos controladores.	<i>Funcionário</i> : "Desconfiamos desta situação, criada para que o supervisor do segundo turno fizesse a demissão dos funcionários do primeiro."
Dis5 – Crença irrefletida na palavra da empresa.	<i>Funcionário</i> : "Trabalhávamos com quatro turnos na Bosch, 24 horas, um lucro sempre estrondoso, produzíamos em média de 750 mil até 1 milhão de bicos injetores por mês, isto durante 2008 todo, até a queda em janeiro."
Dis6 – Coerção encoberta.	<i>Sindicato</i> : "Além disso, a empresa não dava garantias de manutenção dos empregos."
Dis7 – Informação atrasada ou retida.	<i>Bosch</i> : "Claro que não é um comunicado agradável de receber. Há muitos sentimentos envolvidos. Mas o fator tempo era determinante."  <i>Funcionário</i> : "Eu, sozinho, contei 25 colegas que conhecia e que foram despedidos comigo. Tinha gente lá com mais de 20 anos de casa. A coisa

	aconteceu tão rápido e tão de repente que não conseguimos nem nos despedir.”
Dis8 – Manipulação perceptiva.	<i>Funcionário:</i> “Não pude voltar para o meu setor, me despedir da equipe, foi estranha a forma de demissão.”

### 3.2.3 Análise

#### 3.2.3.1 Estratégias Pragmáticas

##### ***Prag1 - Existência de texto nas entrelinhas sensível à mudança de contexto***

*Sindicato:* “Manda-se embora a mão-de-obra há mais tempo ocupada para substituir lá na frente, noutro país ou contratando aqui pela metade do preço. Fazem uso da flexibilização de contrato.”

*Sindicato:* “O capital, por meio da chantagem e de muita pressão, vai procurar impor demissões e a redução de salários e direitos, independentemente da assinatura de acordos rebaixados. Os acordos, que reduzem salários e jornadas, servirão de patamar de achatamento salarial no próximo ciclo de expansão capitalista.”

O discurso emitido pela empresa é apontado pelo sindicato como sensível ao contexto; a demissão neste momento é apontada como uma estratégia para substituir a mão-de-obra atual por novos funcionários que trabalhariam por menos, em momento futuro. A empresa utiliza o mesmo "discurso da crise" em um primeiro momento para justificar as demissões, e em um segundo momento, na mudança de contexto, para justificar as novas contratações em circunstâncias que lhe sejam mais favoráveis.

##### ***Prag2 - Variável P significativa na relação***

*Sindicato:* “As negociações estavam sendo feitas desde o início do mês, mas as propostas que foram sugeridas pelo sindicato não foram aceitas.”

O discurso do sindicato ao longo das notícias indica que a empresa fez valer o seu poder de decisão final sobre a decisão das demissões, tornando a discussão com o sindicato apenas uma deferência, uma demonstração educada de que estavam "abertos ao diálogo", mas sem intenção de aplicar as sugestões.

### ***Prag3 - Opção por Bald-on record***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. Vale lembrar que a estratégia Bald-on record é caracterizada pela falta de atenuadores na escolha do discurso. Normalmente os discursos representativos seriam compostos por verbos imperativos, ordens e diretivas, que são de observação mais comum na relação direta entre empregador-empregado, e não em comunicações oficiais ou declarações à imprensa.

### ***Prag4 - Utilização de texto não-transparente ou Off-record***

*Bosch:* “A adequação no quadro de colaboradores devido à queda de exportações e da crise econômica mundial já se faz sentir também na empresa, assim como em diversas outras companhias.”

*Bosch:* “(A empresa) adotou os procedimentos legais que garantem o acesso dos colaboradores que desejarem retornar ao trabalho”

*Bosch:* "A empresa considera que a redução da jornada de trabalho com redução de salário, prevista em lei, é a solução necessária para adequar o grau de ocupação de pessoal à demanda atual"

*Funcionário:* “A Bosch não nos trata como diz, havia uma pressão psicológica grande na fábrica, inclusive pelo fato de eu ser mulher.”

[*Fragmento de notícia:* O público presente na plenária da audiência de hoje, composto por jornalistas da grande imprensa e trabalhadores, não conseguiu ouvir os argumentos dos representantes da Bosch. Diferente do juiz e dos representantes do Sindicato, eles não ligaram os microfones. Com isso, o público não entendeu nada do que eles falavam. As explicações da Bosch dadas em juízo sobre as 900 demissões foram uma incógnita para a opinião pública. Questionado sobre isso, o gerente de recursos humanos da Bosch, Duílio Damaso, disse que "esqueceu de apertar o botãozinho do microfone".]

As comunicações da empresa neste momento, mesmo sendo feitas de forma restrita e direta, sendo dirigidas à imprensa e ao público em geral, ainda assim foram formatadas para não serem totalmente transparentes. É notável o uso de eufemismos para se referir às demissões ("adequação no quadro de colaboradores" e "adequar o grau de ocupação de pessoal"), e para o uso de seguranças terceirizados ("procedimentos legais que garantem o acesso dos colaboradores") que permitiriam o acesso à empresa pelos funcionários "fura-greve". A intenção do texto não-transparente é vetar o entendimento imediato, claro e objetivo, com uma intenção óbvia da empresa de não utilizar o termo

"demissão" em suas declarações, a ponto de nem se saber exatamente do que a declaração da empresa está falando.

O discurso da funcionária indica que existia um tratamento diferenciado às mulheres na fábrica. O termo "pressão psicológica" parece indicar o uso de estratégias discursivas "off-record", nas quais a funcionária percebia uma intenção de demissão por parte da empresa nos discursos das chefias, mas que não era comunicada abertamente. A citação do fragmento da notícia em seguida, ilustra um episódio em que o gerente de recursos humanos "esqueceu de apertar o botãozinho do microfone", tornando as justificativas da empresa inaudíveis para a maior parte da audiência presente. Embora isto, por si só, não seja uma estratégia off-record, foi colocado neste momento por parecer extremamente pitoresca, e por ser literalmente um discurso feito "off-record" ou "fora da gravação", "não-oficial", "para poucos ouvirem".

#### ***Prag5 - Contexto relevante é o da empresa***

*Bosch*: "A Bosch lamenta as cerca de 900 demissões efetivadas hoje e informa que esta ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo"

No evento da demissão, a empresa deixa claro que o único contexto que interessa para se considerar as demissões é o da garantia da competitividade da empresa a longo prazo, não citando as consequências sociais (contexto da sociedade, contexto dos funcionários) para as demissões.

#### ***Prag6 - Infração de um ou mais princípios***

*Funcionário*: "É muita falta de consideração para quem sempre disse que priorizava a transparência e a comunicação"

A infração indicada pelo funcionário é do Princípio da Veracidade, que atribui ao falante a intenção de construir uma frase ou sentença buscando exprimir uma situação na qual ele acredita. No caso em questão a empresa possui um discurso de transparência em suas ações, mas faz a comunicação das demissões de forma apressada e encoberta,

mantendo o encobrimento mesmo após o ocorrido se tornar público. É ferido o princípio que diz que o falante emite suas informações acreditando que elas são verdadeiras.

### ***Prag7 - Informação relevante veiculada através de implicaturas***

*Sindicato:* “Se não houver nenhum fato novo até janeiro, de 5 mil a 6 mil pessoas estarão com o emprego em risco.”

A fala do sindicato traz em si uma implicatura em "se não houver nenhum fato novo". A frase é construída não como uma previsão condicional, mas como uma afirmação implicada lida da seguinte forma "deve ocorrer algo até janeiro para evitar as demissões". É possível supor que a afirmação se referia a uma ação governamental como a redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), que reduziria o preço de automóveis e caminhões para o consumidor final, aumentando as vendas e a demanda por estes bens, O aumento da demanda colocaria as empresas como a Bosch em um patamar normal de produção novamente, impedindo ou postergando as demissões da força de trabalho.

### ***Prag8 - Sem significados individualizados no discurso***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. É importante notar que nesta estratégia os discursos predominantes são emitidos por funcionários, discursos estes que se encontram limitados no corpus selecionado. A característica desta estratégia é o uso de discursos nos quais o funcionário não se implica, ou não coloca seus próprios significados como forma de expressão e comunicação de idéias.

#### **3.2.3.2 Estratégias Psicológicas**

### ***Psi1 - Subestimação/superestimação do risco***

*Funcionário:* “Teve gente com mais de 20 anos de empresa que foi mandada embora.”

O discurso do funcionário indica surpresa pela demissão de colegas de trabalho com mais de 20 anos trabalhando na Bosch. O funcionário demonstra que sua avaliação do risco de ser demitido está ligada ao tempo de permanência da empresa na seguinte proporcionalidade: quanto mais tempo na empresa menor a chance de ser demitido. Entretanto, a empresa não levou o fator "tempo na empresa" em consideração na decisão das demissões, o que indica que o funcionário subestimou o risco de demissão através de um erro de percepção.

### ***Psi2 - Apresentação de dados perceptivos distorcidos***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. Esta estratégia é comumente visualizada quando se tem acesso às comunicações internas da empresa, dirigidas aos funcionários; a empresa distorce fatos perceptivos a fim de modificar consequentemente a percepção de risco do funcionário. Este tipo de material (comunicações internas) não faz parte do corpus selecionado.

### ***Psi3 - Ilusão de controle sobre situações incontroláveis***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. Este tipo de estratégia se evidencia, por exemplo, quando a empresa ou o funcionário fazem assertivas de melhora no futuro imediato da empresa sem ter acesso a dados concreto que permitam tal afirmação.

### ***Psi4 - Valorização da conduta de risco***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. Este tipo de estratégia é mais saliente em comunicações e treinamentos internos, dirigidos aos funcionários. Também estão presentes em declarações de missão, valores e conduta, que não fazem parte do corpus selecionado.

### ***Psi5 - Estratégias corporativas de docilização***

*Bosch*: "Oferecemos aos demitidos a extensão do plano médico por seis meses e encaminhamos os currículos desses funcionários para outras empresas da região, por se tratar de profissionais altamente qualificados."

*Sindicato*: "Dão férias coletivas ou licença remunerada, evitando que no dia seguinte haja mobilização."

A docilização é caracterizada por uma ação que procura desviar a atenção do funcionário de algo que lhe é prejudicial, através do oferecimento de "agrados" ou de recompensas menores que procuram mitigar o prejuízo maior. A docilização corporativa, assim como na docilização de animais, procura evitar reações agressivas ou violentas dirigindo o comportamento do funcionário da forma mais conveniente para a empresa. Nos discursos identificados a docilização é feita na forma da extensão do plano médico, encaminhamento de currículos dos funcionários e oferta de férias e licença remunerada. Tais expedientes são normalmente visto como benéficos, bem-quistos, ou como "recompensas", mas no caso específico das demissões, procura evitar reações inconvenientes dos funcionários ao ato de demissão em massa.

### ***Psi6 - Construção de ambiente e situações destoantes da realidade***

*Sindicato*: "As empresas estão passando a mensagem errada. Estamos em um momento de diminuição da produção, não de crise. As empresas estavam produzindo além do limite, pagando horas extras para os funcionários."

O discurso do sindicato indica que as empresas colocavam para os funcionários um quadro de demanda alta e de expansão dos negócios, nos meses anteriores à demissão. "Produção além do limite" e "pagamento de horas extras" constróem para o trabalhador a percepção de um ambiente favorável ao negócio, com perspectivas de expansão nas atividades e produtos, o que evidentemente coloca a necessidade de aumento do quadro de colaboradores, e não diminuição.

### ***Psi7 - Fuga, esquiva e contracontrole***

*Funcionário*: "Posso afirmar que o prejuízo para a empresa é grande enquanto ficarmos de braços cruzados."

"Ficar de braços cruzados" se refere ao período de greve. A greve é um expediente prototípico de contracontrole, quando os funcionários se recusam a trabalhar e produzir, inviabilizando o funcionamento da empresa para obrigá-la a ceder às suas requisições. A greve é uma tentativa de controle sobre o controlador, ou contracontrole.

### ***Psi8 - Troca de liderança***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. A troca de liderança parece ser uma estratégia mais comumente utilizada nos casos de escândalos corporativos, motivados por má-gestão. No caso da Bosch, o evento relevante - demissão em massa - foi atribuído à Crise. A atribuição de culpa ao fator externo evita a atenção sobre a gestão da empresa.

### **3.2.3.3 Estratégias Discursivo-Organizacionais**

#### ***Dis1 - Submissão voluntária***

*Sindicato:* "Não é o que pedimos, mas, a essa altura, é melhor um pássaro na mão do que dois voando."

As falas de funcionários conformados com a demissão é bastante comum, por isso foi destacado neste exemplo um fragmento discursivo do sindicato indicando sua submissão à empresa. Certamente a declaração, vinda do sindicato, tem viés político, mas ainda assim é notável que o sindicato ceda publicamente às ofertas da empresa.

#### ***Dis2 - Repetição do discurso oferecido***

*Sindicato:* "Tomara que os sindicalistas estejam certos. Mas o cenário é muito grave sim. Em nenhum momento pensamos em usar a situação atual como forma de pressão. Afinal, as empresas, por natureza, querem trabalhar, produzir e vender, e não reduzir produção."

O fragmento "as empresas, por natureza, querem trabalhar, produzir e vender, e não reduzir a produção", soa como frase típica da empresa que justifica suas ações, sendo repetida aqui pelo sindicato. A repetição do discurso neste momento traz uma consequência interessante, de um aparente alinhamento do sindicato com as ações da empresa.

### ***Dis3 - Ausência de personalidade/individualidade nas atitudes do trabalhador***

O corpus selecionado não apresentou fragmentos discursivos adequados como exemplos desta estratégia. Os discursos dos trabalhadores no corpus eram predominantemente emitidos pelos recém-demitidos; a demissão em massa estabelece uma reorganização da identidade do trabalhador, que passa de "funcionário da Bosch" a "desempregado". A perda da identidade, ligada à empresa, foi identificada no anexo 23.

### ***Dis4 - Dificuldade na identificação dos controladores***

*Funcionário:* "Desconfiamos desta situação, criada para que o supervisor do segundo turno fizesse a demissão dos funcionários do primeiro."

O funcionário descreve a manobra realizada pela empresa, na qual os responsáveis pela demissão seriam os próprios supervisores, o nível hierárquico mais próximo dos demitidos. A manobra surpreende pela sofisticação, já que permite a demissão de centenas de funcionários sem um executor identificável.

### ***Dis5 - Crença irrefletida na palavra da empresa***

*Funcionário:* "Trabalhávamos com quatro turnos na Bosch, 24 horas, um lucro sempre estrondoso, produzíamos em média de 750 mil até 1 milhão de bicos injetores por mês, isto durante 2008 todo, até a queda em janeiro."

O discurso do funcionário indica ligação com Psi6, em que a construção de um cenário de expansão de atividades pela empresa gera um sentimento irreal de segurança no emprego.

### ***Dis6 - Coerção encoberta***

*Sindicato:* “Além disso, a empresa não dava garantias de manutenção dos empregos.”

A recusa de garantia na manutenção dos cargos é uma maneira de manter os funcionários sempre "no fio da navalha", procurando expressar alto nível de produtividade para escapar da próxima onda de demissões. Em outras palavras, o discurso é "não garantimos o emprego de ninguém, procure se destacar de alguma forma para não ser mandado embora."

### ***Dis7 - Informação atrasada ou retida***

*Bosch:* “Claro que não é um comunicado agradável de receber. Há muitos sentimentos envolvidos. Mas o fator tempo era determinante.”

*Funcionário:* “Eu, sozinho, contei 25 colegas que conhecia e que foram despedidos comigo. Tinha gente lá com mais de 20 anos de casa. A coisa aconteceu tão rápido e tão de repente que não conseguimos nem nos despedir.”

De acordo com vários relatos sobre a demissão em massa, os funcionários foram informados da demissão no último momento possível, na saída de seu turno. A intenção provável era evitar uma reação indesejável dos demissionários, caso soubessem da notícia de antemão. A empresa também contratou seguranças terceirizados para garantir a ordem na empresa e a saída pacífica dos recém-demitidos. A própria empresa cita que "o fator tempo era determinante", mas é difícil entender como um anúncio de demissão precisa necessariamente ser anunciando de forma apressada, como se fosse uma pressão exterior da empresa. Certamente a decisão de reter a informação foi exclusiva da Bosch, e não pode ser atribuída a fatores externos.

### ***Dis8 - Manipulação perceptiva***

*Funcionário:* “Não pude voltar para o meu setor, me despedir da equipe, foi estranha a forma de demissão.”

O discurso do funcionário relata sobre a estranheza causada pela forma de demissão, fora dos padrões usuais que incluem aviso prévio e acordos entre contratado e contratante. A forma de "expulsão" realizada foi tão expressa que impediu inclusive a despedida dos colegas de trabalho que ficavam na empresa. A escolha da Bosch para a forma de demissão visa manipular os esquemas de ação conhecidos pelos funcionários, subvertendo os scripts conhecidos de um processo de demissão, e tirando proveito da confusão criada. Ao se deparar com um esquema de ação desconhecido o funcionário se apresenta passivo, sem tempo para se adequar ao esquema desconhecido. O tempo de passividade é suficiente para a empresa levar a cabo o processo de "expulsão" sem maiores incidentes.

#### 3.2.3.4 Estratégias mutuamente reforçadoras

As estratégias mutuamente reforçadoras são aquelas que, no caso em estudo específico, aparecem de forma combinada ou interligada para indicar, produzir ou reforçar o assujeitamento e controle. Abaixo serão identificadas algumas estratégias que parecem ocorrer dentro destas características.

#### ***"Tríade do Universo Paralelo"***

Dis8 – Manipulação perceptiva.	<i>Funcionário:</i> “Não pude voltar para o meu setor, me despedir da equipe, foi estranha a forma de demissão.”
Psi6 – Construção de ambiente e situações destoantes da realidade.	<i>Sindicato:</i> “As empresas estão passando a mensagem errada. Estamos em um momento de diminuição da produção, não de crise. As empresas estavam produzindo além do limite, pagando horas extras para os funcionários.”
Prag5 – Contexto relevante é o da empresa.	<i>Bosch:</i> "A Bosch lamenta as cerca de 900 demissões efetivadas hoje e informa que esta ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo"

Possuem a característica comum de manipular o universo perceptivo à disposição do trabalhador, construindo realidades alternativas do interesse da empresa, nas quais o funcionário desempenha como se fossem reais. Entretanto, a realidade alternativa se desfaz junto com o rompimento do vínculo entre funcionário e empresa, restando ao trabalhador

reconhecer e lidar com a realidade externa. No caso Bosch isto parece ter surgido na criação de uma atmosfera de trabalho que induzia à percepção de um mercado em alta demanda para os produtos da empresa. Os funcionários foram instados a trabalhar e produzir mais ao longo de 2008, acreditando em crescimento continuado das atividades. Esta percepção se desfaz imediatamente com a ocorrência da demissão, deixando um espaço vago no imaginário do trabalhador. O trabalhador então se depara com uma realidade onde não sabe se terá novamente um emprego devido a uma retração geral no seu setor de atividade.

### ***“Triade: Eu Visto a Camisa da Empresa”***

Psi1 –  
Subestimação/superestimação  
do risco.

*Funcionário:* “Teve gente com mais de 20 anos de empresa que foi mandada embora.”

Dis1 – Submissão voluntária.

*Sindicato:* “Não é o que pedimos, mas, a essa altura, é melhor um pássaro na mão do que dois voando.”

Dis2 – Repetição do discurso  
oferecido.

*Sindicato:* “Tomara que os sindicalistas estejam certos. Mas o cenário é muito grave sim. Em nenhum momento pensamos em usar a situação atual como forma de pressão. Afinal, as empresas, por natureza, querem trabalhar, produzir e vender, e não reduzir produção.”

Os discursos que aparecem nestas estratégias possuem em comum uma despersonalização e desrealização, caracterizadas por: (1) uma avaliação irreal dos riscos ligados ao trabalho; (2) capacidade nublada de julgamento das ações da empresa e (3) embotamento da habilidade de previsão de ações futuras da organização. O sintoma mais claro é a repetição de discursos cristalizados que são ofertados pela empresa. É notável a frequência de chavões organizacionais, repetição de palavras frequentes em comunicações oficiais da empresa e simulação de discursos das chefias, que indicam um esvaziamento do universo discursivo do trabalhador. O funcionário não consegue criar um juízo ou avaliação próprios sobre a empresa, e adota as explicações e justificativas que lhe são ofertadas externamente. A recusa em fazer uma avaliação neutra da empresa redundando em submissão voluntária e aceitação plácida das ações desempenhadas, ainda que estas se mostrem contrárias aos interesses do trabalhador.

### ***“Triade da Coerção”***

Prag2 – Variável P pronunciada na relação.	<i>Sindicato</i> : “As negociações estavam sendo feitas desde o início do mês, mas as propostas que foram sugeridas pelo sindicato não foram aceitas.”
Dis6 – Coerção encoberta.	<i>Sindicato</i> : “Além disso, a empresa não dava garantias de manutenção dos empregos.”
Psi7 – Fuga, esquiva e contracontrole.	<i>Funcionário</i> : “Posso afirmar que o prejuízo para a empresa é grande enquanto ficarmos de braços cruzados.”

Apresentam uma linha temporalmente definida de jogo de poder entre empregados e chefias; através da utilização do Poder (P) a empresa faz valer sua vontade com estratégias de polidez, mandos e coerção. A ameaça continuada à face dos colaboradores produz estratégias de fuga, esquiva e contracontrole, que invertem o vetor de Poder temporariamente. Eventualmente o Poder volta para as chefias, que reiniciam o ciclo. No caso Bosch, os trabalhadores utilizaram da greve em dois momentos: (1) Como forma de se opor às ameaças de demissão, e para conseguir reposição salarial condizente com o “trabalho extra” no ano de 2008. É uma tentativa de contracontrole em relação à pressão produtiva exercida pela empresa ao longo do ano. (2) Como forma de protesto aos colegas de trabalho que foram demitidos. É uma tentativa de contracontrole em relação às demissões sumárias efetuadas, que se tornaram uma forma de coerção ou ameaça velada sobre os trabalhadores que ainda não foram demitidos.

### ***"Tríade: Não Foi O Que Eu Quis Dizer"***

Prag1 – Existência de texto nas entrelinhas sensível à mudança de contexto.	<i>Sindicato</i> : “Manda-se embora a mão-de-obra há mais tempo ocupada para substituir lá na frente, noutro país ou contratando aqui pela metade do preço. Fazem uso da flexibilização de contrato.”
Prag4 – Utilização de texto não-transparente.	<i>Sindicato</i> : “O capital, por meio da chantagem e de muita pressão, vai procurar impor demissões e a redução de salários e direitos, independentemente da assinatura de acordos rebaixados. Os acordos, que reduzem salários e jornadas, servirão de patamar de achatamento salarial no próximo ciclo de expansão capitalista.”
	<i>Bosch</i> : “A adequação no quadro de colaboradores devido à queda de exportações e da crise econômica mundial já se faz sentir também na empresa, assim como em diversas outras companhias.”
	<i>Bosch</i> : “(A empresa) adotou os procedimentos legais que garantem o acesso dos colaboradores que desejarem retornar ao trabalho”
	<i>Bosch</i> : “A empresa considera que a redução da jornada de trabalho com redução de salário, prevista em lei, é a solução necessária para adequar o grau

de ocupação de pessoal à demanda atual"

Prag7 – Informação relevante veiculada através de implicaturas. *Sindicato:* “Se não houver nenhum fato novo até janeiro, de 5 mil a 6 mil pessoas estarão com o emprego em risco.”

Estratégias frequentemente utilizadas quando a empresa precisa que uma informação seja veiculada, mas ao mesmo tempo mantendo a informação invisível para certos grupos ou deixando uma brecha para negar totalmente a veiculação da informação. As estratégias também parecem ser mais utilizadas quando a empresa está desenvolvendo alguma ação ilegal ou moralmente sancionada, como as pressões internas e individuais de demissão descritas no caso Bosch. De acordo com o que foi noticiado, as demissões “rondavam” o ambiente da empresa, tornando-se cada vez mais palpáveis para alguns trabalhadores. Entretanto, os responsáveis por fazer pressão demissionária não falavam no desligamento de forma aberta. Isto ocasionou uma ação do Sindicato no Ministério Público, configurando “assédio moral” por parte da empresa. O assédio moral é uma forma de apontar a pressão “feita nas entrelinhas”, velada, dissimulada.

### **“Morde e assopra”**

Prag5 – Contexto relevante é o da empresa. *Bosch:* "A Bosch lamenta as cerca de 900 demissões efetivadas hoje e informa que esta ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo"

Psi5 – Estratégias corporativas de docilização. *Bosch:* "Oferecemos aos demitidos a extensão do plano médico por seis meses e encaminhamos os currículos desses funcionários para outras empresas da região, por se tratar de profissionais altamente qualificados."

*Sindicato:* “Dão férias coletivas ou licença remunerada, evitando que no dia seguinte haja mobilização.”

Prag5 e Psi5 apresentam uma relação complementar, onde acontece um exercício claro de poder e em seguida uma tentativa de retificação, desculpas ou mitigação da ação. No caso Bosch, a empresa exerce seu poder de expulsão dos funcionários, deixando claro que o único contexto válido para esta decisão é o da sobrevivência da empresa e de sua competitividade. Ao mesmo tempo, a empresa adota estratégias em que se mostra preocupada com o futuro dos recém-demitidos, como a extensão do plano médico e o envio de currículos. A complementaridade também pode funcionar na direção oposta, quando a

empresa “assopra antes”, ou seja, adota previamente uma estratégia de docilização para prevenir uma reação inconveniente frente a uma notícia que sabe que será desagradável para os funcionários. Férias coletivas e licença remunerada esvaziam a empresa e dificultam o contato entre os trabalhadores, que poderiam se organizar para protestar contra as demissões.

É possível estabelecer outras relações entre as estratégias, e é possível que estas variem de acordo com os tipos de eventos corporativos. No caso Bosch explorado, parece ter sido fundamental o manejo e retenção da informação da demissão até o último momento, por exemplo. Devido ao peso desta estratégia específica, mudam também as relações estabelecidas entre as outras estratégias. É interessante notar também que as estratégias se ligam e se reforçam de forma cruzada entre as três categorias Dis, Pra e Psi. Estas características serão abordadas no item seguinte, no qual se procuram formar algumas conclusões sobre a análise.

### 3.3 Conclusões

De acordo com a análise desenvolvida e com os conceitos explorados ao longo do trabalho, é possível chegar a algumas conclusões, descritas nos parágrafos seguintes.

1) *O discurso organizacional apresenta características pragmáticas, psicológicas e discursivas.* Inicialmente, o emprego de três disciplinas diferentes para a abordagem dos discursos organizacionais visava garantir uma visão múltipla sobre o mesmo problema, procurando identificar quais das visões e conceitos apresentariam a melhor forma de tratar a questão do assujeitamento e controle nos discursos. Entretanto, o trabalho demonstrou que é possível utilizar as disciplinas de forma conjunta, para construir uma visão única sobre o tema em estudo. Não se trata de realizar o mesmo trabalho três vezes seguidas sobre o mesmo discurso, mas sim de unificar conceitos e explorar como mais relevantes as áreas de sobreposição conceitual, que indicam forte nível de correspondência teórica com a análise efetuada.

2) *As estratégias que constroem o discurso organizacional são relativamente estáveis e podem ser identificadas a partir dos próprios discursos.* Como as análises dos casos Bosch e AIG demonstraram, é possível realizar um levantamento das estratégias utilizadas no discurso sem recorrer necessariamente a um estudo exaustivo da organização. Certamente o levantamento de dados sobre a empresa contribui para uma análise mais qualificada, reforçando a visão do contexto da empresa e esclarecendo a posição de onde ela emite seus discursos. Porém, ocorre que o estudo exaustivo citado necessariamente exige um alto nível de colaboração da empresa, que deve concordar em acolher o pesquisador em suas dependências, disponibilizar seus relatórios, documentos e comunicações internas, e permitir a abordagem de seus funcionários; estas necessidades exploratórias nem sempre são bem-vistas pela empresa. Além do mais, devido à natureza de algumas organizações, a questão do sigilo e segredo industrial pode impedir o acesso do pesquisador a dados conclusivos, sendo que a “análise exaustiva” pode terminar severamente prejudicada, interferindo de forma indesejável nas conclusões. Dentro desta concepção, parece útil contar com instrumentos que permitem a análise do discurso sem a participação ativa da organização no processo.

3) *As estratégias de construção do discurso organizacional são complexas e requerem uma abordagem interdisciplinar.* Como o referencial teórico demonstrou, existem pelo menos três dimensões que compõem um discurso organizacional: 1) uma dimensão pragmática, que define como o indivíduo vai escolher seus recursos linguísticos e estruturar suas falas de acordo com a situação – ninguém fala da mesma forma o tempo todo; 2) uma dimensão psicológica, que identifica os sentimentos e percepções do indivíduo, e como estes fatores interferem na construção do seu discurso e 3) uma dimensão discursivo-organizacional, na qual o indivíduo julga que sua comunicação precisa obedecer a moldes pertinentes ao fato dele estar em uma situação profissional ou de pertencimento a uma organização. Assim, considera-se que o discurso emitido é soma sinérgica destas três dimensões, e que pode ser decomposto em suas características constituintes para entender como ele é construído e emitido na sua forma final.

4) *As estratégias do discurso organizacional são mutuamente reforçadoras.* Devido ao caráter sinérgico e tridimensional da composição discursiva, foi identificado que algumas estratégias tendem a se apresentar de forma conjunta; algumas características psicológicas apresentam alto nível de ligação com algumas características linguísticas e discursivas, e vice-versa. Também foi identificado que o aparecimento de algumas estratégias pressupõe e indica o aparecimento concomitante de outras estratégias pré-definidas. Por exemplo, uma estratégia discursiva de coerção possui uma alta probabilidade de provocar uma estratégia psicológica de contracontrole. Porém, a estratégia de contracontrole não anula a estratégia de coerção; ao contrário, ela ajuda a reforçar a necessidade de marcação de quem tem o Poder (P) na relação, dando início a um novo ciclo de coerção e contracontrole. Portanto, mesmo estratégias aparentemente antagônicas, tendem a formar um micro-sistema de discursos organizacionais em equilíbrio, em que cada componente permite o funcionamento e participação do outro.

5) *O poder transita entre os níveis hierárquicos e não é atribuído unilateralmente, mas construído na relação.* Como o referencial teórico ilustrou, o poder nas organizações está expresso de forma clara nos seus discursos organizacionais. Mas é importante notar que o poder nas empresas se constitui nas relações entre controladores e controlados, assujeitadores e assujeitados. Como a “*Triade da Coerção*” demonstra, a participação do assujeitado é fundamental na constituição do assujeitador, pois é o

assujeitado que reconhece e atribui maior poder ao assujeitador, legitimando a relação de dominação. No caso Bosch, os supervisores que informaram sobre a demissão e os supervisores que foram demitidos possuíam o mesmo nível hierárquico, sem distinção de Poder na relação. Porém, os supervisores não-demitidos foram temporariamente imbuídos de poder pela empresa, realizando o “trabalho sujo” em nome da empresa e, mais importante, sabendo que eles mesmos poderiam fazer parte da próxima leva de demissões. O poder é fluido, está sempre em trânsito e varia em quantidade. Não são as funções ou cargos que identificam onde está o Poder na organização. É só através dos rastros que ele deixa nos discursos que é possível identificar sua trajetória, sempre atrasada em relação ao seu depositário e posição atuais.

6) *O discurso assujeitador e controlador não está presente apenas nas chefias ou altas posições hierárquicas.* Assim como o Poder apresenta fluidez, também se desloca o discurso assujeitador e controlador. É possível supor que o discurso mais controlador e assujeitador não é aquele emitido pelas chefias, mas sim o discurso que indica a submissão do próprio assujeitado, de acordo com a estratégia Dis1. O assujeitamento se configura de forma conclusiva quando o assujeitado finalmente aceita sua posição e apresenta esta submissão em seus discursos, como exemplifica a “*Triade: Eu Visto a Camisa da Empresa*”. A repetição do discurso cristalizado indica que o sujeito não apresenta mais resistência, e que optou por entrar no universo perceptivo criado para estimular sua produtividade, ao invés de seu desenvolvimento humano. Nenhum discurso pode controlar sem a aceitação do controlado, que escolhe, de acordo com suas características psicológicas, o discurso que vai emitir.

7) *O trabalhador é ator de seu próprio assujeitamento e controle.* Esta talvez seja a conclusão mais importante deste trabalho: a afirmação que propõe que o trabalhador não é vítima do assujeitamento imposto por outrem, mas construtor interessado e engajado do seu controle pela empresa. O fator preponderante para esta escolha parece estar localizado nas características psicológicas do indivíduo, que indicam suas necessidades de participação em um grupo e vontade de pertencimento a uma organização. Ocorre que algumas das organizações mais sedutoras do mundo ocidental são as grandes corporações privadas, os locais de trabalho e produção de capital. O indivíduo que escolhe significar sua vida através do trabalho - ao invés de construir seu significado em suas relações pessoais e

familiares, por exemplo - é forte candidato ao assujeitamento, pois está completamente inclinado a adotar os significados e discursos propostos pela organização à qual escolhe pertencer (pois não possui outros significados relevantes construídos em outras relações). A palavra “pertencer” aqui não é empregada de forma casual, pois se considera que o trabalhador de fato troca sua liberdade e livre-arbítrio pela segurança e acolhimento do grupo e da organização. A empresa certamente responde a estes anseios, interessada na compra da força de trabalho temporária deste indivíduo. Mesmo os expedientes e estratégias de docilização (Psi5) são demandas do trabalhador, pois se não o fossem, não seriam efetivos em domar sua agressividade.

Quando o trabalhador passa a utilizar a organização e seu trabalho para atribuir significados à sua própria vida, é natural que sua personalidade passe a ser constituída em grande parte pelos preceitos desta mesma organização (Dis3). Os significados individualizados do discurso (Prag8) lentamente são substituídos pelos do grupo ou pelos significados das figuras que o trabalhador admira, como os chefes ou super-executivos da empresa. A emulação do discurso da chefia (Dis2) é uma forma de incorporar aquela personalidade vencedora, e experimentar aquele cargo almejado. A empresa novamente responde às vontades do trabalhador, e lhe propõe um universo possível no qual, um dia, ele pode chegar àquela posição. São inúmeros os casos de Presidentes de empresa que começaram “de baixo”, galgando posições e atingindo o cargo de executivo-chefe. A empresa cria um universo de oportunidades e desenvolvimento profissional (Psi6, Dis8), e toda e qualquer supressão de informação “desagradável” (Dis7) tem apenas o objetivo de proteger o colaborador e permitir o funcionamento ideal da empresa para todos que dela participam.

Eventualmente o trabalhador deixa de ser útil à organização, pois a corporação não é um ente físico, mas uma construção coletiva de seus participantes. Se todos os participantes envelhecem, se enrijecem e produzem menos, a organização também entrará em decadência, perderá flexibilidade e capacidade de resposta às demandas do mercado. Neste momento a organização, em um movimento natural de auto-preservação, vai readequar seu quadro de colaboradores, em busca de membros mais adequados para continuar cumprindo seus objetivos. Não é por acaso que a empresa ignora os contextos e desejos que destoem dos seus próprios (Prag5), pois é impossível cotejar e atender a todas as

necessidades individuais de seus componentes. Há de se ter um norte, uma direção definida, um objetivo, uma meta. E as metas precisam ser cumpridas, por via da força, se necessário (Prag2). Este trabalhador então, desligado daquela organização que lhe atribuía sentido, temporariamente desprovido dos significados com os quais aprendeu a construir sua vida, imediatamente procura outra organização idêntica, na qual poderá reiniciar seu ciclo de assujeitamento. Uma organização nova, na qual ele pode resgatar os seus velhos significados. O resgate do seqüestro. O seqüestro da subjetividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido parece indicar que a interdisciplinaridade é uma abordagem válida para questões organizacionais, ficando indicado o uso desta metodologia de análise para quaisquer questões que envolvam o estudo do comportamento humano nas organizações. Embora este trabalho tenha utilizado apenas três disciplinas, parece que o caráter complexo do ser humano requer de fato a utilização do maior número de disciplinas possíveis, dentro dos limites epistemológicos do entrelaçamento das disciplinas que venham a ser adotadas.

A análise limitada realizada neste trabalho permite indicar a continuidade da aplicação do método de identificação de estratégias no discurso organizacional. O instrumento utilizado nesta análise parece apresentar um potencial de desenvolvimento e refinamento, com geração de dados quantitativos e qualitativos. Para um maior refinamento dos dados quantitativos, recomenda-se a aplicação da análise das estratégias a uma série extensa de discursos representativos, com o objetivo de visualizar termos, palavras e fragmentos de discursos com alto nível de ocorrência nas comunicações organizacionais. De posse destes dados, é possível estabelecer discursos “prototípicos” que facilitarão a identificação das estratégias por leigos. A atribuição de pesos ponderados às estratégias também pode ser útil, indicando o surgimento de uma escala numérica para avaliação do nível de assujeitamento e controle em uma organização ou evento organizacional.

Qualitativamente, é necessário rever as estratégias definidas, incorporando maior referencial teórico e, eventualmente, operando a substituição de estratégias por outras mais abrangentes ou descritivas. O refinamento qualitativo do instrumento também virá da aplicação mais extensa desta modalidade de análise a outros casos corporativos. A análise adicional permitirá, por exemplo, identificar estratégias com *overlapping* excessivo ou persistente, o que indicaria uma provável fusão de estratégias e revisão das tabelas utilizadas neste trabalho.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, A. B. & VISEU, T. (Eds.), *Dams and safety at Downstream Valleys*. Rotterdam: A. A. Balkeme, 1997.

ALLPORT, G. W., VERNON, P., & LINDZEY, G. *Study of values: manual*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1960.

ARTMANN, E. e RIVERA, F. J. U. *A liderança como intersubjetividade linguística*. Interface - Comunicação, Saúde, Educação. v. 10, n. 20, p. 411-426, jul/dez de 2006.

BAR-HILLEL, Y. *Pragmatics of Natural Languages*. Dordrecht: Reidel, 1971.

BATESON, G. *Comunicación*. in WINKIN, Y. (org.) *La nueva comunicación*. Madrid: Kairós, 1996.

BERGEN, B; FELDMAN, J.; NARAYAN, S. *Embodied Verbal Semantics: evidence from an image-verb matching task*. Proceedings of the Twenty-Fifth Annual Conference of the Cognitive Science Society, 2003.

BORELLI, V. "É impossível não se comunicar": reflexões sobre os fundamentos de uma nova comunicação. *Diálogos possíveis*, Ano 4, n. 2, p. 71-84, 2005.

BRANDÃO, H. H. N. *Introdução à Análise do Discurso*. Campinas: Editora da Unicamp, 2004.

BROWN, J., HENDERSON, J., FIELDING, J. *Differing perspectives on nuclear related risks: An analysis of social psychological factors in the perception of nuclear power*. Paper presented at the meeting of the Operational Research Society, September, University of Warwick, UK. 1983.

BROWN, P. & LEVINSON, S. C. *Politeness – Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

BRYCE, R. *Greed, Ego, and the Death of Enron*. PublicAffairs Publisher, 2008.

BUTLER, J. *The psychic life of power: theories in subjection*. California: Stanford University Press, 1997.

CHOMSKY, N. *Syntactic Structures*. The Hague: Mouton, 1957.

CHOMSKY, N. *Current Issues in Linguistic Theory*. The Hague: Mouton, 1964.

CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil, 1963.

DASCAL, M. *Interpretação e Compreensão*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2006.

DEJOURS, C. *Subjetividade, trabalho e ação*. Revista Produção. Vol. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

DINSMOOR, J. A. *Escape, avoidance, punishment: Where do we stand?* Journal of experimental Analysis of behavior. N. 28, p 83-95, 1977.

ECO, U. *Sobre os espelhos e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

ELSBACH, K. D. *Organizational Perception Management*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

ENDLER, N. S. e MAGNUSSON, D. *Toward an interactional psychology of personality*. Psychological Bulletin, Vol. 83(5), p. 956-974, 1976.

EPSTEIN, L. D. e STAW B. M. *What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay*. Administrative Science Quarterly, n 45. pp. 523-556, 2000.

FARIA, J. H. de. *Economia Política do Poder*. Vol. 1. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J. H. de. Poder e relações de poder nas organizações. In M. M. F. Vieira & C. A. Carvalho. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

FARIA, J. H de. *Seqüestro da Subjetividade e as Novas Formas de Controle Psicológico no Trabalho: uma Abordagem Crítica ao Modelo Toyotista de Produção*. in ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26. Relação de trabalhos. Campinas: ENANPAD, 2001.

FELDMAN, J; NARAYANAN, S. *Embodied Meaning in a Neural Theory of Language*. Brain and Language v. 89, p. 385-392. England: Elsevier Press Incorporated, 2004.

FILLMORE, C. J. e ATKINS, B. T. *Toward a frame-based lexicon: the semantics of RISK and its neighbors*. in LEHRER, A. e KITTAY, E. eds. *Frame, fields and contrasts*. Hillsdale: Erlbaum, p. 75-102, 1992.

FILLMORE, C. J. *The goals of construction grammar*. Berkeley Cognitive Science Program Technical Report no. 50. University of California at Berkeley, 1987.

FINAU, S. *Avaliação do desempenho profissional na atualidade no discurso de trabalhadores do setor privado*. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

FINK B. *O sujeito lacaniano – entre a linguagem e o gozo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

FLORES, F. *Una crisis em el liderazgo*. in *Creando Nuevos Mundos*, Santiago, 2004. Disponível em <<http://www.fernandoflores.cl/search/node/liderazgo>> Acesso em: dezembro de 2008.

FOUCAULT, M. *La ética del cuidado de sí como práctica de la libertad*. in *Estética, ética e hermenêutica: obras esenciales*. v.3. p.393-415 . Barcelona: Paidós, 1999.

FOUCAULT, M. *Power/knowledge: selected interviews and other writings by Michel Foucault*. Brighton, England: Harvester, 1980.

FOUCAULT, M. *Sobre a história da sexualidade*, in *Microfísica do poder*. Tradução de Roberto Machado, p. 243-76. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. Afterword: *the subject and power*. In L. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.). *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. Chicago: University of Chicago, 1983.

FOUCAULT, M. *Discipline and punish: the birth of the prison*. London: Penguin, 1977.

FOX, R. *Organizational discourse: a language-ideology-power perspective*. Greenwood Publishing Group, 2004.

GADET, F. e HAK, T. (orgs.) *Por uma análise automática do discurso. Uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984.

GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

GLENBERG, A. M. e KASCHAK, M. P. *The body's contribution to language*. in ROSS, B. H. (Ed.), *The Psychology of Learning and Motivation*, v. 43, p. 93-126. New York: Academic Press, 2003.

GODOI, E. e RIBEIRO, A. *Visão da polidez lingüística na comunicação organizacional em situação de crise*. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. III, p. 56-65, 2006.

GOFFMAN, E. *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. New York: Harper and Row, 1974.

GRICE, H. P. *Lógica e conversação*. in DASCAL, M. (org.). *Fundamentos Metodológicos da Lingüística: Pragmática*. São Paulo: Editora do autor, 1980.

GRICE, H. P. *Logic and conversation*. in MARTINICH, A. P. (Ed.). *The philosophy of language*. p. 159-170. Oxford: Oxford University Press, 1975.

GRICE, H. P. *Meaning*. Philosophical Review, 67, p. 377-88. 1957.

GUIVANT, J. *A trajetória das análises de risco: da periferia ao centro da teoria social*. Revista Brasileira de Informações Bibliográficas - ANPOCS. Nº 46, 1998.

GUMPERZ, J. *Discourse strategies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

HARDY, C., CLEGG, S. *Some dare call it power*. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.

HARE, R. M. *A Linguagem da Moral*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

HAUK, O., JOHNSRUDE, I. e PULVERMUELLER, F. *Somatotopic representation of action words in human motor and premotor cortex*. Neuron v. 41(2), p. 301-307, Cell Press, 2004.

IURKIV, R. B. *A influência da chefia na subjetividade e nas condições de trabalho dos subordinados*. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

KOCH, Ingedore G. Villaça. *Desvendando os segredos do texto*. São Paulo: Cortez, 2003.

LACAN J. *Seminário II: Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

LANGER, E. J. *Can Words Cure Cancer?* Psychology Today. V. 33, no 4, p. 28-29. ABI/INFORM Global, 2000.

LEWIN, K. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill, 1935.

LEWIS, D. *Radical Interpretation*. Synthese, 27, p. 331-344, 1974.

LIMA, M. L. *Viver com o risco: abordagens da Psicologia Social Ambiental*. Inforgeo, p 9-10, 39-54, 1995.

LIMA, M. L. *Earthquakes are not seen in the same way by everyone: cognitive adaptation and social identities in seismic risk perception*. In: RENN, O. (Ed.). *Risk Analysis and management in a global economy*. Vol. 2, p. 181-201, 1997.

LIMA, M. L. *Factores sociais na percepção de riscos*. Revista da Associação Portuguesa de Psicologia. Psicologia Vol.XII, n.1, p. 11-28, 1998.

LINK, M. *High Probability Trading*. New York: McGraw-Hill, 2003.

MATTELART, A. e MATTELART, M. *História das Teorias da Comunicação*. São Paulo: Loyola, 2000.

MARCUS, A. A. e GOODMAN, R. S. *Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis*. Academy of Management Journal, 34, 281–305. 1991.

MEYERS, J. S. *Workplace Subjectivity: Making Inequality Regimes Work*. Apresentação de *paper* no encontro anual da American Sociological Association, Sheraton Boston e Boston Marriott Copley Place, Boston, MA, Jul 31, 2008.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

NARDI, H.C. *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NATIONAL RESEARCH COUNCIL (NRC). Disponível em <<http://nationalacademies.org/morenews/20070111.html>> Acesso em: dezembro de 2008.

PABST, F. R. e SIQUEIRA, M. V. S. *Discurso Organizacional como Manifestação de Poder: um estudo com executivos de empresas modernas*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 10, n. 29, pp 376-390. São Paulo, 2008.

PÊCHEUX, M. *Análise automática do discurso* in GADET, F e HAK, T (orgs.), *Por uma análise automática do discurso. Uma introdução à obra de Michel Pêcheux*. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

PELBART, P. P. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP/Iluminuras, 2000.

PÉREZ, M. E. G. *La Conducta del Automovilista como Conducta de Eleccion con Riesgo*. Revista de Psicología. Universitas Terraconesis. Volumen XVI, 1-2. 1994.

PIDGEON, N., HOOD C., JONES, D., TURNER, B., GIBSON, R. *Risk perception*. In: Royal Society Study Group. *Risk: analysis, perception and management*. London: The Royal Society; p. 89-134, 1992.

PULVERMUELLER, F. *Brain reflections of words and their meaning*. TRENDS in Cognitive Sciences v. 5 no. 12, pp. 517-524. England: Elsevier Science, 2001.

REDJA, G. E. *Principles of risk management programs*. New York: Harder Collins College Publishers, 1995.

RENN, O. *Three decades of risk research: Accomplishments and new challenges*. Annual Meeting of the European Society for Risk Analysis (SRA). University of Surrey, Guildford, 1996.

RENN, O. (Ed.). *Risk Analysis and management in a global economy*. Vol. 2, 1997

RIBEIRO, T. C. *Sofrimento no trabalho: a complexidade na relação chefia-subordinado*. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

ROSS, M. W. e PINTO, J. F. *Toward the public health of situations: the re-contextualization of risk*. Cadernos de Saúde Pública n. 16, p. 59-71, 2000.

ROSS, B. H. *Psychology of learning and motivation*. V. 43, NewYork: Academic Press, 2003.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SIDMAN, M. *Coerção e suas implicações*. Campinas: Editora Livro Pleno, 2001.

SILVA, C. A. T. e FERNANDES, J. L. T. *Legibilidade dos Fatos Relevantes no Brasil*. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 8, p. 142-158, 2009.

SILVA, S. e LIMA, M. L. *Positive illusions related to dam risks*. In: ALMEIDA, A. B. & VISEU, T. (Eds.), *Dams and safety at Downstream Valleys*. Rotterdam: A. A. Balkeme, p. 123-126, 1997.

SILVESTRIN, C. B.; GODÓI, E. e RIBEIRO, A. *Comunicação, linguagem e comunicação organizacional*. UNIrevista - Vol. 1, nº 3, p. 38-45, 2006.

SIQUEIRA, M. V. S. *O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo – uma Análise Crítica*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SKINNER, B. F. *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 2003.

SLOVIC, P. *Perception of risk*. Science, n. 236, p. 280-285, 1987.

SPERBER, D.; WILSON, D. *Relevance: communication and cognition*. Oxford: Blackwell, 1995.

SUMMALA, H. *Risk control, not risk adjustment: the zero risk theory of driver behaviour and its implications*. Ergonomics, n. 31 (4), p. 491-506, 1988.

THIELEN, I. P. *Percepções de motoristas sobre excesso de velocidade no trânsito de Curitiba - Paraná, Brasil*. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TEIXEIRA, J. de F. *Mente, cérebro e cognição*. Petrópolis: Vozes, 2000.

TURBIAN, A. *O Fenômeno da Assertividade em Liderança*. Disponível em <[http://www.unisa.br/cbel/artigos05/09\\_agostinho\\_turbian\\_pt.pdf](http://www.unisa.br/cbel/artigos05/09_agostinho_turbian_pt.pdf)> Acesso em: dezembro de 2007.

VIGOSTSKI, L. S. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

WEBER, M. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. New York: Bedminster, 1968.

WILDE, G J. S. *Target risk*. Toronto: PDE Publications, 1994.

WILDE, G J. S. *O limite aceitável de risco: uma nova Psicologia sobre segurança e saúde*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

WINKIN, Y. *A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo*. São Paulo: Papyrus, 1998.

WINKIN, Y. (org.) *La nueva comunicación*. Madrid: Kairós, 1996.

## GLOSSÁRIO

*Comunicação:* Entendida neste trabalho como "o ato de tornar comum" algum conteúdo, emoção, informação ou significado através do uso de alguma modalidade da Língua Portuguesa Brasileira, falada ou escrita. O ato de "comunizar" (comunicar) precisa de pelo menos um ouvinte, um falante e um conteúdo a se tornar comum entre os dois participantes.

*Compreensão:* O ato de tentar aproximar a interpretação do ouvinte à do falante e vice-versa.

*Construção linguística:* Definida neste trabalho como qualquer frase, oração ou série de palavras que obedeçam às regras sintáticas da Língua Portuguesa Brasileira. A construção linguística importa mais pelos seus significados (atribuídos por falante e ouvinte) do que pela sua ordenação ou forma específicas, motivo pela qual não se dá ênfase especial neste trabalho à ortografia ou gramática destas mesmas construções.

*Contexto:* Aspecto extra-linguístico que determina a atribuição de significados por falantes e ouvintes. Os aspectos extra-linguísticos se referem a qualquer elemento que não passa pelo uso da língua na comunicação, sendo assim podem ser considerados aspectos contextuais ou extra-linguísticos: os conhecimentos prévios compartilhados entre falantes e ouvintes, gestos, expressões faciais, clima, iluminação, sons ambientes, empatia, etc.

*Discurso:* Entendido neste trabalho como uma construção linguística específica que tende a ser repetida com o mesmo formato em diferentes contextos, ambientes ou situações. O discurso é uma construção linguística relativamente estável que normalmente transporta a voz e parte dos significados de um falante que não está presente no momento da comunicação, mas que o emitiu em um momento anterior. Assim, são exemplo de discurso: (1) uma carta do presidente lida para os funcionários por um supervisor; (2) Um gerente que repete aos seus funcionários as palavras que ouviu na reunião com um diretor; (3) As citações literais e as paráfrases de diretivas internas repetidas entre os diversos escalões da empresa, como "políticas de Recursos Humanos", "Código de Ética", entre outros.

*Discurso Organizacional:* Campo de estudos de interface entre a Linguística e a Administração que aborda o uso da linguagem nos ambiente corporativos, empresariais ou organizacionais. Frequentemente ligada ao estudo das práticas de poder através do uso da linguagem. O campo é apresentado em detalhes no tópico 1.3 deste trabalho.

*Falante:* Participante de um sistema dinâmico com o(s) ouvinte(s), em que se utiliza qualquer modalidade, dialeto ou idioleto da Língua Portuguesa Brasileira (seja falada ou escrita) para comunicar conteúdos, informações, emoções e significados. Em uma conversa ou diálogo, assume também a posição de ouvinte.

*Interpretação:* O ato de atribuição de significado por um ouvinte ou falante. A interpretação é individualizada e particular em um primeiro momento, mas também pode se tornar objeto da comunicação entre ouvinte e falante, a fim de promover melhor compreensão.

*Língua Portuguesa Brasileira:* Modalidade da Língua Portuguesa adotada no Brasil. Não possui formato único facilmente limitável, mas é identificada pelas diferenças em relação à Língua Portuguesa praticada em Portugal.

*Ouvinte:* Participante de um sistema dinâmico com o falante, em que se utiliza qualquer modalidade, dialeto ou idioleto da Língua Portuguesa Brasileira (seja falada ou escrita) para comunicar conteúdos, informações, emoções e significados. Em uma conversa ou diálogo, assume também a posição de falante.

*Pragmática:* Disciplina da Linguística que elege e estuda o contexto como principal fator determinante na atribuição de significado. A disciplina Pragmática é apresentada em detalhes no tópico 1.1 deste trabalho

*Psicólogo Organizacional:* Também referido como *Psicólogo do Trabalho*, é o profissional graduado em Psicologia que trabalha com grupos de pessoas em ambientes de empresas, organizações e corporações.

*Significado:* Ocorrência subjetiva e individual, na qual um ouvinte ou falante atribui um conjunto de representações particulares para uma palavra, emoção, gesto, expressão facial ou qualquer outro ato no ambiente que possa ser interpretado.

*Teoria da Homeostase do Risco (THR):* Proposta no fim do séc. XX pelo psicólogo Gerald Wilde, a THR propõe uma interpretação econômica para a análise do risco e o consequente comportamento de risco nos seres humanos. A THR é apresentada em detalhes no tópico 1.2 deste trabalho.

*Troca de turnos:* Ocorrência comum em conversa ou diálogo, na qual falante e ouvinte(s) trocam de papel, a fim de que a comunicação mútua ocorra.

## ANEXO 1

Folha Online

15/09/2008

Entenda a crise financeira que atinge a economia dos EUA

A crise no mercado hipotecário dos EUA é uma decorrência da crise imobiliária pela qual passa o país, e deu origem, por sua vez, a uma crise mais ampla, no mercado de crédito de modo geral. O principal segmento afetado, que deu origem ao atual estado de coisas, foi o de hipotecas chamadas de "subprime", que embutem um risco maior de inadimplência.

O mercado imobiliário americano passou por uma fase de expansão acelerada logo depois da crise das empresas "pontocom", em 2001. Os juros do Federal Reserve (Fed, o BC americano) vieram caindo para que a economia se recuperasse, e o setor imobiliário se aproveitou desse momento de juros baixos. A demanda por imóveis cresceu, devido às taxas baixas de juros nos financiamentos imobiliários e nas hipotecas. Em 2003, por exemplo, os juros do Fed chegaram a cair para 1% ao ano.

Em 2005, o "boom" no mercado imobiliário já estava avançado; comprar uma casa (ou mais de uma) tornou-se um bom negócio, na expectativa de que a valorização dos imóveis fizesse da nova compra um investimento. Também cresceu a procura por novas hipotecas, a fim de usar o dinheiro do financiamento para quitar dívidas e, também, gastar (mais).

As empresas financeiras especializadas no mercado imobiliário, para aproveitar o bom momento do mercado, passaram a atender o segmento "subprime". O cliente "subprime" é um cliente de renda muito baixa, por vezes com histórico de inadimplência e com dificuldade de comprovar renda. Esse empréstimo tem, assim, uma qualidade mais baixa -- ou seja, cujo risco de não ser pago é maior, mas oferece uma taxa de retorno mais alta, a fim de compensar esse risco.

Em busca de rendimentos maiores, gestores de fundos e bancos compram esses títulos "subprime" das instituições que fizeram o primeiro empréstimo e permitem que uma nova quantia em dinheiro seja emprestada, antes mesmo do primeiro empréstimo ser pago.

Também interessado em lucrar, um segundo gestor pode comprar o título adquirido pelo primeiro, e assim por diante, gerando uma cadeia de venda de títulos.

Porém, se a ponta (o tomador) não consegue pagar sua dívida inicial, ele dá início a um ciclo de não-recebimento por parte dos compradores dos títulos. O resultado: todo o mercado passa a ter medo de emprestar e comprar os "subprime", o que termina por gerar uma crise de liquidez (retração de crédito).

Após atingir um pico em 2006, os preços dos imóveis, no entanto, passaram a cair: os juros do Fed, que vinham subindo desde 2004, encareceram o crédito e afastaram compradores; com isso, a oferta começa a superar a demanda e desde então o que se viu foi uma espiral descendente no valor dos imóveis.

Com os juros altos, o que se temia veio a acontecer: a inadimplência aumentou e o temor de novos calotes fez o crédito sofrer uma desaceleração expressiva no país como um todo, desaquecendo a maior economia do planeta --com menos liquidez (dinheiro disponível), menos se compra, menos as empresas lucram e menos pessoas são contratadas.

No mundo da globalização financeira, créditos gerados nos EUA podem ser convertidos em ativos que vão render juros para investidores na Europa e outras partes do mundo, por isso o pessimismo influencia os mercados globais.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u445011.shtml>

## ANEXO 2

Folha Online

15/09/2008

Seguradora AIG tem permissão para acesso a US\$ 20 bi

O governador do Estado de Nova York, David Paterson, anunciou nesta segunda-feira que deu uma autorização especial à seguradora AIG (American International Group) para que possa ter acesso a US\$ 20 bilhões de capital nas mãos de suas filiais e, desse modo, aumentar sua liquidez.

A autorização vai permitir que a companhia obtenha um empréstimo ponte a si mesmo e "utilizar estes ativos como garantia para pedir emprestado dinheiro para financiar suas operações diárias", explicou Paterson em entrevista coletiva.

"Não se trata de um resgate financeiro por parte do governo" do Estado, acrescentou o governador de Nova York. Para ele, a AIG tem "um problema de liquidez", mas "continua sendo extraordinariamente solvente".

Às 15h43 (horário de Brasília), as ações da empresa caíram 55,27%, até US\$ 5,43, na Bolsa de Nova York, depois de ter chegado a baixar durante o pregão 71,16% e tocar um mínimo de US\$ 3,50.

A AIG está finalizando um plano de sobrevivência, que inclui a venda de alguns de seus ativos mais valiosos, a busca de mais capital e o pedido de ajuda ao Fed (Federal Reserve, o banco central americano), depois que suas ações perderam na semana passada 45,6%, e 90% neste ano.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u445109.shtml>



### ANEXO 3

Folha Online

16/09/2008

Fed aprova empréstimo de US\$ 85 bilhões para salvar seguradora AIG

O Federal Reserve (Fed, o banco central dos Estados Unidos) autorizou na noite desta terça-feira a concessão de um empréstimo de US\$ 85 bilhões para a seguradora AIG (American International Group), para evitar que a empresa tenha o mesmo destino do banco de investimentos Lehman Brothers, que pediu concordata.

Por meio de comunicado, o Fed declarou que uma derrubada da AIG poderia intensificar o já delicado momento do mercado financeiro mundial, arrastando ainda mais empresas e economias. "O Fed determinou que, nas atuais circunstâncias, uma concordata do AIG poderia somar ao já bastante fragilizado mercado financeiro e elevar substancialmente os custos de empréstimos", informou o Banco Central americano.

O objetivo do Fed é facilitar com que a seguradora possa levantar fundos para quitar suas dívidas. "Este empréstimo facilitará o processo por meio do qual a AIG venderá alguns de seus negócios de forma ordenada, com a menor alteração possível na economia geral."

"O empréstimo inclui condições e prazos concebidos a fim de proteger os interesses do governo dos Estados Unidos e dos contribuintes", diz a nota.

O jornal americano "The New York Times" informou que o empréstimo à AIG virá em troca de cerca de 80% da empresa --o que daria o controle da AIG ao governo. "Até esta semana teria sido impensável que o Fed socorresse uma seguradora, e o pedido de ajuda da AIG há poucos dias já havia sido recusado", destaca o "NYT".

A ajuda do Fed "colocaria o governo em uma posição de controle em potencial de uma seguradora privada, um fato histórico, principalmente considerando que a AIG não é regulamentada diretamente pelo governo federal", destaca por sua vez o "Wall Street Journal".

O presidente George W. Bush manifestou seu apoio ao plano salvar a seguradora AIG. Para ele, a medida "promoverá a estabilidade dos mercados financeiros". "O presidente apóia o acordo anunciado esta tarde pelo Federal Reserve. Estes passos são tomados no interesse de promover a estabilidade dos mercados financeiros e de limitar o dano à economia em geral", destaca uma nota divulgada pela Casa Branca.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u445684.shtml>

## ANEXO 4

Folha Online

18/09/2008

Kraft Foods substituirá ação da AIG no índice Dow Jones

A empresa alimentícia americana Kraft Foods substituirá a AIG no índice Dow Jones Industrial, o principal da Bolsa de Nova York, após o resgate na terça-feira da seguradora pelo Federal Reserve (Fed, o banco central americano) mediante um empréstimo de US\$ 85 bilhões, anunciou hoje a companhia Dow Jones.

O editor e diretor-executivo da Dow Jones Indexes, John Prestbo, afirmou, em comunicado, que a decisão de tirar a seguradora do índice ocorre em consequência da "praticamente nacionalização do AIG e do baixo preço de suas ações".

O AIG sai do índice após ter permanecido nele desde abril de 2004, enquanto a Kraft Foods será a única companhia alimentícia que fará parte do indicador.

A troca será efetivada em 22 de setembro, coincidindo com a abertura da Bolsa de Nova York.

Esta é a segunda mudança realizada em 2008 neste índice da bolsa de 112 anos, que reúne as companhias mais importantes de Wall Street.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u446309.shtml>

## ANEXO 5

Folha Online

03/10/2008

AIG vende ativos de filiais para pagar dívida com Fed

A gigante americana de seguros AIG anunciou planos para vender seus ativos de suas filiais para aumentar seu capital e devolver um empréstimo de US\$ 61 bilhões do Federal Reserve (Fed, banco central americano).

O Fed concordou no mês passado em emprestar mais de US\$ 85 bilhões para salvar a AIG do colapso e ajudar a limitar o contágio do mercado financeiro.

"A AIG pretende manter suas filiais americanas, sinistros e negócios gerais de seguros estrangeiros, e manter um contínuo investimento em suas operações estrangeiras de seguro de vida", afirmou a empresa em nota.

"As filias mundiais da AIG e negócios relativos a sinistro renderam aproximadamente US\$ 40 bilhões em 2007. A empresa está explorando oportunidades para seus negócios restantes de alta qualidade e recursos", indicou o documento.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u451756.shtml>

## ANEXO 6

Folha Online

07/10/2008

Executivos da AIG tiraram férias após empréstimo bilionário

Executivos da seguradora AIG tiraram férias em uma exclusiva praia da Califórnia alguns dias após a companhia receber o empréstimo de US\$ 85 bilhões do governo americano para continuar a funcionar, revelaram legisladores nesta terça-feira. Mark Lennihan/AP

"Menos de uma semana após os contribuintes socorrerem a AIG, foi possível ver executivos da companhia bebendo vinho e jantando em um dos balneários mais exclusivos do país", disse o congressista democrata Henry Waxman ao comitê de supervisão e reforma governamental da Câmara de Representantes.

O governo assumiu o controle de 79,9% da AIG após o Federal Reserve (Fed o banco central americano) aprovar um empréstimo de US\$ 85 bilhões para a seguradora americana.

"Menos de uma semana depois, a AIG organizou uma folga de uma semana para seus executivos no balneário St. Regis, em Monarch Beach, Califórnia", disse Waxman.

Os recibos revelam que a AIG pagou US\$ 440 mil pela semana de férias, sendo US\$ 200 mil em habitações, US\$ 150 mil em comida e US\$ 23 mil em serviços de spa.

"O americano comum está sofrendo economicamente. Perde seu trabalho, sua casa e seu seguro de saúde. Agora me pergunto se isto tem sentido."

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u453616.shtml>

## ANEXO 7

Folha Online

02/03/2009

AIG tem prejuízo recorde de US\$ 61,7 bi no trimestre; EUA oferecem nova ajuda

O governo dos EUA vai oferecer um novo pacote de ajuda à gigante do setor de seguros AIG (American International Group) no valor de US\$ 30 bilhões. O anúncio da nova ajuda vem no dia em que a seguradora apresentou um prejuízo de US\$ 61,7 bilhões no quarto trimestre, o maior já registrado por uma empresa americana. No ano passado como um todo, a AIG anunciou uma perda, também recorde, de US\$ 99,289 bilhões.

A AIG já havia recebido US\$ 150 bilhões do governo e vinha tentando vender algumas de suas operações para pagar o primeiro pacote de ajuda, mas não obteve sucesso.

Trata-se do quinto prejuízo trimestral consecutivo da empresa. As perdas com investimentos, reduções de valores de ativos e encargos de reestruturação foram os itens que mais contribuíram para o resultado negativo da empresa.

O pacote de US\$ 30 bilhões ficará à disposição da seguradora para o caso de ter necessidade do dinheiro. Em uma entrevista de hoje à rede americana de TV NBC, o executivo-chefe da empresa, Edward Liddy, disse que a empresa vai conseguir devolver o dinheiro ao Federal Reserve (Fed, o BC americano). "Os novos US\$ 30 bilhões são uma linha de prontidão. Não é algo que necessariamente tenhamos de sacar agora", disse.

Sob o novo pacote, o Fed passaria a ter participação em duas unidades internacionais da seguradora. Ao invés de pagar US\$ 38 bilhões, entre principal e juros, já usados da ajuda concedida à empresa, a AIG vai pagar o empréstimo com uma participação na American International Assurance, na Ásia, e na American Life Insurance, que opera em 50 países.

A AIG informou que a a empresa enfrenta "desafios significativos" devido à rápida deterioração em alguns mercados financeiros nos últimos dois meses do ano passado. "Os recursos adicionais vão ajudar a estabilizar a empresa e, ao fazer isso, estabilizar o sistema financeiro".

Ontem, o diário americano "The Wall Street Journal", citando fontes próximas ao acordo, havia informado que a ajuda adicional de US\$ 30 bilhões estava sendo negociada com o governo.

"Tanto a Standard & Poor's como a Moody's Investors Service aprovaram o novo plano de resgate", afirmou o "Wall Street Journal". Uma das principais condições para o sucesso deste plano era que as agências de avaliação financeira não abajassem as notas de endividamento da AIG, o que teria elevado o custo de seu refinanciamento e atrapalharia o plano.

O ex-número um mundial do setor, controlado a 79,9% pelo governo americano, a AIG ainda está no fundo do poço, com perdas de US\$ 37,7 bilhões nos nove primeiros meses de 2008. Desde setembro do ano passado, as autoridades americanas investiram US\$ 150 bilhões na seguradora para salvá-la da falência.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u511157.shtml>

## ANEXO 8

Folha Online

15/03/2009

AIG paga US\$ 165 milhões em bonificações a executivos

A seguradora AIG, a mesma empresa que precisou de US\$ 180 bilhões de empréstimos do governo norte-americano, vai pagar US\$ 165 milhões em bonificações a executivos.

A notícia está causando grande repercussão pelo mundo neste domingo e deve provocar reações dos mercados da Ásia e da Europa, quando abrirem nesta segunda-feira (16).

O empréstimo levou o secretário do Tesouro dos EUA, Timothy Geithner, a protestar ao principal executivo de AIG, Edward Liddy, nesta semana.

Liddy aceitou reduzir alguns pagamentos, mas, em carta enviada a Geithner, alertou para o perigo que a companhia correria de perder alguns de seus executivos, "se eles achassem que a compensação está submissa a um ajuste contínuo e arbitrário por parte do Departamento do Tesouro".

A AIG sustenta que as bonificações estão estipuladas nos contratos e não pode simplesmente suspendê-las.

"É um escândalo!", esbravejou Larry Summers, diretor do Conselho Econômico Nacional da Casa Branca, em entrevista hoje à emissora rede de televisão "ABC".

No entanto, ele afirmou que os Estados Unidos "são um país de leis, há contratos e o Governo não pode revogá-los".

A reação no Congresso foi parecida. O democrata Barney Frank, presidente do Comitê de Serviços Financeiros da Câmara de Representantes (Deputados), disse hoje à TV "Fox News", que o Governo deveria ter imposto à AIG "regras mais estritas desde o início" em troca de fornecer dinheiro público.

A intervenção na AIG começou pelas mãos do Federal Reserve (Fed, banco central americano), ainda durante o mandato de George W. Bush.

Apesar disso, o líder dos republicanos no Senado, Mitch McConnell, acusou o Governo de Barack Obama de "simplesmente ficar parado olhando e acusar a Administração anterior".

Na prática, os contribuintes americanos reembolsarão "alguns dos empregados que nos introduziram nesta confusão", disse o senador à "ABC".

As bonificações irão para o departamento de produtos financeiros de AIG, cujas apostas no mercado afundaram a empresa.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u534989.shtml>

## ANEXO 9

Folha Online

17/03/2009

Executivos da AIG deveriam renunciar ou cometer suicídio, diz senador dos EUA

O senador republicano pelo Estado de Iowa (centro-norte dos Estados Unidos) Charles Grassley sugeriu que executivos de empresas americanas deveriam adotar comportamentos de sociedades como a do Japão e cometer suicídio ou se desculpar em público quando envolvidos em casos como o da seguradora AIG (American International Group), que anunciou o pagamento de US\$ 165 milhões em bônus a sua cúpula.

"Sugiro, obviamente, que eles deveriam ser tirados dos cargos, mas digo que a primeira coisa que me faria sentir um pouco melhor a respeito deles seria se eles seguissem o exemplo japonês e se apresentassem ao povo americano, se curvassem, pedissem desculpas e fizessem uma de duas coisas: renunciassem ou cometessem suicídio", disse Grassley ontem, em uma entrevista a um programa da rádio WMT, no Estado pelo qual é senador.

A seguradora já havia recebido US\$ 150 bilhões do governo quando foi anunciado um novo pacote de ajuda, no valor de US\$ 30 bilhões, no último dia 2 --mesmo dia em que a seguradora apresentou um prejuízo de US\$ 61,7 bilhões no quarto trimestre, o maior já registrado por uma empresa americana. No ano passado como um todo, a AIG anunciou uma perda, também recorde, de US\$ 99,289 bilhões.

A AIG diz que os bônus fazem parte dos contratos dos executivos --incluindo daqueles responsáveis pelas divisões da empresa que estão mais envolvidas na crise em que a empresa se encontra. Como são cláusulas contratuais, a AIG não pode simplesmente suspender o pagamento dos bônus.

O procurador-geral do Estado de Nova York, Andrew Cuomo, disse hoje que a empresa pagou bônus de US\$ 1 milhão ou mais a 73 pessoas na AIG Financial Products --subsidiária da seguradora--, incluindo 11 pessoas que não trabalham mais na companhia.

Hoje, o senador tentou atenuar seus comentários, mas ainda fez referência ao ritual do harakiri. Em uma teleconferência, ele afirmou que não quer que as pessoas cometam suicídio, "não é essa a minha ideia". "Eu só lamento muito que não tenhamos visto declarações de desculpas, de remorsos, de arrependimento, por parte dos executivos-chefe, de manufaturas, de bancos ou empresas de seguro ou serviços financeiros que estão pedindo ajuda."

"Eu disse que outras sociedades aceitam isso, e vi escritos sobre o que os japoneses fazem. E alguns executivos-chefe japoneses cometem suicídio. Provavelmente, na maioria dos casos, não fazem isso, mas quando não fazem eles vêm a público e expressam arrependimento; e podem ficar ou sair, mas o ponto é que eles aceitam toda a responsabilidade e a sociedade como um todo sabe que eles aceitam toda a responsabilidade", disse.

O harakiri é o suicídio ritual, praticado por samurais com a própria espada, pela qual se faz o resgate da própria honra. Auxiliares do senador disseram, segundo o jornal americano "The New York Times" que Grassley já fez referência ao ritual em outras críticas.

Em outubro do ano passado, quando o Congresso ainda estudava o pacote de US\$ 700 bilhões em ajuda ao setor financeiro, ele disse que "não seria ruim se a liderança dessas instituições [financeiras] abordassem a questão ao estilo japonês --mas não cometendo suicídio, como alguns japoneses fazem nessas circunstâncias, mas em cenas que vi na TV nas quais os executivos-chefe vão à diretoria, a público e pedem profundas desculpas".

Ontem, o presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, disse que pedirá ao Departamento do Tesouro para tentar impedir, 'por todo meio legal', a AIG de pagar US\$ 165 milhões em bonificações a executivos.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u536094.shtml>



## ANEXO 10

Folha Online

19/03/2009

Câmara dos EUA aprova imposto de 90% sobre bônus de empresas que receberam ajuda

A Casa dos Representantes (Câmara dos Deputados) dos EUA aprovou nesta quinta-feira uma lei para taxar em 90% os pagamentos de bônus feitos por empresas que receberam ajuda do governo para se manter em pé em meio à crise. A lei foi aprovada por 328 votos a 93.

A nova medida veio após a polêmica causada pelo anúncio feito nesta semana pela seguradora AIG (American International Group), do pagamento de US\$ 165 milhões em bônus a seus executivos --mesmo com prejuízos de US\$ 61,7 bilhões no quarto trimestre e de US\$ 99,289 bilhões em 2008 como um todo (ambos recorde) e de ter recebido US\$ 150 bilhões em ajuda do governo, além de outros US\$ 30 bilhões anunciados no último dia 2 (mesmo em que foram apresentados os prejuízos).

"Queremos nosso dinheiro de volta e o queremos agora para os contribuintes", disse a presidente da Câmara, Nancy Pelosi.

A questão dos bônus da AIG despertaram críticas acirradas nos últimos dias --incluindo sugestões como a que foi feita pelo senador Charles Grassley, de que os executivos da AIG que receberam os bônus "seguissem o exemplo japonês e se apresentassem ao povo americano, se curvassem, pedissem desculpas e fizessem uma de duas coisas: renunciassem ou cometessem suicídio".

O presidente da AIG, Edward Liddy, foi ontem ao Congresso explicar aos legisladores os pagamentos de bônus, mesmo tendo a empresa pedido ajuda do governo para não quebrar.

Na audiência, Liddy pediu aos executivos da AIG que receberam os bônus que façam "o que é correto" e devolvam a metade do dinheiro recebido.

O procurador-geral do Estado de Nova York, Andrew Cuomo, revelou que a AIG já pagou bônus de US\$ 1 milhão ou mais a 73 executivos da subsidiária AIG Financial Products -- incluindo 11 pessoas que já não trabalham mais na companhia. Entre as 11 pessoas que receberam bônus da AIG e que já não estão mais na empresa, o valor mais alto passou de US\$ 4,6 milhões. Outras 22 pessoas receberam bônus de mais de US\$ 2 milhões.

Liddy disse no Congresso que, "devido a certas obrigações legais", a empresa fez pagamentos de compensações que ele considerou "desagradáveis". "Erros foram cometidos na AIG em uma escala que poucos poderiam ter imaginado ser possível", diz Liddy no testemunho apresentado no Congresso.

Ele destacou o "ponto alto da raiva" do povo americano, que quer saber como o país entrou na atual crise, como vai sair dela e quando vai voltar ao ritmo anterior de crescimento. "Eu partilho dessa raiva. Como homem de negócios, eu vi o lado bom do capitalismo. Nos últimos meses, ao ver como a AIG foi mal conduzida nos anos anteriores, também vi provas do lado mau."

O presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, propôs nesta quarta-feira (18) a criação de uma autoridade reguladora para grupos como a AIG, semelhante à que existe para os bancos, em meio ao escândalo causado pelos bônus pagos pela gigante dos seguros a seus dirigentes.

Texto disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u537347.shtml>

## ANEXO 11

NEW YORK--Mar. 18, 2009-- AIG Chairman and Chief Executive Officer Edward Liddy delivered the following remarks today at a hearing held today by a subcommittee of the U.S. House of Representatives:

“Thank you Chairman Kanjorski, Ranking Member Garrett, Members of the Subcommittee. I appreciate the opportunity to appear before you, as the representatives of our largest shareholder – the American people.

“My name is Edward Liddy. Six months ago, I came out of retirement to help my country. At the government’s request, I have had the duty and extraordinary challenge of serving as Chairman and Chief Executive Officer of American International Group – AIG. I speak to you today on behalf of 116,000 AIG employees around the world who are united around one simple belief: when you owe someone money, you pay that money back.

“I’m sure we all share that belief. I believe that you and I also share a common agenda today – to clean up the mess at AIG, and in the process help get the American economy moving again.

“Let me speak directly to the situation at AIG that has sparked the nation’s outrage over the past several days.

“No one knows better than I that AIG has been the recipient of generous amounts of government aid. We are acutely aware not only that we must be good stewards of the public funds we have received, but that the patience of America’s taxpayers is wearing thin.

“Where that patience is especially thin is on the question of compensation. I am personally mindful both of the environment in which we are operating and the President’s call for a more restrained compensation system.

“At the same time, we are essentially operating AIG on behalf of the American taxpayer so that we can maximize the amount we pay back to the government. We weigh every decision with one priority in mind: will this action help our ability to pay monies back to the government or hurt it?

“Although we have wound down more than \$1 trillion in the portfolio of AIG Financial Products – the unit that is at the root of our financial problems – that portfolio

remains very large – \$1.6 trillion – and it continues to contain substantial risk. The financial downside for taxpayers is potentially very large and very real, and that’s why we’re winding this business down.

“To prevent undue risk exposure in the meantime, AIG has made a set of retention payments to employees based upon a compensation system that prior management put in place. Payments were made to employees in the Financial Products unit that caused many of AIG’s problems. And Americans are asking – why pay these people anything at all?

“Here is why. I am trying to prevent an uncontrolled collapse of that business. This is the only way to improve AIG’s ability to pay taxpayers back quickly and completely, and the only way to avoid a systemic shock to the economy that U.S. Government help was meant to prevent.

“Make no mistake, had I been CEO at the time I would never have approved the retention contracts that were put in place over a year ago. It was distasteful to have to make these payments. But we concluded that the risks to the company, and therefore the financial system and the economy, were unacceptably high.

“That said, we have heard the American people loudly and clearly these past few days. The payment of large bonuses to people in the very unit that caused so much of AIG’s financial trouble does not sit well with the American taxpayer, and for very good reason.

“Accordingly, today I have asked the employees of AIG Financial Products to step up and do the right thing. Specifically, I have asked those who received retention payments of \$100,000 or more to return at least half of those payments.

“Some have already stepped forward and offered to give up 100 percent of their payments.

“The action we are taking today is the result of discussions with numerous parties, including Attorney General Cuomo of New York. We will work to ensure the highest level of employee participation in this effort in the days ahead. And we will keep the Congress and the American people informed of our progress.

“Obviously, we are meeting today at a high point of public anger. I share that anger. As a businessman of some 37 years, I have seen the good side of capitalism. Over the last

few months, in reviewing how AIG had been run in prior years, I have also seen evidence of its bad side.

“Mistakes were made at AIG on a scale few could have ever imagined possible. The most critical of those was the creation of a credit default swap portfolio, which eventually became subject to massive collateral calls that created a liquidity crisis for AIG.

“I agreed to take the reins at AIG last September, after the company had turned to the U.S. Government for financial support. On behalf of my colleagues, I want to thank the Federal Reserve and the U.S. Treasury for making the extraordinarily tough call to provide that support. It has meant that together we have been able to preserve jobs and businesses, and protect policyholders who rely on the promise of insurance to secure their well-being.

“We are moving urgently on a business plan designed to maximize the value of our core businesses, so that in turn we can maximize the amount that we repay to American taxpayers. We at AIG want to believe that we are all in this together. I have led AIG for six months now. And I want to assure you that the people at AIG today are working as hard as we can to solve this problem for the benefit of America’s taxpayer.

“And we need your help. We need the support of the congress to do this. And if we do this together, I am confident we can achieve two hugely important things:

Repayment of AIG’s debt to the government to the maximum extent possible;

And a solution to AIG’s condition that is a giant stepping stone to the economic recovery we all desire.

“With that, Mr. Chairman, I would request that my remarks and several additional documents be included in the hearing record, and I am happy to respond to your questions. Thank you.”

American International Group, Inc. (AIG), a world leader in insurance and financial services, is the leading international insurance organization with operations in more than 130 countries and jurisdictions. AIG companies serve commercial, institutional and individual customers through the most extensive worldwide property-casualty and life insurance networks of any insurer. In addition, AIG companies are leading providers of retirement services, financial services and asset management around the world. AIG's

common stock is listed on the New York Stock Exchange, as well as the stock exchanges in Ireland and Tokyo.

Fonte: American International Group, Inc.

## ANEXO 12

Gazeta do Povo

05/11/2008

Rosana Félix

### Crise ganha corpo no setor metal-mecânico

Pelo menos 35 empresas do setor metal-mecânico de Curitiba e região metropolitana vão dar férias coletivas para seus funcionários em dezembro, um reflexo direto da crise econômica, a qual já provocou paradas em várias montadoras de veículos do Brasil. Das empresas que vão parar no próximo mês, apenas 20% já tinham isso planejado. A grande parte só decidiu recorrer ao expediente nesta semana, após os pedidos dos clientes caírem quase pela metade.

“Isso era inevitável. Depois que as montadoras começam a reduzir a produção, não há outra alternativa para os fornecedores”, afirma Roberto Karam, presidente do Sindimetal, que representa as empresas do setor metal-mecânico. A Volkswagen está dando férias coletivas para 1,8 mil dos 3,6 mil funcionários neste mês e a Renault, que tem 4 mil trabalhadores, adotou o banco de horas negativo para dispensar temporariamente alguns trabalhadores. A General Motors também implantou período de férias em suas duas fábricas no Brasil. As duas primeiras alegaram necessidade de adequar a produção à demanda; a GM culpou a restrição ao crédito, o que diminuiu a venda de veículos.

Produção e desempenho setorial

Karam não soube precisar quantos trabalhadores serão afetados com a paralisação das atividades das 35 indústrias, mas fez prognósticos negativos para os próximos meses. “Se não houver nenhum fato novo até janeiro, de 5 mil a 6 mil pessoas estarão com o emprego em risco.” Em Curitiba e região, cerca de 30 mil atuam no setor metal-mecânico. Segundo ele, as empresas estão sendo orientadas a não demitir. “Há alguns meses, quando o cenário econômico era outro, as empresas estavam precisando de mão-de-obra qualificada, e por isso investiram em treinamento. Demitir esse pessoal agora seria um péssimo negócio”, avalia.

Para o Sindicato dos Metalúrgicos de Curitiba e região, a crise está sendo superestimada. A assessoria de imprensa da entidade informou que as 35 empresas que vão dar férias coletivas em dezembro representam “menos de 1% das 3,5 mil empresas que existem no Paraná”. Segundo o sindicato, entre janeiro e setembro deste ano, o setor acumulou alta de 20% no nível de emprego, e que por isso são esperadas algumas “regulações”, mas dificilmente ocorrerá recessão.

Texto disponível em:

<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=824804&tit=Crise-ganha-corpo-no-setor-metal-mecanico>

## ANEXO 13

Gazeta do Povo

06/11/2008

Rosana Félix

### Negociações começam com chance de demissões

A poucas semanas do início da negociação salarial entre trabalhadores e empresas do setor metal-mecânico, os dois lados dão sinais de que vão protagonizar uma queda-de-braço para definir os reajustes. De um lado, as empresas argumentam que as perspectivas são de redução de produção e consumo, por conta da crise econômica; do outro, sindicalistas dizem que a situação não é tão grave e prometem paralisar atividades caso suas reivindicações não sejam aceitas. Uma das empresas que está em negociação com os trabalhadores é a multinacional Bosch, que teve suas exportações reduzidas e que, por isso, poderá demitir uma parte de seus quase 5 mil funcionários.

Cerca de 30 mil metalúrgicos de Curitiba e região têm data-base em 1º de dezembro, mas as grandes empresas costumam negociar em separado. De acordo com o Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC), a Bosch ofereceu duas possibilidades, que foram rejeitadas pelos trabalhadores em assembléia ontem de manhã. O presidente da entidade, Sérgio Butka, antes de saber da possibilidade de demissões na Bosch, disse ontem à tarde que os trabalhadores podem entrar em greve a partir da semana que vem, caso a empresa não reformule as propostas. A multinacional ofereceu aumento de 11% em dezembro, sem abono, ou o pagamento da inflação no ano (7,15%) e abono de R\$ 700 em dezembro, e o restante do aumento (3,6%) em dezembro de 2009. Em nota, a assessoria da Bosch disse que fará novas rodadas de negociação com os trabalhadores.

A empresa afirma ainda que a “adequação no quadro de colaboradores devido à queda de exportações e da crise econômica mundial já se faz sentir também na empresa, assim como

em diversas outras companhias”. De acordo com a nota, não existe, hoje, perspectivas de retomada das exportações. A Bosch também sentiu retração no mercado interno e informou que vai adequar a produção com férias coletivas.

## Divergência

“As empresas estão passando a mensagem errada. Estamos em um momento de diminuição da produção, não de crise”, afirma Butka. Várias montadoras, em Curitiba e outros estados, já reduziram a produção. A GM anunciou um programa de demissão voluntária (PDV) e dados divulgados ontem indicam queda nas vendas em outubro. “As empresas estavam produzindo além do limite, pagando horas extras para os funcionários. Agora há um momento de restrição do crédito, mas a situação deve voltar a se normalizar em dezembro”, opina o sindicalista.

A ameaça de greve ocorre um dia após o Sindimetal (sindicato do setor metal-mecânico) divulgar que pelo menos 35 empresas de Curitiba e região darão férias coletivas para seus funcionários em dezembro. O SMC contra-argumenta, dizendo que 42 empresas deram férias coletivas em 2007, e que essa estratégia é normal. Segundo o presidente do Sindimetal, Roberto Karam, cada entidade vê a crise de uma forma. “Tomara que os sindicalistas estejam certos. Mas o cenário é muito grave sim. Em nenhum momento pensamos em usar a situação atual como forma de pressão. Afinal, as empresas, por natureza, querem trabalhar, produzir e vender, e não reduzir produção.”

Texto disponível em:

<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=825197&tit=Negociacoes-comecam-com-chance-de-demissoes>

## ANEXO 14

Gazeta do Povo

11/11/2008

Célio Yano

### Metalúrgicos da Bosch decidem manter greve em Curitiba

Em assembléia realizada na manhã desta terça-feira (11), cerca de 4,4 mil metalúrgicos da fábrica da Bosch da Cidade Industrial de Curitiba (CIC) decidiram manter a paralisação nas atividades, iniciada na última sexta-feira (7). Os trabalhadores pedem um reajuste salarial de 10,75%, sendo 7,15% referentes à inflação dos últimos 12 meses e um aumento real de 3,6%, e um abono de R\$ 1,5 mil a serem aplicados em dezembro, data-base da categoria.

Na tarde de segunda-feira (10), diretores do Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC) e representantes da Bosch se reuniram no Ministério Público do Trabalho, mas terminaram o encontro sem um acordo. Segundo o SMC, a empresa apresentou duas propostas. Na primeira, se comprometia a pagar o abono de R\$ 1,5 mil no mês de janeiro de 2009, aplicar o reajuste relativo à inflação, de 7,15%, em fevereiro, e o aumento real de 3,6% em agosto. Os trabalhadores rejeitaram a proposta.

A segunda sugestão da empresa foi de dar o aumento real e o reajuste inflacionário no mês de dezembro, mas sem conceder o abono salarial. O sindicato da categoria voltou a rejeitar o acordo e apresentou uma contraproposta, que pedia os R\$ 1,5 mil de abono para dezembro e o reajuste total, de 10,75%, para fevereiro de 2009, mas a Bosch alegou que não seria possível.

Pouco antes das 8 horas desta terça-feira, a empresa apresentou uma nova proposta: R\$ 1000 de abono em dezembro e o reajuste total em março. Na assembléia realizada em frente à fábrica nesta manhã, os valores foram rejeitados e os trabalhadores decidiram manter a paralisação.

Segundo Edson Antônio dos Anjos, diretor do SMC e funcionário da Bosch, as reivindicações são específicas dos metalúrgicos da empresa, e não devem atingir outras fábricas. Os trabalhadores aguardam uma nova proposta da Bosch para ser discutida em assembléia na manhã de quarta-feira (12).

De acordo com Anjos, o SMC não estima os valores que a empresa está deixando de arrecadar, uma vez que não há um controle preciso sobre a quantidade de peças que são fabricadas por dia. “Posso afirmar que o prejuízo para a empresa é grande enquanto ficarmos de braços cruzados”, disse. A fábrica de bombas injetoras e componentes para sistemas a diesel tem cerca de cinco mil trabalhadores, dos quais 600, da área administrativa, estão trabalhando normalmente.

Procurada pela reportagem, a Bosch afirmou, por meio da assessoria de imprensa, que está em negociação com o sindicato e que não tem mais informações para serem repassadas por enquanto.

Texto disponível em:

[http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=826881&tit=Met alurgicos-da-Bosch-decidem-manter-greve-em-Curitiba](http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=826881&tit=Met%20alurgicos-da-Bosch-decidem-manter-greve-em-Curitiba)

## ANEXO 15

Gazeta do Povo

12/11/2008

Célio Yano

### Metalúrgicos da Bosch aceitam nova proposta e encerram greve

A empresa se comprometeu a pagar o abono de R\$ 1,5 mil em dezembro e a aplicar o reajuste salarial de 10,75%, no mês de março de 2009. Em assembléia realizada na manhã desta terça-feira (11), pelo menos um terço dos 4,4 mil metalúrgicos da fábrica da Bosch da Cidade Industrial de Curitiba (CIC) decidiram encerrar a greve, iniciada na última sexta-feira (7). A votação da nova proposta da empresa aconteceu às 6 horas, apenas entre os funcionários do turno da madrugada da fábrica. Por volta das 15h, os trabalhadores do turno tarde também concordaram em acabar com a paralisação, informou o Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC). Segundo o presidente do SMC, Sérgio Butka, apesar do acordo, o resultado não foi o melhor para classe. “Não é o que pedimos, mas, a essa altura, é melhor um pássaro na mão do que dois voando”, diz Butka. Os trabalhadores pediam um reajuste salarial de 10,75%, sendo 7,15% referentes à inflação dos últimos 12 meses e um aumento real de 3,6%, e um abono de R\$ 1,5 mil a serem aplicados em dezembro, data-base da categoria. Na proposta apresentada pela Bosch pouco antes da assembléia desta quarta-feira, a empresa se comprometeu a pagar o abono de R\$ 1,5 mil em dezembro e a aplicar o reajuste salarial de 10,75%, no mês de março de 2009, além de não descontar dos salários os cinco dias parados por causa da greve.

Procurada pela reportagem, a assessoria de imprensa da Bosch não deu informações sobre as negociações ou sobre os prejuízos causados pela paralisação. O sindicato também não estima os valores que a empresa deixou de arrecadar, uma vez que não há um controle preciso sobre a quantidade de peças que são fabricadas por dia. A fábrica de bombas

injetoras e componentes para sistemas a diesel tem cerca de cinco mil trabalhadores, dos quais apenas 600, da área administrativa, não aderiram à greve. Segundo o presidente do SMC, as reivindicações são específicas dos metalúrgicos da empresa, e não há previsão de paralisações em outras fábricas.

Os trabalhadores da Bosch, maior indústria do setor metalúrgico no Paraná, decidiram paralisar as atividades em assembléia realizada na sexta-feira. Na tarde de segunda-feira (10), diretores do SMC e representantes da Bosch se reuniram no Ministério Público do Trabalho, mas terminaram o encontro sem um acordo. Segundo o SMC, a empresa apresentou duas propostas. Na primeira, se comprometia a pagar o abono de R\$ 1,5 mil no mês de janeiro de 2009, aplicar o reajuste relativo à inflação, de 7,15%, em fevereiro, e o aumento real de 3,6% em agosto. Os trabalhadores rejeitaram a proposta. A segunda sugestão da empresa foi de dar o aumento real e o reajuste inflacionário no mês de dezembro, mas sem conceder o abono salarial. O sindicato da categoria voltou a rejeitar o acordo e apresentou uma contraproposta, que pedia os R\$ 1,5 mil de abono para dezembro e o reajuste total, de 10,75%, para fevereiro de 2009, mas a Bosch alegou que não seria possível. Pouco antes das 8 horas da manhã de terça-feira, a empresa apresentou uma nova proposta: R\$ 1000 de abono em dezembro e o reajuste total em março. Os valores foram rejeitados e os trabalhadores decidiram manter a paralisação por mais um dia. Por volta das 6 horas desta quarta-feira, pouco antes da assembléia, a empresa apresentou a última proposta. Desta vez, foi aceita pelos trabalhadores. Agência Brasil

Texto disponível em:

<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?id=827267>

## ANEXO 16

Paraná Online

29/01/09

Sindicato dos Metalúrgicos entra com ação contra a Bosch

O sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba entrou nesta quinta-feira (29) com uma ação no Ministério Público estadual contra a empresa Bosch. De acordo com o presidente do sindicato, Sérgio Butka, a empresa vem fazendo pressão para que os trabalhadores aceitem a proposta de redução de salário e de jornada de trabalho. "A Bosch impõem essa proposta e não apresenta outra", disse. "A Bosch não é uma empresa que está com problemas financeiros. Vamos discutir redução de salários com empresas que estão deficitárias", acrescentou. Butka disse ainda que a ação é para que o ministério público "faça uma intervenção [na negociação] e para averiguar a situação dos trabalhadores". Desde o ano passado, o sindicato e a empresa negociam um acordo trabalhista. De acordo com Butka, em média, um trabalhador da Bosch ganha entre R\$ 1.200 e 1.500, caso o salário fosse reduzido como é proposto pela empresa, o valor ficaria em R\$ 800.

A Bosch, por meio de um comunicado a imprensa, informou que a proposta foi feita aos trabalhadores por causa de uma "acentuada queda da demanda no mercado da indústria automobilística" e uma "redução significativa nos volumes de produção para o mercado interno e, principalmente, para exportação, quando comparado ao período anterior à instabilidade econômica". "A empresa considera que a redução da jornada de trabalho com redução de salário, prevista em lei, é a solução necessária para adequar o grau de ocupação de pessoal à demanda atual", informa o comunicado de imprensa. O comunicado diz ainda que a multinacional alemã se mantém aberta ao diálogo com o Sindicato dos Metalúrgicos da Grande de Curitiba.

Texto disponível em:

<http://paranaonline.com.br/editoria/economia/news/351437/?noticia=SINDICATO+DOS+METALURGICOS+ENTRA+COM+ACAO+CONTRA+A+BOSCH>

## ANEXO 17

Paraná Online

18/06/2009

Rodrigo Feres e Mario Malschitzky

Bosch manda 900 embora e dá licença para três mil funcionários

Usando como justificativa a crise econômica mundial, a Bosch demitiu nesta quinta-feira (18) cerca de 900 funcionários da sua fábrica de Curitiba. Outros três mil trabalhadores ganharam uma "licença" de dez dias e neste tempo a empresa ficará fechada. A informação foi repassada para imprensa por meio de uma nota oficial.

A Bosch alertou que desde o último trimestre de 2008 vem registrando significativa queda nas vendas. Além disso, a empresa deixou de investir em algumas áreas e começou a restringir gastos. Foi apresentada uma proposta de redução de jornada com redução de salário, mas não houve acordo com os funcionários e com o Sindicato dos Metalúrgicos da região de Curitiba para sua implantação.

No fim da nota, a empresa se manifestou da seguinte maneira. "A Bosch lamenta as cerca de 900 demissões efetivadas hoje e informa que esta ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo".

Texto disponível em:

<http://paranaonline.com.br/editoria/economia/news/379483/?noticia=BOSCH+MANDA+900+EMBORA+E+DA+LICENCA+PARA+TRES+MIL+FUNCIONARIOS>

## ANEXO 18

G1

18/06/09

Priscila Dal Poggetto

Bosch anuncia 900 demissões na fábrica de Curitiba

Empresa afirma que foi afetada pela queda das exportações. Outros 3.000 funcionários ficarão em licença remunerada. Afetada pela retração do mercado automotivo mundial de caminhões, a unidade da Bosch em Curitiba anunciou, nesta quinta-feira (18), 900 demissões. A planta é responsável pela fabricação de sistemas diesel, destinados à produção de veículos comerciais. Em nota, a empresa afirma que a “ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo”. Para a redução dos níveis de estoque, cerca de 3.000 funcionários da unidade ficarão em licença remunerada até o dia 28 deste mês. Antes das demissões, a Bosch de Curitiba contava com 4.000 funcionários. "Oferecemos aos demitidos a extensão do plano médico por seis meses e encaminhamos os currículos desses funcionários para outras empresas da região, por se tratar de profissionais altamente qualificados", explica o gerente de Recursos Humanos da Bosch Curitiba, Duilo Damaso.

Segundo Damaso, há seis meses a empresa tem conversado com o Sindicato dos Metalúrgicos da região de Curitiba para encontrar caminhos alternativos que evitassem as demissões. Segundo a Bosch, desde o último trimestre de 2008, a empresa tem registrado significativa queda no número de pedidos dos clientes para as tecnologias automotivas produzidas nesta fábrica, quando comparado ao inicialmente planejado. Por esta razão, a Bosch teve que reduzir fortemente seu volume de produção, principalmente destinado à exportação. De acordo com Duilo Damaso, 60% da produção da unidade de Curitiba é voltada para o mercado externo, entretanto, o volume de negócios tem caído

significativamente. No caso do mercado brasileiro, a Bosch sentiu queda de 30% das vendas em relação ao volume comercializado no ano passado. Para minimizar o impacto do prejuízo, a empresa também irá suspender os investimentos previstos antes da crise para o aumento de produção.

## Mercado de caminhões

A crise no mercado de caminhões é mundial. Com a recessão econômica em diversos países, a demanda por veículos comerciais caiu, o que limitou a atuação de montadoras e fabricantes de autopeças em todo o mundo. Com o aumento da concorrência, as empresas precisam enxugar gastos e reduzir a produção para, assim, manter a competitividade no mercado. "Caminhão é um investimento, ou seja, significa uma série de planejamentos e avaliações. A compra é bem diferente em relação a de um automóvel", explica o gerente da Bosch. No caso do mercado nacional de caminhões, a situação não é diferente. Setores da economia como mineração, agricultura, construção civil e indústria em geral enfrentam reflexos da crise e limitam os investimentos em transporte. Para ajudar a reverter a crise no segmento de caminhões no país, o Governo Federal já desenvolve um programa específico para estimular a venda de veículos comerciais, especialmente aos trabalhadores autônomos. De acordo com o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Miguel Jorge, a renovação de frota de caminhões terá de ser lenta e gradativa devido ao alto custo do produto.

O G1 entrou em contato com o Sindicato dos Metalúrgicos da região de Curitiba, mas ainda não obteve retorno.

Texto disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Carros/0,,MUL1199547-9658,00.html>

## ANEXO 19

Agência Brasil

19/06/2009

Lúcia Norcio

Metalúrgicos querem discutir alternativas para demissões da Bosch no Paraná

Curitiba - A demissão de 900 dos cerca de 4 mil pessoas da unidade de Curitiba da Bosch, na Cidade Industrial, anunciada num comunicado oficial da empresa ontem (18), foi uma decisão precipitada na avaliação do Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC). A entidade informou que está protocolando na manhã de hoje (19) um pedido para que o Ministério Público do Trabalho intervenha e convoque uma mesa redonda para que sejam negociadas alternativas às demissões. À tarde, o sindicato entra com liminar no Ministério do Trabalho pedindo que todos os demitidos sejam contratados, mesmo provisoriamente, até que sejam negociadas outras opções com a direção da empresa. O presidente do sindicato, Sérgio Butka, lamentou as demissões e disse que para ele foi uma surpresa. “As negociações estavam sendo feitas desde o início do mês, mas as propostas que foram sugeridas pelo sindicato não foram aceitas”. Mais 3 mil funcionários da empresa estão em licença remunerada até o dia 28 deste mês. A crise econômica foi o motivo das demissões, segundo o comunicado da empresa. A Bosch alega que foi afetada pela queda de 40% nas exportações para os Estados Unidos, a Europa e a Ásia desde outubro do ano passado. A maioria dos demitidos trabalhava no setor de produção. Segundo a empresa, com a queda das exportações, destino da metade do que é produzido na unidade, os estoques estão altos, não sobrando, de acordo com a empresa, outra alternativa, senão a demissão. A unidade da Bosch na Cidade Industrial produz peças para motores movidos a diesel. As unidades fabris da Bosch no Brasil, localizadas em Campinas (SP), em Curitiba (PR) e em Aratu (BA), empregam juntas mais de 11 mil pessoas.

Texto disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2009/06/19/materia.2009-06-19.3237127479/view>

## ANEXO 20

Paraná Online

19/06/2009

Helio Miguel

Bosch anuncia demissão de 900 funcionários

Fábrica da Bosch na Cidade Industrial de Curitiba: faltou acordo. Um saldo de 900 demissões, 3 mil funcionários em licença remunerada e toda a produção parada até o próximo dia 29. Foi como a unidade curitibana da Bosch (fabricante de sistemas de injeção para motores a diesel voltados principalmente para exportação) terminou o dia, ontem. Uma forte diminuição na demanda por seus produtos, consequência da crise econômica mundial, foi a principal justificativa para as medidas. Apesar da empresa vir negociando acordos que acabaram não acontecendo com os empregados e o sindicato da categoria desde o início do ano, estes se mostraram surpresos com a situação. A Bosch, em comunicado à imprensa, ressaltou que, desde o último trimestre de 2008, vem registrando “significativa queda no número de pedidos dos clientes para as tecnologias automotivas” produzidas na unidade de Curitiba. A redução foi principalmente nas exportações, que, ano passado, respondiam por cerca de 60% da demanda da unidade. Por isso, a empresa diz que a ação foi necessária para garantir a competitividade da fábrica de Curitiba em longo prazo. O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC), Sérgio Butka, lamentou as demissões e admitiu ter sido pego de surpresa. Ele frisou que, desde o início do mês, vinha conversando com a empresa para buscar alternativas, mas que a companhia, ao contrário de outras da região, era pouco receptiva às propostas do sindicato.

Agora, Butka avisa que o Sindicato deverá procurar o Ministério Público do Trabalho para tentar reverter a situação. “Eles têm uma responsabilidade social a cumprir”, diz. Desde o início do ano, a empresa já havia proposto um acordo coletivo para reduzir os salários e a

jornada de trabalho dos empregados. A proposta, porém, não foi aceita pelo SMC, que alegava que a Bosch tinha que tentar esgotar todas as outras possibilidades como banco de horas ou suspensão temporária (lay off) antes de tomar tais medidas. “Além disso, a empresa não dava garantias de manutenção dos empregos”, lembrou Butka.

Um dos funcionários demitidos, que não quis se identificar, alegou que faltou transparência da Bosch antes do anúncio das demissões, e reclamou da forma abrupta com que a comunicação foi feita. Ele, que trabalhava há cinco anos na unidade, como operador de produção, disse que a comoção dos empregados era geral. “Teve gente com mais de 20 anos de empresa que foi mandada embora”, contou. O gerente de Recursos Humanos da unidade da Bosch em Curitiba, Duilo Damaso, disse que as demissões foram postergadas pelo máximo de tempo possível. Ele assegurou que a Bosch está em contato com outras companhias para tentar recolocar os profissionais no mercado, e lembrou que a empresa também estendeu por seis meses a assistência médica dos empregados dispensados. Sobre a forma das demissões, Damaso afirmou que a empresa se preocupou em comunicar pessoalmente cada funcionário, e por isso as dispensas foram rápidas. “Claro que não é um comunicado agradável de receber. Há muitos sentimentos envolvidos. Mas o fator tempo era determinante”, justificou. Segundo ele, os critérios para escolha dos demitidos levaram em conta aspectos legais, sociais e de desempenho.

Texto disponível em: <http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/379517/>

## ANEXO 21

Assessoria de imprensa do Sindicato dos Metalúrgicos de Curitiba Curitiba (PR) 24/06/2009

TRT sugere lay-off, mas Bosch recusa e se nega a suspender demissões

Terminou sem acordo a audiência de conciliação realizada entre Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC) e Bosch do Brasil na manhã desta quarta-feira, 24, no Tribunal Regional do Trabalho (TRT). A empresa se negou a suspender as demissões dos 900 trabalhadores anunciadas na semana passada. A direção da fábrica não concordou em adotar qualquer outra medida que viesse como alternativa às dispensas.

Durante a audiência, o próprio vice-presidente do Tribunal, que presidiu a audiência, desembargador Luiz Eduardo Gunther, sugeriu que a Bosch utilizasse o lay-off (suspensão temporária dos contratos de trabalho por até cinco meses) como alternativa às demissões, mas a proposta foi recusada. "A maioria dos trabalhadores dispensados, como a própria empresa declara, têm entre 10 e 15 anos de casa, e terá dificuldade em se recolocar profissionalmente. É preciso buscar medidas para amenizar o impacto, como o artigo 476 da CLT (lay-off), por exemplo", disse o magistrado, que falou ainda sobre as vantagens dessa medida. "O trabalhador ganha tempo para se qualificar e se recolocar no mercado, abrindo assim novas perspectivas de trabalho", declarou o desembargador durante a audiência. Ele afirmou que o lay-off seria uma alternativa viável para que se "ganhasse tempo". Mesmo com todas essas argumentações, a Bosch se negou a adotar o lay-off e cancelar os cortes.

Após negar todas as alternativas, a empresa limitou-se a oferecer uma espécie de "indenização" aos demitidos: trabalhadores com até cinco anos de empresa ganhariam meio salário-base; de cinco a dez anos, um salário-base; de dez a 15 anos, um salário-base e meio; e acima de 15 anos, dois salários-bases. O presidente do SMC, Sérgio Butka, classificou a proposta como 'irrisória'. "O trabalhador que tanto se empenhou merece tratamento digno,

não isso que eles ofereceram. Temos vários outros caminhos para seguir, como o lay-off, aplicado com sucesso na Renault, ou o banco de horas negativo. Mas infelizmente a empresa não aceita negociar", afirma o líder sindical. Ainda assim, ficou combinado na audiência que o Sindicato vai levar a proposta para discussão em assembléia, na próxima segunda-feira, dia 29, em frente à fábrica da Bosch, na entrada do primeiro turno, às 6h00.

### Desdobramentos

Nesta sexta-feira, dia 26, às 14h00, ocorre audiência de conciliação no Ministério Público do Trabalho. Nesta audiência, a Bosch terá que apresentar uma lista com nome, função, data de admissão e data de demissão dos trabalhadores que foram dispensados. Na terça-feira (30) da semana que vem ocorre nova audiência no TRT, às 9h30. "Esperamos que a Bosch adote uma postura socialmente responsável e que possamos construir uma proposta digna para os trabalhadores", afirma Sérgio Butka.

### Sem transparência

O público presente na plenária da audiência de hoje, composto por jornalistas da grande imprensa e trabalhadores, não conseguiu ouvir os argumentos dos representantes da Bosch. Diferente do juiz e dos representantes do Sindicato, eles não ligaram os microfones. Com isso, o público não entendeu nada do que eles falavam. As explicações da Bosch dadas em juízo sobre as 900 demissões foram uma incógnita para a opinião pública. Questionado sobre isso, o gerente de recursos humanos da Bosch, Duílio Damaso, disse que "esqueceu de apertar o botãozinho do microfone".

Texto disponível em:

[http://www.fsindical.org.br/fs/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5383&Itemid=1](http://www.fsindical.org.br/fs/index.php?option=com_content&task=view&id=5383&Itemid=1)

## ANEXO 22

Paraná Online

30/06/09

Helio Miguel

Empregados da Bosch param por 48 horas

Uma paralisação de 48 horas foi a resposta dos funcionários da Bosch às 826 demissões ocorridas na empresa, há duas semanas. A decisão ocorreu ontem, no início da manhã. Os cerca de 3 mil empregados, que estavam sob licença remunerada e deveriam retornar ontem, pararam imediatamente. Ainda ontem, a Volvo iniciou negociações com trabalhadores, para tentar suspender temporariamente cerca de 300 contratos de trabalho e adequar sua produção à demanda atual. De acordo com o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba (SMC), Sérgio Butka, em um ano e quatro meses a Bosch efetuou aproximadamente 1,7 mil desligamentos de funcionários. “E há boatos de que haveria mais 250 a 300 demissões por vir, na área administrativa”, afirmou, ontem, em entrevista coletiva. O dirigente sindical afirma que a categoria continua confiando em uma solução para o impasse, seja no Tribunal Regional do Trabalho do Paraná (TRT-PR) ou no Ministério Público do Trabalho (MPT), órgãos onde o SMC ingressou com processos. Hoje, haverá uma nova audiência no TRT-PR. Amanhã, será a vez da segunda audiência no MPT. A solução que o sindicato prefere, conforme o presidente da entidade, envolve a readmissão dos trabalhadores demitidos este mês e a suspensão temporária dos contratos de trabalho dos empregados, o chamado lay-off. Sobre a redução de salários e jornada de trabalho alternativa que a Bosch diz ter proposto anteriormente, Butka esclareceu que não foi aceita pelo SMC, já que a empresa não a atrelou à garantia de manutenção dos empregos. Sobre a paralisação iniciada ontem, a Bosch informou, através de sua assessoria de imprensa, que “adotou os procedimentos legais que garantem o acesso dos colaboradores que desejarem retornar ao trabalho”, e que está avaliando as próximas ações.

Texto disponível em: <http://www.parana-online.com.br/editoria/economia/news/381534/>

## ANEXO 23

Brasil de Fato

2 a 8 de julho de 2009

Pedro Carrano

Na fábrica da Bosch, demissões arbitrárias e política do medo.

Empresa demite 826 operários em Curitiba. Cortes foram realizados com o uso de seguranças para intimidar operários

Na passagem entre o primeiro e o segundo turno de trabalho da transnacional Bosch, 826 operários descobriram que estavam demitidos. Era o dia 28 de junho. A empresa tinha contratado cerca de 500 vigilantes de empresa terceirizada para, na catraca de saída da fábrica, anunciar aos trabalhadores que eles teriam quinze minutos para retirar suas coisas dos armários. Não importava o tempo de casa, tampouco o setor de produção. Na mesma tarde, outros 2 mil operários entraram em licença remunerada por dez dias. As demissões não tiveram aviso prévio. Uma assembléia do sindicato, no dia 29 de junho, decidiria o futuro da categoria. Em conversa com vários trabalhadores, muitos não sabiam da sua situação. Já não eram mais os “colaboradores”, como a empresa os classifica. Eles relatam que existe a chance de outros 100 tomarem o mesmo destino. Em meio às demissões, a Bosch apresentou uma proposta de indenização para trabalhadores com 10, 15 e 20 anos de casa, porém, sem ultrapassar dois salários e meio. O sindicato de metalúrgicos de Curitiba e Região Metropolitana (SMC), ligado à Força Sindical desde o surgimento da central (1989), propôs para a empresa, no começo do ano, banco de horas negativo, programa de demissão voluntária (PDV) e o chamado sistema *lay off*, este último recentemente recusado pela transnacional, em audiência de conciliação depois das demissões. Segundo o sindicato, ainda no dia 12 de maio, a Bosch havia sinalizado que não demitiria. De acordo com o Sindicato dos Metalúrgicos, a proposta da transnacional no início do ano incluía a redução

de jornada de trabalho com redução de salários. Foi recusada pelo sindicato. Na manhã do dia 29, a assembléia da categoria decidiu por uma paralisação de 48 horas. A exigência é a readmissão dos 826 demitidos, junto à garantia de estabilidade de um ano para todos os funcionários. Para o dia 30, havia a expectativa de que o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) decidisse sobre o caso.

## Responsabilidade social

Na assembléia do dia 29, foi abordado o fato de a Bosch valer-se de um forte discurso de responsabilidade social. No entanto, Carolina, operadora de produção, jovem, três filhos, protesta contra a realidade encoberta por trás da imagem criada pela empresa. Ela, uma das demitidas, estava revoltada. “A Bosch não nos trata como diz, havia uma pressão psicológica grande na fábrica, inclusive pelo fato de eu ser mulher”, denuncia. Outros operários comentam que a demissão foi realizada sem critério de tempo de trabalho, uma vez que a fábrica demitiu operários e manteve outros que já estavam aposentados. A planta de Curitiba já havia demitido 700 trabalhadores no final de 2008, quando a crise econômica veio à tona. Pedro (nome fictício), supervisor da empresa demitido, afirma que, a partir da primeira leva de demissões, o medo entre os trabalhadores era forte. Agora, ele foi dispensado ao lado de outros 29 supervisores e trancado numa sala até que os operários de cada setor pegassem as coisas e partissem. “Não pude voltar para o meu setor, me despedir da equipe, foi estranha a forma de demissão”, relata. Outros operários presentes na assembléia do dia 29 têm as mesmas histórias. Amarildo descobriu, na catraca de saída, seu nome entre os demitidos. João, por sua vez, precisava de apenas dois anos para se aposentar. Eles acreditam haver muita indignação por parte dos trabalhadores, mesmo daqueles que não passaram pela demissão. “Manda-se embora a mão-de-obra há mais tempo ocupada para substituir lá na frente, noutra país ou contratando aqui pela metade do preço. Fazem uso da flexibilização de contrato”, critica Pablo Díaz, economista, membro do Sindicato dos Bancários de Curitiba. O caso da Case New Rolland é citado como um exemplo recente de fábrica que demitiu para empregar novamente, noutras condições de emprego. Uma das afirmações da Bosch à mídia corporativa é a de que quadros da diretoria também estariam sendo cortados, em meio à crise: dentre quatro diretores da empresa, apenas um teria

perdido o emprego, justifica a corporação. A demissão é uma forma de chantagem do capital, analisa André Santos, da corrente sindical Ação Sindical Socialista (ASS). Na avaliação da corrente, a tendência, na atual conjuntura, é de o capital atacar direitos conquistados da classe. “O capital, por meio da chantagem e de muita pressão, vai procurar impor demissões e a redução de salários e direitos, independentemente da assinatura de acordos rebaixados. Os acordos, que reduzem salários e jornadas, servirão de patamar de achatamento salarial no próximo ciclo de expansão capitalista”, adverte.

### Cortes e alta da produção

A queda atual da produção do setor automotivo está umbilicalmente ligada à alta na produtividade do período anterior. Na visão de Pedro, demitido da Bosch, a empresa apresentava alta produtividade nos últimos três anos. A planta, ademais, investia em tecnologia, como sistemas de injeção eletrônica de ponta, uma referência internacional na produção da empresa. “Trabalhávamos com quatro turnos na Bosch, 24 horas, um lucro sempre estrondoso, produzíamos em média de 750 mil até 1 milhão de bicos injetores por mês, isto durante 2008 todo, até a queda em janeiro”, analisa. Mundialmente, a transnacional teve 45,1 bilhões de euros de faturamento no ano passado. Em Curitiba, porém, ela não divulga balanços recentes, de acordo com denúncia do sindicato. Com o corte de 826 funcionários, Pedro acredita que apenas um turno deve se manter. Outro fato questionável. Na opinião dele, uma semana antes das demissões, os supervisores tiveram o segundo turno de produção da Bosch adiantado em duas horas, para que chegassem antes e pudessem gerenciar os postos dos que seriam demitidos. “Desconfiamos desta situação, criada para que o supervisor do segundo turno fizesse a demissão dos funcionários do primeiro”.

Transnacionais e empresas estratégicas do parque produtivo de Curitiba demitiram um total de 2.800 trabalhadores. Entre as justificativas, está a crise e a dependência das exportações para o mercado estadunidense e europeu. O caráter intimidatório com que a Bosch organizou as demissões contrasta com a calma em frente à fábrica, nos dez dias que se seguiram. “Dão férias coletivas ou licença remunerada, evitando que no dia seguinte haja

mobilização”, comenta Pablo Dias, economista do Sindicato dos Bancários. Ao analisar as demissões da Bosch, o economista Pablo Dias, do Sindicato dos Bancários de Curitiba, afirma que ela se dá em um contexto recente de transferência do setor produtivo para regiões onde a acumulação de capital encontre menos entraves para realizar-se, no setor financeiro em aliança com a produção sem qualquer forma de regulação. “Nos últimos 15 anos, milhões de polos de trabalho foram abertos no sudeste asiático, para usar essa mão-de-obra de uma forma intensiva, uma vez que se pagam salários baixíssimos. No Brasil, há um modelo em vias de esgotamento: nosso modelo mais rígido, mais equilibrado para salvaguardar os direitos do trabalhador, é atrasado para a dinâmica do capital, que se desloca e utiliza a pedagogia do medo com os que ficam: submeta-se ou pereça”, analisa. Na opinião de Dias, esse fator determina a postura pouco combativa dos sindicatos, avessa a atos políticos e agitativos. Cita, como contraponto, a postura do movimento social na França, que não recuou na perda de direitos, ao contrário do caso brasileiro a partir da década de 1990. “Infelizmente os movimentos sindicais geraram trincheiras de grupos de poder, perderam o contato com as massas, burocratizaram-se, fazendo um pacto com os empresários”, compara. Sobre as recentes demissões da Bosch, Dias acredita que são necessárias perguntas aos diretores da empresa: “Quanto foi a remessa de lucros ao exterior em 2008 e quanto eles vão mandar agora e onde eles colocariam as novas empresas”.

#### Ataque violento no período de retração

Para sindicalista, crise ajuda trabalhadores a perceber ilusões do reformismo. Mas, na avaliação de André Santos, militante da Ação Sindical Socialista (ASS), “as crises cíclicas e periódicas são inerentes ao processo de produção capitalista, ocorrendo em momentos de recordes de produção. No sistema capitalista não ocorre um acúmulo gradual e contínuo da melhoria dos salários e condições de vida dos trabalhadores. Direitos arduamente conquistados nos ciclos de expansão são violentamente atacados nos períodos de retração. Neste período, as crises ajudam os trabalhadores a perceber as ilusões do reformismo”, analisa.

## Repressão contra a mobilização

Aumento de seguranças nas empresas é parte da reestruturação produtiva. Volvo, produtora de motores para caminhão, reuniu-se com setores da fábrica e apontou a demissão de 300 operários. De acordo com Marcos (nome fictício), operário da transnacional e ligado à comissão de fábrica, 430 funcionários foram demitidos no final de 2008 – o que atingiu 35% da produção da montadora. As opções da empresa e sindicato, neste caso, têm sido o banco de horas e as férias coletivas, adotadas nas montadoras de Curitiba e região. “Passamos um momento difícil no ramo de caminhões. A redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) não ajudou como no caso dos automóveis”, comenta Marcos. A dispensa dos funcionários da Bosch está inserida em um contexto de reestruturação produtiva, quando empresas sofisticaram a organização, terceirizaram os serviços e, refratárias à atuação da militância e dos movimentos sociais, aumentaram a segurança da empresa. Esta é a avaliação de Cesar Sanson, pesquisador do Centro de Pesquisa e Apoio aos Trabalhadores (Cepat). “Isso já era perceptível nos anos de 1980, quando os espaços públicos no entorno da fábrica cada vez mais foram se tornando privados. Cercas, muros e portões foram isolando os trabalhadores”, comenta. Para ele, um caso emblemático são os ônibus que passaram a desembarcar os operários dentro da fábrica e não mais no portão, “exatamente para impedir o contato com aqueles que iam até a porta de fábrica para o trabalho militante”. Sanson acredita que a única possibilidade de furar esse bloqueio é a legitimação da Organização por Local de Trabalho (OLT).

Texto disponível em: <http://www.brasilefato.com.br/v01/impresso/anteriores/jornal.2009-07-15.6707378638/editoria.2009-07-15.9382320486/materia.2009-07-16.1745883385>