

## OS DITOS, OS NÃO-DITOS E OS MODOS DE DIZER A CRISE PÓS-LAVA JATO NA REVISTA PETROBRAS

Lidiane Santos de Lima Pinheiro<sup>1</sup>

### Resumo:

O envolvimento do alto escalão da Petrobras com crimes diversos tornou-se conhecido a partir de notícias sobre a Operação Lava Jato. A empresa conhecida pelo slogan “o desafio é a nossa energia” passou a ter um novo desafio no âmbito comunicacional: o que dizer, o que não dizer e como dizer a crise provocada pelas denúncias de corrupção para os seus públicos? A pesquisa tem por objeto os discursos da Revista Petrobras sobre a crise e visa entender os não-ditos, os enunciados e os modos de enunciar da companhia em tal contexto. Esses três conceitos funcionam como operadores metodológicos da análise, baseada na linha francesa da análise dos discursos. O artigo observa que a organização constrói um discurso nacionalista e elogioso de si, a partir de uma projeção metonímica do seu corpo funcional, confundindo-o muitas vezes com a própria empresa, mas exigindo dele engajamento.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Discurso. Petrobras.

### Abstract:

The implication of Petrobras' executive officers in different crimes became public due to Lava Jato [Car Wash] operation. The company known by the slogan “the challenge is our energy” has faced a new communication challenge: what to say, what not to say and how to say to its publics about the crises driven by corruption allegations? The research object is the Petrobras' discourses about the crisis. The article uses discourse analysis in Petrobras Magazine, from 2014 to 2016, in order to understand what was not said, the statements and the modes of enunciation of the company in such context. It notices that the organization build a nationalist and self-praise discourse through a metonymic projection of its staff, mixing it with the organization itself, demanding its commitment.

**Keywords:** Organizational Communication. Discourse. Petrobras.

Em 2014, o *ethos* – de “orgulho nacional” – da maior estatal do Brasil começou a mudar. Historicamente, a imagem de si, sustentada pelo discurso organizacional da Petrobras, refletia atributos simbólicos de uma empresa “sinônimo de Brasil”, “heroica”, “útil e necessária” (SILVA; BALDISERA, 2017). Contudo, a Lava Jato, conhecida como a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro do país, revelou um esquema que desviou bilhões de reais dos cofres da estatal, envolvendo doleiros, empreiteiras, grupos políticos e executivos da companhia. As consequências internas vinculadas a tais notícias foram: a redução do quadro de terceirizados e funcionários da Petrobras (com planos de demissão voluntária), a diminuição de benefícios, além dos efeitos do programa de desinvestimento – que envolve o

---

<sup>1</sup>Professora adjunta do Curso de Comunicação Social/Relações Públicas da UNEB (Universidade do Estado da Bahia) e pesquisadora integrante dos grupos de pesquisa CEPAD-UFBA (Centro de estudos e pesquisa em Análise de Discurso) e LOGOS-UFBA (Comunicação estratégica, marca e cultura). Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela UFBA (Universidade Federal da Bahia), Mestra em Literatura e Diversidade Cultural pela UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana) e Graduada em Comunicação Social/Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

fechamento ou arrendamento de fábricas, refinarias, venda de malha de gasodutos e de campos de petróleo, entre outras.

Algumas pesquisas sobre tal contexto, como as de Silva e Ferreira (2015), observam que a maioria das matérias jornalísticas a respeito da Petrobras no fim de 2014 tinha o potencial de arranhar significativamente a imagem da companhia e esta pouco figurava como fonte de informação. Refém dos acontecimentos e atuando na defensiva, a Petrobras estava longe de ocupar o protagonismo na imprensa.

A estatal tentou amenizar a repercussão negativa tomando de empréstimo tecnologias midiáticas, como sites e blogs, que buscavam “[...] desconstruir matérias publicadas pela imprensa, sem a mediação dos ‘tradicionais’ veículos de comunicação, considerados intermediários que funcionam como filtros de conteúdo” (MACHADO; BARICHELLO, 2017, p. 15). Tal fenômeno, de “desintermediação midiática”, no caso da Petrobras, auxiliou a organização a fornecer suas próprias informações sobre o acontecido, sem se aprofundar nos detalhes noticiados; a mostrar que conhecia a crise, apurava os desvios e tomava providências; além de posicionar-se como próxima dos públicos, explorando “[...] o sentimento patriota, de esperança, confiança e orgulho que o interlocutor nutre pelo país e pela Companhia.” (MACHADO; BARICHELLO, 2017, p. 18).

A prática de apropriar-se de lógicas dos media tradicionais e disputar com eles poder e legitimidade, porém, não é recente na comunicação organizacional (C.O.). Por meio de jornais e revistas impressas, ainda que regidas por uma temporalidade menos imediata, as empresas já apresentavam suas versões dos fatos, respondiam aos públicos internos e buscavam promover a circulação dos seus próprios interesses – como podemos constatar na Revista Petrobras.

A partir da premissa de que a C.O. tem o potencial de conferir sentidos ou abrir novos horizontes interpretativos sobre acontecimentos midiaticizados, o objetivo do presente artigo<sup>2</sup> é entender como isso se dá na construção discursiva da Revista Petrobras no contexto da crise provocada pela operação Lava Jato.

Todo discurso retoma outros discursos – os “já-ditos” – a exemplo dos enunciados jornalísticos sobre a Petrobras, retomados pela organização nos seus produtos de C.O. Contudo, muitas vezes, o discurso é igualmente afetado pelo

---

<sup>2</sup> Os resultados aqui apresentados são o recorte de uma pesquisa mais ampla, realizada na Universidade do Estado da Bahia, de 2015 a 2019, com a colaboração de bolsistas de Iniciação Científica do curso de Relações Públicas, sobre os Discursos na Comunicação Organizacional.

esquecimento, pela impossibilidade de tudo lembrar e pela censura. Buscamos aqui também a reflexão sobre como os silenciamentos – os “não-ditos” – compõem os discursos da Revista Petrobras. Para Orlandi (2003, p.83), o silêncio “[...] pode ser pensado como a respiração da significação, lugar de recuo necessário para que se possa significar, para que o sentido faça sentido. [...] há sempre silêncio acompanhando as palavras.” Diante disso, que tipo de silêncio o discurso da Petrobras evoca? Que efeitos de sentido podem ter suas escolhas enunciativas de silenciar ou de retomar já-ditos no contexto de crise?

Para responder a tais questões, propomos analisar o discurso da Revista Petrobras, em seus modos de dizer (estratégias ou modalidades enunciativas), de resgatar “já-ditos” (interdiscursividade) ou de silenciar os fatos iniciais da crise, em um *corpus* que vai de março de 2014 – quando a Lava Jato começa a veicular na imprensa nomes de executivos da Petrobras envolvidos com a corrupção – a março de 2016 – sua última edição.

A análise é conduzida pelos seguintes conceitos, que nos servem como operadores metodológicos: ditos/enunciados, modos de dizer, já-ditos/interdiscurso e não-ditos/silenciamentos (ORLANDI, 2003). Diante deles, observamos todas as edições da revista a partir de 2014, nelas realizamos buscas por palavras-chave, para facilitar a seleção da amostra, e, por ordem cronológica, descrevemos e analisamos as imagens e dos textos que sinalizavam responder, direta ou indiretamente, às notícias sobre a Lava-Jato ou suas consequências no clima organizacional. À parte dessa análise, também tentamos entender o contexto histórico-político de 2014 a 2016, expor como funcionava a revista, identificar o *ethos*<sup>3</sup> (MAINGUENEAU, 2008) por ela construído e seus dispositivos ou posições de enunciação<sup>4</sup> (VERON, 2004).

Antes, porém, dos resultados da pesquisa, apresentemos a base teórica do presente artigo, à qual serão acrescentados, ao longo da análise, fragmentos ou digressões conceituais, que visam iluminar o estudo do caso.

## O Discurso na C.O. e a Análise dos Discursos

---

<sup>3</sup> *Ethos* é a projeção, pelas marcas verbais ou não-verbais do discurso, de uma “vocalidade específica, que permite relacioná-lo a uma fonte enunciativa, por meio de um tom que indica quem o disse [...] Essa determinação da vocalidade implica uma determinação do corpo do enunciador”. (MAINGUENEAU, 2008, p. 72)

<sup>4</sup> Posição de enunciação é um conceito que busca observar a relação proposta pelo enunciador ao destinatário. As pistas deixadas no próprio enunciado revelam se o enunciador se posiciona objetivamente, pedagogicamente ou de modo cúmplice frente a seu coenunciador. (VERON, 2004)

A comunicação organizacional (C.O.), na compreensão de Rudimar Baldissera (2009), extrapola a fala autorizada e inclui manifestações diversas das relações dos públicos com a organização. A partir da perspectiva da complexidade, o autor nos apresenta os conceitos de organização comunicada (processos formais, planejados, da empresa), organização comunicante (processos formais e informais da relação dos públicos com a empresa) e organização falada (processos de comunicação informal indiretos e que se realizam fora do âmbito organizacional). Baldissera explica que a organização comunicada muitas vezes é resposta à organização comunicante ou à falada, que a forçam a movimentos de (re)organização ou de neutralizar uma suposta percepção equivocada sobre a instituição.

A partir dos estudos dos discursos, entendemos que toda relação de linguagem é uma relação de sujeitos e de sentidos; “[...] e seus efeitos são múltiplos e variados. Daí a definição de discurso: o discurso é efeito de sentidos entre locutores (ORLANDI, 2003, p. 21). Logo, comunicação organizacional é construção discursiva e estudá-la pode nos fornecer pistas sobre as disputas de sentido entre interlocutores, bem como sobre os dispositivos enunciativos da C.O para sobreviver às crises.

Por dispositivo enunciativo entendemos o recurso discursivo a partir do qual observamos a construção da imagem do enunciador (sujeito discursivo responsável pelo dito), do coenunciador (destinatário) e da relação entre os dois. Para esclarecer o conceito, é importante destacar que o sucesso do vínculo entre tais sujeitos “[...] não passa pelo que é dito, mas pelas *modalidades de dizer o conteúdo*” (VERÓN, 2004, p. 219, grifos do autor).

No presente artigo, portanto, focamos no plano da enunciação, que é da ordem do dizer, e não apenas no plano do enunciado, da ordem do dito, ao observarmos as operações/estratégias discursivas ou os “modos de dizer” do enunciador. Estes repousam na “[...] hipótese de que o sujeito comunicante concebe, organiza e encena suas intenções de forma a produzir determinados *efeitos* – de persuasão ou de sedução – sobre o sujeito interpretante, para leva-lo a se identificar – de modo consciente ou não – com o sujeito destinatário ideal”. (CHARAUDEAU, 2008, p. 56)

Distintas abordagens disciplinares estudam o discurso, mas todas, de alguma forma, buscam responder como e por que o texto diz o que diz, diferenciando-se da análise de conteúdo, que categoriza e extrai sentidos do texto. Conforme Milton José Pinto (2002, p. 11), para a análise do discurso, o dito é importante, mas não é visado como na análise de conteúdo. Aquela visa o plano da enunciação, procurando “[...]”

descrever, explicar e avaliar criticamente os processos de produção, circulação e consumo dos sentidos [...]” vinculados a produtos culturais empíricos criados por eventos comunicacionais.

A Análise de Discurso na França se constituiu, nos anos 1960, a partir da relação entre Linguística, Marxismo e Psicanálise. Apesar das inegáveis contribuições de Michel Pêcheux para o desenvolvimento dessa linha de estudo – muitas das quais, inclusive, resgatamos aqui, sobretudo via Orlandi (2003), quando trabalhamos com os ditos e não-ditos –, não nos atemos a este autor, pois entendemos que pesquisas mais recentes, como as de Verón (2004), Charaudeau (2008) e Maingueneau (2008; 2015), não podem ser ignoradas em trabalhos que tenham a Comunicação como objeto central.

De acordo com Maingueneau (2015), o discurso mobiliza estruturas de ordem diferente das da frase; é assumido por um sujeito, mas envolve dois ou mais parceiros; é uma forma de ação sobre o outro; constrói socialmente o sentido; é sempre contextualizado, regido por normas e assumido no bojo de um interdiscurso. Sobre este, Maingueneau (2015, p. 28) explica: “Para interpretar o menor enunciado, é necessário relacioná-lo, conscientemente ou não, a todos os tipos de outros enunciados sobre os quais ele se apoia de múltiplas maneiras”. A interdiscursividade, portanto, é a propriedade de todo discurso de manter relações com um conjunto de discursos sobre o qual não se tem clara memória.

Não podemos, em uma análise, ignorar o interdiscurso, “[...] o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma de pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa [...]” (ORLANDI, 2003, p. 31). Tendo, então, como pressuposto que o já-dito sustenta todo dizer, procuramos em cada edição, além de palavras-chave que ligassem a revista às notícias da época, também pistas potenciais do clima organizacional consequente da Lava Jato.

A intertextualidade, por sua vez, é o jogo de retomada, implícita ou explícita, de textos específicos – como veremos a seguir, quando a Revista Petrobras recupera, de forma mais ou menos reconhecível, textos midiáticos ou organizacionais anteriores.

Voltemos agora os olhos ao nosso objeto de pesquisa.

### **A Revista Petrobras**

A coleta dos principais dados da pesquisa se deu entre 2015 e 2016 no portal da Petrobras, então aberto ao público externo. Nas oito edições, de 2014 a 2016, da Revista

Petrobras que compõem o nosso corpus, foi observada uma descontinuidade da publicação em alguns meses do período pesquisado<sup>5</sup> – o que já sinalizava certo enfraquecimento do periódico, que em 2016 teria sua última edição. A revista, que outrora era apenas impressa, em 2008 passou a ter também uma versão digital e, a partir de 2015, manteve apenas esta última. Sua distribuição era, inicialmente, mensal e, a partir de julho de 2011, passou a ter uma regularidade bimestral. Apresentava cerca de 45 laudas coloridas e tiragem de aproximadamente 74 mil exemplares.

Era temática e, nas seções fixas da revista, dava visibilidade a enunciados dos próprios leitores: as seções “Abre aspas”, “Eu curto”, “Nosso olhar” e “A palavra é sua” são compostas por textos ou imagens enviadas pelos funcionários. Assim, a revista busca produzir o efeito de sentido de inclusão da fala do outro no seu próprio discurso.

Conforme Verón (2004, p. 216), “[...] uma mensagem nunca produz automaticamente um efeito. Todo discurso desenha, ao contrário, um campo de efeitos de sentido e não um e único efeito. [...] Ao mesmo tempo, um discurso dado não produz um efeito qualquer.” Diante disso, se usamos “efeito de sentido” no singular, não é para vinculá-lo à ideia de causalidade linear entre emissão e recepção, mas, sim, para sugerir a potencialidade de o modo de dizer em análise gerar um certo tipo de efeito e não outro. Mas a comprovação da produção de tal efeito, claro, só se daria se fizéssemos também a análise dos discursos dos leitores da revista – o que não foi possível realizar na execução da pesquisa.

Os modos de dizer revelam um vínculo específico da organização com seu público/leitor, que Verón (2004) chama de “dispositivo de enunciação” ou “contrato de leitura”. No caso da Revista Petrobras, há traços de cumplicidade em seu contrato, quando o enunciador parece confundir sua voz com a do interlocutor. Em títulos como “Eu curto” e “Nosso olhar”, por exemplo, quem enuncia, a Petrobras ou o destinatário/funcionário? Quem é esse “eu”/“nós”? Vejamos outros enunciados em que o enunciador usa a primeira pessoa do plural para provocar adesão ao dito: “[...] a conquista do pré-sal é fato consumado para a *nossa* empresa”; “*Nossa* meta é produzir [...]”; “No pré-sal [...] *temos* sido imbatíveis, com 100% de êxito exploratório”, “Os números evidenciam que *estamos* fortalecendo uma cultura organizacional de produtividade, gestão e disciplina no uso dos recursos” – Revista Petrobras n.179,

---

<sup>5</sup> Nosso corpus é composto pelo discurso de 8 revistas, com numerações sequenciais, mas com lacunas de alguns meses: mar-abr 2014 (n. 178), mai/jun 2014 (n. 179), set/out 2014 (n. 180), nov/dez 2014 (n. 181), mar/abr 2015 (n. 182), jul/ago 2015 (n. 183), nov/dez 2015 (n. 184) e mar/abr 2016 (n. 185). A revista não foi publicada em jul-ago 2014, jan-fev 2015, mai/jun 2015, set/out 2015 e jan/fev 2016.



mai/jun 2014, p. 9, 15, 15, 16, 17 (grifos nossos). Por meio do “nós” inclusivo, enunciador e destinatário parecem se amalgamar, o que produz, possivelmente, o efeito de sentido de que todos juntos são a Petrobras, a fim de incentivar a produtividade do funcionário, pelo suposto orgulho de ser parte da empresa. Além disso, tais trechos sugerem uma veracidade indiscutível das afirmações, como se os interlocutores necessariamente concordassem com os ditos. Na modalidade cúmplice de enunciar, o afeto e a subjetividade dispensam maiores argumentos.

A posição de enunciação que impera no contrato da revista com o leitor, porém, é menos cúmplice do que didática. O enunciador pedagógico é aquele que “[...] pré-ordena o universo do discurso na intenção do leitor, que vai guiá-lo, responder perguntas, explicar, informá-lo, em suma, conservando uma distância objetiva dele” (VÉRON, 2004, p. 223). No caso da revista em análise, para a apreensão das informações compartilhadas com o leitor, o enunciador: a) ilustra, com grandes e coloridos índices fotográficos ou com diagramas explicativos; b) hierarquiza, pelo uso de cores e tamanhos diferentes nas fontes dos títulos, subtítulos, intertítulos e textos; c) muitas vezes, questiona ou interpela nos títulos; d) e quantifica, buscando produzir efeito de credibilidade (em quase todas as matérias há números para comprovar os dados apresentados).

Assim, o discurso da revista produz o *ethos* de um enunciador professoral, que se aproxima e se distancia dos públicos internos a depender do seu objetivo – que seria, não apenas causar empatia ou informar sobre assuntos do seu interesse, mas ensiná-los a viver, trabalhar e produzir mais e melhor. Entretanto, como tal posicionamento é configurado quando diretores da companhia são acusados de corrupção? Como criar empatia, informar ou ensinar algo aos funcionários nesse contexto?

Uma vez desenhado rapidamente o perfil da revista que falava em nome da Petrobras para seus funcionários, sigamos no propósito de entender como a publicação enuncia ou silencia as denúncias que atingiram a companhia quando da operação Lava Jato. Para tanto, observamos, sobretudo, os modos de dizer e a relação entre o dito, o não dito relevante para aquela situação e o que foi dito em outro lugar, “[...] procurando ouvir, naquilo que o sujeito diz, aquilo que ele não diz mas que constitui igualmente os sentidos de suas palavras”. (ORLANDI, 2003, p. 59) Dessa forma, seguiremos a sugestão metodológica de Eni Orlandi e partiremos “[...] do dizer, de suas condições e da relação com a memória, com o saber discursivo para delinear as margens do não-dito que faz os contornos do dito significativamente.” (ORLANDI, 2003, p. 83). Ou

seja, iniciaremos por uma breve contextualização e, atentos ao interdiscurso, analisaremos o que é silenciado pela revista, a partir do que é enunciado e, sobretudo, dos modos de enunciar.

### **Ações e enunciações da Petrobras**

A Operação Lava Jato foi iniciada em 2009, mas só em março de 2014 foi deflagrado o vínculo do doleiro Alberto Youssef com o ex-diretor de Abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto Costa. As delações premiadas e provas colhidas pelas investigações apontaram um grande esquema de corrupção e lavagem de dinheiro, que envolvia agentes políticos de partidos responsáveis por indicar e manter os diretores da Petrobras, empreiteiras que se cartelizaram para produzir uma concorrência aparente, funcionários da Petrobras que garantiam que apenas as empreiteiras do cartel fossem convidadas para as licitações e operadores financeiros responsáveis por intermediar o pagamento da propina, disfarçada de dinheiro limpo, aos beneficiários. Para o Ministério Público Federal, os recursos desviados dos cofres da Petrobras estão na casa de bilhões de reais. Em janeiro de 2015, denúncias de propinas recebidas pelo ex-diretor da área Internacional da Petrobras, Nestor Cerveró, levaram-no à prisão e, depois dele, outros têm sido investigados e condenados.

Na primeira edição (março/abril) da Revista Petrobras em 2014, nada há sobre as investigações e acusações contra o então diretor Paulo Roberto Costa. Na edição seguinte, de maio/junho de 2014, a única relação – ainda que sutil e indireta – com os escândalos da Petrobras é enunciada pela matéria “Agilidade e transparência” (p. 30-31), que trata do projeto de gestão de documentos fiscais eletrônicos e promete mais confiabilidade ao processo de contas a pagar. A busca por reduzir a intervenção manual no recebimento de documentos fiscais de pagamento, conforme a matéria, visa “[...] otimizar os procedimentos de compras e contratação, para evitar retrabalhos e impactos de atrasos nos pagamentos”. Não vemos aí, portanto, qualquer índice direto de resposta às notícias de corrupção. Contudo, as circunstâncias da enunciação e o interdiscurso conduzem o leitor a uma possível ligação do projeto de gestão de documentos fiscais com as recentes demandas de transparência nos contratos conhecidamente milionários da empresa.

A edição de setembro/outubro de 2014 impele o funcionário à união, à integração – que, como explica o editorial, significa “tornar inteiro, fazer um só”. O tema parece usual a uma companhia que precisa do trabalho em equipe para funcionar,



mas o contexto de notícias negativas envolvendo a estatal agrega um novo sentido ao discurso de integração. É a sobrevivência da empresa que está em jogo. Afinal, como enuncia a matéria “A marca de todos nós”, “São os empregados, no dia a dia, que constroem esta marca. Ela simboliza a união de todos os esforços na mesma direção, a do crescimento da Petrobras” (p. 23) – discurso que transfere ao leitor/funcionário a responsabilidade pelos rumos da marca e, logo, da empresa.

Na edição seguinte, de novembro/dezembro de 2014, há uma indireta promessa de transformação. A página 30 é composta apenas pelo título-assunto “Desenvolvimento sustentável – reciclagem”, uma grande foto de uma máquina de reciclagem e o enunciado “Tudo se transforma”. Denotativamente, o texto ancora a imagem e, sim, o enunciador se remete à transformação de materiais recicláveis. Porém, nada impede o leitor de pensar que o enunciado, conotativamente, pode se referir também à situação extradiscursiva. Nesse sentido, ao propor que tudo (inclusive ela) se transforma, a própria estatal insinua se reciclar. No mais, nenhuma ocorrência da palavra “corrupção”, da expressão “Lava Jato” nem do nome “Paulo Roberto Costa”.

O silêncio se mantém na edição seguinte, de março/abril de 2015, sobre tecnologia. Como quem foge do problema e espera a “poeira baixar”, a Revista Petrobras foca agora no que, segundo o editorial, dá orgulho e prazer: “Um conjunto de dez tecnologias aplicadas ao pré-sal acaba de levar a Petrobras à conquista do OTC 2015, o mais relevante prêmio da indústria mundial de petróleo e gás. Para nós, falar de tecnologia é um prazer. É ela que nos move, nos joga para a frente.” (p. 6). O tema da revista justifica a construção de enunciados que propõem mirar o futuro, a exemplo do título “Para a frente é que se anda” (p. 24), e, logo, tirar o foco do passado – processo interdiscursivo que remete o leitor à crise que parecia fazer a empresa retroceder em suas conquistas.

Lembremos que o sentido do enunciado deve ser apreendido a partir da relação entre o intradiscurso e o extradiscurso, entre o dito e o não dito. Afinal,

Os dizeres não são [...] apenas mensagens a serem decodificadas. São efeitos de sentidos que são produzidos em condições determinadas e que estão de alguma forma presentes no modo como se diz, deixando vestígios que o analista de discurso tem de apreender. São pistas que ele aprende a seguir para compreender os sentidos aí produzidos, pondo em relação o dizer com sua exterioridade, suas condições de produção. Esses sentidos têm a ver com o que é dito ali mas também em outros lugares, assim como com o que não é dito, e com o que poderia ser dito e não foi. (ORLANDI, 2003, p. 30).

Seguindo os vestígios dos ditos e dos modos de dizer da Revista Petrobras, o silêncio é relevante em tal discurso, pois o assunto “Operação Lava Jato” só aparece na

edição de julho/agosto de 2015, mais de um ano depois de se tornar público o envolvimento de funcionários da Petrobras com a corrupção investigada pela Polícia Federal. Tendo por tema transparência e governança, tal edição é publicada após a prisão de Nestor Cerveró, ex-diretor internacional da Petrobras e ex-diretor financeiro da BR Distribuidora, e durante investigações de relações escusas de grandes empreiteiras com a estatal: crimes de formação de cartel, fraude a licitações, desvio de verbas públicas e lavagem de dinheiro.

Em um esforço de articulação metodológica com a análise de conteúdo, a fim de afinar a busca por respostas da revista às notícias sobre as investigações, tencionamos quantificar a ocorrência de determinadas palavras em todas as edições. Apenas nessa última, contudo, obtivemos um resultado significativo: 23 ocorrências da palavra “corrupção”, 30 de “denúncia”, 17 de “fraude”, 15 de “investigação”, 4 de “Lava Jato”, 2 de “crise”, 1 de “lavagem de dinheiro”, mas nenhuma de “Paulo Roberto Costa”, “Cerveró”, nada sobre “licitações” ou “empreiteiras” nem “prisões” – o que indica ainda certa fuga de uma referência direta aos nomes e crimes investigados, para evitar o desgaste da marca.

Ainda de acordo com Orlandi (2003, p. 82, 83), “[...] há sempre no dizer um não-dizer necessário” ou subentendido; mas o silêncio pode indicar a possibilidade de outro sentido e, quando uma palavra apaga outras, sistematicamente, temos o “silenciamento ou política do silêncio”. A política de silenciar o tema por mais de um ano, ao menos na revista institucional, enquanto ele era bombardeado pelos media, passa agora à escolha das palavras que podem ou não ser usadas. Lemos, enfim, a admissão de que a empresa está sendo investigada, mas nenhum esclarecimento efetivo sobre os crimes cometidos.

O editorial da revista, intitulado “Seguir em frente”, dispensa o detalhamento do caso, pressupondo o saber do leitor sobre a devolução dos valores recuperados pela Lava-Jato. O enunciador dá destaque às medidas “adicionais” de controle interno, sugerindo que, antes das notícias, a Petrobras já sabia e buscava solucionar o problema; e enquadra os crimes como de responsabilidade de indivíduos isolados. Isso, claro, é justificado pelo lugar de fala do sujeito da enunciação, Aldemir Bendine<sup>6</sup>, então presidente da Petrobras.

---

<sup>6</sup> Três anos depois, porém, ironicamente, Bendine é condenado a 11 anos de prisão pelos crimes de corrupção ativa e lavagem de dinheiro.

Na cerimônia de *devolução de valores recuperados pela Operação Lava-Jato*, em agosto deste ano, o presidente da Petrobras, Aldemir Bendine, aproveitou para falar sobre o *conjunto adicional de medidas* que reforçam os nossos controles internos, baseados em três pilares: substituição das *decisões individuais* pelas colegiadas, mais monitoramento e transparência, e aperfeiçoamento da relação com os nossos fornecedores. [...] Algumas dessas medidas são evoluções de *iniciativas que já estavam em curso na companhia*, em sintonia com as melhores práticas de mercado. Outras são respostas claras às manobras feitas por *quem praticou crimes contra a Petrobras*. [...] A corrupção é uma *prática individual*. O que cabe, às empresas e às instituições, é criar mecanismos que impeçam que a *má-fé de um único indivíduo* seja capaz de gerar danos ao seu patrimônio e à sua reputação. A Petrobras sempre foi *motivo de orgulho para todos os brasileiros e um símbolo da nossa imensa capacidade de superação*. (p. 4, grifos nossos)

O enunciador apresenta a empresa como vítima, cuja reputação estaria sendo corrompida por práticas individuais, e resgata o interdiscurso nacionalista de orgulho da maior estatal do país, para reforçar a crença em sua capacidade de recuperação. Depois, sob o título “Transparência é a palavra-chave”, a revista apresenta uma entrevista com João Elek<sup>7</sup>, então diretor de Governança, Risco e Conformidade.

O enunciado de Elek ratifica o de Bendine, do orgulho de ser Petrobras: “Nossa missão é contribuir para *resgatar a reputação* da companhia, fazendo com que a *equipe possa sentir novamente o orgulho de ser da Petrobras*” (p. 9). Além disso, também enquadra as “coisas erradas” (eufemismo para falar dos crimes que envolviam a empresa) como exceção, e não como institucionais ou prática comum, como faziam crer as matérias da imprensa: “[Nossa missão] É provar para a sociedade e demais públicos de interesse que *poucos fizeram coisas erradas*, e a maioria esmagadora é ética, honrada, honesta e competente” (p. 9). Para produzir efeito de credibilidade, o discurso busca cativar o leitor pela subjetividade do enunciador – “Ao longo de *minha trajetória, aprendi a ser mais humilde e a reconhecer meus erros*. A partir daí, *consegui* identificar formas de corrigi-los e sair mais forte das situações. *Acredito* que isso vai acontecer com a Petrobras” (p. 9) – e gira em torno da transparência – “[...] essa é a melhor *experiência que tenho*: quanto *maior a transparência*, mais pessoas são capazes de detectar seus erros, suas falhas, e orientar e contribuir para o processo de aprendizado contínuo em tornar a Petrobras cada dia melhor” (p. 10).

A revista segue convocando os funcionários à integridade e à ética, e, para tanto, coloca em relevo um novo conceito: o *compliance* ou compromisso com a conformidade.

---

<sup>7</sup> Nesse mesmo ano, Elek autoriza a contratação, sem licitação, da empresa de consultoria que depois contrata sua filha e, dois anos após tal fato, ironicamente, ele é afastado temporariamente do cargo, por suposto conflito de interesse.

O termo *compliance* vem do verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com regras, normas, procedimentos internos e estar em conformidade com leis e regulamentos externos. Por meio de políticas, diretrizes, conscientização e atitudes, o objetivo é prevenir, detectar e corrigir qualquer desvio, fraude ou irregularidade em determinada empresa ou instituição (p. 28).

*Compliance* passa a ser a palavra da vez na Petrobras. A companhia aproveita o gancho do momento para atualizar sua expectativa em relação a seus colaboradores, com o emprego de uma “nova” palavra. Tudo (a elaboração de padrões, cursos de atualização etc.) começa a girar em torno do compromisso com a conformidade, sugerindo a união de todos em prol da saída da crise e da melhoria da imagem institucional.

O discurso da revista busca vender internamente a imagem de uma instituição forte, segura, quase inabalável, com resultados sempre positivos e que tem a situação sob controle: “Trabalhar na prevenção tem um *efeito extremamente positivo*, uma vez que *evita futuras perdas* resultantes de desvios, bem como o *eventual desgaste* da imagem da companhia” (p. 28); “Ser íntegro, ético e trabalhar de maneira honesta frente ao mercado, fornecedores, clientes e parceiros já são *processos estabelecidos*”; “O *período difícil que a companhia atravessou recentemente*, lembra o gerente, acabou sendo uma *boa oportunidade para fortalecer* o papel da governança na tomada de decisões” (p. 33) – grifos nosso. Além do tom positivo do discurso sobre as ações da Petrobras, destaca-se, nesses fragmentos, o tempo dos verbos, majoritariamente no presente, indicando que as medidas corretivas já estavam em curso; e, quando no passado, os verbos sinalizam a passagem do “*período difícil que a companhia atravessou*” – expressão vaga que conta com o saber prévio do leitor.

Signos icônicos, como diagramas, esquemas e ilustrações, reforçam a posição de enunciação pedagógica da revista, pois facilitam a compreensão do verbal – a exemplo da ilustração do percurso que vai percorrer a comunicação feita por um informante no Canal Denúncia (FIG. 1), a partir da qual o próprio leitor pode se colocar no lugar do personagem desenhado. Mas a indicialidade é um recurso também frequente, para produzir efeito de objetividade e credibilidade, como nos retratos dos principais enunciadoreis das matérias e nas muitas fotografias de funcionários com sorrisos contidos (FIG. 2), reforçando o sentido de tranquilidade e controle da situação.

**Figura 1:** Ilustração do Canal Denúncia.



**Fonte:** Revista Petrobras jul/ago 2015

**Figura 2:** Retratos e sorrisos contidos.

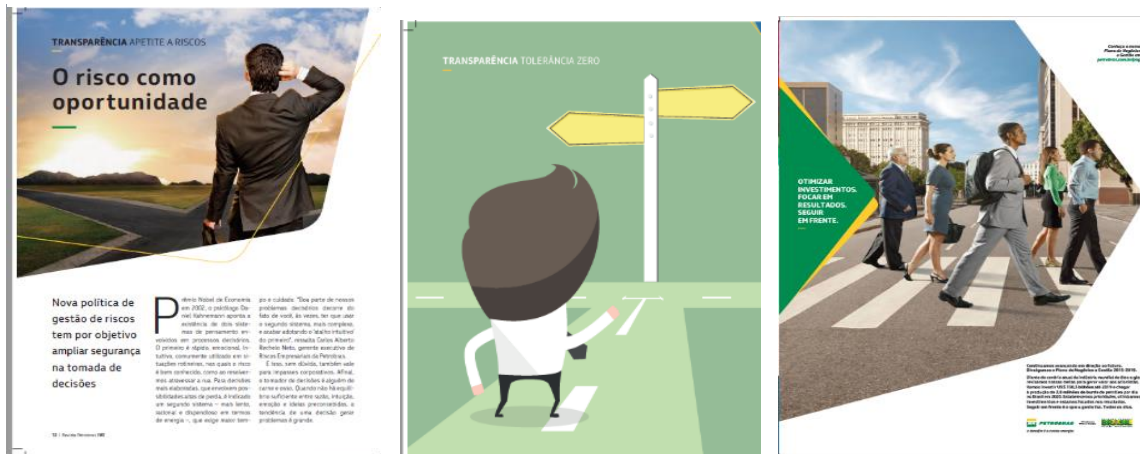


**Fonte:** Revista Petrobras jul/ago 2015.

Também por sugestões icônicas e índices fotográficos, o mote “Seguir em frente” acompanha todo o discurso da revista, quer apontando caminhos distintos a escolher, quer direcionando um único percurso (FIG. 3). O foco, portanto, quando não está no presente, também não está no que se passou, mas no por vir, na esperança de um tempo que é ainda só projeção.



**Figura 3.** Caminhos a seguir.



Fonte: Revista Petrobras jul/ago 2015

A última página da revista (terceira imagem da FIG. 3) ratifica o discurso construído ao longo de suas 47 páginas, de que só resta uma coisa a fazer na Petrobras: seguir em frente. Seguir em frente com conformidade, tranquilidade e orgulho, confiando nas medidas internas de anticorrupção e controle da crise. A página é composta pela foto de cinco pessoas vestidas com roupas sociais (como executivos a caminho do trabalho), todos olhando na mesma direção, enquanto atravessam a faixa de pedestre de uma metrópole esvaziada. Ancorando a imagem, três frases com verbos no infinitivo sugerem objetivos atuais da empresa: “Otimizar investimentos. Focar em resultados. Seguir em frente”. Mais uma vez, a ênfase está no futuro. Propositamente ou não, a imagem lembra, ainda que vagamente, a capa do penúltimo álbum lançado pelos Beatles. O cruzamento ordeiro da Abbey Road pelos quatro componentes da banda dá a impressão de que os momentos de turbulência entre eles tinham passado, assim como parece que quer fazer crer também a Revista Petrobras sobre a estatal. Porém, aquele foi o último álbum a ser gravado pelo grupo.

Quanto à revista, depois dessa edição, apenas duas foram lançadas. A penúltima, de novembro/dezembro de 2015, produz uma sensação de *dejà vu*. Ela reforça o potencial tecnológico da empresa e ressalta a qualidade da sua força de trabalho. Desde o editorial, prevalece o discurso metonímico do todo (Petrobras) composto pelas partes (funcionários, refinarias, plataformas, escritórios). No trecho “*Pioneirismo, criatividade, dedicação e empenho* são, há seis décadas, o *combustível* responsável por impulsionar equipes em laboratórios, refinarias, plataformas e escritórios”, a Petrobras se confunde com sua força de trabalho, e as qualidades desta com o produto final da empresa. Em “desafios profissionais se *confundem* com realização pessoal e o profundo



orgulho de pertencer a uma das maiores companhias de petróleo do mundo”, é naturalizado o sentido de que o trabalho se mistura à vida pessoal do petroleiro, como se o “pertencimento” à companhia fosse, irrefutavelmente, um sentimento do qual deva se orgulhar. A partir daí, o enunciador busca seduzir o coenunciador, interpelando-o como se o conhecesse pessoalmente – “*colegas que, como você, contribuem dia a dia para o desenvolvimento da companhia e do país. [...] homenagem a você, que faz parte dessa história de empenho e determinação.*” (p. 4, grifos nossos)

Na foto que acompanha o editorial (FIG. 4), a representação da força funcional tem o potencial de estimular a empatia do leitor: petroleiros com a simbólica farda laranja, capacete, punhos levantados – como quem comemora uma vitória – e a bandeira nacional. A imagem é ancorada pelo texto, que, como vimos, sugere que o corpo funcional é a Petrobras e a Petrobras é o Brasil, e reforça o discurso nacionalista presente nos slogans da companhia, nas cores do logotipo etc.

**Figura 4:** Editorial “Competência no DNA”.



**Fonte:** Revista Petrobras nov/dez 2015

Na sequência dessa edição, o destaque é dado à atuação da Petrobras no “maior incêndio da história do país causado por combustíveis” (evento ocorrido em Santos, em 2015), entre outras ocorrências que exaltam a companhia e tiram o foco das questões abordadas na edição anterior. Nenhuma vez a revista traz as palavras “corrupção”, “denúncia”, “fraude”, “investigação”, “Lava Jato” nem “lavagem de dinheiro”. “Crise” aparece apenas uma vez, mas referindo-se ao incêndio em Santos.

O mesmo acontece na edição seguinte, de março/abril de 2016. Focalizando o ambiente de trabalho, a revista fala da segurança como uma das principais conquistas da Petrobras, apresenta a força funcional da empresa como o seu “maior bem” e pede “o engajamento de todos”. Essa é a última edição da revista no arquivo da intranet da Petrobras; porém, nada é sinalizado nesse sentido em suas páginas. Ao contrário, a seção de fotografias dos funcionários e a seção “Eu curto” mantêm suas chamadas, no imperativo, interpelando o leitor à participação para uma próxima edição: “*Envie sua foto para [...]*”; “*Se você faz algo diferente, desenvolve um talento ou um trabalho*

voluntário e quer compartilhar com todo mundo, *escreva pra gente!*”. Na seção “A palavra é sua”, da última página, são informados os endereços para a participação do leitor e o tema da suposta próxima edição é apresentado junto com o convite: “Na próxima edição, vamos falar sobre os dez anos do pré-sal. *Colabore enviando sugestões para as nossas seções.*”

O fim da revista, provavelmente, tem relação com a crise política do país naquele momento e com o impeachment de Dilma – acusada de crime de responsabilidade, de omissão no caso da compra de Pasadena e de maquiagem da real situação da companhia. Com a mudança de mãos da presidência, os rumos da Petrobras mudaram e também a sua comunicação. Porém, a continuação dessa semiose não foi objeto da nossa pesquisa. Não investigamos os produtos comunicacionais da empresa no governo Temer nem no atual, mas não é difícil concluir que são muitas as diferenças nas ações e enunciações recentes da Petrobras, sobretudo quando seu atual presidente, Roberto C. Branco, divulga que seu sonho é privatizá-la<sup>8</sup> - discurso bem distinto do nacionalista, a partir do qual a ainda maior estatal do Brasil foi fundada e mantida, ao menos até a última edição da Revista Petrobras. Nesse sentido, o fim da revista, além de preannunciar as graves mudanças que a empresa enfrenta na gestão Bolsonaro, seria índice do fim da própria estatal?

### **Considerações Finais**

Apesar de não analisarmos o discurso da recepção da Revista Petrobras, nossa amostra nos sinaliza que o enunciador, em alguma medida, estava atento aos saberes e às expectativas do leitor. Respondia, ainda que indiretamente, às suas prováveis preocupações sobre a sobrevivência da empresa, buscando provar que não foram poucas as suas lutas e conquistas e que agora tinha ainda força suficiente para seguir em frente. Os enunciados não repetiam o que vinha sendo noticiado sobre a Petrobras, mas também não ignoravam completamente o contexto nem o interdiscurso. Com matérias que buscavam reforçar a autoestima da instituição ou dos funcionários e os discursos sobre o orgulho de ser Petrobras, a revista tentava dirimir os prejuízos previstos.

Silenciou por um ano as questões sobre a Lava-Jato, mas, quando se fez necessário ou não pôde mais se calar, a revista dedicou uma edição inteira à crise e aos meios de superá-la. O reconhecimento da necessidade de dispositivos de denúncia mais

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/presidente-da-petrobras-diz-que-seu-sonho-estatal-privatizada-bndes-extinto-23524660> Acesso em 30 maio 2019.

eficazes, bem como a exigência de transparência e ética foram tentativas de dar satisfação aos públicos, mostrando-lhes que não desprezava os fatos noticiados. Contudo, usou eufemismos para abordar os crimes, deu voz a personagens que também se tornaram alvos de investigação, enquadrando os desvios como ações isoladas e, depois, voltou a silenciar.

A modalidade adotada de reconhecer a crise, tratando-a como passado, em um presente com sorrisos contidos, como se o conceito de *compliance* fosse a panaceia para todos os conflitos da organização, não parece suficiente para salvá-la do futuro ainda incógnito. Faltaram, talvez, mecanismos para resistir e criar ações de resistência no seu interlocutor. Faltou superar a limitação de atribuir à Comunicação Organizacional um papel puramente instrumental. Faltou entender a complexidade interpretativa dos seus ditos, não-ditos e modos de dizer, que faz da C.O. uma prática social regida por disputas de sentidos.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**, São Paulo, ano 6, n.10/11, p. 115-120, 2009.
- CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. São Paulo: contexto, 2008.
- MACHADO, Jonas; BARICHELLO, Eugenia. Comunicação de crise e relações públicas: estratégias e contratos de comunicação da Petrobras, O Globo e Planalto em seus blogs. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2017, Belo Horizonte-MG. **Anais do XI Abrapcorp**, Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.
- MAINGUENEAU, Dominique. Ethos, cenografia, incorporação. In: AMOSSY, Ruth (Org.). **Imagens de si no discurso: a construção do ethos**. São Paulo: Contexto, 2008. p. 69-92.
- MAINGUENEAU, Dominique. **Discurso e análise do discurso**. São Paulo: Parábola, 2015.
- ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2003.
- PINTO, Milton J. **Comunicação e discurso: introdução à análise de discursos**. São Paulo: Hacker, 2002.
- SILVA, Danilo A.; FERREIRA, Luiz Claudio. Comunicação e gestão de crise: uma análise do gerenciamento da Petrobras durante a operação Lava Jato. **Universitas**, v. 12, n. 2, p. 9-17, jul/dez 2015.
- SILVA, Magno V.; BALDISSERA, Rudimar. Brasilidade, heroísmo, utilidade e necessidade: a construção de um ethos pela propaganda institucional da Petrobras. **Organicom**, São Paulo, ano 14, n 27, p. 134-146, 2017.
- VERÓN, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

**Texto recebido em: 30/10/2019**

**Texto aprovado em: 06/02/2020**