

ESTRATÉGIAS SEMIOLÓGICAS DO DISCURSO PÓS-FUSÃO ORGANIZACIONAL: O CASO ITAÚ E UNIBANCO

SEMIOLOGIC STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL POST-MERGER'S SPEECH: THE CASE OF "ITAÚ" AND "UNIBANCO"

PATRÍCIA MILANO PÉRSIGO¹ E MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ²

Recebido em: 27/04/2010

Aprovado em: 05/07/2010

RESUMO

Este artigo trata das estratégias semiológicas do discurso de organizações pós-processos de fusão. Em novembro de 2008, acompanhou-se a fusão de duas empresas do setor bancário brasileiro: Itaú e Unibanco, que passaram a atuar como uma única organização. Unindo recursos humanos, físicos e financeiros, objetivaram adquirir visibilidade e posição, além do mercado interno, também em escala global. Para gerenciar tamanha mudança organizacional, a comunicação se apresenta como um processo estratégico na articulação dos discursos das duas corporações de maneira a estabelecer uma relação com os vários públicos envolvidos nesse processo. Adotou-se como percurso metodológico a análise semiológica de um encarte das empresas em questão, veiculado no jornal *Zero Hora* do dia 3 de março de 2009.

Palavras-chave: Fusão organizacional; análise semiológica; comunicação organizacional

ABSTRACT

This article reflects on the semiologic strategies of organizational post-merger's speech. In November, 2008, we watched the merger of two companies in the Brazilian banking sector: "Itaú" and "Unibanco". Those started to operate as a single organization. Merging human resources, physical and financial structures, they aimed to gain visibility and positions, besides the internal market also in globally. To manage this big organizational change the communication is presented as a strategic process in the speeches joint of that two corporations in order to establish a relationship with the various stakeholders involved in this process. Adopted as the methodological approach semiological analysis of a booklet of the companies in question published in the newspaper "Zero Hora", in 2009, March the 3rd.

Keywords: Organizational merger; Semiologic analysis; Organizational communication

1 Introdução

A sociedade contemporânea passa por diversas e constantes mudanças em decorrência das transformações não só tecnológicas, mas também políticas, econômicas e culturais. Nesse contexto, marcado pela rápida transformação e evolução das tecnologias da comunicação e da informação, a globalização, a mudança nas naturezas de trabalho, os problemas ecológicos, os mercados turbulentos e a modificação no comportamento dos consumidores, têm feito com que as organizações busquem novas e inovadoras estratégias para sua permanência e, até mesmo, avanço no mercado. Cada vez mais a capacidade de flexibilização e readaptação de estratégias e políticas empresariais são imperativos na conquista da postura competitiva.

Em meio a esse cenário, percebe-se a necessidade de adaptação das organizações às configurações da sociedade e, assim, surgem novas estratégias de permanência nesse contexto em que a redução de custos e eficácia da produção indicam a compatibilização de atividades entre organizações. Recentemente assistiu-se a fusões/incorporações de algumas empresas, como forma de sobrevivência à configuração do mercado atual. Isso significa, muitas vezes, enxergar no concorrente uma possibilidade de expansão.

¹ Mestranda em Comunicação Midiática no PPGCOM/UFSM, especialista em Marketing e Recursos Humanos pela FAMES e graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela UFSM.

² Professora dos Programas de Pós Graduação em Comunicação e em Administração da UFSM. Doutora em Administração pela UFRGS e Mestre em Comunicação pela UMESP.

Em novembro de 2008, acompanhou-se a fusão de duas empresas do setor bancário brasileiro: Itaú e Unibanco passaram a atuar como uma única organização. Unindo recursos humanos e financeiros, objetivaram adquirir visibilidade e posição, além do mercado interno, também em escala global. Para gerenciar tamanha mudança organizacional, a comunicação se apresenta como um processo estratégico na articulação dos discursos das duas corporações de maneira a estabelecer um diálogo e uma linguagem única da nova organização com os vários públicos envolvidos nesse processo.

A proposta deste artigo é analisar as estratégias semiológicas do discurso organizacional do Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.³ na mídia impressa e verificar os efeitos de sentido produzidos no intuito de fortalecer e solidificar este novo discurso. Buscando atingir os objetivos descritos anteriormente, adotou-se como percurso metodológico a análise semiológica de um encarte veiculado no jornal *Zero Hora* do dia 03 de março de 2009.

Na primeira parte deste estudo, será realizada uma contextualização sobre as organizações, os processos de fusão, a comunicação como elemento primordial nessa mudança e a adaptação do discurso organizacional das empresas envolvidas nesse processo. Na segunda parte, apresenta-se o contexto da fusão em questão e o estudo das estratégias semiológicas de um encarte do jornal *Zero Hora*, segundo os autores Peruzzolo (2004), Barros (1997), Fiorin (1995) e Charaudeau (2006). Logo após, são apresentadas as conclusões a partir das estratégias discursivas da organização fusionada.

2 As fusões organizacionais

Com a evolução da sociedade, as organizações tornaram-se mais complexas, a fim de atenderem também a necessidades e demandas sociais e mercadológicas mais

elaboradas. A sociedade atual está estruturada em diversas organizações, que assumem um caráter de grande relevância na medida em que as mesmas passam a integrar e dar suporte à vida das pessoas.

Seguindo o pensamento de Drucker (1993), pode-se inferir que, na maioria dos países, a sociedade é caracterizada como a sociedade das organizações, em que os serviços são feitos em uma ou passam por uma. A literatura das ciências administrativas entende o termo “organização” de duas formas, sendo a primeira o ato ou efeito de organizar, tipificando-se como uma das funções da administração. Já o segundo entendimento remete a um planejamento ordenado e intencional de pessoas que se associam e dividem tarefas e funções, trabalhando para atingir objetivos em comum.

É evidente que as organizações não se resumem à simples associação de pessoas, cooperando esforços e buscando atingir objetivos em comum. É importante considerar a organização vista não somente do ambiente interno, mas como um dispositivo em constante relação com um contexto mais amplo. Esse contexto passa, frequentemente, por transformações políticas, econômicas, sociais e culturais, provocando impactos que irão influenciar profundamente a vida organizacional. Outra questão importante se refere ao fato de as organizações serem formadas por pessoas com universos cognitivos distintos, portanto, com entendimentos, pensamentos e conhecimentos diferenciados. Assim, essa multiplicidade de características irá apresentar-se nas estratégias utilizadas e efeitos de sentido pretendidos no e com o discurso organizacional, principalmente em um contexto marcado pela globalização e pela desterritorialização.

A globalização, na visão de Ianni (1999, p. 58), promove “o deslocamento das coisas, indivíduos e idéias, o desenraizar de uns e outros, é uma espécie de desterritorialização generalizada”. Dessa forma, pode-se dizer que há um aumento da competitividade e da concorrência por novos mercados, uma vez que os Estados passam a permitir a entrada de produtos

³ Após a fusão, o Banco Itaú e o Unibanco passaram a se chamar **Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.**

estrangeiros, conferindo ao consumidor uma maior oferta de produtos para sua escolha.

A globalização e o advento das tecnologias da informação e da comunicação se apresentam como fatores preponderantes na mudança de comportamento organizacional, num contexto em que seu relacionamento não se limita mais ao antigo público interno, externo e misto. Do exposto, infere-se que, nesse cenário de mercados globais, as empresas atuam para nichos de públicos e precisam gerir as informações e o conhecimento; o foco passa a ser no negócio, e a demanda e a oferta são personalizadas. Essa nova dinâmica mercadológica insere as empresas em um ambiente altamente competitivo, no qual a disputa por inovações leva as organizações a buscar diferentes estratégias para sobreviver e prosperar.

Vê-se surgir uma nova arquitetura organizacional que busca mecanismos que integrem as forças humanas, materiais e financeiras na procura de soluções e vantagens competitivas, para manter-se nesse mundo complexo e turbulento. No mercado brasileiro, tornou-se comum a formação de parcerias como forma de manter e conquistar mercados. Acompanha-se a união de forças no setor bancário, supermercadista, aéreo, publicitário, alimentar, dentre outros. Organizações que não hesitaram em associar-se, ou seja, empresas que passam a enxergar no concorrente uma forma de gerar oportunidades de mercado, procurando constituir uma organização mais sólida, a fim de satisfazer clientes e enfrentar a concorrência, inclusive no âmbito global.

De qualquer forma, essas associações ou alianças tipificam-se como formas de criar oportunidades próprias para o ingresso em um novo mercado ou reposicionamento em um novo segmento. Há quem pense que a partilha das estruturas corporativas possam apontar para a perda de patrimônio bruto, porém é uma alternativa eficaz para a sobrevivência ou manutenção do poder competitivo.

o desafio atual é administrar de forma eficaz negócios diferentes que se sobrepõem – e até mesmo concorrem entre si – dentro de uma empresa única, com enfoque estratégico. Mais do que isso, haverá necessidade cada vez maior de integrar padrões – *joint ventures*, alianças, etc. – que ultrapassam as fronteiras empresariais tradicionais (NADLER; TUSHMAN, 2000, p. 58).

A partir do contexto já delineado, algumas empresas adotam estratégias de penetração de mercado. Torna-se intrincada a busca por um consenso entre os autores, mas, algumas delas, podem ser: fusão, participação acionária, *joint venture*, exportação, licenciamento, incorporação dentre outras. Para fins deste estudo, interessa conceituar o que é a fusão corporativa. Para Salandra (apud BULGARELLI, 1998, p. 48), fusão é “a união jurídica de várias organizações sociais que se compenetraram entre si de tal forma que uma organização juridicamente unitária substitui a uma pluralidade de organizações”. Em linhas gerais, pode-se dizer que este tipo de associação caracteriza-se como um processo societário em que existe absorção de uma empresa pela outra, com transferência de patrimônio, incorporação de acionistas e, finalmente, o processo se completa com a extinção das antigas empresas.

O processo de fusão envolve diversas negociações, acompanhadas apenas pela presidência da empresa e geralmente em tom confidencial. A partir do momento em que as organizações entram em acordo e decidem unir suas estruturas, inicia-se um processo de comunicação de procedência duvidosa e de grande impacto junto à opinião pública. Nesse caso, cabe à própria organização direcionar suas ações e estratégias comunicacionais para conduzir da melhor forma possí-

vel esse processo. Essas uniões são soluções administrativas que envolvem diferentes interesses, seja de clientes, funcionários, fornecedores e sociedade em geral. Portanto, faz-se necessário reestruturar e atualizar a comunicação dessas organizações que de duas ou mais estruturas passam a compor outra empresa, exigindo um novo discurso que justifique e convença os públicos estratégicos de que esta foi a melhor decisão para todos.

A comunicação é imprescindível para qualquer organização, e o sistema organizacional só é viável graças à rede de comunicação existente nele, que, através do relacionamento com seus diversos públicos, ela permitirá uma retroalimentação e sobrevivência no mercado. No caso de empresas envolvidas em processos de fusão, a comunicação organizacional assume papel estratégico nessa mudança.

Em uma empresa fusionada,⁴ a comunicação organizacional necessita atuar como mediadora de um processo comunicacional calcado em práticas dialógicas e interativas entre a estrutura empresarial recém-formada e os públicos envolvidos. Oliveira e Paula (2008, p.12) destacam a relevância do relacionamento organizacional nesse cenário, comentando que, na sociedade contemporânea, enfatiza-se “a importância da gestão dos relacionamentos da organização com os atores sociais, que se materializam por meio de processos de troca de informações, símbolos e bens culturais.”

Portanto, é através das estratégias de comunicação que a empresa tem a oportunidade de posicionar-se e estabelecer relacionamento com seus diversos públicos, e o discurso organizacional pode ser considerado como sendo uma dessas estratégias, que, no contexto de fusão empresarial, assume

um papel de grande importância, já que esse processo produz um clima de instabilidade, onde transitam rumores falsos e informes verdadeiros, tornando tenso tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo da organização.

3 O discurso organizacional

A organização utiliza-se constantemente da linguagem para potencializar a interação com seus públicos e para fazer-se presente na sociedade. A definição de valores, missão, visão, objetivos, símbolos, ritos, histórias e outras normas ideológicas caracterizam-se como a cultura de uma corporação. Esses elementos da cultura serão organizados e arranjados de forma estratégica para produzir efeitos de sentido através do discurso dessa organização. Fiorin (1995) define o discurso como a “materialização das formações ideológicas”, ou seja, as linguagens se interpenetram para produzir sentido. Ainda dessa forma, de acordo com a concepção greimasiana, pode-se entender o discurso como o produto de uma intermediação, ou seja, ele possui regras e estratégias atualizando a língua no ato de enunciação.

Neste artigo, partiu-se do pressuposto de que todo e qualquer ato de comunicação, e neste caso de comunicação organizacional, terá elementos e caráter persuasivo, pois o processo comunicacional caracteriza-se como a busca da relação entre seres que podem fazer significar, ou seja, seres que se buscam porque se precisam. Essa busca também pode ser trazida para o contexto corporativo, uma vez que a organização busca seus públicos e vice-versa, numa situação de dependência para a realização de seus próprios devires. Ao mesmo tempo, a organização traçará objetivos estratégicos para sua mensagem, de forma a construir seu discurso, buscando seu público e fazendo significar para ele. Entende-se que a significação não está somente na frase, mas no enunciado de uma frase que, em cada contexto, é um enunciado particular. Isto é, quando a frase extrapola o senti-

⁴ Nas bibliografias consultadas, não foi localizado um padrão de denominação para as empresas que passam pelo processo de fusão. Dessa forma, por questões metodológicas, optou-se por adotar a expressão “empresa fusionada”, significando aquela nova organização resultante da união de outras empresas.

do do texto escrito e transforma-se em uma enunciação, diz-se, então, que aí existe um discurso.

Logo, o sujeito que organiza uma mensagem não é mais considerado um emissor, mas o construtor de um discurso, um enunciador. Aqui, as organizações serão tratadas como enunciadores, as quais trabalham na construção de seus discursos, organizando um texto – “uma tessitura com sentido” (PERUZZOLO, 2004) – em que os destinatários já estão implicados. Desta forma, um texto passa a ser um objeto de comunicação entre organizações e seus públicos.

As organizações fusionadas empregam diversas estratégias comunicacionais no intuito de persuadir seus públicos sobre a seriedade e solidez do negócio recém-fechado. Assim, utilizam-se de *formas estratégicas de dizer* onde tudo estará discursivamente arranjado para produzir os efeitos de sentido pretendidos. O enunciador realiza um fazer persuasivo, enquanto ao destinatário cabe um fazer interpretativo em que ele pode aceitar, resumir, ampliar ou negar o valor proposto.

Barros (1997) elucida que o sujeito da enunciação, aqui entendido como a organização, anterior ao ato da enunciação, realiza uma série de escolhas “de pessoas, de tempo, de espaço, de figuras”, constituindo a estrutura narrativa em seu discurso. Portanto, a enunciação será a instância mediadora entre a narrativa e o discurso e poderá ser reconstruída a partir das marcas impressas no discurso. Por isso, “é na estrutura discursiva que a enunciação mais se revela e onde mais facilmente se apreendem os valores sobre os quais ou para os quais o texto foi construído” (BARROS, 1997, p. 54).

4 O contexto da fusão e as estratégias semiológicas do discurso organizacional

No dia três de novembro de dois mil e oito, foi anunciada, em São Paulo, a fusão dos Bancos Itaú e Unibanco. Ao longo de quinze meses, executivos das duas organi-

zações negociaram essa união, entre os até então, Itaú (segundo maior banco privado nacional) e Unibanco (quarto maior banco privado nacional). Fatores externos, como a crise na economia americana, naquela época recém-acontecida, e a crescente concentração de bancos nacionais, sob propriedade de organizações estrangeiras, foram alguns aspectos que motivaram a fusão.

No mercado financeiro brasileiro, hoje, o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A. ocupa a liderança geral entre as outras instituições financeiras. Em âmbito internacional, com a fusão, foi criado o primeiro banco brasileiro de porte global e, juntos, eles assumem a posição de 16º maior banco do mundo em valor de mercado, segundo Napolitano e Mano (2008). Tendo em vista que o Itaú possuía uma maior estrutura (tanto em recursos financeiros como em recursos humanos) do que o Unibanco, o primeiro conquistou a presidência do novo banco, enquanto ao segundo foi concedido um cargo no conselho diretivo da nova companhia.

O anúncio da fusão foi feito em uma entrevista coletiva, agendada com a imprensa, em que os banqueiros responderam questões sobre vários assuntos. A partir daquela data os clientes poderiam contar com mais uma facilidade possibilitada pela união dos bancos: o saque em qualquer terminal Itaú ou Unibanco, independente do banco em que tivesse sua conta corrente. Como a ideia das duas empresas é constituir uma maior estrutura que possibilite a competição no mercado internacional, os banqueiros asseguram que não haverá onda de demissões.

Conforme publicado na imprensa brasileira, o Itaú era conhecido como “banco de engenheiros” e o Unibanco como o “banco dos diplomatas”, acredita-se que esta imagem tenha sido construída em função da trajetória das famílias dos banqueiros e a forma como as organizações são administradas até hoje. As diferenças começaram a surgir desde o momento em que a decisão foi tomada. Estilos tão diferentes de administrar estão sendo reestruturados de forma a concretizar esse processo. O Unibanco ini-

ciou uma reorganização interna para aumentar sua rentabilidade e tomar as decisões mais embasadas em dados do que em fatos. Realidade que demonstra que o Unibanco procura se aproximar do estilo de gestão do Itaú, conhecido por realizar várias pesquisas de mercado anteriores a qualquer decisão e por possuir metas ousadas e alta rentabilidade. Ainda nesse contexto, o Itaú também está trabalhando de forma a tornar seu ambiente organizacional menos formal e hierárquico, descentralizando as decisões. As presidências dos dois bancos entendem que apesar de já terem tomado medidas para essa fusão de estruturas formais, a união das culturas organizacionais ainda é um desafio para os próximos anos.

4.1 Estratégias semiológicas do discurso: Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

A análise a seguir tem base no entendimento de um *Dispositivo de Enunciação Organizacional*,⁵ onde, em seu campo de atuação, a organização se configura como um enunciador⁶ relacionando-se com seus públicos – enunciatários, tendo como vínculo o enunciado. Peruzzolo (2004, p. 132) entende os enunciados como “marcas efetivas de sujeitos humanos, que se buscam um ao outro, em situação de comunicação.” No enunciado, as diferentes subjetividades (do enunciador e enunciatário) se agenciam para uma atividade conjunta de construção desse discurso. Não existirá um confronto, mas sim o agenciamento de intencionalidades para a realização dos intuitos de cada uma das partes.

No discurso do enunciador, verifica-se a presença de várias vozes (acionistas, investidores, presidência ou gerência, cola-

boradores, fornecedores e entidades de classe), em que cada uma fornece elementos e informações que se constituem em marcas no discurso organizacional, caracterizando a empresa como um *meta-enunciador*.⁷ O primeiro olhar sobre o discurso organizacional é da própria organização, que procura construir um enunciado persuasivo. Assim, pode-se dizer que o enunciador elaborará seu discurso utilizando estratégias de efeito de sentido de modo a construir seus enunciatários para satisfazer sua própria condição de existência. Entretanto, faz-se necessário observar que os enunciatários também têm suas expectativas, intuitos, desejos e estratégias, também têm o seu querer ver e seu querer saber. Isto é, os públicos-enunciatários já estarão presentes no próprio discurso organizacional, nos quais terão a possibilidade de decompor esse texto, interpretá-lo, decodificá-lo de acordo com sua competência.

O objeto de análise escolhido foi um encarte colorido, de quatro páginas, publicado em três de março de dois mil e nove no jornal *Zero Hora*,⁸ em que o novo banco (Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.) justifica, argumenta e explica a fusão ocorrida. Entende-se que o fato de a organização ter optado pela veiculação de um encarte em um jornal de circulação estadual já se configura como uma estratégia de produção de sentido do discurso dessa nova organização. Tendo em vista que esse encarte não se restringe à antiga concepção publicitária de venda direta de algum produto, mas assume um papel mais abrangente, o de *fazer-crer*, persuadir seus enunciatários com ideias, valores e a moral proposta. De acordo com Peruzzolo (2009), a persuasão se deve ao fato de que a mensagem é organi-

⁵ Dispositivo de enunciação será entendido como um lugar assumido de fala, pelo qual a organização se coloca como instância complexa de constituição de discursos, que acolhe vários intuitos.

⁶ “Enunciador é a pessoa cujo ponto de vista é apresentado. O enunciador é o destinador implícito da comunicação. Paralelamente, o enunciatário é o destinatário implícito da enunciação.” (PERUZZOLO, 2004, p. 144). Vale lembrar que, neste estudo, o enunciador será entendido como a organização; e o enunciatário, seus públicos.

⁷ Refere-se, aqui, à concepção de Verón (1983) de meta-enunciador, referindo-se ao fato de que o discurso desse enunciador tem, na sua formação, os atos enunciativos de outros enunciadores. Com isso, pode-se dizer que esse sujeito enunciador é múltiplo e complexo.

⁸ O jornal *Zero Hora* é um periódico diário de circulação estadual e reconhecimento nacional. Fundado em 1964, é o líder em circulação no estado do Rio Grande do Sul, de acordo com o Instituto Verificador de Circulação (IVC). Possui 23 cadernos, cerca de 60 colunistas e faz parte do Grupo RBS.

zada de forma a satisfazer às necessidades dos enunciatários. As práticas persuasivas são embasadas em uma força indutiva presente em toda mensagem comunicativa, uma vez que, na verdade, toda mensagem de comunicação é um convite a ver os fatos através das categorias nas quais a mesma foi elaborada.

Na primeira página, visualiza-se uma foto de duas crianças, de costas para o público, olhando o horizonte e um deles apontando para o alto. Sob esta ótica, os enunciatários – Itaú e Unibanco –, através da foto, procuram demonstrar a amizade, a possibilidade de parceria, onde um mostra para o outro e, implicitamente, ao destinatário, onde podem chegar juntos. No alto, no topo. Através de uma representação imagética, como integrante da estratégia do discurso dessas organizações, busca-se a aceitação por parte do enunciatário da parceria, amizade e de união. Verón (2005, p. 230) diz que: “A maneira de mostrar é tão importante, senão mais, quanto o que é mostrado”, ou seja, como um primeiro contato com os enunciatários – públicos organizacionais leitores do jornal em questão – a foto desenha uma maneira de ver as coisas, convida esse enunciatário a concordar com um ponto de vista adotado e apreciar o fato sob um certo ângulo. Acima da foto existe uma frase que diz: *Itaú e Unibanco assumiram um compromisso com o futuro: o futuro dos seus clientes, dos seus acionistas, da sociedade e do Brasil.*

Os sujeitos escolhem proferir seu discurso em terceira pessoa (Itaú e Unibanco = Eles), em tempo passado. Ou seja, em terceira pessoa, afastam-se, colocam-se longe do que é dito. Essa estratégia se constitui na construção de um narrador para que conte a história ocorrida, dando a impressão de que os sujeitos estão longe do valor proposto. As organizações em questão escondem-se no texto, para parecer que aquilo que é dito caracterize-se como uma verdade universal, desprovida de outros interesses (econômicos, sociais, de mercado, entre outros). Segundo Peruzzolo (2004, p. 161), “É a enunciação que atribui voz ao narrador e lhe dá o dever e lhe concede o poder de narrar o discurso em seu lugar”.

Essa estratégia discursiva produz um efeito de sentido de afastamento, de imparcialidade do que está sendo dito, afinal não são as próprias organizações falando bem de sua fusão, mas um narrador, como se ele fosse o autor do texto. No entanto, pode-se entender que os enunciatários, escondidos no papel de narrador, como personagens, com o dever de levar a história de forma interessante, que possa atrair o leitor e que ele goste do texto e aceite os valores propostos, ou seja, aceite a fusão.

Outra questão merecedora de um olhar cuidadoso são as cores utilizadas no título do encarte. A primeira parte está em azul; e a segunda, em laranja. Farina (2003, p. 101), conceitua Cor como: “[...] uma realidade sensorial à qual não podemos fugir. Além de atuarem sobre a emotividade humana, as cores produzem uma sensação de movimento, uma dinâmica envolvente e compulsiva [...]”. A concepção de Farina (2003) justifica a relevância de se entender as cores como mais uma estratégia do discurso. Uma vez que a opção por determinadas cores, neste caso, o azul remetendo ao Unibanco e o laranja ao Itaú, pode trabalhar no intuito de passar a ideia de equilíbrio, utilizando uma cor quente e uma fria. Equilíbrio que também se revela na própria foto, já comentada aqui, nela vemos um menino maior, com roupas de verão, abraçado em um outro menino, desta vez, menor, de chapéu e camiseta de manga comprida. Nesse contexto, o valor proposto é de que a fusão não significou a compra de uma organização pela outra, mas a busca de um equilíbrio entre dois fortes concorrentes que, hoje, são parceiros.

Abaixo do enunciado já mencionado, encontra-se um texto de duas colunas, no qual o narrador continua assumindo o papel de “contador da história”. O intuito de deixar aos enunciatários a terceira pessoa produz um efeito de sentido de objetividade, de imparcialidade, de afastamento⁹ dos

⁹ “Os efeitos de aproximação ou afastamento do sujeito na sua fala também se chamam efeitos de enunciação.” (PERUZZOLO, 2004, p. 164).

sujeitos de seu próprio discurso. No parágrafo em questão, observam-se, ainda, estratégias de construção de referencialidade ou, como alguns autores falam, em efeitos de realidade. Barros (1997, p. 59) diz que “por efeitos de realidade ou de referente entendem-se as ilusões discursivas de que os fatos contados são ‘coisas ocorridas’, de que seus seres são de carne e osso, de que o discurso, enfim, copia o real”. Peruzzolo (2004, p. 166) complementa dizendo que também se costuma chamar de *ancoragem*. Trata-se de atrelar o dito a pessoas, espaços geográficos conhecidos, datas, fatos históricos, fotografias, simulações computacionais que o receptor reconhece como ‘real’, como existentes.

Na análise em questão, são utilizados vários efeitos de realidade ou ancoragem como: [...] *as duas instituições anunciaram, em 3 de novembro de 2008, a criação de um novo banco: o primeiro banco brasileiro de porte global, o maior conglomerado do Hemisfério Sul e uma das 20 maiores instituições financeiras do mundo em valor de mercado*. As expressões sublinhadas produzem o efeito de verdade elucidado anteriormente. A data, o país e o hemisfério¹⁰ são marcas discursivas que tornam o narrado real e verdadeiro para o seu leitor. Ocorre a construção de um dizer, referenciando-se coisas existentes, tempo realmente transcorrido, o que produz a ideia de “coisa acontecida” na verdade.

Nas páginas internas do encarte, existe outra foto com os mesmos meninos da capa. Agora eles brincam lado a lado, desenhando na areia os logotipos dos dois bancos, sendo que o desenho do Unibanco já está terminado e do Itaú ainda não. Como explicado em várias entrevistas com os banqueiros, a fusão das organizações caracteriza-se como um processo, da mesma forma que os desenhos na areia, o qual teve iní-

cio, mas ainda não terminou, demanda tempo e empenho das duas empresas.

Nessas páginas, pode-se observar a presença de diversos textos, complementados com gráficos, tabelas, fotos, e os títulos estão sempre concretizados graficamente pelas duas cores comentadas acima: o azul e o laranja. Mais especificamente, o azul está nos títulos e o laranja sublinhando essas frases, ou seja, é possível dizer que o efeito de sentido aí é: o que um dos enunciadores propõe o outro dá suporte, auxilia, embasa.¹¹ Os títulos utilizados nessas páginas são: *Novos benefícios para todos; Liderança nacional, vocação internacional; Investir em educação, cultura e esporte: assim se constrói um país melhor; Toda união é fruto de um compromisso. O do Itaú Unibanco é com a sustentabilidade*.

Esses títulos constituem-se em estratégias discursivas, em que, nesse momento, o enunciador escondido no papel de narrador assume a primeira pessoa do plural, o nós. Um processo de fusão descarta qualquer tentativa de individualidade e passa a adotar a coletividade como contexto de transformação. Logo, pode-se dizer que os títulos acima remetem ao coletivo, ou seja: novos benefícios para todos nós: tanto enunciadores, quanto enunciatários. Em *Liderança nacional, vocação internacional*, a liderança remete ao país – Brasil, onde mais uma vez está presente o nós. Todos nós somos do Brasil. *Investir em educação, cultura e esporte: assim se constrói um país melhor*; quem não quer um país melhor? O enunciador, com seus recursos financeiros, físicos e humanos (já explicitados claramente no encarte), pode e deve intervir na realidade social em que se insere, uma vez que, assim, gozará de benefícios dessas ações e também promoverá o bem-estar de seus enunciatários. *Toda união é fruto de um compromisso. O do Itaú Unibanco é com a sustentabilidade*, falar em sustentabilidade é, mais uma vez, beneficiar o coletivo. Além de fazer alusão da união como um compro-

¹⁰ Além de outros recursos de ancoragem que aparecem ao longo dos dois parágrafos, como: [...] 108 mil colaboradores; [...] ativos consolidados de R\$ 632,7 bilhões e patrimônio líquido de R\$ 43,7 bilhões; [...] o Brasil produz de melhor; Segundo a *Interbrand* [...]; [...] a fusão envolve a primeira e a nona marca mais valiosa da América Latina [...] Entre outros exemplos.

¹¹ Conforme a interpretação feita de a cor azul estar atrelada ao Unibanco e a laranja ao Itaú.

misso, podendo também ser entendido em relação a outros tipos de união, como, por exemplo, o casamento civil ou religioso, a união existente entre uma organização e seu cliente fiel, entre outros exemplos. Nesse sentido, todo o enunciador ao estruturar e construir sua fala inclui o sujeito para o qual se destina. Ao primeiro cabe o fazer persuasivo e ao segundo o fazer interpretativo.

Em seu trabalho de persuasão, o enunciador fabrica um dizer que, nos termos em que é posto, estrutura e organiza um modo de leitura. Espalha marcas e dispõem traços que devem ser notados, seguidos e interpretados pelo destinatário. Uma pressuposição se estabelece entre destinador e destinatário, quer dizer, estas relações mostram que há um pacto comunicacional estabelecido entre eles (PERUZZOLO, 2004, p. 173).

O contrato de confiança estabelecido entre enunciador e enunciatário não é, necessariamente, um contrato verdadeiro, mas algumas vezes imaginário. Essa noção de contrato se refere a uma categoria conceitual em que os participantes aceitam um conjunto de princípios e regras, agenciando suas subjetividades de forma que a troca intertextual se torne possível. Por isso, pode-se dizer que, na organização discursiva, o enunciador define como o enunciatário deve ler seu texto. Logo, o objeto produzido tipifica-se como um conjunto de instruções que devem ser seguidas para a finalização da obra proposta.

A variedade de recursos gráficos empregados no encarte em questão (fotos, linhas, títulos em caixa alta, variação de cores, gráficos e tabelas) também mostra que, para a leitura do texto, não é suficiente a decisão do leitor. *A priori* é necessário que o texto deseje seu leitor. Por isso se torna tão relevante a análise da relação entre o enunciador e o enunciatário, estudando os recursos utilizados estrategicamente para dotar o discurso de marcas de veridicção.

Ainda no intuito de construir efeito de verdade, outro recurso utilizado é a polifonia do discurso, fazendo ressoar o dis-

curso de outros campos, a fim de complementar os argumentos e o efeito de realidade do que está sendo dito. Na última página do encarte, constata-se a presença de vários exemplos de *interdiscursos* como: [...] *o Unibanco através da Microinvest [...]; [...]* primeiro banco signatário dos Princípios do Equador em 2004; [...] Itaú e Unibanco respondem ao 'Carbon Disclosure Project' (CDP). Nas páginas anteriores, também se percebem os interdiscursos em: *Segundo a 'Interbrand' [...]; Antes mesmo da aprovação da fusão pelo Banco Central do Brasil [...]; [...]* adotado pelo MEC [...]; [...] como o Festival de Teatro de Curitiba, o Festival de Dança de Joinville, o Carnaval de Salvador, a Festa do Sírío de Nazaré e a Festa de Nossa Senhora dos Navegantes. [...] Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP) [...] Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.

O efeito de verdade não existe, pois, fora de um dispositivo enunciativo de influência psicossocial, no qual cada um dos parceiros da troca verbal tenta fazer com que o outro dê sua adesão a seu universo de pensamento e de verdade. O que está em causa aqui não é tanto a busca de uma verdade em si, mas a busca de 'credibilidade', isto é, aquilo que determina o 'direito à palavra' dos seres que se comunicam, e as condições de validade da palavra emitida (CHARAUDEAU, 2006, p. 49).

No caso analisado, o discurso das organizações encontra-se inserido no dispositivo "Jornal Zero Hora". Uma vez inserido nesse dispositivo, as organizações procuram construir suas estratégias discursivas produzindo efeitos de verdade, já que a empresa fusionada necessita da adesão de seus públicos em relação à decisão tomada. E mais que isso, ela objetiva conquistar credibilidade sobre o que está sendo dito, conferindo validade às informações contidas em seu enunciado.

Nesse encarte, também se destaca a presença de ideias, pensamentos e valores que essas organizações querem disseminar.

Um tema muito presente é de que a decisão foi a mais acertada e será melhor para todos. Afinal, foi firmado um compromisso com o futuro – sob a ótica empresarial, com o futuro das duas organizações –, o futuro de seus enunciatários – clientes, acionistas, da sociedade e do Brasil. O tema do “nacional” também é trazido em alguns textos, colocando o país – através do novo banco – no cenário internacional, global e mundial. O poder da nova organização é mais um tema frequente, já que, em várias partes da peça publicitária em questão, são destacados os recursos financeiros, físicos e de “talentos” (para usar as mesmas palavras dos enunciatários): [...]108 mil colaboradores, ativos consolidados de R\$ 632,7 bilhões e patrimônio líquido de R\$ 43,7 bilhões.¹² Aqui fica claro o intuito da figurativização de que os bancos são ricos e poderosos. Essa estratégia ilustra efeitos de sentido de realidade, que leva o enunciatário a aceitar ideias, pensamentos, informações e concepções ideológicas e de conduta, reconhecendo-os como reais através da figurativização.

Outro tema que merece consideração é a preocupação com o desenvolvimento social. Atualmente a preocupação com o contexto merece atenção de todas as organizações e não seria diferente com Itaú e Unibanco. Ora, se melhora o bem-estar da sociedade, condições de saúde, trabalho, geração de renda e também o acesso à educação, entre outros benefícios, ocorrerá o crescimento da economia; promovendo o crescimento não só da cidade, mas também do estado e do país, fomentando as organizações nacionais a competirem também no exterior. Peruzzolo (2004, p. 193) diz que “disseminação de temas ocorre em forma de uma semiose que organiza a trama argumentativa do discurso, amarrando os traços semânticos”. Assim, pode-se inferir que os temas empregados são fortes indícios das atitudes, crenças, valores e convicções do enunciatário.

Pode-se observar também que, no rodapé do encarte, aquele enunciatário que esteve escondido no papel de narrador até aqui, constrói seu discurso final, produzindo um efeito de aproximação do enunciatário. Diz: ‘nós’ – enunciatários – *estamos prestando conta do que fizemos [...]* – a vocês enunciatários. Ou seja, aquele efeito de distanciamento das primeiras páginas cede lugar à aproximação com caráter evidente de persuasão dizendo: *Bem-vindo ao futuro. Bem-vindo ao Itaú Unibanco, um banco único e feito para você.*

5 Considerações finais

Com base no exposto, conclui-se que conjuntamente ao avanço das tecnologias da comunicação e informação, o fenômeno da globalização, a entrada de novos produtos e empresas nos mercados, a mudança no perfil do consumidor e a necessidade de redução de custos indicam, na maioria das vezes, para a compatibilização de atividades entre organizações. Dessa forma, tornam-se recorrentes as uniões e fusões corporativas como forma de sobrevivência em um mercado dinâmico e cada dia mais competitivo. Apesar de a questão que move toda essa mudança ser o fator econômico, a comunicação merece uma maior atenção por parte das organizações envolvidas nesse processo. É necessário vê-la como produtora de um sentido estratégico para as organizações, a partir das possibilidades de interação com seus públicos.

O contexto atual exige das empresas uma gestão de seus relacionamentos, os quais poderão se materializar mediante trocas de informações, símbolos ou bens culturais. Dessa forma, neste artigo, procurou-se mostrar a grande importância que o discurso organizacional assume, principalmente, após uma fusão organizacional. No caso estudado, pôde-se perceber de forma mais clara que, embora tenha ocorrido uma união de forças empresariais, a presença do Itaú revela-se de forma mais direta. O que se justifica pela constante demonstração de poder financeiro, de posição ocupada no

¹² Esse exemplo de demonstração de poder foi extraído de apenas uma frase, muito embora o encarte não cite a instituição fonte desses dados.

mercado internacional, de marca mais valiosa, sempre superior ao seu parceiro de fusão, o Unibanco.

Não foi intenção de este estudo julgar se o discurso produzido foi verdadeiro ou falso, mas é necessário entender que o que ele faz é, sim, construir estratégias discursivas que produzem efeito de verdade ou de falsidade, cabendo aos enunciatários a interpretação dessas estratégias inseridas em dispositivos de enunciação ou em formações discursivas. Ainda é relevante compreender que o discurso é um jogo comunicacional, em que o enunciador investirá estratégias persuasivas para convencer o enunciatário dos valores, temas, morais, ideias que esteja propondo. O enunciatário, por sua vez, pode acatar ou não tais argumentos, realizando a construção e consumo dos efeitos de sentido.

Tendo em vista que as organizações partem para a compatibilização de estruturas por uma necessidade de sobrevivência, é relevante observar que o processo de comunicação também é visto sob esta ótica. Seres ou organizações buscam estabelecer relações de comunicação, a fim de atingir seus próprios objetivos. Portanto, independente de analisar-se a instância da produção ou da recepção de um discurso, é necessário entender que ele se atualiza a partir do sentido produzido em cada ato de leitura. Sentidos que se constroem na linguagem simbólica humana.

6 Referências bibliográficas

BARROS, Diana Luz Pessoa de. **Teoria semiótica do texto**. São Paulo: Ática, 1997.

BULGARELLI, Waldirio. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Blücher, 2003.

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia**. 4. ed. Série Princípios. São Paulo: Ática, 1995.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002.

NADLER, David; TUSHMAN, Michael. A organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, p. 58-66, jan./fev. 2000.

NAPOLITANO, Guiuliana; MANO, Cristiane. O Brasil na era dos megabancos. **Revista Exame**, São Paulo, v. 931, n. 22, p. 23-30, nov. 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PERUZZOLO, Adair Caetano. **Elementos de semiótica da comunicação**: quando aprender é fazer. São Paulo: Edusc, 2004.

_____. **Publicidade, entre a persuasão e o sentido**. Artigo trabalhado em aula, na disciplina de Estratégias Semiológicas dos Discursos Midiáticos. PPGCom/UFSM, 1º sem. 2009.

VERÓN, Eliseo. **Fragments de um tecido**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2005.

_____. **Quand lire c'est faire : l'enunciation dans le discours de la presse écrite**. In: Sémiotique II, IREP, Paris, 1983.

