
O silêncio na comunicação organizacional: análise do discurso organizacional na Revista Petrobras¹

Denise Santos NASCIMENTO²

Nathalia Alves LOPES³

Lidiane Santos de Lima PINHEIRO⁴

Resumo: A operação Lava-jato revelou ao Brasil, em 2014, que a Petrobras estava emergida em um escândalo de corrupção. O fato não abalou somente a reputação da estatal, como também atingiu o seu público interno. Por isso, esse artigo tem como objetivo entender como a Petrobras se dirigiu aos seus funcionários e tratou do tema em sua revista institucional. Para tanto, analisaremos o discurso da Revista Petrobras nos anos de 2014 e 2015, sob a ótica dos conceitos de Discurso (MAINGUENEAU, 2000, PINTO, 1999), Silêncio (ORLANDI, 1992) e Discurso Organizacional (ROMAN, 2009).
PALAVRAS-CHAVE: Petrobras; discurso; revista; silêncio

INTRODUÇÃO

No dia 17 de março de 2014, a Polícia Federal cumpria uma operação batizada de Lava-Jato e revelava naquele momento, para todo país, um articulado esquema de subornos em uma das maiores petrolíferas do mundo: a Petrobras. Desde então, a estatal deixou de ser o símbolo de orgulho nacional para se tornar sinônimo de corrupção, lavagem de dinheiro público e afundou na maior crise de sua história.

A Petrobras perdeu não apenas posições de prestígio e a confiança dos brasileiros⁵, mas seus funcionários também foram afetados. Dez meses após a deflagração dos escândalos, funcionários das unidades do Espírito Santo declararam que as notícias ruins foram um contraste imenso com o momento que a empresa vivia e isso dissipou tudo que eles haviam conquistado. Um programa de demissão voluntária também foi assinado dois anos depois do começo das investigações e aproximadamente 16 mil funcionários saíram da estatal, o que segundo a empresa causará uma economia de 33 bilhões de reais até 2020. No meio da crise estão os 68,8 mil colaboradores diretos da Petrobras, que tentam

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior - XIV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Discente do 8º semestre do curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas do Campus I da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e bolsista de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). E-mail: denisesna@hotmail.com

³ Discente do 4º semestre do curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas do Campus I da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e bolsista de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). E-mail: nathalia Lopesrp@gmail.com

⁴ Orientadora do Trabalho. Profa. Adjunta do curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas do Campus I da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). E-mail: lidicom@yahoo.com

⁵ LINS, Tatiana Maia. Petrobras aposta em Governança para reconquistar confiança. Disponível em: <www.revistadareputacao.com.br/single-post/2016/04/26/Petrobras-aposta-em-Governan%C3%A7a-para-reconquistar-confian%C3%A7a> Acesso em 20 de mai de 2018

reerguer a empresa após os acontecimentos, apesar de também terem se sentido prejudicados e, de alguma forma, enganados pela empresa da qual fazem parte. Para se comunicar com seus funcionários, a Petrobras usa sobretudo a intranet, mas, até a crise ser instalada, os conteúdos principais eram também publicados na Revista Petrobrás, a qual os familiares poderiam ter acesso. Mais do que mostrar o desenvolvimento, comunicar as atividades da empresa e tentar valorizar o público-alvo, a revista institucional demonstra o esforço de fazer os funcionários sentirem orgulho da organização para a qual prestam serviço. Diante disso, o presente artigo tem o objetivo de analisar se a revista institucional da Petrobras, Revista Petrobras, responde ou silencia, para seu público interno, as denúncias de corrupções reveladas pela mídia, observando os modos como o discurso é construído frente à mediatização desses escândalos. Para relacionar o discurso da revista com os acontecimentos então noticiados pela imprensa, selecionamos o site de notícias da Globo G1 - cujas matérias servirão de base para tal comparação -, visto que este não fornece limitações quanto ao acesso às publicações, além de pertencer a um grupo de comunicação reconhecido a nível nacional.

Entendendo que o produto comunicacional Revista Petrobrás reflete o discurso de tal instituição, é pelo viés discursivo que buscaremos estudar o conceito de comunicação organizacional. Antes, contudo, de apresentarmos nossa fundamentação teórica e, então, partirmos para a análise, é importante esclarecer um dado em relação ao objeto ora escolhido para estudo. Inicialmente, a produção da Revista Petrobrás era impressa (mesmo com todas as páginas coloridas); porém, quando a crise alcançou a estatal e ela viu a necessidade de cortar custos, a revista deixou de ser impressa e passou para o ambiente virtual unicamente. No entanto, a versão não foi vingada pela estatal, que preferiu encerrar totalmente o periódico sem deixar rastros da sua existência na internet. As edições da revista que serão analisadas aqui são: a de maio/junho de 2014, visto que a corrupção que dominava a estatal foi divulgada pela mídia no mês de março, e a de julho/agosto de 2015, período que a revista começa a se pronunciar sobre os escândalos. A revista de 2014 será analisada de um modo geral, servindo mais de parâmetro para se entender o modelo da construção discursiva da organização em tal meio, enquanto a de 2015 terá uma análise mais detalhada, sobretudo nas seções dedicadas à operação lava-jato e às ações institucionais realizadas por conta da corrupção. Os principais elementos observados, porém, serão as imagens, o olho, o título e o *lead* das matérias.

REFERENCIAL TEÓRICO: DISCURSO E ORGANIZAÇÃO

O termo discurso conquistou uma amplitude para além de questões textuais. Para Maingueneau (2000), discurso é uma expressão carregada de ambiguidade, pois, indica "tanto o sistema que permite produzir um conjunto de textos, quanto o próprio conjunto de textos produzidos" (MAINGUENEAU, 2000, p. 51). O discurso também é uma ação, que possui contexto, além de ser "um evento comunicacional" (PINTO, 1999, p.7). Por isso, sempre são levantadas, pelo menos, duas perguntas quando se fala sobre discurso: quem constrói o discurso? E a quem ele é destinado? Os conceitos de enunciado, enunciação, enunciador e destinatário são necessários para responder a essas perguntas.

Enunciado, para Maingueneau (2000, p. 56), "é a marca verbal do acontecimento", e o "acontecimento" é chamado de enunciação. O enunciado ainda pode se reportar a um seguimento de verbos que tem o intuito de construir uma unidade de "comunicação completa". Enunciador e destinatário são palavras usadas para denominar o indivíduo erguido pelo enunciador e a quem o enunciado é destinado. Os discursos são construídos por meio de variáveis que geram efeitos de sentido (ORLANDI, 2009, p.21) condizentes com o contexto em que as palavras (no caso de discurso verbal) foram proferidas. Para compreendê-los, é necessário que se observe a relação entre os interlocutores e o uso da língua, frente às condições sociais de produção. Segundo Orlandi (1992), "o sujeito e o sentido se constituem mutuamente pela sua inscrição no jogo das múltiplas formações discursivas (que constituem as distintas regiões do dizível para os sujeitos)". Por isso, o leitor precisa interpretar e entender o discurso incluindo seus conhecimentos e suas vivências, dessa forma, o sujeito relaciona o que é compreendido com a memória discursiva que possui. De acordo com Pêcheux (1999, p. 52):

A memória discursiva seria aquilo que, face a um texto que surge como acontecimento a ser lido, vem restabelecer os 'implícitos' (quer dizer, mais tecnicamente, os pré-construídos, elementos citados e relatados, discursos-transversos, etc.) de que sua leitura necessita [...].

Assim, a memória discursiva se refere a uma rede de formulações anteriores que o sujeito já teve acesso em certas circunstâncias e acaba trazendo à tona no momento em que a relação com interdiscursos é exigida. Pode-se considerar que todo discurso é formado a partir de várias fontes, é composto por implícitos e produz efeitos de sentido - não apenas a partir do que foi dito, mas pelos modos de dizer e pelos silêncios, ou seja, os não ditos. Para Orlandi, a Análise de Discurso deve considerar os modos de dizer, ou seja, o que é dito em um discurso e os modos de silenciar, ou seja, os não ditos do discurso, "[...] procurando escutar o não-dito naquilo que é dito, como uma presença de uma

ausência necessária [...] porque [...] só uma parte do dizível é acessível ao sujeito pois mesmo o que ele não diz (e que muitas vezes ele desconhece) significa em suas palavras". (ORLANDI, 2005, p. 34)

O não-dito pode ser entendido pelo silêncio presente no discurso, esse silêncio não é vazio, portanto ele significa e pode ser percebido pelo imaginário do leitor ao ser relacionado com as questões linguísticas, ideológicas e contextuais da enunciação. Por meio do silêncio sempre se diz algo, percebido no enunciado e no interior da linguagem, garantindo a movimentação dos sentidos (ORLANDI, 1992). O silêncio é uma forma diferente de comunicar e, de acordo com Orlandi, ele pode ser pensado como "respiração da significação", assim, o silêncio se torna como horizonte de sentido. Discurso também pode representar, para Halliday (2009, p. 32), um "conjunto de significados característicos de um comunicador, seja ele individual, ou institucional". Então, pode-se concluir que as organizações possuem discursos típicos e reconhecíveis, nos produtos que oferece ou possui. Para ela, um discurso organizacional pode se referir a "práticas linguísticas, semânticas e retóricas das pessoas jurídicas" (HALLIDAY, 2009, p. 32) das organizações, usado para legitimar tudo que for necessário para que a organização sobreviva (ROMAN, 2009). Iasbeck (2009) também concorda com Halliday (2009) ao levantar a ideia de que qualquer coisa que pertença à empresa carrega consigo o discurso dela.

No mundo das organizações também há discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos (ROMAN, 2009). Os bem-ditos são "mensagens (...) institucionais oficiais, autônomas e planejadas, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais" (ROMAN, 2009, p.131) da organização. Alguns exemplos de discursos bem-ditos são os memorandos, *house organs*, murais, e-mail, intranet e etc. O autor ainda acrescenta que os enunciados textuais dos discursos bem-ditos são sempre escritos na norma padrão da língua, são sucintos, possuem clareza e objetividade. O destinatário dos discursos bem-ditos são os colaboradores da organização e os objetivos desses discursos são definir, determinar e orientar as atividades da administração, fazer o colaborador apoiar a empresa e impulsioná-lo a conquistar mais resultados positivos (ROMAN, 2009, p. 130 e 131). Já os discursos mal-ditos estão no escopo da comunicação informal, pois são os boatos e fofocas que circulam no espaço organizacional; não são oficiais e, geralmente, são praticados pelos funcionários dos níveis operacionais e são causados pelos vácuos de informações. Os discursos não-ditos são os "mal-ditos silenciados em razão de uma

censura, explícita ou não." (ROMAN, 2009, p.144). Para o autor, o silêncio da empresa diante de certas questões que a envolvem se caracteriza como um discurso não-dito que amargura, desanima e anestesia o funcionário. Os discursos não-ditos partem, muitas vezes, da alta direção da organização, que não aceita a realidade em que ela se encontra (ROMAN, 2009).

Roman (2009) classifica os *house organs* como discursos organizacionais bem-ditos. *House organ* é um termo para se referir a jornais ou revistas institucionais feitos e direcionados, na maioria das vezes, para o público interno da empresa (BUENO, 2002). O jornalismo empresarial, para Torquato (2002), é um meio para fortalecer a imagem da empresa e solidificar a comunicação escrita empresarial. Uma revista institucional, então, é um *house organ*. As revistas institucionais, supostamente, propagam as notícias que são importantes para a organização e são uma forma de interação entre os funcionários. As notícias institucionais são enunciados que carregam significado social para a empresa e podem influir em comportamentos positivos dos colaboradores (REGO, 1986).

As revistas institucionais podem falar de diversos temas relacionados diretamente à organização, mas também podem tratar de assuntos do cotidiano dos empregados fora da empresa, como moda, beleza, culinária, esportes, etc. Por tratarem de conteúdos organizacionais importantes e veicularem as notícias empresariais, precisam ter periodicidade. O objetivo primordial das publicações organizacionais deve ser manter os públicos favoráveis a ela e ajustar os interesses da organização e seus públicos diretamente (TORQUATO, 2002). De acordo com o mesmo autor, a parte jornalística de uma empresa, como um todo, é essencial para tornar a imagem da organização positiva diante do público interno, unir a empresa e suas atividades e passar as informações empresariais a diante (TORQUATO, 2002).

Por influir diretamente na organização, a revista institucional precisa ser bem planejada, ser escrita com uma linguagem objetiva e clara. Ela é um produto que carrega o discurso empresarial, pois divulga suas práticas, suas atividades e seu posicionamento diante de questões variadas. Conseqüentemente, é também um instrumento para assegurar um bom relacionamento entre o alto escalão da empresa e os empregados de outros níveis.

ANÁLISE

Para se comunicar com seu público interno, a Petrobras possuía uma revista homônima. A publicação contava com as seguintes seções fixas: Editorial, Sua revista online, Forma e conteúdo, Eu curto, Abre aspas, Nosso olhar, Nós Fazemos parte e A

palavra é sua. As entrevistas e matérias eram compostas por colaboradores da estatal e tinham um tema específico a cada edição. Nossas amostras são compostas por exemplares de março/abril de 2014, maio/junho de 2014, novembro/dezembro de 2014, março/abril de 2015 e julho/agosto de 2015. Porém as únicas que serão analisadas serão as revistas de maio/junho de 2014 e julho/agosto de 2015. A escolha dessas edições foi feita devido ao escândalo da Lava-Jato estar em alta durante os meses de maio e junho de 2014 e porque, um ano após a divulgação dos incidentes de corrupção, a estatal se pronuncia para o seu público interno através do exemplar de julho/agosto de 2015.



Figura 1: Editorial da edição de julho/agosto de 2015 da Revista Petrobras. Fonte: Revista Petrobras nº 183 .

Dos exemplares analisados, destacam-se algumas semelhanças. Todos os editoriais possuem um parágrafo em destaque colorido e outra parte do texto com tipografia igual ao restante do periódico. O único editorial assinado é o de julho/agosto de 2015, quando o então presidente da Petrobras, Aldemir Bandine (Figura 1), projeta o desejo da estatal de ser transparente com o brasileiro. Na seção *Sua revista online*, o funcionário podia acessar outros conteúdos

pertinentes aquele tema. Em Forma e Conteúdo, o leitor encontra o modelo de alguma estrutura da Petrobras ou se

informa sobre novos canais da empresa. *Abre Aspas*, *Eu curto* e *Nosso olhar* são seções interativas em que os funcionários transmitem sua opinião da revista, mostram suas atividades fora da petrolífera e também enviam fotografias. Nós fazemos parte é uma seção destinada a mostrar projetos de colaboradores que se adequaram positivamente ao cotidiano da organização. A última parte da revista, *A palavra é sua*, contém a opinião de alguns leitores sobre a edição anterior. Como cada edição possui um tema específico, esse sempre acompanha os nomes das sessões e das matérias, na parte superior das páginas. Os temas das edições de março/abril 2014, novembro/dezembro de 2014 e março/abril de 2015 são, respectivamente, respeito à vida, desenvolvimento sustentável e tecnologia.

A edição de maio/junho de 2014 traz a iniciativa como temática. A revista, mesmo em meio ao turbilhão de denúncias e demissões, não aborda sobre o esquema de corrupção na estatal. As seções são compostas por fotos de funcionários e é mais uma edição normal.



Uma questão de atitude

Figura 2: Print do editorial da edição de maio/junho de 2014.
Fonte: Revista Petrobras n° 179.

Nessa edição da revista, o editorial conta com a imagem de alguns funcionários da Petrobras uniformizados, na plataforma de petróleo, com a mão erguida e o punho fechado (figura 2), essas características entram em consonância com o título da seção: *Uma questão de atitude*. Fechar o punho com a mão erguida é um símbolo de luta e enfrentamento que fez parte de vários momentos da história mundial, e a estatal escolheu contar com tal memória discursiva para incentivar o público interno a sair da zona de conforto e promover atitudes significativas que melhorem o desenvolvimento da estatal e ajudem a sociedade.

O olho da matéria dialoga indiretamente com filósofos gregos, que acreditavam que, antes de mover o mundo, o indivíduo deveria mover a si mesmo:

Um dos mais influentes filósofos da História, o grego Platão (427-347 a.C.) foi seguidor de Sócrates e autor, entre outras obras, de “A República”. Por meio de seus famosos diálogos, passou suas teorias aos discípulos, como Aristóteles, reunidos na Academia, escola por ele fundada em Atenas. Uma de suas mais célebres frases fala de iniciativa: “Tente mover o mundo – o primeiro passo será mover a si mesmo”.

Essa afirmação, exhibe a tentativa motivacional da empresa para com o público interno. Na seção *Abre aspas*, quatro histórias de funcionários são contadas, produzindo como efeito de sentido uma aproximação do enunciador com o co-enunciador, como se o funcionário fosse um produtor de conteúdo da revista e como se o co-enunciador também pudesse se tornar enunciador na revista por meio das suas ações. Das histórias contadas, três são referentes a atitudes tomadas no ambiente organizacional para melhorar a execução das tarefas em seus devidos setores, e uma se refere a ação pessoal benéfica. Percebe-se, então, mais uma tentativa de incentivar a atitude profissional e pessoal do público interno, direcionando-a para a melhora do sistema da empresa, por meio de iniciativas funcionais.

A revista prossegue com uma série de títulos indiciais de assuntos relacionados ao tema daquela edição: *Criatividade, Estratégia, Reconhecimento, Tecnologia, Nós*

fazemos parte, Finanças, Refino, Voluntariado, Conectividade e Produção. Eles mostram o desenvolvimento de trabalhos que ocorrem dentro da Petrobras e projetos que o público interno da estatal apoia e incentiva. Sob o título "criatividade", o modo positivista que o discurso é construído, exhibe as iniciativas e atitudes importantes que os profissionais tomam em suas atividades: " A atitude de dar o primeiro passo está incorporada à rotina de profissionais de todas as áreas [...] que, ao enxergarem um obstáculo, buscam e apresentam soluções para ele. " (PETROBRAS, 2015). Tal afirmação, tem-se como efeito de sentido motivar os trabalhadores a tomarem iniciativas e talvez, de forma indireta, a estatal tente, com isso, mover seu público a tomar tais iniciativas nos momentos de crise que ela enfrentava. A parte "finanças" traz algo aparentemente contraditório: sob o título Agilidade e transparência, o enunciador afirma que um novo projeto de gestão de documentos fiscais eletrônicos foi criado para trazer mais confiabilidade no processo de pagar contas; contudo, no contexto de publicação da revista, a mídia massiva popularizava os escândalos de corrupção e lavagem de dinheiro na Petrobras.

O silêncio mantido pela Petrobras diante do seu público interno pode ser considerado um período de respiração da estatal, possivelmente para observar mais de longe o que de fato ainda iria acontecer nas investigações da operação lava-jato, sem se pronunciar diretamente sobre as denúncias e sem causar alardes a respeito da crise. Esse período de observação e silenciamento parece ter sido usado para criar estratégias de comunicação a fim de recuperar a reputação, a imagem, a confiança dos públicos internos e externos da empresa. A respiração durou um pouco mais de um ano, pois foi apenas na revista de julho/agosto de 2015 que a Petrobras falou abertamente para os funcionários sobre a corrupção, a operação lava-jato e o que estava sendo feito para lidar com a situação de crise.

As últimas seções, da revista de maio/junho de 2014, são voltadas para as realizações pessoais dos trabalhadores da estatal, reforçando o efeito de sentido de colaboração do público interno na produção do periódico institucional. A seção *Eu curto...*, por exemplo, destaca as realizações de quatro funcionários que tomaram iniciativas de apoiar projetos sociais e culturais importantes. Já a seção *Nosso olhar* conta com a colaboração do público interno, que expressa seu dia a dia na companhia petrolífera por meio da fotografia. Para finalizar a revista, a seção *A palavra é sua* é um espaço dedicado para as manifestações da chamada força de trabalho da Petrobras, onde críticas, sugestões e comentários sobre a revista institucional são apontados; percebe-se no

conteúdo desta seção que, além dos muitos elogios destacados nos comentários, alguns funcionários fazem sugestões para que essa revista institucional volte a ter sua versão impressa disponibilizada nas sedes da empresa. A revista não considera falar com o seu público sobre a Lava-Jato. Suas 45 páginas estão voltadas para discutir sobre iniciativa, criatividade e empreendedorismo organizacional. A palavra "corrupção" não é encontrada em nenhuma das seções, "transparência" aparece duas vezes para mostrar aos funcionários um novo sistema para pagamento de contas. O silêncio da Petrobras também está nas outras edições da amostragem e se configura como um discurso não dito - tanto na visão de Orlandi como em Roman. No material de março/abril 2014, novembro/dezembro de 2014 e março/abril de 2015 não há registros significativos das palavras "corrupção", "desvios" e "transparência". Porém, a mídia não estava silenciada sobre a Petrobras.

Enquanto a estatal escondia os fatos na sua revista institucional, veículos de comunicação noticiavam as prisões dos gestores e as buscas por documentos na sede da estatal no Rio de Janeiro. Os noticiários do G1⁶ revelam, no mês de abril de 2014, que o esquema de corrupção e lavagem de dinheiro dentro da Petrobras, investigado pela operação lava-jato, movimentou cerca de 10 bilhões de reais. Além disso, a prisão de Paulo Roberto Costa, importante ex-dirigente da estatal, também circulava no portal de notícias⁷. A partir da edição de julho/agosto de 2015, a revista institucional quebrou o silêncio e, finalmente, se pronunciou sobre as denúncias de corrupção e lavagem de dinheiro que já circulavam na mídia desde março de 2014. No Editorial, o título *Seguir em frente* tira o foco de um suposto passado e propõe olhar para o futuro. O enunciador tenta mostrar a

EDITORIAL

**Seguir
em frente**



Figura 3: Fotografia de Bendine na edição de julho/agosto de 2015. Fonte: Revista Petrobras nº 183.

forma como a revista irá se posicionar em relação à crise enfrentada pela Petrobras, exibindo os esforços feitos pelos diversos setores para melhorar os processos e os sistemas da empresa. Além disso, a imagem (figura 3) do ex-presidente da estatal, Aldemir Bendine, com um sorriso (pouco espontâneo) em primeiro plano, e, em segundo, a disposição, aparentemente, de máquinas e projetos tentam produzir como efeito de

⁶ BENTES, Valney; BOMFIM, Camila. Policiais federais vão à sede da Petrobras para recolher documentos. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2014/04/pf-faz-novas-prisoas-e-buscas-na-operacao-lava-jato.html>> Acesso em 20 de mai de 2018.

⁷G1. PF prende ex-diretor da Petrobras em operação contra lavagem de dinheiro. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2014/03/pf-prende-ex-diretor-da-petrobras-em-operacao-contralavagem-de-dinheiro.html>> Acesso em 10 de junho de 2018.

sentido o controle da situação pela Petrobrás e a segurança, pelo desenvolvimento de ações que possibilitarão à empresa seguir em frente. No olho da matéria, ele afirma que: “Não podemos perder a oportunidade de aprender com essa crise. A corrupção é uma prática individual.”. Produzindo, assim, um efeito de sentido diferente do que a mídia transmitia, pois Bendine tenta transformar a negatividade da corrupção dentro da Petrobras em uma oportunidade de aprender com ela. Ele também se apropria do argumento de que a corrupção é uma prática individual, argumento esse que foi utilizado pela estatal na campanha #DaquiPraFrente do Youtube (2015) – que é um modo de eximir a culpa e tentar distanciar a empresa dos escândalos. Para evitar crises como essa, o ex-presidente da estatal ainda sugere que a empresa deve criar métodos para proteger o sistema da ação de um único indivíduo, que pode causar tamanhos danos. A esperança e a confiança, transparecidas na afirmação de Bendine, interpelando o leitor e usando o pronome possessivo *nosso*, se referindo a "nossa força de trabalho", para produzir o efeito de sentido coletivo, unindo todos os que fazem parte da empresa, para mostrar que juntos já venceram outros desafios, logo, será possível superar a atual crise. Esse discurso pode ser considerado como bem-dito, pois, além de vir de uma fonte oficial e institucional, busca fazer com que o público interno apoie a empresa, ao distanciá-la das infrações cometidas e ao propor um caráter individual à corrupção, objetivando a conquista de resultados positivos para a empresa.

Para recuperar a confiança do público interno, o discurso da Petrobras foi estruturado e organizado. No entanto, ele foi fragilizado um pouco depois, pela quebra de credibilidade do locutor, que foi condenado a 11 anos de prisão por corrupção e lavagem de dinheiro na Petrobras. De acordo com o G1⁸, Bendine foi acusado pelo Ministério Público Federal de receber R\$ 3 milhões em propina da Odebrecht para facilitar contratos entre a estatal e a empreiteira; com isso, todo o enunciado produzido por ele em 2015 para distanciar a estatal dos desvios de dinheiro dentro da empresa é depois esquecido e agora silenciado. Na seção seguinte, Abre aspas, o título usado é "Como fazer uma



Figura 4: seção Abre Aspas da edição julho/agosto de 2015.
Fonte: Revista Petrobras nº183

⁸ GIMENES, Erick; KANIAK, Thais. Ex-presidente da Petrobras e do Banco do Brasil é condenado a 11 anos na Lava-Jato. Disponível em: < <https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/aldemir-bendine-e-condenado-na-lava-jato.ghtml> > Acesso em 20 de mai de 2018.

empresa ainda melhor?". Nessa situação, o advérbio de tempo "ainda" deixa subentendido um suposto consenso de que a empresa da qual se fala já era boa. A imagem (figura 4) ao lado do título é composta por um homem ruivo sorrindo, em primeiro plano, localizado em uma pista de pouso e decolagem, tendo por fundo um horizonte ensolarado, uma grama verde e um avião decolando. Toda essa composição está em sintonia com o que foi dito no editorial, pois essa imagem sugere futuro (pela viagem), positividade (pelo dia claro e a grama verde) e ação (pela decolagem do avião), tentando mostrar que a estatal está buscando meios de seguir em frente; não está se lamentando pelo que ocorreu, mas tenta melhorar seus sistemas, aprender com os erros cometidos e buscar soluções para que tais problemas não voltem a acontecer.

Essa seção é ainda composta pelo discurso de quatro funcionários da estatal, de diferentes áreas de atuação; dois trazem dados que exibem as realizações dos seus setores por melhorias para a empresa, enquanto os outros falam de modo indireto sobre qual deve ser a postura do público interno frente a crise. De forma similar, voltando à revista de maio/junho de 2014, essa seção incentiva os funcionários a tomarem iniciativas e a buscarem soluções inovadoras para os problemas vigentes, pois a Petrobras, conforme o discurso, deseja ter trabalhadores engajados e com excelência na execução de suas atividades, tendo em mente "que o hoje deve ser melhor do que o ontem, e o amanhã, melhor do que o hoje", como afirma o técnico de Administração, José Evilásio Raulino Barrs. Tal fala é destacada na revista, justamente por tirar o foco do passado e vislumbrar um horizonte de expectativas positivas, bem como por demonstrar o engajamento do funcionário (que aí serve como modelo para os demais) com a empresa.

Um dos pontos de mais destaque da edição de julho/agosto de 2015 é a entrevista do diretor de Governança, Risco e Conformidade, João Elek. O título da entrevista com o gestor é "Transparência é a palavra-chave". A primeira imagem de Elek, como as demais fotos aqui descritas, mostra-o sorridente, sentado, no que, provavelmente, é o seu local de trabalho. A legenda da fotografia é a seguinte: "Para Elek, quanto maior a transparência, mais pessoas são capazes de detectar erros, falhas, orientar e contribuir para tornar a Petrobras cada dia melhor". O enunciador parte do lugar comum sobre o valor da transparência na nossa sociedade e a coloca como panaceia que torna as "pessoas" auditoras constantes da instituição. Ele ainda destaca: "Nossa missão é contribuir para resgatar a reputação da companhia, fazendo com que todos voltem a sentir orgulho da Petrobras". O uso do verbo na terceira pessoa do plural dá a entender que

todos os brasileiros (sem exceção) sentiam orgulho da empresa, mas reconhece que isso foi perdido em algum momento, junto com a reputação da empresa, que, para ele, precisa ser resgatada. Também, com o pronome na primeira pessoa do plural ("*nossa* missão"), o



Figura 5: imagem de João Elek numa entrevista julho/agosto de 2015.
Fonte: Revista Petrobras nº183

dirigente parece querer conclamar todos os funcionários a contribuírem para esse novo momento da Petrobrás, como se toda a alta administração estivesse empenhada em tal propósito. Porém, dois anos mais tarde, Elek é afastado da empresa por contratar uma empresa sem licitação⁹. Porém, um mês depois, o executivo voltou a suas atividades normais, quebrando o contrato de confiança da estatal com seus públicos, sobretudo os internos, por ser mais um investigado. É importante ressaltar que, apesar de muitos teóricos da AD abordarem apenas os discursos verbais, as imagens desse periódico são muito importantes para a análise, até porque confirmam o sentido do textual. O olhar de Elek (figura 5) conota que o diretor olha para o futuro, para o novo que espera a companhia agora que ela reafirma o seu compromisso com a transparência. Sobre a expressão feliz de Elek e da maioria dos funcionários nas fotos da revista - a única seção em que não há colaborador sorrindo é a *Apetite a riscos* -, apesar de todo o momento de crise, tal expressão sugere a confiança de que o momento difícil da estatal irá passar.

A presença dos colaboradores nas fotos, ademais, se torna fundamental para a revista. Primeiro, porque é um periódico institucional e a participação de funcionários é lógica, já que esses são o público principal. Em segundo lugar, as imagens os destacam como colaboradores ativos, indicando união entre toda a Petrobras em prol de um único interesse: superar a crise, ou seja, seguir em frente. No momento em que indivíduos reais, funcionários da estatal, participam de entrevistas, são fotografados e exibem suas atividades profissionais e pessoais, percebe-se o efeito de sentido de esforço da Petrobras em se aproximar e representar o seu colaborador. O público interno da estatal se vê nas fotos que aparecem na revista, e isso atribui verossimilhança ao discurso proferido. As imagens gráficas recorrentes no periódico são referentes a estradas, com setas e pistas, que mais uma vez se tornam índices da posição que a estatal se coloca em trilhar novos

⁹ REUTERS. Petrobras afasta diretor de governança por possível conflito de interesses. Disponível em:< <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/petrobras-afasta-diretor-de-governanca-e-conformidade-por-possivel-conflito-de-interesses.ghtml>> Acesso em 20 de mai de 2018.

caminhos, buscando novas estratégias, restaurando o sistema e contando com a participação do público interno para alcançar os novos objetivos.

Voltando ao verbal, se nas outras edições da revista não há a presença significativa dos vocábulos "corrupção", "transparência", "desvios", a edição de julho/agosto de 2015 usa com certa recorrência essas palavras. No decorrer das 47 páginas da edição, "corrupção" pode ser encontrada 18 vezes, "desvios" é vista 3 vezes e "desvio", 2. "Transparência", tema do periódico, aparece em 25 ocasiões. Há também o uso das palavras "fraude e "fraudes" 11 vezes. Sobre "corrupção", dois momentos podem ser destacados: o editorial assinado por Bendine e o *lead* de uma matéria que tem como título "Compromisso com a ética". Esse texto é uma apresentação do que a Petrobras faz para evitar novos desvios em seu caixa. Além de explicar que a empresa, desde 2009, está atenta ao combate a fraudes, revela que é fiscalizada por órgãos públicos e, através da Diretoria de Governança, Risco e Conformidade, tem auditorias internas e investigações para evitar o surgimento de novos desvios. São nessas duas seções, contudo, que o substantivo "Lava-Jato" pode ser encontrado. Apesar de toda explicação aos funcionários e da justificativa de que a corrupção havia sido uma escolha isolada de apenas alguns da estatal, e não de todos, os desvios eram constantes, conforme os noticiários.

Por fim, a última página dessa edição fecha o periódico confirmando o desejo da Petrobras de seguir em frente e ser uma nova companhia, por meio de uma imagem com quatro pessoas vestidas com trajes formais, acompanhada de três legendas: a primeira, mais acima, indica ao leitor o novo plano de negócios da estatal; a segunda convoca o público interno a seguir em frente; de forma semelhante à primeira legenda, a terceira se comporta como um acréscimo de informações. No decorrer das páginas da publicação, a empresa demonstra programas que foram criados para diminuir as fraudes, como, por exemplo, o Programa Petrobras de Prevenção a Corrupção, que atua como um órgão interno para evitar que novos desvios aconteçam. A terceira legenda, um pouco maior, é uma síntese do que a estatal fará para produzir mais barris de petróleo até 2020. Porém, a última sentença é a que chama mais atenção. Em negrito, a frase "Seguir em frente é o que a gente faz. Todos os dias." encerra a edição da revista. A oração é condizente com todo o discurso presente na revista e dá a entender que a Petrobrás tem experiência diária com a superação de crises - o que produz o efeito de sentido de diminuição da importância do problema naquele momento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo faz parte de uma pesquisa de iniciação científica sobre o discurso da Petrobras após a crise instaurada pela operação Lava-jato. O discurso, que parte da alta administração, de transparência após os desvios e a corrupção de alguns, na edição de julho/agosto de 2015 da Revista Petrobrás, difere do silêncio que havia dominado a revista institucional desde a repercussão das notícias sobre a operação Lava-jato, em 2014. O discurso do não-dito, de 2014, reflete o momento de respiração da petrolífera, mas também é reflexo de um momento difícil para a Petrobras, que se vê afogada em uma crise envolvendo seus dirigentes e que atinge sua reputação de maneira drástica. Em dezembro de 2015, meses após a edição em que a Revista Petrobras começa a tocar no assunto dos escândalos envolvendo os dirigentes da empresa, ela publica a série de vídeos #DaquiPraFrente no seu canal do *Youtube*. Dessa vez, a estatal explica ao cidadão brasileiro de forma geral o que aconteceu na estatal, as medidas que estão sendo feitas para evitar novos desvios e como a Petrobras estava enfrentando as denúncias naquele momento. Percebe-se, então, que a estatal primeiro fala a seu público interno para depois se pronunciar ao público externo.

Apesar de demorar um pouco mais de um ano após as denúncias serem mediatizadas, para se pronunciar ao seu público interno por meio da revista institucional, a Petrobras usa essa ferramenta, em junho/agosto de 2015, também como instrumento de incentivo e de motivação para os trabalhadores se engajarem e se empenharem mais nas suas atividades. O objetivo envolve mostrar as supostas melhorias desenvolvidas para o sistema contra a corrupção e oferecer a esperança de que a empresa vai conseguir seguir em frente, mantendo-se unida com todos que a compõe. Os funcionários são eleitos pela estatal como principal fonte de mudança e são apresentados como responsáveis por erguer novamente o prestígio perdido após a crise. Seria dever da alta administração honrar o trabalho desses funcionários e evitar discursos vazios, mas alguns dos representantes que falaram em nome da organização, objetivando evitar novos desvios, tiveram também seus nomes incluídos na lista dos investigados. Talvez, por isso (também), a revista parou de existir e sumiram seus rastros na internet; como a Petrobrás mudou de foco e agora só fala em "jornada pelo conhecimento". Tais hipóteses não foram ainda por nós comprovadas, mas já iluminam os próximos passos dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Afonso. Petrobras corta equipe quase pela metade; em três anos, são 197 mil a menos. Disponível em: < <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/05/31/petrobras->

corta-equipe-quase-pela-metade-em-tres-anos-sao-197-mil-a-menos.htm > Acesso em: 4 de junho de 2018.

G1. 11 mil empregados da Petrobras aderem a demissão voluntária. Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/09/11-mil-empregados-da-petrobras-aderem-demissao-voluntaria.html> > Acesso em: 4 de junho de 2018.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso Organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 7-29.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

MAINGUENEAU, Dominique. Análise de textos de comunicação. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

ORLANDI, Eni P. Análise de discurso: princípios e procedimentos. 8 ed. Campinas: Pontes, 2009.

ORLANDI, Eni P. As formas do silêncio. No movimento dos sentidos. Campinas, Ed. da Unicamp, 1992.

PÊCHEUX, M. Papel da Memória. IN: Papel da Memória. Pierre Achard et al. Tradução: José Horta Nunes. 1ª edição. Campinas, SP: Pontes, 1999.

PINTO, M. J. Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos. S. Paulo: Hacker, 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio. Comunicação Empresarial: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. Pioneira Thomson Learning, 2002.

Petróleo Brasileiro S.A. REVISTA PETROBRAS, Rio de Janeiro, n° 179, 2014.

Petróleo Brasileiro S.A. REVISTA PETROBRAS, Rio de Janeiro, n° 183, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Cengage Learning, 2002.