

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS – FAGEN**

**JACQUELAINE FLORINDO BORGES**

**AS MENSAGENS ESTRATÉGICAS DAS  
“MELHORES E MAIORES”:  
A RETÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES NA WEB**

**UBERLÂNDIA**

**2005**

Jacqueline Florindo Borges

**AS MENSAGENS ESTRATÉGICAS DAS  
“MELHORES E MAIORES”:  
A RETÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES NA WEB**

Dissertação apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia – UFU como parte integrante para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

UBERLÂNDIA  
2005

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

B732m    Borges, Jacqueline Florindo  
As mensagens estratégicas das “melhores e maiores” : a retórica das organizações na WEB. - Uberlândia, 2005.  
163f.  
Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Inclui bibliografia.  
1. Comunicação nas organizações - Teses. 2. Comportamento organizacional - Teses. 3. Cultura organizacional - Teses. 4. Ideologia e comunicação - Teses. 5. Administração - Teses. I. Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 65.012.45 (043.3)

Jacqueline Florindo Borges

**As mensagens estratégicas das “Melhores e Maiores”:  
a retórica das organizações na WEB**

Dissertação apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia – UFU como parte integrante para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Negócios e Marketing.  
Linha de pesquisa: Estratégia, Educação para o Trabalho e Aprendizagem Organizacional.

Aprovada em : 28 / 02 / 2005

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – Orientador  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

---

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

---

Prof. Dr. Edison Mello Júnior  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

## **AGRADECIMENTOS**

Para a realização desta pesquisa tive a boa sorte de contar com muitos amigos e colegas que apoiaram e incentivaram este trabalho.

No decorrer das aulas e do curso, recebi o apoio dos colegas e professores e beneficiei-me da paciência com que cada um deles se dispôs a ouvir e discutir minha proposta de pesquisa. Também recebi o apoio de amigos e colegas da Faculdade Politécnica de Uberlândia. Agradeço imensamente aos mantenedores desta instituição pela bolsa de estudos que me foi concedida durante o período em que me dediquei ao curso.

Sou grata à Cecília, Cintia, Rodrigo, Rosana, Selma por seus conselhos, idéias e incentivo. Tenho muito a agradecer ao Prof. Valdir pela paciência e dedicação com que me orientou a realizar este trabalho. À minha família, pelo apoio emocional e compreensão em todos os momentos.

O regresso ao começo não é um círculo vicioso, se a viagem significa experiência, donde se volta mudado.

Edgar Morin

## RESUMO

O uso da Internet é crescente, desde os anos 90, como meio pelo qual empresas, governos e instituições diversas vêm se comunicando. A comunicação, também, tornou-se elemento estratégico para as organizações que, num contexto globalizado e interconectado, têm mais visibilidade perante diferentes públicos e sua legitimidade passa a ser avaliada pela capacidade de responder às necessidades, interesses, valores, desejos e sonhos desses públicos. As mudanças no contexto dos negócios decorrentes também da própria concorrência capitalista, desde os anos 70, têm apresentado diferentes desafios para as organizações. Esta pesquisa trata de como as empresas brasileiras indicadas “Melhores e Maiores” de 2004 constroem retoricamente sua legitimação por meio de discurso em seu *web site*. O discurso é um dos meios de que as empresas dispõem para influenciar e exercer efeitos construtivos sobre o ambiente e, ao mesmo tempo, é moldado pelo contexto histórico-social. As empresas enfrentam situações de incerteza, de conflito e desequilíbrio entre o modo como são percebidas, entendidas e acreditadas e a maneira como gostariam que fossem percebidas. O objetivo desta pesquisa é analisar como o discurso das empresas em seu *web site* mobiliza elementos retóricos, simbólicos e ideológicos para legitimar a sua existência e de suas atividades no atual ambiente de negócios. A análise das afirmações autodescritivas das empresas pesquisadas é conduzida a partir da perspectiva social-crítica e de uma abordagem multidimensional do discurso como prática social. As dimensões de análise são a cultura e o poder político na comunicação organizacional. A unidade de análise é o discurso oficial das empresas na WEB. As quarenta empresas pesquisadas foram selecionadas a partir do Anuário “As 500 Maiores Empresas do Brasil: as melhores e maiores”, da Revista Exame, de julho de 2004. As mensagens estratégicas das empresas para os seus públicos-chave, somente, não garantem o poder e a legitimação visados, mas é um dos modos pelos quais a empresa busca tornar-se *persona grata*. As empresas pesquisadas buscam conquistar a confiança e a simpatia dos seus públicos-chave, a partir de argumentos sobre o seu caráter moral, a congruência de suas características com o contexto sócio-histórico e com a audiência, o uso de argumentos que amplificam as qualidades da organização, o uso de provas e de metáforas. A personificação é uma estratégia lingüística que as empresas utilizam para estabelecer uma personalidade perante sua audiência: a Parceira, a Moderna/Irmã-em-Humanidade e a Encarregada-de-uma-grande-missão. O conteúdo deste discurso visa criar um quadro favorável da empresa, na estrutura mental dos sujeitos e em sua forma de pensar a organização. Portanto, estão ausentes do discurso elementos que possam, de algum modo, gerar insatisfação ou dúvidas quanto à beleza e à virtude organizacional. A Internet como um meio e um espaço de comunicação e as complexas relações entre cultura e poder, ou seja, a dimensão política da cultura, são aspectos que podem gerar variados e interessantes problemas de pesquisa no campo organizacional. Este trabalho se propõe contribuir neste sentido.

**Palavras-chave:** cultura, estratégia de comunicação, retórica, legitimação, Internet

## ABSTRACT

The use of Internet as a means by which companies, governments and many institutions communicate has been increasing since the 1990s. Communication has also become a strategic element for the organizations that, in a globalized and interconnected context, are more visible to different publics, and whose legitimacy is evaluated for their ability to respond to the public's needs, interests, values, wishes and dreams. The changes in the business context due to the capitalist competition itself since the 1970s have been introducing different challenges to the organizations. This research is about how the Brazilian companies chosen as "The Best and Biggest" of 2004 rhetorically build their legitimacy by means of discourse in their websites. Discourse is one of the methods companies use to influence and exert constructive effects upon the environment and, at the same time, it is shaped by the historical and social context. Companies face uncertain, conflictive and unbalanced situations between the way they are perceived, understood and believed and the way they would like to be perceived. The aim of this research is to analyze how the companies' discourse in their websites mobilizes rhetorical, symbolic and ideological elements to legitimate their existence and their activities in the current business environment. The analysis of the self-describing statements of the companies studied is conducted from a social and critical perspective and from a multidimensional approach of the discourse as a social practice. The dimensions of the analysis are the culture and the political power in the organizational communication. The unit of analysis is the official discourse of the companies in the WEB. The 40 companies researched were selected from "The 500 Biggest Brazilian Companies: the best and the biggest" yearbook from the July/2004 issue of *Exame* magazine. The strategic messages of the companies for their key-public cannot alone guarantee the power and legitimacy aimed, but it is one of the ways by which the companies try to become *persona grata*. The companies researched try to gain their public's approval and trust based on arguments about their moral character, congruence of their characteristics with the social and historical context and with the audience, the use of arguments that enhance the qualities of the organization, the use of proof and metaphors. Personification is a linguistic strategy used by companies to establish a personality to their audience: The Partner, The Modern/Humanitarian Sister and In Charge of a Great Mission. The content of the discourse aims to create a favorable image of the company in the mental structure of the subjects and in their way of thinking an organization. Hence, elements that may generate dissatisfaction or doubt towards the organizations' beauty and virtue are absent from the discourse. The Internet as a means of communication and the complex relations between culture and power, i.e., the political dimension of culture, are aspects that can lead to a range of interesting research topics in the organizational field. The purpose of this work is to contribute in this area.

Key words: culture, communication strategy, rhetoric, legitimacy, Internet.



## ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 Instituições e normas de comportamento empresarial .....	50
Quadro 2 Elementos do discurso das empresas multinacionais .....	54
Quadro 3 Elementos de reforço do discurso das empresas multinacionais .....	55
Quadro 4 Tema legitimador e papel assumido no discurso das empresas multinacionais .....	56
Quadro 5 Elementos e estratégias do discurso das empresas multinacionais .....	58
Quadro 6 Formas de Poder .....	66
Quadro 7 Modos de operação da ideologia .....	69
Figura 1 Análise tridimensional ou multidimensional do discurso .....	73
Quadro 8 Melhores e Maiores de 2004 .....	103
Quadro 8 Continuação .....	104
Quadro 9 Elementos e estratégias do discurso das “Melhores e Maiores” de 2004 .....	124
Quadro 10 Metáforas utilizadas pelas “Melhores e Maiores” .....	131
Quadro 11 A identidade das “Melhores e Maiores” .....	136
Quadro 12 As “Melhores e Maiores” mostram capacidade .....	137
Quadro 13 Atuação e estratégias das “Melhores e Maiores” .....	138
Quadro 14 Realizações das “Melhores e Maiores” .....	139
Quadro 15 Objetivos e compromissos das “Melhores e Maiores” .....	143
Quadro 16 Valores das “Melhores e Maiores” .....	146
Quadro 17 Vantagens oferecidas pelas “Melhores e Maiores” .....	147

## **TABELAS**

Tabela 1 Elementos e estratégias do discurso das “Melhores e Maiores” de 2004 .....	126
-------------------------------------------------------------------------------------	-----

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
-------------------------	----

## **CAPÍTULO I**

<b>A SITUAÇÃO RETÓRICA DAS EMPRESAS NO SÉCULO XXI</b> .....	17
-------------------------------------------------------------	----

1.1 Contexto macro-social .....	19
---------------------------------	----

1.1.1 Mudanças na economia .....	20
----------------------------------	----

1.1.2 Mudanças geopolíticas .....	24
-----------------------------------	----

1.1.3 Mudanças tecnológicas.....	27
----------------------------------	----

1.1.4 Mudanças culturais .....	31
--------------------------------	----

1.1.5 Mudanças em ideologias.....	33
-----------------------------------	----

1.2 Empresas e mudanças organizacionais e institucionais .....	38
----------------------------------------------------------------	----

1.2.1 Mudanças organizacionais .....	39
--------------------------------------	----

1.2.2 Mudanças institucionais .....	44
-------------------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

<b>A RETÓRICA E A BUSCA DAS EMPRESAS POR LEGITIMAÇÃO NA WEB</b> .....	52
-----------------------------------------------------------------------	----

2.1 Temas Legitimadores e papéis assumidos no discurso das empresas .....	53
---------------------------------------------------------------------------	----

2.2 A construção simbólica da legitimação organizacional .....	62
----------------------------------------------------------------	----

2.2.1 Poder, ideologia e construção simbólica da legitimação .....	62
2.2.2 Legitimação, ideologia e discurso organizacional .....	74
2.3. Retórica, Web e discurso organizacional .....	82

### **CAPÍTULO III**

METODOLOGIA .....	90
-------------------	----

### **CAPÍTULO IV**

AS MENSAGENS ESTRATÉGICAS DAS “MELHORES E MAIORES” NA WEB .....	98
-----------------------------------------------------------------	----

4.1 Quem fala? Quando? Contra quê? Por quê? Como? .....	100
4.2 Como as empresas compreendem o momento atual dos negócios .....	106
4.3 Como as empresas compreendem a sua existência .....	112
4.4 Elementos comuns e elementos ausentes dos discursos das empresas na WEB .....	123

### **CAPÍTULO V**

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	154
----------------------------------	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	159
----------------------------------	-----

## INTRODUÇÃO

Criar meu *web site*, fazer minha *home-page*, com quantos gigabytes, se faz uma jangada, um barco que veleje, que veleje nesse informar, que aproveite a vazante da infomaré.

Pela Internet, música de Gilberto Gil

Na sociedade atual, transformações no estilo, costume de vida e organização social têm levado a sociedade do final do século XX e início do século XXI para além do que se chama modernidade. Um dos aspectos centrais dessas transformações sociais refere-se aos novos meios de comunicação, especificamente, à disseminação do uso da Internet. Outro aspecto, igualmente importante, são as mudanças nas instituições sociais modernas.

Esse trabalho fundamenta-se nestes dois aspectos o tomar como **tema** as mensagens estratégicas das empresas na WEB. A compreensão destes é fundamental para a análise da retórica das empresas, a partir das transformações em curso nas últimas décadas. Nesta pesquisa, investiga-se a seguinte questão: **como as empresas indicadas “Melhores e Maiores” pelo Anuário “As 500 maiores empresas brasileiras”, da revista Exame de julho de 2004, constroem retoricamente sua legitimação por meio de discurso em seu *web site*?**

Ao analisar como o discurso das empresas, no início do século XXI, busca a congruência com as demandas sociais mais amplas, influenciando identidades sociais, relações sociais e sistemas de conhecimento e crença, considera-se questões secundárias, tais como: em que contexto social esse discurso ocorre? O que torna um discurso

persuasivo e ideológico? Como as empresas “compreendem” o atual contexto de negócios? Quais os elementos retóricos, simbólicos e ideológicos são mobilizados pelo discurso das empresas na WEB? Como esses elementos são organizados em mensagens estratégicas que visam legitimar a existência da empresa e de suas atividades?

Segundo Thompson (1998, p. 19) “de uma forma profunda e irreversível, o desenvolvimento da mídia transformou a natureza da produção e do intercâmbio simbólicos no mundo moderno”, visto que, “os meios de comunicação têm uma dimensão simbólica irredutível: eles se relacionam com a produção, o armazenamento e a circulação de materiais que são *significativos* para os indivíduos que os produzem e os recebem”. Essa comunicação mediada é um fenômeno social contextualizado por complexas mobilizações das condições sociais que subjazem à produção e à circulação das mensagens da mídia.

O desenvolvimento da Internet não tem origem no mundo dos negócios, especialmente na década de 60, mas, hoje, a disputa por este espaço é feroz. As instituições, as empresas e a sociedade sofrem a ação da lógica da rede e ao mesmo tempo atuam sobre ela, transformando-a (CASTELLS, 2003). Do ponto de vista da pesquisa, o *ciberespaço* apresenta enormes possibilidades para a comunidade de pesquisadores (CASTI, 1997).

A Internet oferece novas maneiras de administrar a informação e de comunicá-la, novas maneiras de articular desejos e de influenciar e agradar, novas maneiras de criar, transmitir e fixar significado (GLEICK, 2004; SILVERSTONE, 2002; THOMPSON, 1998). Os negócios eletrônicos, as firmas ponto.com representam apenas parte do impacto econômico global decorrente do uso possível da Internet por todo o tipo de empresas, em todo tipo de operação (CASTELLS, 2003).

Quanto às transformações das instituições sociais modernas, estas ocorrem de dois modos fundamentais. Primeiro, a transformação em formas tradicionais de organização da modernidade, como o Estado e as empresas, e o surgimento de novas formas de organização vindas da sociedade civil, especialmente as Organizações Não Governamentais (ONGs), assim como o incremento do número de Organizações Intergovernamentais (OIGs). O modo de atuação e existência do Estado e das empresas em um contexto globalizado e interconectado foram significativamente alterados, mesmo que essas transformações sejam resultado da própria concorrência intercapitalista entre países e empresas.

Segundo, nesse processo de estruturação de novos modos de atuação e reconfiguração das relações entre Estado, empresas, ONGs e OIGs, que vem se delineando desde o final do século XX, a comunicação torna-se elemento fundamental para a constituição de novas relações e a manutenção de vínculos e tradições. Segundo Giddens (1991), para entender o que a modernidade realmente é, bem como o diagnóstico de suas conseqüências mais radicalizadas e universalizadas, é preciso compreender as instituições sociais modernas: ritmo de mudança, escopo da mudança e a natureza intrínseca dessas instituições.

Numa sociedade global caracterizada por empresas que atuam em vários países, marcas como McDonald's ou Coca-Cola são reconhecidas pela maior parte dos 6 bilhões de habitantes da Terra. E, num mercado globalizado, segundo Klein (2002), o processo de criar, estabelecer e gerenciar imagens e percepções por meio dos quais o consumidor se relaciona com um produto ou uma empresa torna-se fator-chave para o sucesso. Nas últimas décadas, segundo essa autora, as empresas não se propõem a vender mercadorias, mas uma idéia, um estilo, um conceito, um sonho. Elas buscam não apenas a mente, mas o coração e, algumas, a alma do consumidor.

Num contexto social globalizado e interconectado, argumenta-se acerca de movimentos rumo à coesão de valores, à redução das diferenças, à codificação das experiências, gerando sistemas de semelhança que incluem experimentações com os sentidos “de tempo e espaço”, “de si mesmo e dos outros”, “das possibilidades e perigos da vida”, permitindo o fluxo de um universo comum, uma sociedade planetária que compartilha mensagens providas dos meios de comunicação, conforme Rocha (1995).

Entretanto, as mensagens dos meios de comunicação de massa não fazem outra coisa, segundo o autor, senão dialogar com a sociedade, existindo articuladas ao seu desenho ideológico; seus significados são fruto de uma inscrição na ordem social, mantendo uma relação de múltiplo e complexo rebatimento com a sociedade. Por isso, esse movimento de produção, veiculação e recepção que faz dos meios de comunicação de massa característica fundamental da sociedade contemporânea, não pode ser compreendido de forma maniqueísta. As mensagens dos meios de comunicação, especialmente as mensagens organizacionais, foco desse trabalho, não ocorrem sem enfrentamentos.

No final do século XX, em meio à diversificação dos movimentos sociais, emergem manifestações antiglobalização e anticorporação. Estas manifestações se constituem em ações sociais coletivas, que por meio de protestos e denúncias dos militantes, o uso de grafites e *slogans*, sabotagens de *hackers*, documentários e campanhas anticorporativas denunciam os impactos das políticas de determinadas OIGs (especialmente o movimento antiglobalização), e das ações de grandes empresas (movimento anticorporação) que entregam sua manufatura a fábricas que não lhes pertencem na América Latina e na Ásia, ou seja, terceirizam a mão-de-obra, economizam em custos trabalhistas e, ao mesmo tempo, protagonizam escândalos e denúncias de exploração.



O movimento anticorporação identifica como as empresas estão traindo as promessas centrais da era da informação: diversidade de opções (que se perde com as fusões, franquias predatórias, sinergia monopolista e censura corporativa), emprego (tem-se uma precarização do trabalho com relações trabalhistas cada vez mais frágeis para muitos trabalhadores, incluindo trabalhadores autônomos, subempregos e terceirização, trabalho temporário e de meio expediente) e liberdade (a invasão das corporações em espaços culturais: música, artes, esporte, educação e as várias formas de controle da Internet). Sem opções, sem emprego, sem espaço, estas são as raízes da militância anticorporativa, segundo Klein (2002).

Além dos movimentos da sociedade civil, existem as pressões de governos e instituições nacionais, bem como de organizações intergovernamentais (OIGs) e da própria concorrência capitalista, que demandam respostas das empresas, cujos exemplos recentes são: a indústria de cigarros, o setor de *fast-food* (comida rápida) ou *junk-food* (comida de lanchonete), a indústria de biotecnologia (produtos transgênicos), indústria petroquímica (vazamentos, pesticidas), indústrias que compram carvão extraído a partir de trabalho infantil, etc . Desde os anos 90, a WEB é um meio, não a único, que as empresas dispõem para buscar apoio para a sua existência e suas atividades.

Nesta pesquisa, o estudo da retórica das empresas na WEB fundamenta-se na análise do modo como as empresas fazem uso intencional da linguagem para influenciar percepções, crenças, sentimentos e/ou ações de públicos-alvo. Ou seja, o discurso concebido como uma prática social e uma das diversas formas que as empresas podem fazer uso para buscar a legitimação. Segundo Halliday (1987), a retórica é um modo de expandir as fronteiras simbólicas da organização. Essa autora conduziu um trabalho acerca da retórica de multinacionais de três países (França, EUA, Brasil), identificando e

analisando a busca dessas organizações da legitimação pela palavra, na década de 70, estudo que é o ponto de partida para a presente pesquisa.

O **objetivo geral** desse trabalho é identificar e analisar como as empresas brasileiras, indicadas “Melhores e Maiores” de 2004, constroem retoricamente seus discursos na WEB. As empresas selecionadas são aquelas indicadas “Melhores e Maiores” pelo Anuário “As 500 maiores empresas do Brasil: maiores e melhores”, da revista Exame de julho de 2004.

Quanto aos **objetivos específicos** busca-se identificar a situação retórica das empresas no século XXI, incluindo mudanças no contexto macro-social e mudanças organizacionais e institucionais; analisar de que modo elementos retóricos, simbólicos e ideológicos podem ser mobilizados pelas empresas em um discurso que visa à legitimação organizacional; analisar como as empresas pesquisadas “compreendem” o atual contexto social e a sua existência, os elementos comuns e os elementos ausentes nos discursos, bem como as complementaridades e descontinuidades em relação às conclusões de Halliday (1987).

Não é recente o uso dos meios de comunicação pelas empresas, mas a análise do uso que as empresas fazem da WEB para a divulgação de uma visão de mundo e outros elementos como forma de obter o endosso para a sua existência e atividades, ainda é incipiente, embora necessária numa sociedade globalizada baseada na idéia da teia, a WEB. A leitura retórica de textos não objetiva dizer se as empresas estão certas ou erradas, se elas realmente são como dizem que são.

A análise retórica considera os argumentos, não pelo seu valor persuasivo potencial, mas em relação ao contexto, ao público e à totalidade do texto, conforme Leach (2002). Neste sentido, esta não hesita em mostrar que tal argumento é forte ou fraco, que tal conclusão é legítima ou errônea. Conforme Reboul (2000, p.139), a leitura retórica é um

diálogo, que “critica e pondera, sem se abster de admirar, tendo como postulado que o texto, tanto em sua força quanto em suas fraquezas, pode ensinar alguma coisa”.

Concluindo, esse trabalho de pesquisa tem como ponto de partida o trabalho de Halliday (1987), porém **diferencia-se** ao utilizar um meio de pesquisa que é a Internet, enquanto aquela autora analisou anúncios impressos em revistas. Por constituir-se em um esforço de análise do discurso de empresas brasileiras privadas de capital nacional e estrangeiro e empresas públicas, essa pesquisa **amplia** o trabalho anterior que toma como referência as empresas multinacionais. E, também, **dá continuidade** ao estudo da construção da legitimação das organizações a partir da retórica, ao analisar em que medida os temas legitimadores e os papéis centrais assumidos pelas empresas na década de 70, ainda estão presentes nos discursos das empresas neste início do século XXI.

**Esta pesquisa contribui** com o desenvolvimento de estudos para a área de concentração em gestão de negócios e *marketing*, uma vez que discute criticamente elementos da cultura e estratégias de comunicação organizacional, também contribui metodologicamente por explorar um método ainda pouco utilizado pelos pesquisadores, qual seja, a análise retórica e análise de discurso, e por utilizar a Internet, meio ainda pouco explorado pelas pesquisas em Administração. Afinal, num contexto de negócios globalizado e interconectado, a capacidade das empresas de criar, estabelecer e gerenciar significados (símbolos) torna-se fator-chave para a legitimação e o sucesso da organização.

# CAPÍTULO I

## A SITUAÇÃO RETÓRICA DAS EMPRESAS NO SÉCULO XXI

Nosso mundo mediado está rapidamente inundando-se com mensagens e clamores a serem ouvidos, excesso de informação, prazeres e persuasão, para comprar, votar, escutar. *Outdoors*, rádio, televisão, revistas e jornais, a World Wide Web, todos se acotovelando por espaço, tempo, visibilidade: para capturar um momento, tocar um nervo, provocar um pensamento, um julgamento, um sorriso, um dólar.

Roger Silverstone.

As mudanças econômicas, geopolíticas, tecnológicas, culturais e em ideologias que marcaram os anos 60 e meados dos anos 70 tiveram impactos para governos, empresas e a sociedade de modo geral. Mesmo considerando que a intensidade e o ritmo das mudanças foram bastante diferentes em cada país, que a participação de governos, empresas e sociedade na direção dessas mudanças, foram e continuam sendo muito diferentes, vários autores têm buscado compreender essas transformações que “moldaram” a sociedade do século XXI.

Autores de diversos campos do conhecimento, como Antunes (2000), Berman (1989), Castells (1999, 2003), Giddens (1991), Harvey (2003), Lèvy (1999), Lipietz (1988), escreveram sobre essas transformações e procuraram compreender em que medida essas mudanças geravam rupturas ou continuidades, iniciavam uma “nova fase” ou representavam a maturação e a universalização de características que se intensificaram, de

que modo o “velho” e o “novo” estavam presentes na sociedade no final do século XX, quais seriam os elementos essenciais dessas transformações e quais seriam os seus possíveis e prováveis desdobramentos. Se esta é uma sociedade moderna ou pós-moderna, pós-industrial, pós-fordista, são questões que interessaram estes autores, sob perspectivas muito diferentes.

De modo geral, o termo modernidade refere-se ao estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVI (BERMAN, 1989) e que, posteriormente, se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência. No final do século XX, passa-se a falar de pós-modernidade. Além do sentido geral de se estar vivendo um período de nítida disparidade em relação ao “passado moderno”, segundo Giddens (1991), pós-modernidade é um termo que assinala a fragmentação, a indeterminação e a intensa desconfiança de todos os discursos universais ou “totalizantes”, o que significa a rejeição ou a morte das “metanarrativas”.

O termo pós-modernidade pressupõe a “história” destituída de teleologia e conseqüentemente nenhuma versão de “progresso” pode ser plausivelmente defendida; pressupõe o surgimento de uma nova agenda social e política, com as preocupações ecológicas e os novos movimentos sociais (GIDDENS, 1991; HARVEY, 2003). Conforme Giddens (1991, p. 58), “não vivemos ainda num universo social pós-moderno, mas podemos ver mais do que uns poucos relances da emergência de modos de vida e formas de organização social que divergem daquelas criadas pelas instituições modernas”.

Nesta ordem política global, o Estado ainda é o “ator” principal e as corporações ainda são os agentes dominantes da economia mundial; as empresas privadas continuam sendo a principal fonte de criação de riqueza; o capital e o trabalho seguem como componentes-chaves do sistema de produção e a produção em função de lucros permanece como o princípio organizador básico da vida econômica da sociedade

(ANTUNES 2000; CASTELLS, 2003; GIDDENS, 1991; HARVEY, 2003). Ainda, conforme Tavares (1993, p. 23), “a integração orgânica entre a grande empresa, os bancos e o aparelho do Estado nacional, dentro da tradição da ‘modernização conservadora’ do final do século XIX, continuou sendo a base do moderno capitalismo avançado do século XX”.

A posição adotada nesse trabalho, perante essa questão, está em sintonia com Berman (1989), Giddens (1991), Harvey (2003). Ao invés de “pós”, trata-se da idéia de modernidade que “concebida em inúmeros e fragmentários caminhos, perde muito de sua nitidez, ressonância e profundidade e perde sua capacidade de organizar e dar sentido à vida das pessoas” (BERMAN, 1989, p. 17), cuja conseqüência, hoje, é uma era moderna que perdeu contato com as raízes de sua própria modernidade; trata-se da “radicalização e universalização das conseqüências da modernidade” (GIDDENS, 1991, p. 13); da hipótese de uma transição no regime de acumulação e no modo de regulamentação social e política (HARVEY, 2003).

A seguir, algumas dimensões dessas transformações sociais, que se originaram no início dos anos 60 até meados dos anos 70, e seus desdobramentos, mesmo que impossíveis de serem totalmente apreendidos, serão parcialmente recuperados para compreender, também não em sua totalidade, o contexto no qual as empresas atuais buscam a legitimação para a sua existência e de suas atividades perante seus públicos-chave.

## **1.1 CONTEXTO MACRO-SOCIAL**

Nesse trabalho, as organizações são consideradas sistemas complexos (BUNGE, 1999; VIEIRA, 2000), cujos ambientes também são complexos, sendo que a

relação dinâmica entre sistema (e subsistemas) e ambiente é perpassada por questões relacionadas ao tempo-espaço e pela linguagem. As organizações compreendidas como sistemas sociais complexos são produtoras e produto da relação que estabelecem com o contexto social mais amplo e são caracterizadas por um processo histórico. Além de recursos humanos, econômicos e materiais, a relação da organização com o ambiente é marcada por elementos culturais e políticos, tais como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças, normas, legitimidade, interesses, expectativas, poder, conflitos e ideologia.

A compreensão do contexto ou circunstâncias do momento atual é uma etapa importante para uma análise tridimensional ou multidimensional do discurso (texto, prática discursiva e prática social) das empresas pesquisadas, ou seja, para a compreensão dos elementos presentes e ou ausentes nos discursos destas empresas em seu *web site*, neste começo de século. Algumas dimensões desse contexto social serão destacadas a seguir, priorizando os aspectos mais diretamente relacionados às empresas.

### **1. 1. 1 Mudanças na economia**

As mudanças econômicas envolvem, sobretudo, a crise do modo de acumulação intensivo<sup>1</sup> taylorista/fordista caracterizado pela produção em massa de mercadorias, a partir de uma estrutura organizacional que tem como base grandes empresas verticalizadas e fortemente hierarquizadas, o trabalho parcelar e fragmentado, predominantemente, realizado por operários semiqualeificados de forma mecânica e repetitiva, pois desprovido de sentido.

---

<sup>1</sup> Visa à intensificação das formas de exploração ou intensidade da exploração do sobretrabalho: combate ao “desperdício” na produção, reduzindo o tempo e aumentando o ritmo de trabalho. Esse modo intensivo, ainda combina a mais-valia extraída extensivamente pelo prolongamento da jornada de trabalho (ANTUNES, 2000, p. 37)

No final dos anos 60, evidencia-se a crise do regime de acumulação intensiva, centrado no consumo de massa, que consiste na desaceleração geral dos ganhos de produtividade ou crise de rentabilidade. A crise desse regime de acumulação foi, em geral, acompanhada pela crise da regulação monopolista nacional. Essa forma de regulação incorpora *a priori* na determinação dos salários e dos lucros nominais, um crescimento do consumo popular em proporção aos ganhos de produtividade, o que se torna contraditório com a internacionalização da produção, nos anos 60 e 70, fundamentada em “novos e livres” mercados e que necessita de mão-de-obra disciplinada e de baixo custo (LIPIETZ, 1988).

A automação dedicada, automação clássica de base eletro-mecânica, que se efetiva na passagem do século XIX para o século XX na indústria têxtil, química e siderúrgica, assim como os princípios tayloristas e fordistas de organização do trabalho que caracterizaram o setor de bens de consumo duráveis em geral, na primeira metade do século XX, mostram progressivamente os seus limites econômicos, sociais e organizacionais já em meados dos anos 60 (ALBAN, 1999; MORAES NETO, 1986).

No período que se segue, a necessidade de mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico acentuará o processo de fusões e parcerias de empresas, levando à formação de grandes conglomerados empresariais, com exigência de retorno maior sobre os investimentos e a necessidade de amplos mercados livres de barreiras nacionais protecionistas. Dois movimentos podem ser observados, a concentração de capitais e a globalização de negócios que passam a atuar mundialmente dando origem às empresas multinacionais ou transnacionais.

No final dos anos 60, a produtividade do Japão e da Europa, especialmente França e Alemanha Ocidental, aproximou-se do nível alcançado pelos Estados Unidos. Tal fato transformou a configuração econômica internacional, não só devido ao crescimento de



empresas multinacionais na Europa, mas também à difusão na Europa e Japão dos princípios fordistas, adaptados a outras formas de organização do trabalho.

Uma “configuração mundial” emerge, então, compatibilizando provisoriamente uma justaposição de regimes de acumulação semelhantes, porém diferentes quanto ao ritmo de crescimento e ao modo de inserção internacional, um mundo marcado por uma globalidade desigualmente articulada (ANTUNES, 2000), por complementaridades e antagonismos entre economias nacionais (LIPIETZ, 1988), ou um processo de (des) ajuste global e “modernização conservadora”(TAVARES, 1993).

Neste contexto, novas formas de organização da produção e do trabalho mesclam-se ao fordismo e ao taylorismo decorrentes da experiência produtiva em outros países como Alemanha, Suécia (kalmarismo), da “Terceira Itália” e do Japão, com o toyotismo ou sistema Toyota, como é chamada a experiência japonesa (ANTUNES, 2000; HIRATA et al., 1991; HIRATA, 1993; MARX, R. 1992). Essas transformações são decorrentes da própria intensificação da concorrência intercapitalista entre os grandes grupos transnacionais e oligopolistas e da necessidade de controlar as lutas sociais oriundas do trabalho (ANTUNES, 2000); são formas alternativas de combinar produtividade e organização do trabalho (HIRATA, 1991).

O padrão de acumulação flexível, cuja experiência fundadora é o “modelo” japonês, articula um conjunto de elementos de continuidade e descontinuidade que acabam por conformar algo relativamente distinto do padrão taylorista/fordista (ANTUNES, 2000). Segundo Harvey (2003, p 135) “havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam uma maior flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes”.

A acumulação flexível pressupõe e estimula diversos aspectos, tais como: flexibilização dos processos e mercados de trabalho; novas técnicas e novas formas organizacionais; aceleração do ritmo de inovação do produto com redução do tempo de giro na produção e no consumo; transformação da estrutura ocupacional com destaque para o incremento do setor de serviços, a partir dos anos 70; incremento da capacidade de dispersão geográfica das organizações; processo de globalização associado a novas formas de comunicação; reorganização do sistema financeiro global com a emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira partir da criação de um mercado mundial de dinheiro e de crédito (HARVEY, 2003).

Em resumo, em meados dos anos 60 e início dos anos 70, o sistema capitalista apresenta sinais de um quadro crítico. Identificada, sobretudo, como crise do modelo econômico do pós-guerra, segundo Antunes (2000), Harvey (2003), Lipietz (1988, 1989), esta é, também, uma crise de ruptura de um padrão de dominação de classe relativamente estável. Esta, apresenta-se como uma crise do regime de acumulação intensiva, o qual fundamenta-se nos princípios taylorianos de organização do trabalho e no desenvolvimento fordiano do consumo de massa (LIPIETZ, 1988). E, surge, também, como crise da regulação monopolista nacional que se torna contraditória com a internacionalização da produção.

Esse quadro crítico, dos anos 60 e 70, não impede a busca de saídas mediante a retomada organizada do crescimento (LIPIETZ, 1989), e o capitalismo ingressa numa nova fase de desenvolvimento, cuja dinâmica produtiva passa a ter por base a microeletrônica, a biotecnologia e a química fina.

Há de ressaltar que, embora alguns elementos comuns das transformações econômicas sejam encontrados nos países que adotaram o fordismo como regime de acumulação ou modo de desenvolvimento econômico, os encadeamentos tornam

extremamente complexa qualquer análise mais ampla desse processo, devido à interconexão das diferentes formações sócio-econômicas e os fenômenos específicos de cada formação social (LIPIETZ, 1988).

### **1.1.2 Mudanças geopolíticas**

As mudanças geopolíticas referem-se, em grande parte, à crise do modo de regulação, ou crise do sistema de “compromisso” social-democrata que, limitado a uma parcela dos países avançados, aparentava um compromisso duradouro entre capital e trabalho. Esse compromisso, que emergiu como solução para a crise de 1929 e como contraponto ao fortalecimento dos sindicatos, era mediado pelo Estado e profundamente devedor das políticas keynesianas de estímulo à demanda por meio do gasto público. A estrutura estatal foi ampliada com a criação de um sistema de previdência social, ampliação da rede educacional e de assistência médico-sanitária, além da organização de grandes empresas estatais vinculadas aos setores estratégicos da economia nacional (habitação, transporte, etc.).

Este Estado-Providência ou Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) fundamentou-se em políticas de intervenção do Estado que visavam garantir o pleno emprego e a “integração” do movimento operário social-democrático. Neste sentido, os sindicatos passariam a atuar como estrutura mediadora do comando do capital sobre o proletariado, garantindo melhores condições salariais, melhores condições de trabalho, saúde, moradia, educação, formação profissional e seguridade social, mas abririam mão de um projeto histórico-societal (HARVEY, 2003).

Nos anos 60 e 70, essa estrutura estatal e as políticas de bem-estar foram revistas, pois, conforme Antunes (2000), houve o fracasso quantitativo em garantir que

políticas distributivas ou ações legais remediassem ativamente as desigualdades, combatessem o relativo empobrecimento e a exclusão de minorias. Para Houtart e Polet (2002), o que houve foi um esforço no âmbito da política internacional durante o governo Ronald Reagan (EUA) e Margareth Thatcher (Inglaterra), nos anos 80, junto com a eleição de outros governos de direita na Europa para desmontar o Estado de Bem-Estar Social.

Nos anos 70, a crise de um “modelo” de Estado intervencionista fortalece um outro modo de atuação do Estado. Este deve ser capaz de quebrar a força dos sindicatos, de atuar estritamente no âmbito da política monetária, de abster-se de intervenções na economia, de moderar e reverter (privatizações) os gastos na área social. O Estado Mínimo fundamenta-se em políticas chamadas neoliberais, ou seja, em disciplina orçamentária, restrição das despesas sociais e restauração de uma taxa de desemprego “natural” (HOUTART; POLET, 2002).

Quanto aos países em desenvolvimento, estes não chegaram a adotar um Estado de Bem-Estar Social, visto que a presença do Estado na economia esteve vinculada, nestes países, a um processo de industrialização, juntamente com o capital privado e o capital estrangeiro, como ocorreu com o Brasil. Entretanto, nos anos 80 e 90, estes países foram “estimulados” a adotar as políticas neoliberais de modo a cumprirem o seu papel no processo mais amplo de globalização e internacionalização da concorrência capitalista.

Nos anos 80 e 90, o termo globalização passa a ser usado para explicar diversas mudanças na economia, geopolítica e cultura. As grandes empresas são agentes importantes deste processo, devido à tendência à internacionalização de seus negócios e do seu patrimônio no estrangeiro. Neste contexto é que se insere a resolução do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas endossando a criação de Zonas de Livre Comércio, em 1964. A justificativa é que a criação dessas áreas seria um meio de promover o comércio e o desenvolvimento das regiões e países que sediassem essas áreas. O

crescimento dessas zonas de livre comércio se dá a partir dos anos 80 em países como Índia, nos anos 90, em países como Indonésia, China, México, Vietnã, Filipinas.

Essas zonas tornam-se um espaço de processamento de exportação, produzindo roupas, brinquedos, calçados, eletroeletrônicos, maquinaria e até carros, para empresas como IBM, Nike, Reebok, Gap, Adidas, Ralph Loren, etc. (Klein, 2002). Essas zonas de processamento de exportação são, nos últimos anos, alvos dos movimentos anticorporação.

Segundo Held e McGrew (2001), no final do século XX, o sistema moderno de Estado-Nação tornou-se o principal tipo de governo político em todo o globo. Este, após a “descolonização” e o colapso da União Soviética, tem papel relevante em distintos processos de democratização em determinados países da Europa, Portugal e Espanha e, ao mesmo tempo, fez vários outros se aproximarem da democracia na América Latina, na Ásia, na África e no Leste Europeu.

Ainda, segundo esses autores, no fim do século XX ocorreu o rápido surgimento de organizações e regimes internacionais que criaram novas formas de política multilateral e global que envolve governos, organizações intergovernamentais (OIGs) e uma vasta gama de grupos de pressão transnacionais e organizações não governamentais (ONGs). Além do aumento explosivo do número de tratados e regimes internacionais em vigor e de foros internacionais de formulação política, esse contexto geopolítico tem gerado uma forma de governo de múltiplas camadas (local, nacional, regional, global).

No final do século XX, surgem novos atores sociopolíticos de caráter mundial como os movimentos antiglobalização (GOHN, 2003; KLEIN, 2002) e o movimento anticorporação (Klein, 2002). Estas são novidades na arena política e no cenário da sociedade civil, devido à sua forma de articulação/atuação em redes com extensão global. Estes movimentos têm elaborado um repertório das demandas e dos conflitos sociais, trazendo as lutas sociais para o palco da cena pública e a política para a dimensão pública:

as manifestações nas ruas e a crítica ao modo de vida capitalista ocidental moderno e seus efeitos destrutivos sobre a natureza humana, animal e vegetal, questionando as decisões e a participação das empresas neste processo.

Em resumo, nos anos 80 e 90, com o fim oficial da União Soviética, formalizando o encerramento do período da Guerra Fria, juntamente com outros eventos que se seguiram, emergem novas relações econômicas e geopolíticas. Esta “nova ordem internacional” fundamentou-se em políticas neoliberais, visto que a economia de mercado passa a ser o “único” horizonte histórico para o século XXI.

Nesse período, há a reconcentração da riqueza, a redução do emprego e do salário, o aumento do desemprego, as desigualdades sociais e a miséria são levadas ao extremo. Questões mais recentes também chamam a atenção da sociedade como as tragédias ecológicas, a violência urbana, o terrorismo, o narcotráfico. No final do século XX os movimentos sócios se diversificam a partir de demandas como direitos da mulher, do idoso e da criança, o movimento ecológico, os movimentos pelos direitos civis das minorias, as lutas pela redução da jornada de trabalho (agora, num novo contexto) e pelo emprego. A sociedade civil se organiza e surgem novos atores sociais que irão compor com o Estado e as empresas um novo panorama sócio-político.

### **1. 1. 3 Mudanças tecnológicas**

Nos anos 70, o desenvolvimento e a comercialização do microprocessador possibilitaram diversos processos econômicos e sociais de grande amplitude (LÉVY, 1999). A produção industrial passou por alterações através dos processos de automação de base microeletrônica que serão estendidos ao setor terciário. Desde então, a busca por

ganhos de produtividade tem-se baseado no uso de aparelhos eletrônicos, computadores e novas formas de comunicação de dados, geração e troca de informações pelo uso de redes.

Desde a década de 1990, a difusão da Internet e seu uso mais abrangente no mundo dos negócios têm transformado a prática das empresas, sendo as empresas ponto.com apenas o núcleo de mudanças mais amplas. A relação capital-trabalho não desaparece, segundo Castells (2003), mas suas características se modificam em uma economia de mercado interconectada, ainda que desigualmente conectada.

O desenvolvimento de tecnologias de base microeletrônica não afeta os setores industriais relevantes de modo igual. As indústrias têxtil, química e siderúrgica já estavam assentadas em processos automatizados desde final do século XIX e início do século XX. A automação de base eletro-mecânica que caracterizava esses setores é a chamada automação clássica dedicada ou rígida.

Nessa forma de automação não existem elementos que permitam ao sistema de máquinas alterar seus movimentos para a fabricação de produtos diferentes, o que exige a produção em grande escala para tornar viável o investimento. Porém, a indústria metal-mecânica e os setores de bens de consumo de produtos duráveis em geral (incluindo a indústria automobilística), ainda tinham o trabalho vivo como base do processo produtivo, dada a necessidade de flexibilidade de movimentos para a montagem (MORAES NETO, 1986).

A revolução tecnológica da montagem e dos processos industriais de fabricação a partir da automação de base microeletrônica, nos anos 80 e 90, é de caráter parcial, com efeitos concentrados na indústria metal-mecânica. Entretanto, a microeletrônica terá um imenso impacto, do ponto de vista quantitativo, para os setores de bens de consumo em geral, nas economias capitalistas com industrialização relevante. Pois,

estes setores que abraçaram o fordismo, ganharam um peso relativamente alto na estrutura industrial capitalista do pós-guerra (MORAES NETO, 1986).

A produção de automóvel, no modelo taylorista/fordista, ocorre a partir da realização de tarefas manuais de caráter extremamente simplificado e sem conteúdo para os trabalhadores, mas que, no entanto, não são facilmente mecanizadas. Transformar a linha de montagem em um sistema de máquinas exigiria no início do século XX um novo tipo de máquina, possível, somente, a partir do desenvolvimento da microeletrônica: o robô. O uso de robôs e/ou outros equipamentos reprogramáveis, multifuncionais, que têm dispositivos de auto-ajuste ou reorientação de sua posição, estão na base dos desenvolvimentos da microeletrônica. Os computadores, a Internet, as telecomunicações e a possibilidade de conexão de computadores em rede são desenvolvimentos tecnológicos possíveis a partir dessa tecnologia.

As implicações dessas novas tecnologias para o trabalho “de escritório” (supervisão da produção e administração média) são enormes devido à possibilidade de integração vertical e lateral de informações na empresa, independente do volume, qualidade ou aplicação. Desse ponto de vista, não só a produção é automatizada, mas também os escritórios. As mudanças geradas pelas novas possibilidades de comunicação, aquisição, criação, manutenção, transformação de informação e processamento de dados levaram a um potencial sem precedentes de crescimento da produtividade, ao incremento de possibilidades para a eliminação de desperdício quer seja em operações internas e/ou externas (FLEURY, 1987; GUROVITZ, 2003; HERZOG, 2003)

As mudanças tecnológicas, porém, muitas vezes, são analisadas do ponto de vista do impacto que trazem para as empresas. Mas a tecnologia é imaginada, fabricada, reinterpretada durante seu uso pelos homens, como também é o próprio uso intensivo de ferramentas, junto com a linguagem e as instituições sociais complexas, que constituem a



humanidade enquanto tal. A tecnologia utiliza conhecimento científico e outros, e é empregada para controlar, transformar ou criar coisas ou processos, naturais ou sociais (BUNGE, 1999). Portanto, a tecnologia é parte integrante da cultura, não é um ator autônomo, não é uma entidade real que existe separada e tem vontade própria (BUNGE, 1999; LÉVY 1999).

As atividades humanas e sociais envolvem as relações pessoais, entidades materiais naturais e artificiais, idéias e representações. As técnicas carregam consigo projetos, esquemas imaginários, implicações sociais e culturais bastante variados, pois um grande número de pessoas inventa, produz, utiliza e interpreta as técnicas, de diferentes formas. A técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada, e não determinada, por suas técnicas (LÉVY, 1999).

O progresso técnico, afinal, é ambivalente, podendo ser destrutivo ou criador em graus e modos muito variados, daí a importância de seu controle democrático (BUNGE, 1999). A ambivalência está na capacidade de gerar produtividade e também desemprego, gerar emprego e também a extinção de ocupações tradicionais, etc.

Em resumo, de todas as técnicas científicas, as que mais têm afetado a convivência, e que mais interessam para este trabalho, são as da comunicação. A comunicação é o principal veículo das relações sociais, sem as quais não somos propriamente humanos, segundo Bunge (1999). Os novos meios de elaboração e difusão da informação têm um impacto social crescente, especialmente na produção e circulação de mercadorias assim como na prestação de serviços. A World Wide Web, desde a década de 1990, é um espaço de comunicação global cujo uso e realização são produtos da ação humana e, portanto, é contraditória.

### 1.1.4 Mudanças Culturais

As mudanças ideológicas e tecnológicas, isto poderia ser questionado, deveriam estar nesta seção. Neste trabalho, optou-se por um tratamento separado, embora, entenda-se a tecnologia como uma das dimensões da cultura; quanto à ideologia, esta será tratada na próxima seção, com destaque para as suas dimensões cultural e política.

Uma primeira dimensão das mudanças culturais está relacionada com as mudanças da estrutura produtiva, do modo de acumulação e valorização do capital, das fontes de vantagens competitivas e o impacto sobre as formas de consumo. Uma segunda dimensão está relacionada com as mudanças na relação tempo-espaço que faz emergir uma hibridização entre local, nacional, global em termos de valores, comportamento.

Para Harvey (2003, p.148) “a estética relativamente estável do modernismo fordista cedeu lugar a todo o fermento, instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais”. A atenção é maior para as modas fugazes e para a mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica

Estudos apontam que comprar deixou de ser um ideal de felicidade, pelo menos nos países ricos, desde os anos 50, mas a insatisfação tem gerado ainda mais consumo, especialmente a partir dos anos 80, pois o mercado estimula o “consumo infeliz”, governos estimulam o “consumo patriótico” (CARDOSO, 2003). Também muda o “conceito de qualidade”. Para Ford (1967) a qualidade de um produto estava relacionada com a durabilidade, e o preço baixo era essencial numa situação de mercado que demandava produção em massa; isso muda nos anos 80 e 90.

A era da reestruturação produtiva, em que a empresa enxuta é o modelo a ser buscado por meio das novas tecnologias de comunicação e técnicas de gestão como *downsizing*, reengenharia, terceirização, *Total Quality Management* (gestão por qualidade total), é também o momento da intensificação da taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias, sem a qual, torna-se difícil a reposição do processo de valorização do capital (ANTUNES, 2000). Em outras palavras, torna-se imperiosa a redução do tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade da produção de valores de troca; os produtos, afinal, devem durar pouco e ter reposição ágil no mercado.

Esse processo, para ser viabilizado exigirá mudanças de comportamento em relação ao consumo e utilização dos produtos. Para um empreendimento como esse foram fundamentais os meios de comunicação de massa. No final dos anos 80, sobretudo nos anos 90, juntam-se aos meios de comunicação de massa os novos meios eletrônicos de comunicação, que combinados alteram as dimensões espaço-temporal da vida social.

Segundo Thompson (1998), os desenvolvimentos dos meios técnicos de comunicação capacitam os indivíduos a se comunicarem através de espaço e tempo sempre mais dilatados, tornando-os capazes de transcender os limites de uma interação face a face, ao mesmo tempo, levando-os a reordenar as questões de espaço e de tempo dentro da organização social, a usar esta reorganização como meio para atingir seus objetivos.

As tecnologias recentes de comunicação, como é o caso da Internet, têm gerado temas, além de interesses variados de pesquisa e discussão, sobretudo a partir da década de 90, período em que a Internet deixou de ser exclusividade governamental e das universidades e passou a mediar o cotidiano das pessoas, a rotina das organizações, enfim, a vida em sociedade. Os temas são variados e mostram a extensão das implicações das “novas” formas de comunicação para a vida das pessoas e as rotinas e estruturas das organizações. Alguns exemplos são: o uso do *e-mail*, ou correio eletrônico, no ambiente

de trabalho (DIAS, 2004); a disseminação do *software* livre ou de código aberto (VIANNA, 2004a); as disputas e estratégias vinculadas à cultura do entretenimento digital entre a indústria de *videogame* (jogos eletrônicos) e a indústria da música e do cinema (VIANNA, 2004 b); a guerra dos códigos e os ataques com vírus (BEIGUELMAN, 2004).

E, por fim, as questões relacionadas ao conflito entre “cibergrileiros” e proprietários de marcas registradas, como “coca-cola” e “armani”, colocando em xeque os conceitos de legitimidade e liberdade na Internet. Estes conflitos pelas esferas da linguagem e da propriedade intelectual e/ou a briga por “nomes” no espaço da Internet ocorrem porque estes passam a concentrar grande valor econômico (GLEICK, 2004). Há de ressaltar, também, que neste espaço trava-se uma luta pela legitimação, na era da teia, uma luta por significados (símbolos) na WEB.

#### **1.1.5 Mudanças em ideologias**

Essas mudanças estão relacionadas ao processo do capital “de reorganização das suas formas de dominação societal, não só procurando reorganizar em termos capitalistas o processo produtivo, mas procurando criar um projeto de recuperação da hegemonia nas mais diversas esferas de sociabilidade” (ANTUNES, 2000, p. 48). No plano ideológico, destaca-se a queda do Muro de Berlim, em 1989, formalizando de um lado o fim da guerra fria, a queda do socialismo real e, de outro, o “triunfo” das democracias ocidentais e das idéias neoliberais.

A política neoliberal fundamentada na idéia de Estado Mínimo leva, nos anos 80, os países que adotaram o Estado de Bem-Estar Social, a reverem parte das políticas que o sustentaram. Outros, como os países em desenvolvimento, que nem chegaram a adotar um modelo de Estado-Providência foram “estimulados” por políticas de organismos

internacionais como Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial (BIRD), a adotarem um modelo mais favorável ao fluxo de capital, investimentos e produtos estrangeiros.

No final da década de 80, são realizadas as primeiras conferências sobre o estado global do planeta, o que significou, em algum grau, questionar os limites de exploração da natureza e de conquistas do capitalismo. Essas conferências deram origem a outros encontros. Na década de 90, ocorre a Cúpula da Terra, Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e desenvolvimento, conhecida como RIO-92, que deu origem a um documento ou programa de ação global conhecido por Agenda 21. Em 1997, tratou-se do Protocolo de Kyoto, que entra em vigor a partir de fevereiro de 2005. Em 1999, é firmado o Pacto Global (*Global Compact*) entre as empresas e a ONU. Este pacto pressupõe o compromisso das empresas signatárias com 10 princípios orientadores de ações empresariais mais responsáveis. Em 2000, realiza-se a Cúpula do Milênio, cujo marco é a definição dos 8 objetivos-compromissos de Desenvolvimento do Milênio com os quais se comprometeram os 191 países membros da ONU.

Tais eventos, aliados a outros como a reestruturação das empresas e um cenário competitivo mais globalizado, fazem com que nesse período ganhem destaque os novos movimentos sociais, já citados na seção 1.1.2. Estes se caracterizam pela diversidade da demanda como os movimentos ecológicos, pelos direitos da mulher, pela paz, pelos direitos humanos, minorias em geral, movimentos no campo que lutam pela terra e movimentos urbanos que lutam por melhorias na saúde, educação, transporte, etc. Neste contexto, surge o Fórum Social Mundial (FSM) que além de críticas e protestos contra o atual modelo de globalização, neste sentido assemelha-se ao movimento antiglobalização, procura atuar de forma propositiva a partir da idéia “um outro mundo é possível”

(HOUTART; POLET, 2002; GOHN, 2003). Em relação a estes novos movimentos sociais discute-se, a seguir, o movimento anticorporação.

Para Klein (2002), desde o início dos anos 90, as empresas reconsideraram suas estratégias de *marketing*. A idéia que a empresa vende um produto é substituída nos anos 90, o produto passa a ser sempre secundário em relação à marca, e a venda de uma marca adquire um componente adicional que só pode ser descrito como espiritual. “A publicidade trata de apregoar o produto. O *branding*, em suas encarnações mais autênticas e avançadas, trata de transcendência corporativa”.(KLEIN, 2002, p. 45). A estranha mistura de cultura corporativa com conceito de gestão de marca e ações de *marketing* corporativo, que caracteriza empresas como Nike, Apple, Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi’s e Starbucks, é uma estratégia criticada por essa autora.

A cultura corporativa era tão estreita e enclausurada que de fora parecia um cruzamento entre uma fraternidade universitária, um culto religioso e um sanatório. Tudo era publicidade para a marca: estranhos léxicos para descrever os funcionários (parceiros, associados, jogadores do time, membros da tripulação), canções da empresa, CEO *superstar*, atenção fanática à coerência do *design*, uma propensão à construção de monumentos e declarações de missão do estilo Nova Era. (KLEIN, 2002, p. 40).

Klein (2002) afirma que, desde o final de 1940, o discurso publicitário se distanciou dos produtos e suas características, e as agências se aproximaram de um exame psicológico/antropológico do que significam as marcas para a cultura e para a vida das pessoas. Porém, demorou, para que predominasse a idéia que o negócio essencial não era a produção, mas a marca, e que a empresa inteira pode incorporar um significado.

Nos anos 80 surge o *brand equity*, capital de marca, cuja idéia era que a marca pode agregar mais valor a uma empresa do que os seus ativos e vendas anuais totais. Isso se confirmou em 1988, quando a Philip Morris comprou a Kraft por US\$12,6 bilhões, seis

vezes o que a empresa valia no papel e, aparentemente, a diferença estava no custo da palavra “Kraft”, algo que antes era tido como abstrato e não quantificável: a marca.

A partir dessas mudanças, nos anos 90, as estratégias de marketing das empresas se tornam cada vez mais sofisticadas e invasivas, segundo Klein (2002) ocupando todos os espaços e momentos, como: adesivos publicitários em frutas promovendo seriados cômicos da rede ABC, propaganda da Levi’s em banheiros públicos, propaganda de filmes do Batman projetadas em calçadas ou no céu noturno, e a PepsiCo que ainda não desistiu de projetar sua logomarca na superfície da Lua. Conforme Klein (2002) as empresas, muitas vezes, não se conformam em apenas patrocinar eventos culturais, elas empurram a cultura que a hospeda para o fundo do palco e fazem a marca, a estrela. “Isso não é patrocinar cultura, é ser cultura” (Klein, 2002, p.53).

Entretanto, não foram, somente, as políticas invasivas das corporações no âmbito da cultura que deram origem a uma militância anticorporação e antiglobalização. À questão da liberdade somam-se a promessa de emprego e a promessa de diversidade de opções em uma sociedade da informação, que também não se realizam. Quanto à diversidade de opções, esta se torna cada vez mais improvável com as fusões, sinergia monopolista, franquias de varejo, censura corporativa, cujo resultado é um grupo de supermarcas usando suas imensas reservas de dinheiro para tirar do mercado pequenas empresas independentes.

Quanto à promessa de emprego, Klein (2002) afirma que desde que a publicidade estabeleceu que a “alma” da corporação é a marca, as empresas têm tentado se livrar de seus embaraçosos “corpos”. As corporações passam a gastar os seus recursos em patrocínios, embalagens, expansão, publicidade, *design* e em criar sinergias, comprando canais de distribuição e varejo. Essa decisão das empresas está, não só na origem do aumento do desemprego, mas também, da precarização do emprego, por todo o globo.

Como reação às inflexíveis táticas de negócios dos criadores de marca, nos últimos anos desgastou-se a empolgação pelos relatos entusiasmados sobre as possibilidades de vida e consumo em uma teia global de *logos* (marcas) e pelos produtos expressos na euforia retórica de marketing da aldeia global. Em anos recentes, tem crescido o interesse investigativo pelos pontos de origem dos produtos com marcas.

As viagens dos tênis Nike têm sido rastreadas até o trabalho semi-escravo no Vietnã, as pequenas roupas da Barbie até a mão-de-obra infantil de Sumatra, os cafés da Starbucks aos cafeicultores castigados pelo sol da Guatemala, e o petróleo da Shell às aldeias poluídas e empobrecidas do delta do Níger (Klein, 2002, p.20).

Segundo Klein (2002), o movimento anticorporação é o próximo grande movimento político dirigido contra as corporações transnacionais, particularmente aquelas com marcas muito conhecidas. A articulação entre os diferentes grupos de militantes que compõem esses movimentos tem como base a Internet, que viabiliza a troca de informações entre pessoas em diferentes lugares do planeta, a partir de uma rede de ONGs, de modo que as ações das empresas se tornam mais visíveis e monitoradas em “tempo real”.

Às críticas dos países desenvolvidos, juntam-se as dos insatisfeitos do terceiro mundo, segundo Harvey (2003), com um processo de modernização que prometia desenvolvimento, emancipação das necessidades e plena integração ao fordismo e, na prática, promovia a destruição de culturas locais, muita opressão a partir de novas formas de domínio capitalista em troca de ganhos pífios em termos de padrão de vida e de serviços públicos.



## 1.2 EMPRESAS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E INSTITUCIONAIS

As organizações, como sistemas sociais complexos e específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos, não são invenções da modernidade, mas constituem o tipo de sistema social predominante nas sociedades modernas (CASTELLS, 1999). O que torna importante o estudo das organizações não é, somente, a sua predominância na sociedade atual, mas o papel que ocupam na configuração das forças sociais.

As empresas são sistemas complexos que agem em resposta a problemas percebidos, desenvolvem mecanismos de adaptação, mas também, transformam situações atuais, as quais elas ajudaram a criar. Desse modo, pode-se compreender as mudanças ou processo de estruturação de novos modos de atuação e reconfiguração das relações entre Estado, Empresas e Organizações da Sociedade Civil, que vêm se delineando desde o final do século XX.

Segundo Giddens (1991), é preciso compreender as instituições sociais modernas, o ritmo de mudança, o escopo da mudança e a natureza intrínseca dessas instituições. A visibilidade que as organizações adquirem num contexto globalizado e conectado por redes, é muito maior do que foi até meados dos anos 70.

As empresas têm, nos últimos anos, transformado a si mesmas a partir de novos procedimentos de gestão, muitas vezes, contraditórios, da criação de novos símbolos, adaptação dos valores corporativos, ocupação de novos espaços, criação de novos produtos, enquanto outros são tirados do mercado, etc. . Essas mudanças precisam ser comunicadas e, ao mesmo tempo, é preciso encontrar um sentido para as empresas em um contexto cultural, político, tecnológico e empresarial diferente daquele dos anos 70.

No tópico anterior foram identificadas e discutidas algumas dimensões do contexto social mais amplo. Concordar com Giddens (1991) que o final do século XX é um

período de radicalização e universalização das conseqüências da modernidade implica, para o objetivo deste trabalho, analisar alguns desdobramentos ou desafios colocados para as empresas no século XXI, no que se refere às mudanças de natureza organizacional e institucional.

### **1.2.1 Mudanças organizacionais**

No âmbito das transformações organizacionais, de modo geral, a grande corporação criada por volta de 1870, caracterizada por uma organização do trabalho taylorista-fordista, gestão burocrática, verticalização dos investimentos, clara associação entre atividades em uma indústria e a tecnologia necessária para realizá-las, pouco conhecimento e poder do cliente sobre as marcas e os produtos ou serviços prestados pela empresa, predomina até meados da década de 1970, segundo Drucker (2003).

Entretanto, desde os anos 70, a abordagem das organizações como sistemas sociais complexos tem estimulado a busca por compreender as organizações como produto e produtoras dessas mudanças, a partir das interdependências entre indivíduos, organizações, países, pois, as organizações como agentes sociais estimulam, facilitam, sustentam e expandem esses eventos mundiais.

No âmbito das organizações, até a década de 50 e 60, a burocracia e o sistema taylorista-fordista predominaram tanto como modelo de gestão e coordenação do trabalho, quanto como tema central dos estudos organizacionais (CLEGG; HARDY, 1999). A crise deste modelo de gestão, nos anos 70, tem levado à discussão de quais seriam as características predominantes nos atuais modelos de gestão.

Algumas características apontadas como predominantes nos modelos atuais de gestão são: a descentralização das decisões, com a exigência de maior democratização na

distribuição do conhecimento, informação e recompensa; outras formas de controle; a estruturação das atividades na forma de uma rede interna, em que unidades de trabalho estão conectadas por meios eletrônicos; a alteração na atuação das lideranças; a redução de níveis hierárquicos e a alteração do significado da hierarquia como forma de coordenar e controlar as ações por meio das pessoas; o aumento das possibilidades de combinação entre conhecimento, tempo e espaço (CLEGG; HARDY, 1999).

Determinados estudos organizacionais questionam a emergência de novas formas de organização pós-burocráticas ou pós-modernas (DELLAGNELO; MACHADO-DASILVA, 2000), mais especificamente quais /qual a “nova racionalidade” ou “nova forma de legitimação” caracterizariam essas organizações. Outros estudos apontam a transição de diferentes tipos de burocracias para formas mais eficazes de burocracias (ADLER, 1999; ADLER; BORYS, 1996). De outra perspectiva, aponta-se o equívoco que é analisar de forma linear as transformações organizacionais recentes, visto que é possível combinar certa flexibilidade externa com a organização do trabalho, internamente, baseada em premissas da organização industrial taylorista/fordista (WOOD JR, 2000 b).

Neste último caso, insere-se o trabalho de Azevedo e Caldas (2002) acerca daquele que é o modelo arquetípico da empresa do final do século XX, isto é, empresa prestadora de serviços que utiliza sofisticada tecnologia de computadores e telecomunicações, neste estudo, as grandes centrais de atendimento chamadas *call centers*. Os autores apontam a possibilidade dessas empresas combinarem o uso de tecnologia sofisticada, uma certa flexibilização externa na interação com os clientes de forma diferenciada, com sofisticadas práticas de racionalização do trabalho para massificar a acessibilidade da empresa perante seu público externo.

Para Drucker (2003), a corporação tradicional criada por volta de 1870, não será substituída por um modelo predominante, mas por diferentes formas de organização.

Outros autores têm sugerido um novo “paradigma”, para além da empresa burocrática, destacando a emergência de Organizações de Aprendizagem (SENGE, 1999), Adhocracias (MINTZBERG, 2003), Organizações Visionárias (COLLINS; PORRAS, 1996), Organizações em Rede (CASTELLS, 2003, 1999), Organizações de Simbolismo Intensivo (WOOD JR., 2000a).

Para Castells (2003) o uso crescente da Internet pelas empresas, desde a década de 90, está criando novas formas de negócios. O autor refere-se às empresas eletrônicas definidas como qualquer atividade de negócio cujas operações-chave ocorram por meio da Internet ou outras redes de computadores. Outra forma organizacional é a empresa rede, “construída em torno de projetos de empresas que resultam da cooperação entre diferentes componentes de diferentes firmas, que se interconectam no tempo da duração de dado projeto empresarial, reconfigurando suas redes para a implantação de cada projeto” (CASTELLS, 2003, p.58).

As características apontadas pelo autor para a empresa rede são: flexibilidade que implica manter o controle e, ao mesmo tempo, descentralizar decisões para os diversos “nós” da rede; interatividade que permite a comunicação em múltiplas direções e em tempo real ou escolhido; escalabilidade que se refere à capacidade de alterar a topologia da rede de acordo com as necessidades mutantes da operação; customização que permite combinar produção em grande escala e atendimento aos requisitos específicos do comprador, esteja ele onde estiver; marca que é a capacidade da empresa ter um sinal reconhecido de valor num mundo empresarial em que os compradores têm múltiplas escolhas e os investidores precisam de um símbolo de capacidade reconhecida de criação de valor (CASTELLS, 2003).

Outra perspectiva associada às “novas formas” organizacionais tenderia a valorizar, em graus variados e com objetivos variados, um comportamento socialmente

responsável, visto que, os avanços científicos e tecnológicos não resolvem de forma automática o crescimento de desequilíbrios e desigualdades sociais que persistem ao longo do tempo, podendo, inclusive, ampliá-los. A redefinição do papel social das organizações não só é possível, como necessária, segundo Vergara e Branco (2001), visto que, como um agente social, pode e tem um papel relevante para a busca das raízes de tal descompasso, assim como para as alternativas de sua superação. Esse ponto será retomado na próxima seção que trata das mudanças institucionais.

Ao mesmo tempo, que se exige um comportamento mais participativo das organizações com relação aos problemas da sociedade, tem sido questionada a maior participação também internamente. Isso não seria algo inédito em teoria das organizações, mas a discussão recente é pertinente, visto que, as respostas neste campo não podem ser definitivas. Segundo Bunge (1989, p.89), a experiência e a teoria sócio-política têm mostrado que “se um indivíduo não pode participar da tomada de decisões que lhe dizem respeito, tais decisões ignorarão os seus interesses e não contarão com sua adesão espontânea e nem com a sua cooperação voluntária que é mais eficaz”.

Para Aktouf (2001), essa busca por maior participação dos funcionários na empresa não é um ideal romântico e nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma necessidade. Segundo esse autor, a empresa inteligente, tão procurada, deverá contar com a sinergia dos “cérebros” que a compõem, como forma de conceder maior capacidade de invenção de soluções originais, para enfrentar a complexidade e os desafios da gestão contemporânea.

O cenário global intensifica as relações econômicas em escala mundial; também exige a reformulação de conceitos e a emergência de novos parâmetros globais de comportamentos e políticas. Neste contexto, o fluxo dos mercados e os sistemas políticos tornam-se fundamentais para a condução da política interna da empresa. Em regimes de

governos mais democráticos, as relações sociais que permeiam a organização tendem a se apresentar mais democratizadas. Ou seja, se o objetivo da empresa continua sendo o lucro (objetivo de natureza econômica), e este depende do controle do trabalho a ser executado, o poder é algo que precisa ser repensado nas empresas, outras articulações entre gestão e trabalho precisam ser buscadas, conforme Pimenta e Corrêa (2001).

O que não quer dizer que este processo se dê de forma linear, homogênea, pelo contrário, são articulações ambíguas e contraditórias, conforme Saraiva et al (2004). Apenas as pesquisas vão confirmar se o discurso pautado pela democracia se realiza em ações pautadas pela liberdade, por um espaço aberto que permite a criação de novos direitos, que considera o conflito legítimo, considera os diversos interesses e necessidades existentes, uma sociedade em que as dotações sociais são distribuídas segundo um princípio de igualdade e justiça.

Do mesmo modo, apenas as pesquisas vão confirmar em que medida um discurso pautado pela cidadania descreve a real gestão da organização de modo que, além dos deveres, as pessoas estejam amparadas por direitos acessíveis a todos, desde os mais capacitados aos menos capacitados. Pois, a cidadania pressupõe que as práticas de reivindicação de apropriação dos espaços e de influência em decisões estratégicas para uma dada sociedade sejam a norma (SARAIVA et al., 2004).

A partir dos anos 80, a disseminação da cultura do *management*, simultaneamente às transformações mencionadas no contexto social mais amplo e no campo empresarial, afeta a esfera ético-política consolidando um novo conjunto de valores e comportamentos que sustentam o discurso e a cultura do *management*. Conforme estudo de Wood Jr e De Paula (2001), termos como eficiência e sucesso orientam a conduta e moldam a linguagem e as atividades dos indivíduos e das organizações.

A linguagem e os símbolos, que permeiam os textos gerados e/ou disseminados pelas publicações populares de gestão, que estes autores chamam de *pop-management*, criam um novo imaginário organizacional e social, visto que, essa literatura popular de gestão e a mídia de negócios têm papel relevante na disseminação de novas idéias, discursos e práticas gerenciais, auxiliando na legitimação da cultura do *management*.

Em resumo, as críticas à organização burocrática são variadas e anteriores aos anos 70. Mas é, sobretudo, nos anos 80 e 90 que se fala de uma “nova” organização. A resposta à questão, se de fato emergiram tipos organizacionais pós-burocráticos, pressupõe a resposta a uma outra questão, segundo Vasconcelos (2002), refere-se ao *modus operandi* das organizações em um capitalismo avançado e quais critérios de constituição de autoridade, legitimidade e eficiência as caracterizam.

Freitas (2002, p. 71) também caminha na mesma direção ao questionar “se sua essência [da empresa] não mudou e sua finalidade básica é a mesma de sempre, mas ela modifica as formas de realização dessa finalidade, podemos dizer que se trata de uma nova forma organizacional?”. Essa autora destaca que o que diferencia a atual empresa daquela do passado é a maior visibilidade perante diversos públicos e uma revalorização das empresas a partir das respostas destas a um mundo complexo.

### **1.2.2 Mudanças institucionais**

Nesta seção, o termo institucional refere-se ao contexto relacional e normativo que tem influenciado a existência e o comportamento das empresas nos últimos anos. Alguns aspectos serão priorizados, tais como: pressões ligadas à globalização, pressões relativas ao controle de custos, pressões relativas à confiança entre os *stakeholders*<sup>2</sup>, e

---

<sup>2</sup> Esse termo refere-se aos diversos públicos ou agentes que podem influenciar e ou são influenciados pela existência, atividades e processos de uma organização (MITCHELL et al., 1997).

demandas por um comportamento ético e a responsabilidade corporativa. Rodrigues (2004) avalia que esses são os desafios da administração e das empresas no século XXI.

Em busca de atuação mais eficiente num contexto competitivo mais global as empresas têm feito uso de práticas como reengenharia, *downsizing* (basicamente redução da estrutura organizacional), terceirização, processos de reestruturação, *Total Quality Management* (gestão por qualidade total). Se por um lado essas técnicas podem ajudar algumas empresas em momentos específicos a alcançarem resultados melhores, elas também têm gerado desemprego e insatisfação do público externo e interno.

Em um contexto de competição globalizada, países em desenvolvimento, como o Brasil, adotam duas perspectivas: o aumento das exportações e a internacionalização das empresas. O governo estimula as empresas nacionais a empreenderem um processo de internacionalização, que exigirá das empresas brasileiras mudanças da cultura organizacional e da forma de distribuição e maior flexibilidade na produção (BALBI, 2004).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, as empresas brasileiras tinham como desafio o processo de abertura para o mercado internacional e a necessidade de adaptação aos novos padrões de qualidade e produtividade. Embora este processo tenha afetado desigualmente as empresas, a modernização e a reestruturação foram os caminhos buscados, nos anos 90, para obter ganhos em eficiência e melhoria do nível de competitividade.

O segundo desafio das empresas está relacionado ao controle de custos. Esse processo tem intensificado o uso de tecnologias de comunicação e transmissão de dados, o repasse da pressão por custos aos outros componentes da cadeia produtiva, a busca por novos conhecimentos e competências que gerem capacidade de inovação. As técnicas de controle e de redução de custos variam, por exemplo, melhoria contínua, *just-in-time*, seis



sigmas, *benchmarking*, etc. A busca por redução de custos em um ambiente em que a competitividade é globalizada levou ao surgimento do “modelo Nike”.

Os meios de comunicação, hoje, “disponibilizam as informações com mais facilidade, a cópia também se tornou mais fácil, impondo um ritmo acelerado de inovação às empresas que pretendem ser competitiva.” (RODRIGUES, 2004, p. 109). Nesse contexto, surgem questões-chave tais como estímulo à criatividade, geração de conhecimento a partir de diferentes culturas, principalmente no caso das multinacionais, o trabalho em grupo, a formação de atitudes colaborativas, a construção de confiança entre os atores organizacionais.

O terceiro desafio das empresas neste início dos anos 2000 está relacionado à construção de relações de confiança entre os proprietários, acionistas, gerentes, funcionários e demais *stakeholders*. Segundo Rodrigues (2004), o movimento de expansão das fusões e aquisições internacionais, da delegação da gestão dos negócios em virtude da grande dispersão dos acionistas, transformou as configurações de propriedade no mundo inteiro e tornou centrais as relações de agência.

Questões relacionadas à confiança, ao grande poder nas mãos de um executivo principal, ao governo e à gestão das empresas tornam-se fundamentais diante de escândalos envolvendo grandes empresas como Enron, WorldCom, Parmalat. Nos anos 90, o conceito de governança corporativa ganhou força na tentativa de superar o “conflito de agência”, que emerge com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

A satisfação dos diferentes interesses dos diversos *stakeholders* implica em conciliar geração de valor para os acionistas, pagamento de altos salários para os executivos além de atender os diferentes interesses e necessidades dos clientes, funcionários, governo, comunidade. A terceirização, muitas vezes, leva o cliente de uma empresa a resolver o seu problema com alguém que desconhece verdadeiramente o seu

problema, e pode estar em outra cidade, outro estado e outro país, são os chamados serviços de *call centers*; a redução do quadro de funcionários por processos de *downsizing* continua gerando desemprego para os que são demitidos e sobrecarga de trabalho e mais insegurança para os que ficam (RODRIGUES, 2004).

O quarto desafio, que se impõe à empresa do século XXI, é o da responsabilidade corporativa, “pois é aí que se muda a orientação de curto prazo para uma perspectiva de longo prazo. Gradualmente, vem-se formando um consenso de que a sobrevivência da empresa no longo prazo depende da construção de uma relação mais equilibrada com seus vários *stakeholders*”, segundo Rodrigues (2004, p.110). O caminho para uma atuação ética e responsável, talvez, seja o envolvimento mais efetivo destes nas decisões que os afetam.

O discurso que ressalta a ética e a responsabilidade social seria a resposta das empresas para as críticas relacionadas à corrupção, degradação ambiental, desemprego, críticas ao modo de operar das empresas e seus impactos sociais/ambientais negativos, estas cresceram e pulverizaram-se à luz de incontáveis e diversificadas evidências. Desse modo, as respostas das empresas às críticas e os novos compromissos assumidos, buscam uma inserção mais adequada às condições econômicas, ambientais e sociais contemporâneas (ASHLEY, 2002).

As vantagens de um comportamento socialmente responsável, para as empresas, estariam relacionadas à melhor visibilidade, maior demanda e valorização de suas ações, menor custo de capital, preferência dos investidores na seleção de seus investimentos, diferenciação pelos consumidores, criação de novos produtos, fortalecimento dos relacionamentos internos e sustentabilidade dos negócios. Portanto, ações socialmente responsáveis criam valor para as empresas na forma de vantagens competitivas, isto é, maior retorno, maior valor e maior produtividade (ASHLEY, 2002).

A responsabilidade social corporativa está associada a um “projeto” maior que as próprias empresas, mas que não pode se efetivar sem a participação delas, conforme texto do *web site* ONU – Global Compact ou Pacto Global (<[http://www.onu-brasil.org.br/global\\_compact.php](http://www.onu-brasil.org.br/global_compact.php)>). O Pacto Global refere-se a um trabalho conjunto de organismos internacionais e o setor privado, bem como outros atores sociais, para contribuir e fazer avançar a prática de responsabilidade social corporativa, na busca de uma economia global sustentável e mais inclusiva.

O objetivo do Pacto Global é encorajar o alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e os objetivos aplicáveis internacional e universalmente acordados. Os princípios universais que orientam o Global Compact e com os quais as empresas signatárias se comprometem, estão concentrados em quatro temas: princípios de Direitos Humanos, princípios de Direito do Trabalho, princípios de Proteção Ambiental, princípio contra a Corrupção.

O setor privado, com o apoio de agências das Nações Unidas, tais como Escritório do Alto Comissariado dos Direitos Humanos (OHCHR), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), é estimulado a adotar esses princípios internamente e em suas relações externas, especialmente, em toda a cadeia produtiva. Pois, conforme *web site* do Global Compact, respeitar os direitos humanos e do trabalho, proteger o meio-ambiente, evitar a corrupção, podem favorecer comercialmente as empresas.

O Governo brasileiro tem estimulado uma maior participação das empresas na solução dos problemas sociais, especialmente ações voltadas para a educação, conforme *web site* do Programa Fome Zero do Governo Federal e do Projeto Escola de Fábrica do Ministério da educação. O Governo Federal afirma que as empresas, ao avaliarem suas

relações com empregados, fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes, parceiros, também devem considerar as comunidades nas quais atuam ou que são atingidas por suas atividades. Esse exame deve considerar as amplas possibilidades que as empresas têm de introduzir mudanças que tenham como consequência a inclusão social daqueles que hoje não têm os seus direitos sociais básicos assegurados.

Um instrumento utilizado pelas empresas para a divulgação de suas ações de responsabilidade social é o Balanço Social. O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) lançou, em 1998, o Selo Balanço Social Ibase/Betinho, que é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social conforme modelo, metodologia e critério sugeridos pelo instituto.

As empresas podem usar o selo em seus anúncios, embalagens, balanço social, *sites* e campanhas publicitárias; o selo é um indicador de que investem em educação, saúde, cultura, esportes e meio ambiente. No *site* do IBASE justifica-se a realização do balanço social porque é ético, agrega valor, diminui riscos, é um moderno instrumento de gestão, é um instrumento de avaliação, é inovador e transformador, favorece todos os grupos que interagem com a empresa (<<http://www.balancosocial.org.br/ogi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=61&sid=8>>).

As empresas têm enfrentado os desafios, acima citados, de diversas formas. Por vezes, criando e ou apoiando instituições que normatizam comportamentos, outras vezes, conformando-se ou procurando influenciar a direção das exigências e requerimentos de instituições governamentais ou da sociedade civil. Em uma consulta preliminar ao *site* de algumas instituições relacionadas aos temas ou desafios colocados para as empresas, neste início de século, foi possível confirmar a institucionalização de alguns conceitos, comportamentos e práticas organizacionais, conforme o Quadro 1, a seguir.

<b>Instituições e normas de comportamento empresarial</b>	
<b>Instituição</b>	<b>Descrição</b>
<p>IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa www.ibcg.org.br</p>	<p><b>Mensagem básica:</b> as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade [sic], facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.</p> <p><b>Objetivos:</b> disseminar o conceito de Governança Corporativa e o uso do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa; debater idéias e promover pesquisas sobre a governança corporativa; contribuir para que as empresas adotem transparência, prestação de contas (<i>accountability</i>) e equidade como diretrizes fundamentais ao seu sucesso e continuidade.</p>
<p>WBCSD – World Business Council for Sustainable Development www.wbcsd.ch</p> <p>CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável www.cebds.com</p>	<p><b>Mensagem básica:</b> negócios e sociedade são interdependentes e devem se proteger, a partir de uma compreensão mútua e um comportamento responsável, o papel dos negócios para criar um futuro melhor é reconhecido e encorajado pela sociedade; A contribuição básica para o desenvolvimento sustentável é a eco-eficiência, um termo cunhado pelo WBCSD em 1992.</p> <p><b>Objetivos:</b> eco-eficiência: reduzir o consumo de materiais, de energia, a dispersão de substâncias tóxicas, intensificar a reciclagem, prolongar a durabilidade dos produtos [sic], etc.</p>
<p>Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social www.ethos.org.br</p>	<p><b>Mensagem básica:</b> a responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo.</p> <p><b>Objetivos:</b> incorporar a prática da responsabilidade social empresarial; implementar políticas e práticas que atendam elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo; assumir as responsabilidades da empresa com todos aqueles que são atingidos por suas atividades; etc.</p>
<p>ISO – International Organization for Standardization www.iso.org</p> <p>ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas www.abnt.org.br</p>	<p><b>Mensagem básica:</b> marcas e certificados de conformidade são indispensáveis na elevação do nível de qualidade dos produtos, serviços e sistemas de gestão. A certificação melhora a imagem da empresa e facilita a decisão de compra para cliente e consumidores, facilita a ação de governos e exportadores.</p> <p><b>Objetivos:</b> normalizar a fabricação dos produtos, buscar a melhoria da qualidade de vida através de normas relativas à saúde, à segurança, à preservação do meio ambiente e à responsabilidade social.</p>
<p>IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas www.ibase.org.br</p>	<p><b>Mensagem básica:</b> democracia é cidadania ativa, participativa, de sujeitos sociais em luta, nos locais em que vivem, agindo e construindo – com igualdade na diversidade – a sociedade civil, a economia e o poder.</p> <p><b>Objetivos:</b> desenvolver ações para incidir em políticas públicas que priorizem a igualdade e o desenvolvimento humano democrático e sustentável, erradicar a pobreza e o combate à desigualdade; exigir transparência dos representantes eleitos; cobrar ética, responsabilidade social e cidadã dos setores empresariais, etc.</p>

**Quadro 1** Instituições e normas de comportamento empresarial

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *web sites* das instituições

No *site* do IBASE ([www.balancosocial.org.br/ogi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=61&sid=8](http://www.balancosocial.org.br/ogi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=61&sid=8)), informa-se que a elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social têm origem nos anos 60, nos EUA e na Europa, devido ao repúdio da população à guerra do Vietnã. Esse fato deu início a um movimento de boicote à aquisição de produtos e ações de algumas empresas ligadas ao conflito. No Brasil, esta idéia começou a ser discutida na década de 70, mas apenas nos anos 80 surgiram os primeiros balanços sociais de empresas. Nos anos 90, a visibilidade deste tipo de instrumento de gestão cresceu com o apoio do sociólogo Herbert de Souza.

Neste capítulo, empreendeu-se um esforço para identificar um conjunto de circunstâncias, neste início do século XXI, que exigem um discurso apropriado por parte das empresas e que seja potencialmente capaz de legitimá-las. O capítulo seguinte trata do uso intencional da linguagem, como uma das formas pelas quais as empresas buscam a legitimação.

## CAPÍTULO II

### A RETÓRICA E A BUSCA DAS EMPRESAS POR LEGITIMAÇÃO NA WEB

A Kibon muda a forma de se comunicar com os seus consumidores, deixando de ser uma fabricante de sorvetes para se tornar uma provedora diária de diversão. ISSO SIM É DIVERSÃO!  
Unilever, “História”, década de 2000

O presente trabalho analisa o discurso das empresas identificadas “Melhores e Maiores” pelo Anuário da Revista Exame, de julho de 2004, a partir do *web site* destas empresas. Esta pesquisa tem como ponto de partida o quadro traçado por Halliday (1987) sobre a construção simbólica da legitimidade organizacional. Halliday (1991, p. 25-26) define a **legitimação organizacional** como “o processo pelo qual se constrói simbolicamente a legitimidade através da apresentação de credenciais que justifiquem a existência e as atividades de uma instituição, em termos aceitáveis por seus públicos relevantes”.

Na primeira seção, deste capítulo, faz-se uma descrição do trabalho de Halliday (1987); na seção seguinte, apresenta-se as referências da literatura acerca das complexas relações entre a dimensão cultural e política do discurso, na terceira e última seção discute-se a natureza e determinadas características do discurso das empresas na WEB.

## 2.1 TEMAS LEGITIMADORES E PAPÉIS ASSUMIDOS NO DISCURSO DAS EMPRESAS

Halliday (1987) analisou a retórica das multinacionais na busca de legitimação pela palavra. A partir do estudo de anúncios publicados em determinados periódicos selecionados, identificou que as empresas faziam uso de credenciais, alegações cativantes e apelos em sua comunicação corporativa. Nessa pesquisa, a autora identificou e analisou as maneiras pelas quais as empresas multinacionais legitimam seu poder retórica e simbolicamente. **Retórica** refere-se a “atos de comunicação que ocorrem em resposta a certas situações, as quais exigem, inspiram ou encorajam certo tipo de discurso”; **simbólico** refere-se a “‘por meio de símbolos’, isto é, palavras/imagens revestidas de significado” (HALLIDAY, 1987, p. 10).

Halliday (1987) analisou 150 anúncios, publicados por 103 empresas multinacionais, em três países: Brasil, Estados Unidos e França, entre janeiro de 1970 e dezembro de 1980, e concluiu que as organizações constroem a sua legitimidade agindo retoricamente. O estudo da comunicação de multinacionais voltada para os países anfitriões apontou quais os elementos retóricos estavam presentes e como variavam as mensagens ou como as empresas se autodescreviam para diferentes públicos-alvo.

Como pressuposto, a autora considerou que as multinacionais sofrem de “legitimidade questionada” e procuram resolver este problema construindo simbolicamente a sua realidade por meio da importação/exportação de significados do ambiente onde se localizam e operam e, assim, **expandem simbolicamente as fronteiras organizacionais**. A autora concluiu que o vocabulário e as imagens são mobilizados pelo discurso das empresas multinacionais para alcançar legitimidade nos países anfitriões, conforme destacado no Quadro 2.



<b>Elementos do discurso das empresas multinacionais</b>	
<b>Credenciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade: familiaridade, identificação com o cliente individual ou com o país-anfitrião;</li> <li>• Status: qualidades excepcionais;</li> <li>• Realizações: dados autobiográficos que acentuam o sucesso da empresa, a competência;</li> <li>• Capacidade: de ser útil aos clientes, à sociedade, capacidade de ajudar;</li> <li>• Opiniões: alguém que sabe o que está dizendo, assim, digna de confiança (tem cérebro);</li> <li>• Sentimentos: alguém que tem sentimentos, assim, humaniza-se (tem coração);</li> <li>• Objetivos: justificativas socialmente aceitáveis para a razão de ser da empresa, altos ideais;</li> </ul>
<b>Alegações Cativantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Somos excelentes”;</li> <li>• “Podemos ajudar você”, “contribuir”, “colaborar”;</li> <li>• “Temos altos ideais”, “boas intenções”;</li> <li>• “Somos como vocês”, “fazemos parte do seu mundo”;</li> </ul>
<b>Apelos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Provas” emocionais e racionais intelectualmente aceitáveis: acenar com vantagens, prometer segurança, invocar certos ideais, apelar para o orgulho nacional, uso da estatística, de testemunhas/testemunhos e exemplos.</li> </ul>

**Quadro 2** Elementos do discurso das empresas multinacionais

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Halliday (1987, p. 21-28)

De modo geral, as acusações contra as multinacionais se aglutinam em torno de uma única questão: seu poder de delinear as fronteiras de suas ações, em benefício próprio; fato corroborado por sua atuação em vários países e pela idéia de controle total sobre recursos e vidas, implicando e ressaltando a falta de poder dos outros, a ameaça de onipotência e o abuso de poder.

Assim, essas empresas têm a sua legitimidade questionada. Algumas vezes, as multinacionais tornam-se “bode expiatório”, embora nem sempre de todo inocente; passa-se a atribuir às multinacionais “pecados” das elites nacionais e de governos ineficientes. Desse modo, por serem alvo de ódio e críticas, as empresas multinacionais buscam a aceitação e crédito por meio de seu discurso e auto-afirmações (HALLIDAY, 1987).

As mensagens estratégicas constituem-se em um dos meios pelos quais as empresas lidam com a distância entre a maneira como elas são percebidas, entendidas e acreditadas e a maneira como gostariam que fossem essas percepções, compreensão e crédito. O estudo de Halliday (1987) identificou que as empresas multinacionais faziam uso de três reforços retóricos, conforme o Quadro 3.

<b>Elementos de reforço do discurso das empresas multinacionais</b>	
<b>Metáforas</b>	As multinacionais se autodescrevem a partir de imagens que personalizam e humanizam a organização; são utilizadas as metáforas da biologia, do imigrante, e as metáforas religiosa e arquitetônica.
<b>Personificação da empresa</b>	Recurso retórico que serve para atribuir sentimentos, características e comportamento humano a um objeto ou entidade, neste caso, às empresas.
<b>Alusões que credenciam</b>	Referências aos elementos de uma herança cultural comum, nomes respeitados, figuras históricas, provérbios, eventos e personagens familiares, essa é uma forma de identificar a empresa com o seu público, uma maneira das empresas multinacionais tornarem-se <i>persona grata</i> .

**Quadro 3** Elementos de reforço do discurso das empresas multinacionais  
**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Halliday (1987, 1991)

Halliday (1987) identificou além destes, outros elementos do discurso das multinacionais: os temas e os papéis. A autora concluiu que três temas estão presentes nos discursos das multinacionais e três papéis são assumidos por estas empresas em seu discurso legitimador na década de 70.

O primeiro tema, a **Utilidade**, corresponde ao nível mais básico de legitimação. As empresas podem legitimar seus produtos e serviços destacando a qualidade destes para a satisfação do cliente, destacando a sua utilidade para atender as necessidades sociais e econômicas. Embora necessária, a legitimação pelo tema Utilidade não é suficiente. O tema Utilidade ainda pode ser útil como retórica de manutenção do direito de existir da organização.

<b>Tema legitimador e papel assumido no discurso das empresas multinacionais</b>		
<b>Tema</b>	<b>Papel</b>	<b>Descrição</b>
Utilidade	Empresa como Parceira	A empresa apresenta-se como portadora de benefícios e de confiança, tem conhecimento, é competente, tem capacidade de trabalho e espírito de cooperação. Essa <i>persona</i> é capaz de satisfazer ou gratificar desejos e “ajudar” a atingir os objetivos desejados. Sua função principal é destacar a organização entre competidores e agradar a clientes atuais ou potenciais com apelos aos benefícios que estes podem obter das empresas.
Compatibilidade	Empresa Compatriota/Irmã-em-humanidade	A empresa proclama “ser do mesmo tipo” e enfatiza a congruência entre suas atividades, objetivos, normas, valores, sonhos e desejos com aqueles prevalecentes na sociedade. Essa <i>persona</i> identifica-se com o ambiente externo do país anfitrião e, de maneira geral, com os interesses, valores, necessidades da humanidade.
Transcendência	Empresa Encarregada-de-uma-grande-missão	A empresa coloca-se para além dos limites do tempo, de sua natureza organizacional, de seu ramo de atividade e de seus objetivos de autopreservação, crescimento e lucro. A empresa apresenta-se como alguém cuja razão de ser está ligada a uma causa última, o futuro, o bem-estar da humanidade, a felicidade, a união e a harmonia. Essa <i>persona</i> é idealista, altruísta e socialmente engajada, atributos que sacramentam a empresa aliando-a a fins mais elevados, assim, dotada para dirigir-se a uma audiência universal.

**Quadro 4** Tema legitimador e papel assumido no discurso das empresas

**Fonte:** elaborado a partir de Halliday (1987)

Um segundo nível de legitimação pode ocorrer a partir do tema **Compatibilidade**, ou seja, da ênfase consistente da congruência entre os objetivos e normas da organização e os valores, objetivos que prevalecem “lá fora”, na sociedade. Mas, segundo Halliday (1991, 1987), as multinacionais, ao exercerem um poder em escala mundial, buscam uma forma de “legitimação suplementar” que coloca essas empresas num quadro de referência sagrado e cósmico. Esse terceiro nível de legitimação é buscado pelas organizações, geralmente, na sua interação simbólica com o ambiente externo: a **Transcendência**.

A retórica das empresas multinacionais caminha no sentido de que o poder das multinacionais passa a ser visto como benéfico, pois ajuda indivíduos e nações a obterem bens concretos e ganhos abstratos, progresso, bem-estar. É **um poder não ameaçador**, pois é exercido “por um de nós”. É **um poder sagrado**, pois dedicado a objetivos transcendentais, que ultrapassam as fronteiras da organização e do país, como por exemplo, uma vida melhor para todos os habitantes do planeta. A transcendência remove a pressão por prazo para a verificação dos resultados das ações empresariais, **ao relacionar eficácia com a construção do porvir, a primeira se torna inverificável**.

A legitimação pela transcendência é do tipo “religioso”, fundamentada na realidade última do universo. Conforme Halliday (1987, p. 43) “esta ‘cosmicização da instituição’ infunde nas multinacionais um ‘senso máximo de ser correta’, e reverte para os seus acusadores a ‘maldade’ atribuída à ordem questionada”. Outra consequência da legitimação pela transcendência é que, ao utilizar uma retórica que recorre à afirmação de objetivos intangíveis cujo alcance não poderá ser verificado no curto e nem no médio prazo, isso torna **o poder** dessas empresas **inquestionável** perante seus públicos-chave. A unção de transcendência, **objetivos nobres e uma missão maior do que a própria vida** fazem parte da justificação dos interesses do grupo ou sistema empenhado na legitimação de sua ideologia e justificação de suas vantagens.

O Quadro 5, sintetiza, de forma esquemática, as três maneiras utilizadas pelas multinacionais para expandir de forma planejada suas fronteiras, lidando com os significados do ambiente e atuando nos significados vigentes no ambiente, pesquisadas por Halliday (1987).

<b>Elementos e estratégias do discurso das empresas multinacionais</b>			
<b>Elementos do discurso</b>	<b>Utilidade</b>	<b>Compatibilidade</b>	<b>Transcendência</b>
Credenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência, espírito de cooperação, capacidade de trabalho e de realização, objetivos intrínsecos ao produto e objetivos sistêmicos (faz uso de <i>status</i>, realizações capacidade, opinião, objetivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruência dos interesses, valores, necessidades, anseios, normas da empresa com aqueles prevaletentes no ambiente, compromisso com os objetivos do produto final (faz uso da identidade, opiniões, sentimentos, objetivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos nobres em relação ao futuro, à natureza, à “magia” da tecnologia, à felicidade, (faz uso de realizações, capacidade, opiniões, objetivos, sentimentos)</li> </ul>
Alegações cativantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Somos excelentes”, “podemos ajudar você”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Somos como você”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Temos altos ideais”</li> </ul>
Apelos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acenar com vantagens, número de empregos, variedade de produtos, ênfase nas necessidades do público, confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prometer segurança, falar de “amizade”, “integração”, “elo”, apelar para o orgulho nacional, tornar-se “um membro da família”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invocar questões supremas, nomes ou crenças para legitimar ações/objetivos egoístas a partir de objetivos altruístas, referência a um imperativo moral.</li> </ul>
Metáforas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metáfora biológica ou analogia com seres vivos (líder), metáfora ecológica (parque nacional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metáfora da família, metáfora do imigrante, metáfora arquitetônica (pilares, base)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metáfora da religião (mandamentos, credos, doutrina), da magia</li> </ul>
Personificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceira (capacidade de ajudar, excelente relacionamento, confiança)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatriota/Irmã-em-humanidade (identificação com “coisas” importantes para a sociedade, associação de produtos/serviços com sentimentos compartilhados, consubstancialidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encarregada-de-uma-grande-missão (além dos limites comuns de sua natureza organizacional, de seu ramo de atividades e de seus objetivos de lucro e sobrevivência)</li> </ul>
Alusões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer menção aos esforços da empresa para melhorar vários aspectos da vida no país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência a termos da língua local, dar apoio a metas e políticas do país anfitrião, identificar-se com o país, por exemplo, IBM – Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer menção à luta contra a fome no mundo, ao bem-estar do homem, à melhoria das condições de vida, ao progresso e desenvolvimento do país</li> </ul>

**Quadro 5** Elementos e estratégias do discurso das empresas multinacionais

**Fonte:** Halliday (1991, 1987)

Halliday (1987) identificou três formas ou papéis representados pelas multinacionais que, embora distintos, não se excluem, isto é, podem estar presentes em diferentes graus, de forma combinada, nos discursos destas empresas. Assim, é possível estabelecer relações entre as variações dos elementos do discurso e o público-alvo a que se dirige. Na pesquisa realizada, a autora utilizou a mídia impressa, anúncios publicados por empresas multinacionais em três revistas selecionadas, para públicos-alvos específicos: norte-americanos, franceses e brasileiros, de janeiro de 1970 a dezembro de 1980.

Em resumo, na pesquisa original Halliday (1987, p. 75) identificou que, em textos de multinacionais voltados para os países-anfitriões, “o tema Utilidade domina o discurso auto-afirmador das multinacionais na França e nos Estados Unidos enquanto Compatibilidade é o tema enfatizado no Brasil”. A autora argumenta que, no caso do Brasil, a Utilidade das multinacionais não está em questão, uma vez que o governo e as elites acolheram o capital estrangeiro como vantajoso para a economia nacional.

No Brasil, a Utilidade tende a ser afirmada por meio da Compatibilidade, de modo que compartilhando dos objetivos nacionais, a empresa ajuda a atingi-los. Na França ocorre quase o inverso, pois as empresas apresentam-se como fornecedoras de produtos e serviços úteis, portanto, compatíveis com os objetivos nacionais. Nos EUA, a Utilidade é o tema enfatizado, às vezes, ampliado pela transcendência, a argumentação geral de que a empresa faz mais do que fornecer benefícios materiais e imediatos. Mas, a Transcendência é uma estratégia retórica que aparece nos três países, corroborando a existência de um problema retórico transnacional enfrentado pelas multinacionais.

As conclusões desta pesquisa estão intimamente associadas aos acontecimentos, sentimentos, valores que prevaleciam na sociedade nos anos 70. E tem o mérito de mostrar que a atuação retórica das empresas altera-se conforme a personagem-tipo mais capaz de assegurar-lhe o *status de persona grata*, em cada país. Segundo

Halliday (1987, p.75) “o discurso das multinacionais segue a regra comportamental das organizações segundo a qual estas procuram tanto influir no ambiente como para adaptar-se a ele”.

Além da síntese apresentada acima, no capítulo 7 do trabalho de Halliday (1987) algumas conclusões são apontadas com base em exame preliminar de uma amostra de 69 textos, além dos 150 anúncios da pesquisa original, do mesmo período (de janeiro de 1970 a dezembro de 1980). Estes textos, publicados por multinacionais e empresas locais, se dirigem aos seus países de origem (os mesmos da pesquisa original: Brasil, França e Estados Unidos). As conclusões de Halliday (1987, p. 82) em relação a essa pesquisa preliminar têm relevância para o presente trabalho, conforme segue:

- a) tanto as multinacionais como as não-multinacionais, dirigindo-se aos públicos de seus países de origem, priorizaram o tema Utilidade; independente das diferenças entre as empresas. Portanto, a Parceira é a *persona* predominante em textos de multinacionais ou não, em que as empresas se autodescrevem para os seus países de origem.
- b) as empresas brasileiras dirigindo-se ao público brasileiro, e as empresas dos EUA dirigindo-se ao público dos EUA, utilizam o tema Compatibilidade, mas este aparece como segunda voz, como fragmentos nos textos, em relação ao tema Utilidade. A ênfase do tema Compatibilidade varia e deve ser interpretada de acordo com o retor, sendo que nos seus países de origem, as empresas parecem introduzi-lo como fragmento, em algum ponto do texto; já nos países-anfitriões, as multinacionais utilizam mais intensamente esse tema.;

c) o tema Transcendência está ausente nos discursos das multinacionais e das empresas locais “em casa”, o que parece indicar, trata-se de tema peculiar ao discurso das multinacionais, dirigido a uma audiência internacional.

Ao identificar os elementos do discurso das empresas pesquisadas, Halliday (1987) considera a dimensão ideológica na retórica organizacional. **Ideologia organizacional** “é o mapa de valores, crenças, idéias, interpretações da realidade e cursos de ação característicos de uma organização ou grupo de organizações, servindo para unir seus membros e legitimar o beneficiamento dos interesses daqueles indivíduos que controlam a organização.” (HALLIDAY, 1987, p. 85).

As ideologias organizacionais abrigam contradições implicadas pela relação entre organização e ambiente, que ora tende a sacrificar seus princípios autopreservadores, ora avançam interesses próprios dos grupos dominantes, buscando um risco mínimo de deslegitimação. E, não menos importante, é o fato de que toda ideologia precisa ser comunicada aos membros da empresa e aos “de fora”, por um conjunto de práticas comunicativas que a expressa, daí a relação ideologia e retórica.

O trabalho de Halliday (1987) é o ponto de partida dessa pesquisa, porém, aqui, as empresas selecionadas são “empresas brasileiras”, de capital nacional ou estrangeiro e empresas públicas, indicadas “Melhores e Maiores”, conforme Anuário de julho de 2004 da revista Exame. Outra diferença é que o discurso analisado no presente trabalho é aquele do *web site* das empresas. Por ser uma mídia de alcance global, isso alteraria ou confirmaria as conclusões de Halliday (1987)? O presente trabalho, tem como ponto de partida o trabalho de Halliday (1987) e, ao mesmo tempo, acrescenta-lhe outras questões.



## **2.2 A CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA DA LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A discussão sobre legitimação não é recente. Nesta seção, recupera-se e atualiza-se, brevemente, o conceito de legitimação, buscando estabelecer os vínculos entre os elementos retóricos, simbólicos e ideológicos do discurso. Primeiro buscando “desvendar” as complexas relações entre poder, ideologia e a utilização de símbolos (significado) na busca de legitimação. Em seguida, discute-se o conceito de legitimação e ideologia no âmbito das organizações.

### **2.2.1 Poder, ideologia e a construção simbólica da legitimação**

Inicialmente, duas concepções clássicas do termo legitimação são destacadas, segundo Marx e Engels (2002) e Weber (1991). Em seguida, são discutidas as contribuições de Chauí (1982), Fairclough (2001), Thompson (2002, 1998).

Weber (1991a, p. 33) identificou o poder como “toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.” Quanto à dominação, um caso especial de poder, esta se refere à “probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo”, ou seja, para ordens específicas (ou todas) dentro de determinados grupos de pessoas.

A identificação de uma forma de dominação está relacionada à sua pretensão de legitimidade, dependendo da natureza da legitimidade pretendida diferem o tipo de obediência, o quadro administrativo destinado a garanti-la, bem como o caráter do exercício da dominação e, assim, os seus efeitos. Weber (1991) identificou “três tipos puros de dominação” ou autoridade legítima. A dominação de caráter tradicional, a dominação carismática e a dominação racional-legal.

Embora seja possível, do ponto de vista da ação social, a racionalidade referente a fins e a racionalidade referente a valores, para Weber (1991, p. 144) “o tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um *quadro administrativo burocrático*”, cuja racionalidade refere-se aos fins. Quanto à dominação carismática, esta é baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas. A dominação carismática é aquela que o poder de comando pode ser exercido por um líder que comprova possuir carisma em virtude de poderes mágicos, revelações, heroísmo, ou outros dons extraordinários; obedece-se ao líder carismaticamente qualificado. O motivo para a ação é afetivo, especialmente emocional.

O trabalho de Weber pode ajudar na análise da constituição do discurso organizacional, hoje, pois a racionalidade (meios e fins) e o carisma institucional (não da perspectiva de um indivíduo) são aspectos presentes nos discursos das empresas pesquisadas. O carisma institucional está relacionado à criação de uma imagem fascinante e à competência da organização para produzir efeitos grandiosos.

Segundo Freitas (2002), estaria ocorrendo uma transição do carisma associado à pessoa de um líder (este não deixa de existir, mas deixa de ser exclusivo) para o carisma associado a uma empresa-líder.

A empresa [atualmente] promove a valorização dos comportamentos convenientes, separa atividades objetivas de competição entre os seus membros, mas também elabora um sistema coletivo, subjetivo, alimentado de emoções. Enquanto a empresa do passado queria ser apenas obedecida, a empresa moderna quer ser amada”. (FREITAS, 2002, p.143)

Neste contexto, o conjunto de crenças e valores é importante por dar sentido ao que é concreto. A dimensão do sagrado, os rituais e as grandes cerimônias que estimulam e reforçam o fervor e a lealdade na “comunidade” e a tendência antiutilitária da missão, da

qual os aspectos econômicos estão ausentes ou em segundo plano, seriam as bases de uma instituição carismática.

A legitimação na perspectiva de Marx e Engels (2002) está vinculada à temática da ideologia e da dominação de classe. Essa perspectiva foi desenvolvida e ampliada por Chauí (1982) e redefinida e ampliada por Thompson (2002).

Para Chauí (1982, p.3), ideologia é um “um corpo sistemático de representações e de normas que nos ‘ensinam’ a conhecer e a agir”. O discurso ideológico é aquele que pretende coincidir com as coisas, anular a diferença entre o pensar, o dizer e o ser e, assim, engendrar uma lógica da identificação que unifique pensamento, linguagem e realidade para, através dessa lógica, obter a identificação de todos os sujeitos sociais com uma imagem particular universalizada, a imagem da classe dominante.

Essa autora destaca que é desse processo de universalizar o particular que a ideologia ganha coerência e força. O discurso ideológico é um **discurso lacunar** que não pode ser preenchido: “a ideologia é aquele discurso no qual os termos ausentes garantem a suposta veracidade daquilo que está explicitamente afirmado” (CHAUÍ, 1982, p. 4). E, por definição, na ideologia as idéias estão sempre “fora do lugar” (deveriam estar nos sujeitos sociais e em suas relações, mas na ideologia, estes é que parecem estar nas idéias), pois são tomadas como determinantes do processo histórico quando, na verdade, são determinadas por ele.

O discurso ideológico é coerente e poderoso porque não diz tudo e não pode dizer tudo. Daí, a solução não é opor um outro discurso, tomado como “verdadeiro”, ao discurso ideológico, mas buscar um discurso crítico, aquele que toma o discurso ideológico e o desdobra em todas as suas contradições, elaborando, a partir do interior daquele, o seu contradiscurso.

A noção de discurso lacunar será importante para uma compreensão dos elementos presentes, bem como dos elementos ausentes nos discursos das empresas pesquisadas. O conceito de contradiscurso, também, pode ser explorado para uma análise dos discursos dos críticos das atividades corporativas. Dado o propósito deste trabalho, que não é o confronto entre discursos que se opõe, esse confronto, aqui, é parte do contexto, não o objeto da análise, o conceito de contradiscurso não será explorado.

Quanto ao trabalho de Thompson (1998, 2002), este autor parte do pensamento de Marx e Engels, também Weber e outros para explorar as relações entre ideologia e mídia na cultura moderna. Em relação a Weber, o autor extrai do conceito de poder e dos tipos de dominação weberianos a concepção de legitimação, como uma das formas de operação da ideologia, ao considerar que “relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pelo fato de serem representadas como legítimas, isto é, como justas e dignas de apoio” (THOMPSON, 2002, p. 82). O trabalho deste autor também amplia a análise de Chauí (1982), embora não tenha esta autora como referência, pois Thompson (2002) analisa além da universalização e dissimulação, outras formas de operar da ideologia.

Em relação ao trabalho de Marx, Thompson (2002) o toma como ponto de partida, mesmo reconhecendo que não há por parte daquele autor uma formulação explícita de ideologia, mas propõe algumas distinções. Primeiro, a ideologia não é um “cimento social” que consegue estabilizar as sociedades unindo conjuntamente seus membros e propiciando-lhes valores e normas coletivamente compartilhados.

Segundo, o elo entre o conceito de ideologia e o de dominação de classe é contingente, ao invés de necessário (é preciso tratar da dominação nas relações entre gêneros, raças, etnias, países, etc.). Terceiro, as formas simbólicas não são simples representações que servem para articular ou obscurecer relações sociais ou interesses constituídos fundamental e essencialmente em um nível pré-simbólico, ao contrário, as

formas simbólicas estão, contínua e criativamente, implicadas na constituição das relações sociais como tais.

Para Thompson (1998, p.21), poder, no sentido mais geral, é “a capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos ou interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e em suas conseqüências”. O exercício do poder ocorre com base em recursos, assim, quanto maior e mais variada for a acumulação de recursos, maior as chances de aumentar o poder. Como esses recursos podem ser acumulados individualmente ou dentro das organizações, estas se tornam bases importantes para o exercício do poder. Thompson (1998) indica alguns vínculos entre tipos de poder, recursos e instituições em que o poder se baseia, conforme o Quadro 6.

<b>Formas de Poder</b>		
<b>Formas de Poder</b>	<b>Recursos</b>	<b>Instituições Paradigmáticas</b>
Econômico	Materiais e financeiros	Instituições econômicas (por exemplo, empresas comerciais)
Político	Autoridade	Instituições políticas (por exemplo, Estados)
Coercitivo (especialmente poder militar)	Força física e armada	Instituições coercitivas (especialmente militares, mas também a polícia, instituições carcerárias, etc.)
Simbólico	Meios de informação e comunicação	Instituições culturais (por exemplo, a Igreja, escolas e universidades, as indústrias da mídia, etc.)

**Quadro 6** Formas de Poder

**Fonte:** Thompson (1998, p. 25)

As empresas são instituições paradigmáticas, bases privilegiadas do **poder econômico**. Este provém da atividade humana produtiva, relacionada com a provisão de meios para a subsistência, com o uso de matéria-prima e de sua transformação em bens que possam ser consumidos ou trocados no mercado.

Quanto ao **poder político**, este deriva da atividade de coordenação dos indivíduos e da regulamentação dos padrões de sua interação. O **poder coercitivo** implica

o uso, ou ameaça, da força física para subjugar ou conquistar um oponente, não é exercido apenas pelas armas, mas pelo treinamento, táticas, inteligência, planejamento e etc. O **poder cultural ou simbólico** nasce na atividade de produção, transmissão e recepção do significado das formas simbólicas.

A atividade simbólica, corresponde às atividades dos indivíduos de expressão de si mesmos ou da interpretação das expressões usadas pelos outros, à troca de informações e comunicação uns com os outros, é tão importante quanto a atividade produtiva, a coordenação dos indivíduos e a atividade coerciva. Segundo o autor, essas distinções são de caráter essencialmente analítico, pois na prática, muitas ações individuais e institucionais valem-se de recursos os mais diversos, de maneiras complexas e variadas. Portanto, essas distinções de quatro formas de poder apenas ajudam a entender as transformações institucionais.

A partir dos trabalhos de Marx, de Weber e outros Thompson (2002) define que a ideologia constitui-se nas maneiras como o sentido serve para estabelecer e sustentar relações de dominação. Conforme Thompson (2002, p.76, grifo do autor) “fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos significativos *desde que* sirvam, em circunstâncias sócio-históricas específicas, para estabelecer e sustentar relações de dominação”. Neste caso, importa o sentido das formas simbólicas que estão inseridas nos contextos sociais e circulando no mundo social. As “formas simbólicas” são um amplo espectro de ações, falas, imagens e textos que são produzidos por sujeitos e reconhecidos por eles e outros como significativos.

Para Thompson (2002) é preciso identificar e analisar se o sentido, construído e usado pelas formas simbólicas, serve ou não para manter relações de poder sistematicamente assimétricas, relações de dominação, nos contextos sociais em que elas são produzidas, transmitidas e recebidas. Por isso, para o autor, ideologia é sentido a

serviço do poder. **A ideologia** é “o estudo das maneiras complexas como o sentido é mobilizado para a manutenção de relações de dominação” (THOMPSON, 2002, p. 17).

Portanto, **as formas simbólicas ou os sistemas simbólicos não são ideológicos em si mesmos**; se eles são ideológicos e quanto o são, segundo este autor, depende das maneiras como eles são usados e entendidos em contextos sociais específicos. O interesse recai, desse modo, para os usos sociais das formas simbólicas. E, este é um aspecto da vida social tão real quanto qualquer outro.

Pois a vida social é, até certo ponto, um campo de contestação em que a luta se trava tanto através de palavras e símbolos como pelo uso da força física. A ideologia [...] é uma parte integrante dessa luta; é uma característica criativa e constitutiva da vida social que é sustentada e reproduzida, contestada e transformada, através de ações e interações, as quais incluem a troca contínua de formas simbólicas. (THOMPSON, 2002, p. 19)

Para Thompson (2002), existem pelo menos cinco maneiras ou modos como a ideologia opera. Esses modos de operar da ideologia não atuam de forma independente, mas se sobrepõem e reforçam-se mutuamente; em certas circunstâncias, a ideologia pode operar de outras maneiras. Ou seja, estes modos de operar da ideologia estão associados a certas estratégias de construção simbólica, que não são únicas e nem estão associadas exclusivamente a esses modos.

Este autor alerta que há inúmeros modos em que o sentido pode servir para estabelecer e sustentar relações de dominação, em condições sócio-históricas específicas. Por isso, o máximo que se pode dizer é que certas estratégias estão tipicamente associadas com certos modos de operar da ideologia, embora, em circunstâncias diferentes, possam servir a outros propósitos; assim, o objetivo é mais exemplificar, do que categorizar de forma exaustiva e exclusiva. No Quadro 7, a seguir, identificam-se as formas de operar da ideologia, sendo a legitimação apenas uma dentre outras.

<b>Modos de operação da ideologia</b>	
<b>Modos Gerais</b>	<b>Algumas Estratégias Típicas de Construção Simbólica</b>
<b>Legitimação:</b> relações de dominação apresentadas como justas e dignas de apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Racionalização:</b> uso de uma cadeia de raciocínio para defender ou justificar um conjunto de relações ou instituições sociais;</li> <li>• <b>Universalização:</b> acordos institucionais que servem aos interesses de alguns indivíduos são apresentados como servindo aos interesses de todos;</li> <li>• <b>Narrativa:</b> histórias que contam o passado e tratam o presente como parte de uma tradição, muitas vezes, inventadas para criar um sentido de pertencimento a uma comunidade e projetar um destino coletivo.</li> </ul>
<b>Dissimulação:</b> relações de dominação estabelecidas e sustentadas pelo fato de serem ocultadas, negadas ou obscurecidas, desviando a atenção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deslocamento:</b> um termo costumeiramente usado para se referir a um determinado objeto/pessoa é usado para se referir a um outro, daí, as conotações positivas ou negativas do termo são transferidas para o outro;</li> <li>• <b>Eufemização:</b> ações, instituições ou relações sociais são descritas ou redescritas de modo a despertar uma valoração positiva;</li> <li>• <b>Tropo</b> (sinédoque, metonímia, metáfora): o uso figurativo da linguagem, ou das formas simbólicas, para dissimular relações de dominação, confundir, inverter, gerar sentido novo e duradouro.</li> </ul>
<b>Unificação:</b> envolve a construção de uma forma de unidade que une indivíduos numa identidade coletiva, independente das diferenças e divisões que possam separá-los.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estandarização</b> (padronização): adaptação de formas simbólicas a um referencial padrão, proposto como um fundamento partilhado e aceitável de força simbólica, por exemplo, a criação de uma linguagem comum, uma linguagem nacional;</li> <li>• <b>Simbolização da unidade:</b> envolve a construção de símbolos de unidade nacional tais como bandeiras, hinos nacionais, emblemas, inscrições de vários tipos.</li> </ul>
<b>Fragmentação:</b> envolve a segmentação daqueles indivíduos, grupos, alvos considerados maus, perigosos, ameaçadores para os grupos dominantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diferenciação:</b> ênfase nas diferenças entre pessoas e grupos apoiando as características que os desunem e os impedem de constituir um desafio coletivo às relações existentes, ou um participante efetivo do poder;</li> <li>• <b>Expurgo do outro:</b> envolve a construção de um inimigo, seja ele interno ou externo, que é retratado como mau, perigoso ou ameaçador e contra o qual é necessário o agir coletivo para expurgá-lo.</li> </ul>
<b>Reificação:</b> envolve a eliminação do caráter sócio-histórico dos fenômenos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Naturalização:</b> criações sociais e históricas são retratadas como acontecimento natural ou resultado inevitável;</li> <li>• <b>Eternalização:</b> fenômenos sócio-históricos são apresentados como permanentes, imutáveis, recorrentes: costumes, tradições, instituições;</li> <li>• <b>Nominalização/passivização:</b> Uso de recursos gramaticais e sintáticos que, em circunstâncias particulares, servem para estabelecer e sustentar relações de dominação.</li> </ul>

**Quadro 7** Modos de operação da ideologia

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Thompson (2002, p. 81-89)



Ao identificar cinco maneiras de operar da ideologia, o autor está preocupado com o modo pelo qual formas simbólicas são construídas, difundidas de forma ampla no tempo e espaço, e recebidas, a partir de um processo de mediação da cultura moderna. Para Thompson (2002, p.166) “fenômenos culturais podem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados”. A análise das formas simbólicas pressupõe a compreensão de suas relações com os contextos sociais estruturados dentro dos quais elas são produzidas e recebidas, assim como uma análise dos meios materiais pelos quais essas formas são difundidas/circulam.

Ao confrontar a perspectiva de Thompson (2002) com o trabalho de Halliday (1987), acerca da retórica das multinacionais na busca por legitimação, pode-se verificar que esta autora realizou uma pesquisa tanto sobre a legitimação quanto sobre outras formas de operação da ideologia. Elementos vinculados ao tema Transcendência podem ser entendidos como estratégia unificadora perante um público universal: redução da exclusão social, melhoria da qualidade de vida, criação de um mundo melhor.

A fragmentação pode ser utilizada como meio para atingir o tema Compatibilidade: a empresa é compatível porque reduz a poluição, atua de forma harmoniosa com o ambiente, etc. Está implícito que se a empresa se distingue por isso, significa que existem outras empresas que não são compatíveis. O uso da dissimulação se faz por meio de metáforas e da personificação que confundem empresa (sistema artificial) e ser humano, identificando sentimentos, paixões deste com aquela, além da idéia de empresa como sujeito ético (pessoa) com princípios morais.

O entendimento da autora do presente trabalho é que Halliday (1987) realizou uma pesquisa que tratou da ideologia organizacional em sentido mais amplo, embora o foco privilegiado tenha sido a legitimação, especificamente, a legitimação pela palavra. É nesse sentido que o presente trabalho também foi conduzido.

Um outro aspecto fundamental do trabalho de Thompson (2002) para a presente pesquisa, é a relação entre a ideologia e a natureza e o desenvolvimento da comunicação de massa e seu papel como mediação ideológica nas sociedades modernas. A análise referente às transformações culturais associadas ao surgimento das sociedades industriais modernas dirige-se, em geral, para aspectos como a secularização progressiva das crenças e práticas e para a racionalização progressiva da vida social, segundo o autor.

Nesse sentido, o conceito de ideologia é parte de uma grande narrativa teórica, relacionado a um novo sistema de crenças seculares que pudesse mobilizar as pessoas independentemente de valores ou seres de outro mundo; esses sistemas secularizados de crenças, alguns teóricos contemporâneos, passaram a descrever, segundo o autor, como ideologias. O conceito de ideologia preenche um vácuo cultural criado pelo declínio da religião e da magia e que trouxe às pessoas novas formas de consciência, novos referenciais de sentido, num mundo que sofrera uma mudança social rápida e sem precedentes.

Esses teóricos, segundo Thompson (2002), tenderam a negligenciar um processo de muito maior significado, qual seja, a rápida proliferação de instituições e meios de comunicação de massa e o crescimento de redes de transmissão através das quais formas simbólicas mercantilizadas se tornaram acessíveis a um grupo cada vez maior de receptores, o que o autor chama processo de “mediação” da cultura moderna. O autor não está analisando um contexto social interconectado pela Internet. O meio de comunicação que analisa é, sobretudo, a televisão.

O mundo, hoje, é cada vez mais “atravessado por redes institucionalizadas de comunicação e em que as experiências das pessoas estão cada vez mais mediadas por sistemas técnicos de produção e transmissão simbólica.” (THOMPSON, 2002, p. 21). Para esse autor, os indivíduos não absorvem passivamente formas simbólicas, mas ativa e

criativamente, dando-lhes um sentido e produzindo um significado no próprio processo de recepção, em contextos sócio-históricos específicos. O papel dos meios de comunicação, sobretudo por ampliarem as possibilidades de veiculação de diferentes discursos, merece mais atenção.

Thompson (2002) propõe uma metodologia para a investigação da ideologia, cultura e meios de comunicação de massa a partir da abordagem sócio-histórica e o que ele denomina hermenêutica em profundidade. De modo geral, as idéias e conceitos propostos por este autor são compatíveis e podem ser enriquecidos com a Teoria Social do discurso de Fairclough (2001), que propõe uma concepção crítica do discurso.

Para Fairclough (2001, p.22) “os discursos não apenas refletem ou representam entidades e relações sociais, eles as constroem ou as ‘constituem’”, e “diferentes discursos se combinam em condições sociais particulares para produzir um novo e complexo discurso”. No caso do presente trabalho, um exemplo é o modo como diferentes discursos são combinados (o dos ativistas, ONGs e outros grupos de pressão, da sociedade civil, de organizações de consumidores, de investidores /credores das companhias, de intelectuais e pesquisadores, dos organismos internacionais, dos Estados, das empresas) para constituir um novo discurso: a responsabilidade social corporativa e/ou cidadania corporativa.

Para Fairclough (2001), a análise do discurso deve ser tridimensional ou multidimensional, conforme mostra a Figura 1. Maior atenção deve ser dada à luta e à transformação nas relações de poder e ao papel da linguagem. Qualquer exemplo de discurso ou “evento” discursivo é simultaneamente um texto, um exemplo de prática discursiva e um exemplo de prática social. Uma abordagem crítica do discurso, segundo esse autor, mostra que este é moldado por relações de poder e ideologias e **produz efeitos construtivos sobre as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de**

**conhecimento e crença**, que correspondem às funções identitária, relacional e ideacional da linguagem.

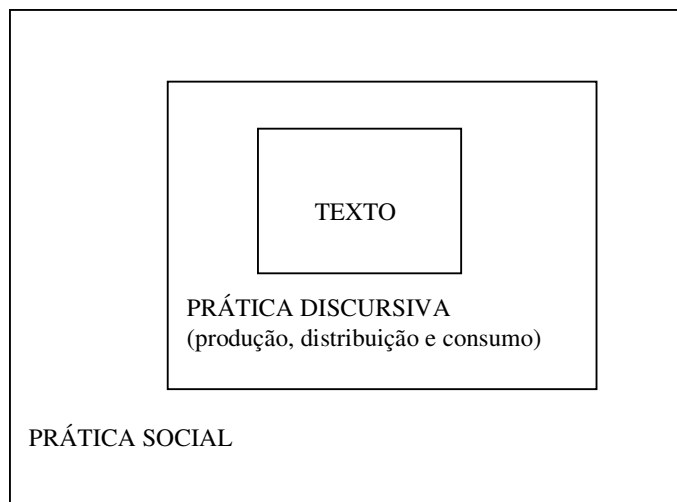


Figura 1 Análise tridimensional ou multidimensional do discurso  
Fonte: Fairclough (2001, p. 101)

Segundo Fairclough (2001, p. 91) “o discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado”. O termo “discurso” refere-se ao uso da linguagem como forma de prática social. E a prática social para esse autor está centrada nos conceitos de ideologia e hegemonia, “no sentido de um modo de dominação que se baseia em alianças, na incorporação de grupos subordinados e na geração de consentimento [legitimação]. As hegemonias em organizações e instituições particulares, e no nível societário, são produzidas, reproduzidas, contestadas e transformadas no discurso”. (FAIRCLOUGH, 2001, p.28).

A dimensão do texto (em sentido amplo, é a linguagem falada e escrita) e a dimensão da prática social são mediadas por uma terceira que examina o discurso especificamente como prática discursiva, uma forma particular de prática social. A prática discursiva refere-se à produção, distribuição e consumo textual, portanto, relacionada a

ambientes econômicos, políticos e institucionais particulares nos quais o discurso é gerado. A relação entre discurso e estrutura social é dialética, “o discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 91).

Em resumo, a partir das contribuições de Chauí (1982), Fairclough (2001) e Thompson (1998, 2002), compreende-se que as diferentes empresas podem mobilizar diferentes recursos na luta pela legitimação de suas atividades, de seus objetivos e valores, ou seja, de sua existência. Este processo, por se dar em um contexto estruturado, varia conforme cada estágio e/ou tempo-espaço e depende da posição da empresa na estrutura objetiva das relações de autoridade e da força que esta empresa conquistou no decorrer dessa luta. Assim, a história organizacional não se desenvolve de forma linear e homogênea, podendo ser vista como marcada por interesses e conflitos, em que novos e velhos instrumentos podem ser articulados e rearticulados para enfrentar desafios que a própria concorrência intercapitalista contribui para criar. E, ainda, a empresa articula não só recursos econômicos, mas também culturais, simbólicos e até coercivos para continuar existindo.

### **2.2.2 Legitimação, ideologia e discurso organizacional**

Em estudos organizacionais, o tema da legitimação ganha espaço a partir de meados dos anos 60, segundo Suchman (1995), com a compreensão das organizações como “sistemas abertos” que buscam agir de modo estratégico para alcançar objetivos e com a compreensão das fronteiras organizacionais como “porosas” e problemáticas.

Dentre as abordagens que têm buscado compreender as relações que se estabelecem entre a organização e o ambiente, a questão das respostas da organização ou

do rebatimento das questões ambientais sobre o comportamento das organizações e sobre a estrutura organizacional, estão a Teoria Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOOT, 1998) e a Teoria da Dependência de Recursos (DOWLING; PFEFFER, 1975), ou as conexões entre ambas (OLIVER, 1991).

A Teoria institucional considera a organização como um “ator social” que interage num ambiente institucional com instituições diversas (estruturas regulatórias, agências governamentais, leis, tribunais, profissões) e outras organizações. Em geral, busca reconhecimento e legitimação conformando-se às normas e crenças coletivas. Essa legitimidade pode ser assegurada de forma regulativa (cumprimento de leis, regras), normativa (adequação às normas, certificados) e cognitiva (congruência de valores, crenças).

A teoria da dependência de recursos considera que a organização é um agente atuante politicamente. Atua de forma competitiva a partir de interdependências buscando garantir o acesso aos recursos de que precisa para garantir sua sobrevivência e ampliar sua segurança, a legitimidade pode facilitar o acesso aos recursos, ao mesmo tempo, tem origem na mobilização de recursos.

Segundo Oliver (1991), embora possuam focos divergentes, estas duas teorias têm pontos de convergência: compreendem que as escolhas organizacionais são limitadas por múltiplas pressões externas, o ambiente organizacional é coletivo e interconectado, a sobrevivência da organização depende de sua capacidade de resposta às demandas e expectativas externas, as organizações buscam estabilidade e previsibilidade, as organizações buscam legitimação, as organizações são dirigidas por interesses.

Mais recentes são as pesquisas relacionadas ao gerenciamento de impressões e o reconhecimento do papel da audiência (ELSBACH; SUTTON, 1992; GINZEL et al. 1993; MENDONÇA; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2002; MOHAMED et al., 1999),

tendo por base, às vezes, a Teoria Institucional e as ações de comunicação corporativa, e a Abordagem de *stakeholders* (MITCHELL et al., 1997). Um aspecto comum a estas duas abordagens é a preocupação com o público (conjunto de indivíduos, instituições, grupos) com o qual a organização interage.

A primeira argumenta que as organizações empreendem estratégias e táticas de gerenciamento de impressões no sentido de influenciar as impressões de públicos-chave e obter seu endosso e suporte. A segunda se interessa por identificar qual ou quais grupos ou indivíduos – os *stakeholders* – podem afetar ou serem afetados pelas atividades e objetivos da organização e como esta influência pode ocorrer e as repostas estratégicas da organização.

Outras perspectivas seriam os estudos sobre o poder e conflito nas organizações, a psicologia social, a abordagem psicanalítica. Para Pagés et al. (1990, p. 31) “a organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores de um lado, a empresa e o sistema social, do outro”.

Segundo Spink (1997), o discurso organizacional move-se e ajusta-se no campo em mutação do conflito social. Por exemplo, em um processo de transição para uma sociedade aberta e para o debate sobre cidadania e direitos civis, as palavras se ajustam ao seu momento sócio-histórico, o discurso atualiza-se com os valores emergentes.

O trabalho de Freitas (2002) insere-se na última abordagem, ao investigar de que modo a cultura organizacional pode se constituir em um conjunto de mecanismos de controle social que as empresas utilizam. Como o imaginário organizacional adquire papel determinante no imaginário social atual, a partir da construção de uma nova empresa: a

empresa-cidadã, a empresa baseada no culto da excelência, a empresa como lugar da juventude eterna, a empresa restauradora da ética e da moralidade, a empresa-comunidade.

A organização faz uso da linguagem e de diversos meios de comunicação para transmitir mensagens estratégicas. Se a linguagem é a base dos processos discursivos, por tornar possível a mediação entre a organização e seus públicos-alvo, num espaço social caracterizado por disputas, conflitos e forças antagônicas, a linguagem tende a ser “marcada” por este embate de forças. Nesse sentido, a contradição e a ideologia estão inscritas na prática discursiva organizacional.

Conforme Freitas (2002, p.39) “as instituições sociais ganham e perdem espaços de poder na dinâmica da própria sociedade, no seu constante refazer-se e na luta das forças que ela própria abriga”. As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, mas as organizações lêem o que se passa em seu ambiente e (re) elaboram respostas que sirvam a seus objetivos, desse modo controlam, influenciam, mobilizam, transformam, criam uma visão de mundo.

Para Freitas (2002), as organizações, especialmente as grandes empresas privadas, apresentam maior facilidade em captar e responder mais rapidamente às mudanças sociais que as demais instituições, o que lhes confere grande poder de influência sobre o meio. As empresas respondem não apenas de maneira operacional e funcional, “mas também de maneira simbólica, através da sua cultura organizacional e da veiculação de todo um imaginário” (FREITAS,2002, p. 55). No caso das organizações modernas, investidas como um novo pólo da legitimação social, estas constroem para e de si uma auto-imagem grandiosa, que será enraizada em imaginário próprio e repassada aos seus públicos-chave.

Desse modo, a legitimação organizacional é uma questão que emerge a partir de um vasto aparato teórico, na tentativa de compreender forças pragmáticas, morais e



cognitivas que constroem significado e dão poder aos atores organizacionais. Conforme Suchman (1995, p.574), a “legitimação é uma percepção generalizada ou pressuposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas [dignas], apropriadas conforme um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. A legitimação é uma percepção ou pressuposição que representa uma reação de observadores de como a organização é vista por eles, assim, a legitimação é possuída objetivamente, contudo criada subjetivamente e, ainda, é socialmente construída visto que depende de uma audiência coletiva.

Como mostrou Halliday (1987), a existência da organização implica em agir retoricamente, especialmente no caso das multinacionais, à escala do planeta; trata-se da legitimidade buscada por meio da argumentação, do uso da palavra.

[...] existir como organização e exercer poder de empresa multinacional implica mais do que produzir produtos ou serviços da maneira mais lucrativa possível. Implica também em negociar a latitude das fronteiras físicas, políticas, legais, econômicas e culturais da empresa, interpretar a si mesma e ao ambiente onde atua, apresentar credenciais de competência técnica, viabilidade econômica e responsabilidade social e conseguir cooperação entre as pessoas, grupos e instituições dos quais depende a sobrevivência da organização nos melhores termos possíveis. (HALLIDAY, 1987, p. 12-13)

As empresas preocupam-se com a criação de legitimidade para certas idéias, valores e demandas, num processo de construção de símbolos e uso de valores, concebidos para criar legitimidade e “deslegitimar” determinadas demandas, interesses, comportamentos, segundo Hardy e Clegg (2001). Neste sentido, as empresas necessitam justificar a sua existência, sua atuação, identificar valores compartilhados com a sociedade. A literatura de negócios também indica a necessidade e importância da legitimação.

Peters e Waterman Jr. (1986), ao tratar de determinadas empresas americanas bem-sucedidas destacam que, para além da manipulação da estratégia e da alteração das estruturas, chegou o momento de ampliar os diagnósticos e a “caixa de primeiros socorros”

na solução de problemas empresariais. Os autores propõem o modelo “a estrutura dos 7-s da McKinsey”: estratégia, estrutura, sistemas, habilidades, equipe de direção, estilo, valores comuns (*strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values*), como instrumento que visa auxiliar as empresas rumo à inovação.

Esses autores afirmam que as empresas de alto padrão, objeto de suas pesquisas, dão atenção explícita aos valores e à maneira como seus líderes **criam contextos excitantes** em todos os níveis da empresa, fazem uso de técnicas para formular, **em linguagem elevada e idealista**, aquilo que é peculiar a respeito dos objetivos e métodos da empresa, visando criar sentido unificado da missão ou razão de ser da empresa.

Peters e Waterman Jr. (1986, p. 305) identificam sete valores básicos, que constituem o conteúdo específico das crenças dominantes das empresas de alto desempenho: crença na importância de ser o melhor; crença na importância dos detalhes na execução e de todo o processo de fazer um bom trabalho; crença na importância das pessoas como indivíduos; crença na assistência e qualidade superiores; crença de que a maior parte dos membros da organização deve ser inovadora e uma disposição para aceitar o fracasso; crença na importância da informalidade como meio de estimular a comunicação; crença explícita e reconhecimento da importância dos lucros e do crescimento econômico.

Para Quigley (1994), a missão, os objetivos e os valores compartilhados, são fatores de motivação empresarial e não o lucro. O autor argumenta que sozinho o lucro não é suficiente para motivar as pessoas, pois é percebido negativamente por muitos dentro da empresa. Os funcionários, freqüentemente, enxergam o lucro como algo que eles ganham e que a empresa obtém e transfere para os acionistas. Por isso, **para obter o melhor do quadro de pessoal de uma empresa é preciso combinar lucro e uma visão de futuro**, segundo Quigley (1994).

Os funcionários podem se indispor quanto à noção de lucro, mas a grande maioria adquirirá essa noção com base nos conceitos de serviço ao cliente, qualidade superior, integridade e supremacia, caso a empresa invista seriamente nesses valores. Para Quigley (1994) **essa é a tarefa dos líderes**, expor a visão de que uma empresa não é apenas uma entidade econômica, mas uma comunidade responsável, com papel central na sociedade atual. Mais adiante, o autor destaca que o poder baseado na visão do líder deve resultar, necessariamente, num desempenho competitivo e superior.

Quanto à relação entre **os valores** da empresa e **o lucro**, o autor afirma que a perspectiva apropriada é tratá-los **como parceiros**. Aqueles que associam o lucro de uma pessoa implicando em perda para outra pessoa, não conseguem compreender que os valores são os principais elementos motivadores e a recompensa é o lucro. Desse modo, o autor justifica o lucro como recompensa natural dos esforços empreendidos.

Outro aspecto da literatura de negócios refere-se às relações entre marca e consumidores. Uma pesquisa realizada em 41 países com 3.300 consumidores, conforme reportagem da Revista Harvard Business Review, set. 2004, indica que o consumidor baseia sua preferência em três dimensões da marca global: **qualidade**, indicada pela estatura global da empresa, **mito cultural da marca** e **empenho da empresa para tratar de problemas sociais**. Essas questões são mais importantes do que o país de origem da empresa.

O que é bastante interessante, pois são critérios que se assemelham aos três temas identificados por Halliday (1987): utilidade, compatibilidade e transcendência, conforme seção 2.1. Na citada reportagem, destaca-se que é crucial que as empresas aprendam a administrar esses atributos globais da marca, já que o crescimento futuro da maioria das empresas provavelmente virá do mercado externo.

Em outra reportagem da Harvard Business Review, Holt (2003) afirma que marcas icônicas, por exemplo, Nike, Apple, Harley-Davidson batem a concorrência, não por oferecerem benefícios, serviços ou tecnologias inovadoras, mas porque forjam uma profunda conexão com a cultura. Segundo Holt (2003, p. 27) “uma marca vira um ícone quando apresenta um mito contundente, uma história capaz de ajudar o indivíduo a resolver tensões em sua vida. A mais profunda fonte de tensão na sociedade moderna é a disparidade entre ideologia nacional e a realidade do cidadão comum”.

Enquanto Holt (2003) aponta que as empresas precisam criar mitos que dêem sentido às mudanças desnorteantes na sociedade, Cone et al. (2003) destacam como promover a marca por meio de ações de *branding* social, um conjunto de ações que visam fazer da cidadania corporativa um ativo de valor, e não uma prática de caridade. O que é compatível com a crítica de Klein (2002) acerca das ações relacionadas ao *brand equity* (capital de marca), conforme seção 1.1.5.

Para Cone et al. (2003), as melhores práticas de *branding* social indicam que, em primeiro lugar, a empresa deve selecionar uma causa que promova os objetivos da organização. Em segundo lugar, escolher as entidades a apoiar ou parceiros; terceiro, a empresa deve colocar todos os seus ativos para trabalhar, sobretudo os funcionários e, também, aproveitar sua rede de distribuição e demais canais. E, em quarto lugar, a empresa, além das mídias tradicionais, deve divulgar suas iniciativas na WEB, em relatórios anuais e por mala-direta, entre outros.

Pelo exposto acima, fica evidente a importância das tecnologias gerenciais de comunicação, o pragmatismo da cultura de negócios, a ideologia intervencionista e como as estratégias de legitimação buscam, além de provocar mudanças de comportamento, alcançar os objetivos e o desempenho visados, exercer controle e gerir as fronteiras

simbólicas da organização, criar e manter impressões positivas perante os seus públicos-chave, o que não implica que todas as tentativas sejam bem sucedidas.

Como o discurso analisado no presente trabalho é o discurso das empresas selecionadas por meio de seu *web site*, a próxima seção trata especificamente desse discurso.

### **2.3 RETÓRICA , WEB E DISCURSO ORGANIZACIONAL**

A retórica, como forma de comunicação pragmática para resolver os negócios humanos, remonta à Antiguidade. Adquiriu má fama ao ser reduzida a um discurso floreado de figuras de linguagem, mas sem conteúdo, ou uma coleção de mentiras ou meias verdades. No século passado, os estudos modernos de retórica resgataram-na a partir de um sentido mais técnico de comunicação pragmática para influenciar um determinado tema. O termo resgataram é correto, porque foi Aristóteles [19–] que transformou a retórica em um sistema, que seus sucessores completaram, e que no século XX ganhou fôlego com a comunicação de massa, sobretudo como uma técnica formal para interpretar discursos (HALLIDAY, 1988; LEACH, 2002; REBOUL, 2000;).

Para Halliday (1988), somos seres retóricos, pois usamos a linguagem como instrumento de mudança ou reforço de percepções, sentimentos, valores, posicionamentos e ações, e agimos como seres retóricos, geralmente, respondendo a uma situação. As empresas também buscam influenciar com palavras e outros símbolos: pronunciamentos, cartas abertas, anúncios, notas oficiais, *outdoors*, campanhas, televisão, rádio, revistas, jornais, mala-direta e a Internet. Duas questões são ressaltadas a seguir, a primeira referente à natureza retórica do discurso organizacional, a segunda refere-se às características deste discurso na WEB.

Quanto ao discurso organizacional ou a que categoria se refere no campo dos discursos é uma questão pertinente, mas não simples. É que em toda a literatura pesquisada não foi encontrado um estudo que caracterizasse o discurso organizacional. A própria Halliday (1987, p. 81) questiona “se podemos ou não alegar a existência de uma ‘retórica da legitimação organizacional’ como gênero retórico bem definido [...], com implicações teóricas dentro do campo de estudos ‘Retórica Organizacional’ que, naturalmente, aborda aspectos ideológicos do comportamento simbólico das organizações”.

Segundo essa autora, o fato de chamar certo tipo de discurso “a retórica de” não o qualifica necessariamente como gênero retórico, pois a “oficialização” de um gênero retórico está sujeita a certos critérios. Para Halliday (1987), os 150 textos por ela analisados compartilham características estilísticas e situacionais substantivas, as similaridades ultrapassam as diferenças: vocabulário comum (credenciais e temas legitimadores), argumentação repetida (as alegações cativantes), uma textura de discurso semelhante e uma mesma exigência situacional (a criação, manutenção ou restauração da legitimidade).

Essa autora conclui que “há indicadores que permitem registrar a existência de uma ‘retórica da legitimação’ como gênero de retórica organizacional” (HALLIDAY, 1987, p. 84). Tal situação remete à configuração mais complexa da vida social, em que a Utilidade, embora necessária, não se constitui como suficiente para a construção simbólica da legitimidade das empresas, surgindo a Compatibilidade e a Transcendência como temas que permitem abarcar as dimensões econômicas, políticas e simbólicas na sociedade contemporânea.

Aristóteles [19–] propõe três tipos ou gêneros de discurso que, hoje, se mostram restritivos dado o surgimento de outros tipos de discurso, mas ainda constituem

pontos de referência, conforme Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), Reboul (2000):

- a) o discurso judiciário é a retórica dos tribunais, que se centra na natureza e na causa de acontecimentos passados (tempo) que cumpre esclarecer, qualificar, julgar; o auditório é composto por juízes que devem ser persuadidos de que a explicação do interlocutor é “verdadeira”; o objetivo é acusar e defender; os valores são: justo/injusto; argumenta-se de forma dedutiva (silogismos);
- b) o discurso deliberativo é encontrado na arena política, cujo debate centra-se no melhor rumo possível para uma situação futura (tempo) e inspira decisões e projetos; o auditório é a assembléia; o objetivo é aconselhar e desaconselhar; os valores são: útil/nocivo; argumenta-se de forma indutiva (pelo exemplo);
- c) o discurso epidíctico está centrado em temas contemporâneos (tempo presente), ainda que extraia argumentos do passado e do futuro; o auditório é o espectador; o objetivo é a avaliação de se determinado indivíduo ou acontecimento merece elogio/louvor ou deve ser censurado; os valores são: nobre/vil, argumenta-se pela descrição amplificadora de fatos conhecidos.

A questão de definir o gênero do discurso é de grande importância, essa decisão orientará a interpretação do discurso. Aristóteles [19–] avisa que, por vezes, determinado gênero de discurso toma de empréstimo elementos dos outros gêneros. No presente trabalho, considera-se que o discurso organizacional é do gênero epidíctico. Este gênero comporta, hoje, os discursos da publicidade, por exemplo. Ao contrário dos discursos judiciário e deliberativo, o discurso epidíctico ou demonstrativo é persuasivo no

longo prazo, pois ainda que não exija uma decisão imediata, orienta escolhas futuras, é um discurso essencialmente pedagógico, conforme Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996).

Para esses autores, o gênero epidíctico tem por finalidade aumentar a intensidade de adesão aos valores comuns do auditório (conjunto daqueles que o orador quer influenciar com a sua argumentação) e do orador, isto é, a comunhão em torno de valores. O apelo a valores comuns tem em vista ações posteriores possíveis. São valores sobre os quais não pairam dúvidas quando considerados isoladamente, mas que poderiam não prevalecer contra outros valores que viessem a entrar em conflito com eles. Segundo Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996, p.57) “não receando a contradição, nele [discurso epidíctico] o orador transforma facilmente em valores universais, quando não em verdades eternas, o que, graças à unanimidade social, adquiriu consistência”.

Orlandi (2001) discute algumas tipologias e propõe o estudo do discurso político, discurso pedagógico, discurso religioso, discurso feminino, etc. Citelli (2004), ao tratar da análise dos textos persuasivos, identifica o discurso publicitário, discurso religioso, discurso do livro didático, discurso literário, discurso jornalístico, discurso político, mas não identifica um discurso corporativo ou organizacional. O autor define também tipos de discursos: o discurso lúdico, o discurso polêmico, o discurso autoritário.

Citelli (2004) relaciona discurso, persuasão e ideologia ao tratar do discurso dominante e do discurso autorizado ou burocrático-institucional. A linguagem não é ingênua, segundo esse autor, e os recentes modos de dizer podem estar escondendo novas formas de organizar a sociedade. Em administração, muitos termos são criados, quase sempre para minimizar fenômenos socialmente difíceis de serem tratados: reengenharia, racionalização das empresas, flexibilização das leis trabalhistas, adaptação aos mercados globalizados. Esses termos podem estar dizendo, simplesmente, aumento do desemprego,



cortes na folha de pagamento, retirada de direitos sociais, aprofundamento de desigualdades sociais entre países ricos e pobres.

Desde a escolha das palavras, algumas explorações semânticas, a organização de frases, a escolha e a disposição dos raciocínios e dos temas ao longo do texto, existem inúmeras possibilidades para se compor a ordem persuasiva e de convencimento dos discursos. Para esse autor, as “nossas opiniões” podem não ser tão “nossas” quanto imaginamos. Citelli (2004) fala do discurso autorizado ou burocrático-institucional “com seu aparente ar de neutralidade e sua validação assegurada pela cientificidade”. Em geral, quem afirma é o doutor, o professor, o economista, o cientista e, poderia-se incluir, o administrador. Isso ajuda a perpetuar as relações de dominação entre os que falam *a e pela* instituição e os que são por ela falados.

Citelli (2004) concorda com Chauí (1982, p. 7) que diz “não é qualquer um que pode dizer a qualquer outro qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer circunstância”, afinal, trata-se do discurso competente ou discurso instituído, em que a linguagem sofre uma restrição, aquela apontada. O discurso competente “é aquele que pode ser proferido, ouvido e aceito como verdadeiro ou autorizado (estes termos agora se equivalem) porque perdeu os laços com o lugar e o tempo de sua origem”.

Como afirma Chauí (1982), o discurso ideológico visa realizar a lógica do poder fazendo com que as divisões e as diferenças apareçam como simples diversidade das condições de vida de cada um, e a multiplicidade das instituições aparece não como uma multiplicidade conflituosa, mas um conjunto de esferas harmoniosa e funcionalmente entrelaçadas, ocultando a divisão, a diferença e a contradição. O que também foi apontado por Thompson (2002, 1998), que identificou o papel dos meios de comunicação, embora não analise a Internet, na criação de sistemas simbólicos ou criação de significados.

A segunda grande questão refere-se ao discurso das empresas pela WEB. A elasticidade da Internet, segundo Castells (2003), a torna suscetível de intensificar as tendências contraditórias presentes no nosso mundo e, ao mesmo tempo, possibilita novas formas de sociabilidade *on-line*, novas formas de participação do cidadão, a criação de redes de comunidades de base, a criação do hipertexto (convergência da Internet e multimídia), mas também gera desigualdade e exclusão na rede, o domínio de conteúdo por países e empresas.

Em seu *web site*, as empresas utilizam-se de imagens, texto e som para enviar mensagens, dar informações, vender produtos e serviços. A WEB é um domínio discursivo, um espaço de práticas humanas de comunicação. Especificamente, o hipertexto caracterizado pela união de texto/imagem/som, torna a comunicação envolvente, com possibilidades de ampliação do sentido. As mensagens veiculadas nos *sites* destinam-se a todo tipo de público, o que não exclui públicos-alvo.

A WEB pode ser uma ferramenta para *marketing*, vendas, comunicação institucional e publicidade (GALLI, 2004). Os textos apresentados podem combinar ilustrações coloridas, trechos de vídeo e som (consultar, por exemplo, o *site* da Grendene, [www.grendene.com.br](http://www.grendene.com.br)). A persuasão se dá pela combinação de cores, ilustrações, forma de apresentação, da linguagem utilizada pelo locutor, pelas possibilidades de interação ou *links* que o *site* oferece, etc. Embora, na pesquisa realizada, sejam muito poucas as empresas que combinam texto, imagem e som. O som, ainda, é pouco utilizado pelas empresas.

Segundo Koch (2003), o texto eletrônico pode conter os seguintes elementos: *boxes* explicativos, gráficos, tabelas, fotos, ilustrações e *links*. Para Koch (2003, p. 64), os *hiperlincks* “são dispositivos técnico-informáticos que permitem efetivar ágeis deslocamentos de navegação *on-line*”, permitem movimentos em várias direções e a

diversas fontes de informação, levando a uma compreensão que se dá de maneira não-linear, não-seqüencial, possibilitando, por meio de ramificações e acesso, praticamente, ilimitado a outros textos a partir de escolhas locais e sucessivas em tempo real por meio de *clicks-de-mouse*.

Segundo esse autor, as principais características do hipertexto são a não-linearidade, a volatilidade, a espacialidade topográfica, a fragmentariedade, a multissêmico (palavras, ícones, efeitos sonoros, diagramas, tabelas, etc.), a interatividade, a iteratividade e a descentração. Assim, o hipertexto é, por natureza e essência, intertextual. No entanto, é importante lembrar as limitações ou restrições da escritura hipertextual. Até os dias atuais, essas “novas” ligações são aquelas previstas pelo autor, para acessar os *nós* interconectados pelos *links* indicados pelo autor e ou proprietário do *site* (CASTELLS, 2003; KOCH, 2003).

Segundo Klein (2000), na WEB, os *sites* das corporações fazem publicidade sem publicidade. Quando se faz o acesso a um *site* de uma livraria, por exemplo, ao mesmo tempo, se lê os conteúdos, as críticas/resenhas de livros, últimas novidades ou os mais vendidos CD's de música e Dvd's de filmes, pode-se, mediante *clicks-de-mouse*, ler as mensagens e também comprar o produto. Neste caso, as empresas usam a *net* para cruzar a linha entre editorial e publicidade de uma forma muito mais agressiva do que poderiam no mundo não-virtual, exemplos relativamente inofensivos de integração *branding-conteúdo*.

As corporações utilizam o trabalho de desenvolvedores de conteúdo, quando não se tornam um, de artistas gráficos, de estilistas de moda e de romancistas para a criação de peças originais centradas na marca para usar em sua propaganda. O que se busca são os corações e mentes dos consumidores; em alguns *sites* procura-se pela alma do público-chave.

A comunicação em rede muda não só a dimensão da produção, mas também a dimensão do consumo. O discurso corporativo combina-se com o discurso publicitário na Internet. Num mercado globalizado, o processo de criar, estabelecer e gerenciar imagens e percepções por meio dos quais o consumidor se relaciona com um produto ou uma empresa torna-se fator-chave para o sucesso. Nas últimas décadas as empresas não se propõem a vender mercadorias, mas uma idéia, um estilo, um conceito, um sonho, conforme Klein (2002), Rocha (1995).

Embora não considere a Internet em seu trabalho, Rocha (1995) analisa o discurso publicitário, especificamente o significado de anúncios, como um sistema articulador das esferas da “produção” e do “consumo” no mundo econômico. É na complementaridade desses dois domínios, produção e consumo, que se fecha e se renova o processo econômico na sociedade industrializada-moderna-capitalista. Na esfera do consumo os produtos ou objetos são antropomorfizados para levarem aos seus consumidores as individualidades e universos simbólicos que a eles foram atribuídos, enfim, consome-se marcas que conferem identidade ou a ausência dela, remetem a um estilo de vida e a uma visão de mundo que se fixa no corpo social.

O esforço de análise proposto pela presente pesquisa pode ser dimensionado pelo referencial teórico apresentado até aqui. A seguir, apresenta-se e discute-se a metodologia da pesquisa e alguns aspectos relacionados à análise da retórica das organizações na WEB.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA

O discurso é uma prática, não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado.

Norman Fairclough

A Internet e o *e-mail* (endereço eletrônico) ampliaram as oportunidades para os pesquisadores, não só pela possibilidade de coleta de dados, mas pelas possibilidades de contato com outros pesquisadores. A Internet e outros meios recentes de comunicação podem ser úteis para alcançar os indivíduos submetidos à pesquisa. Podem ser úteis como interface entre o pesquisador e o pesquisado ou objeto de pesquisa, sobretudo, quando esse acesso é dificultado sob as condições normais (entrevistas pessoais, por telefone) ou quando o alcance de indivíduos para além das fronteiras internacionais é proibitivo (BOBENDRIER, 2004; COOMBER, 1997; GURAK; HINE, 2004; SIMSEK, 1999).

A World Wide Web criou grande oportunidade para os dados na forma de textos, imagens, etc. Neste trabalho, investiga-se a seguinte questão: como as empresas indicadas “Melhores e Maiores”, constroem retoricamente sua legitimação por meio de discurso em seu *web site*?. O esforço empreendido neste trabalho visa compreender o uso que as empresas fazem da sua página na WEB, centra-se na identificação e análise da

retórica das empresas brasileiras consideradas “Melhores e Maiores” pelo Anuário “As 500 maiores empresas do Brasil”, de julho de 2004, da Revista Exame. Por orientar-se para a capacidade de persuasão das mensagens destas empresas em seu *web site*, a partir da interpretação de texto, esta é uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela não-formalização, o que tem algumas implicações, pois conforme Bauer et al.(2002), a pesquisa quantitativa possui amplo repertório de formalidades estatísticas a seu dispor, enquanto que um repertório equivalente na pesquisa qualitativa não está ainda bem desenvolvido. Quanto ao método de delineamento, trata-se de análise de texto das empresas na WEB e adota-se o método transseccional, visto que a pesquisa se refere a um único ponto no tempo .

A análise de texto, atualmente, pode ser realizada com base em técnicas como análise de conteúdo clássica, análise argumentativa, análise da conversação e da fala, análise do discurso e análise retórica. Conforme já discutido, discursos são práticas sociais. A análise de discurso é, por excelência, interdisciplinar e, como tal, é comum a exigência e a utilização de mais de um método de abordagem.

A técnica adotada, neste trabalho, para analisar o discurso das empresas na WEB foi a análise retórica. Como método de apoio adotou-se a análise de discurso, pois o discurso retórico é antes de tudo, discurso. A análise retórica de textos e discursos orais investiga, segundo Leach (2002, p. 293), “como e por que eles são atrativos e persuasivos, por que eles se desenvolveram em momentos específicos, que estruturas de argumentação, metáforas e princípios estruturantes estão em ação [...]”. A retórica defende uma causa e só é exercida em situações de incerteza e conflito, conforme Reboul (2002)

A estrutura básica para uma análise retórica tem origem nos estudos de Aristóteles [19-], conforme Leach (2002) e Reboul (2000). A análise retórica tem início com cinco questões preliminares (lugares de interpretação): quem fala; quando ou qual a

época do discurso; contra o quê, que opinião, doutrina, autor, ainda que implicitamente; por que o discurso tende a persuadir; como o autor se manifesta. Em seguida, é preciso identificar a situação retórica que comporta duas questões: a quem se está falando, ou seja, qual é a audiência real do discurso, e qual é a exigência a que a retórica responde.

Os teóricos da retórica também consideram importante identificar o tipo ou gênero de discurso que se está analisando, conforme Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), Reboul (2000). A análise retórica deve considerar as quatro partes do sistema retórico: a invenção, a disposição, o estilo ou elocução e a ação. Para Reboul (2000), a definição do gênero do discurso (jurídico, deliberativo, epidíctico) faz parte da invenção; já, Leach (2002), considera parte da análise da situação retórica

A invenção, no sentido de inventário e de invenção propriamente, é a fase em que se realiza a busca pelos argumentos tradicionais utilizados e de outros meios de persuasão criados pelo autor. Os argumentos definidos por Aristóteles são três: *ethos* (forma de argumentação de ordem afetiva que se fundamenta no estabelecimento da credibilidade do autor), *pathos* (forma de argumentação de ordem afetiva que se fundamenta no apelo à emoção do auditório) e *logos* (forma de argumentação de ordem racional, que se fundamenta em argumentos lógicos; no caso do discurso epidíctico, o argumento-tipo é a amplificação).

Na análise desta etapa, a invenção, é preciso ainda buscar pelas provas utilizadas, que podem ser de dois tipos: extrínsecas (testemunhas, confissões, leis, contratos, etc.) ou intrínseca (devem ser buscadas no próprio discurso: *ethos*, *pathos* e *logos*). Aqui também são considerados os lugares-comuns do discurso, ou seja, lugares virtuais, ou depósitos de argumentos de onde os autores retiram os argumentos de que precisam (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 1996). Para simplificar, neste trabalho serão tratados por temas .

A segunda parte da análise retórica é a disposição que implica em identificar a ordenação dos argumentos, isto é, a organização interna ou o plano do discurso. A terceira parte da análise retórica é a elocução ou estilo, que implica em identificar características da redação do discurso, bem como a capacidade de adaptação ao assunto, a clareza para com o auditório, opções de estilo do autor para “agradar”, cativar, ser autêntico. Inclui nesta parte da análise a identificação das figuras de estilo: metáforas, metonímias, sinédoques, e outras.

A quarta fase da análise retórica é a ação, que conforme Reboul (2000), implica na identificação de todos os aspectos relacionados ao ato de proferir o discurso. Nesta fase, a memória é fundamental, pois é ela, junto com a criatividade, que pode permitir o orador ajustar-se às improvisações e objeções. Para Leach (2002), que divide essa etapa em quarta (memória) e quinta (apresentação) a partir do trabalho do filósofo Cícero, os teóricos atuais consideram importante a memória cultural e o modo como discursos particulares recorrem a memórias culturais partilhadas entre autor e público.

A análise retórica deve considerar e julgar os argumentos, não pelo valor persuasivo potencial, mas, em relação ao contexto, ao público e à totalidade do texto. Outros limites que caracterizam a análise retórica, segundo Leach (2002), são: o fato de que não busca inferências para todos os tempos e lugares, não trata do universal e do provável, mas do particular e do possível. Também não se propõe a recuperar os processos que primeiro construíram o discurso, isto é, a reconstrução das intenções dos autores ou locutores, como se isso pudesse ser predito através de seus textos ou desempenhos orais.

A análise retórica, não permite fazer generalizações para outros textos, mas é possível, por força da análise, fazer afirmações normativas baseadas na análise em questão, seja na forma de sugestões sobre como o discurso não conseguiu persuadir um público, ou de críticas sobre os recursos persuasivos empregados, ou a persuasão do público a partir de



argumentos sem sustentação. Também existe restrição quanto à utilização dessa técnica para o estudo da ideologia, embora tenha crescido o uso dos métodos retóricos nas ciências sociais e humanidades com a interdisciplinaridade.

Segundo Leach (2002), a atenção ao particular e local, e a simpatia por conclusões normativas podem fazer com que a análise retórica seja considerada por alguns críticos e referenciais da ciência social como não-científica. Entretanto, a análise retórica pode ser útil para a criação de hipóteses que podem ser futuramente exploradas pelos métodos tradicionais de pesquisa científica.

Neste trabalho, entende-se o discurso das empresas como forma de ação que se organiza retoricamente. Primeiro, fala e textos são práticas sociais, sendo um dos objetivos da análise de discurso identificar as funções, ou atividades, da fala e dos textos, e explorar como eles são realizados. Segundo, a análise do discurso trata a fala e os textos como organizados retoricamente, visto que a vida social é caracterizada por conflitos de vários tipos (GILL, 2002). A análise de discurso tem quatro temas principais: “uma preocupação com o discurso em si mesmo; uma visão da linguagem como construtiva (criadora) e construída; uma ênfase no discurso como uma forma de ação; e uma convicção na organização retórica do discurso” (GILL, 2002, p. 247).

A análise de discurso é uma técnica que tem sido desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas, por meio de tratamentos diversos em diferentes disciplinas (sociologia da ciência, estudos da mídia, estudos da tecnologia, psicologia social, análise de políticas). Esta técnica tem como uma de suas etapas o exame de regularidade e variabilidade nos dados e a criação de hipóteses tentativas. Num primeiro momento, busca-se um padrão nos dados e as funções de características específicas do discurso. Num segundo momento, é preciso buscar “nos silêncios”, aquilo que não é dito, conforme Gill (2002).

Essa técnica apresenta alguns limites, segundo este autor, pois o discurso é sempre circunstancial, tendo em mira contextos específicos não busca identificar processos universais; de maneira geral, o interesse maior é sobre o conteúdo, a organização e as funções do texto, e menor sobre a representatividade, embora não se rejeite a quantificação; quanto à fidedignidade e validade dos dados, considera-se a variabilidade dos dados por meio da análise de casos desviantes em relação a estudos anteriores e a apresentação dos materiais analisados para as avaliações dos leitores.

Do ponto de vista ontológico, nesse trabalho, as empresas são compreendidas como sistemas complexos a partir de uma visão que vai além do determinismo e do voluntarismo, do totalismo/holismo e do individualismo (BUNGE, 1999; VIEIRA, 2000). A empresa é compreendida como um sistema de mediações (PAGÉS et al.,1990), instituições sociais (FREITAS, 2002) que ganham e perdem espaços de poder na dinâmica sócio-histórica, no seu constante refazer-se e na luta das forças e contradições que ela própria abriga.

As dimensões de análise desta pesquisa são a cultura e o poder político na comunicação organizacional. A categoria de análise é a autodescrição (auto-afirmações) das empresas presentes em seu *web site*. Ou seja, como as empresas falam de si mesmas, sua história, seus objetivos, seus valores, sua atuação, suas políticas e compromissos em relação ao meio-ambiente, funcionários, investidores, consumidores, sociedade. Esses foram os *links* priorizados na navegação pelo *web site* das empresas.

A unidade de análise é o discurso oficial das empresas na WEB. A seleção das empresas é intencional e foi realizada a partir do Anuário “As 500 Maiores Empresas do Brasil”, da revista Exame, de Julho de 2004. Esse anuário, lançado há trinta anos, e as publicações dessa revista são voltados para o público empresarial. Para o levantamento

dos dados serão utilizadas técnicas de observação direta extensiva, a pesquisa de dados primários disponíveis no *web site* das empresas e a pesquisa bibliográfica.

O desenvolvimento da pesquisa foi conduzido a partir dos passos indicados para a realização de uma análise retórica, conforme Aristóteles [19–], Halliday (1988, 1987), Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996); Reboul (2000). O primeiro passo consistiu em responder as cinco questões preliminares de uma análise retórica (capítulo 4, seção 4.1). Em seguida, a partir da análise da situação retórica das empresas (realizada no capítulo 1) e da identificação preliminar das categorias de análise (realizada no capítulo 2), analisou-se “a voz” das empresas acerca do atual contexto de negócios e da sua existência neste início do século XXI (capítulo 4, seções 4.2 e 4.3, respectivamente).

O trabalho de Halliday (1987), conforme capítulo 2, seção 2.1, foi o ponto de partida para o mapeamento do discurso registrado nos textos do *web site* das empresas. Em seguida, ao concluir o inventário dos elementos presentes nos discursos das empresas, procedeu-se à descrição e análise dos dados referentes ao discurso auto-afirmador das empresas pesquisadas, identificando elementos que persistem (em relação à análise daquela autora), elementos novos e elementos ausentes (capítulo 4, seção 4.4). Nesta pesquisa, os elementos analisados foram as credenciais, os apelos, as auto-afirmações cativantes, as provas, os temas e as *personas* ou papéis assumidos pelas empresas.

A interpretação e análise das afirmações autodescritivas das empresas pesquisadas foram conduzidas a partir da abordagem histórico-cultural do discurso de Chauí (1982), da perspectiva social-crítica de análise do discurso de Fairclough (2001), da perspectiva histórico-social de análise da ideologia e dos meios de comunicação na cultura moderna de Thompson (2002). Outros três trabalhos estão relacionados mais diretamente às empresas e ao atual contexto dos negócios, as críticas elaboradas por Freitas (2002) e Klein (2002) e a análise de Rodrigues (2004). Não foi adotada uma única abordagem no

campo de estudos organizacionais, por tratar-se de um tema que “atravessa” diversas abordagens, conforme discutido na seção 2.2.2.

Quanto aos pressupostos que orientaram esse estudo, são eles:

- a) as empresas são sistemas complexos que agem em resposta a problemas percebidos e desenvolvem mecanismos de adaptação e conformação, mas também transformam situações atuais, as quais elas ajudaram a criar;
- b) as empresas enfrentam problemas retóricos, ou seja, situações de incerteza, conflito ou desequilíbrio entre a maneira como elas são percebidas, entendidas e acreditadas e a maneira como gostariam que fossem essas percepções, compreensão ou crédito;
- c) as empresas fazem uso de comunicação organizacional para enviar mensagens estratégicas aos seus públicos-chave, que visam criar e manter significados na busca por legitimidade, portanto, são retóricas (persuasivas) e ideológicas (visam manter relações de poder);
- d) a ação retórica, somente, não garante poder à organização; a legitimação é apenas uma das formas de operar da ideologia, portanto, de exercer o poder, da qual as empresas fazem uso e pode ser que não sejam bem sucedidas.

Este trabalho busca ampliar as referências no campo dos estudos e análise das organizações brasileiras. Por isso, na seleção das empresas optou-se por ter empresas brasileiras representativas de vários setores. Dado o limite de tempo, o estudo limita-se à análise de textos, embora imagens e sons sejam utilizados pelas empresas em seu *web site*. No capítulo seguinte são apresentados os dados e a análise destes à luz do referencial teórico apresentado nos capítulos 1 e 2.

## CAPÍTULO IV

### AS MENSAGENS ESTRATÉGICAS DAS “MELHORES E MAIORES” NA WEB

Doriana derrete na boca do brasileiro pela primeira vez, enquanto a Becel faz ponte entre sabor e saúde. A Gelato vai de Cornetto para seduzir o paladar, ao passo que a Kibon começa a refrescar o calor nordestino. No fim de tudo, Close Up arranca sorrisos de gel e as mulheres desfilam a maciez de vasenol.

Unilever, “História”, década de 70

O levantamento de dados por meio da pesquisa no *web site* das empresas fundamentou-se na estrutura básica da análise retórica conforme Aristóteles [19–], Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), Reboul (2000), apresentada na metodologia, e no trabalho de Halliday (1987) descrito na seção 2.1. À medida que a pesquisa estava sendo realizada, era possível confirmar os elementos analisados por Halliday (1987) e, ao mesmo tempo, identificar algumas inclusões e transformações em relação aos elementos do discurso das empresas na década de 70 para o discurso das empresas, na Internet, em 2004-2005.

A pesquisa nos *sites* considerou os *links* em que a empresa se autodescrevia: ramo de atividades, visão, missão, valores, objetivos, história da empresa, suas relações com clientes, fornecedores, investidores, colaboradores, comunidade e sociedade. Nem todas as empresas apresentam *links* específicos com essas informações. Inicialmente,

realizou-se um pré-teste com seis empresas. Essas primeiras consultas permitiram realizar um esboço dos temas mais frequentes e dos elementos presentes, mas à medida que novas consultas eram realizadas novos elementos surgiam. Na metade da pesquisa chegou-se a um conjunto de argumentos que era comum encontrar, embora sempre fosse questionada a ausência de outros elementos. Algumas vezes, foi necessário retornar ao *site* das empresas para confirmar determinada informação.

Outro desafio enfrentado foi quanto ao critério para definir que os dados coletados eram suficientes, visto que são *links* que levam a novos *links*. Além da grande quantidade de informações, estas estão distribuídas de forma muito fragmentada, exigindo muita paciência e disciplina para a coleta dos textos. O critério para considerar as informações já coletadas suficientes, foi a restrição da consulta aos *links* acima, que podem ser identificados no mapa do *site*; esse limite tem por base a categoria de análise deste trabalho, a autodescrição das empresas.

Neste capítulo foram analisados os discursos das empresas selecionadas seguindo as etapas de uma análise retórica. Na seção 4.1, discute-se as questões preliminares da análise retórica efetuada nesta pesquisa. A segunda etapa de uma análise retórica refere-se à identificação da situação retórica, já conduzida no Capítulo I deste trabalho. Ali, foram identificadas diversas dimensões do contexto sócio-histórico das empresas pesquisadas, bem como as transformações organizacionais e institucionais que emergiram desde o final do século XX até início do século XXI, constituindo-se em fonte de incerteza e conflito. Portanto, neste capítulo, limita-se a apresentar a visão das empresas acerca do momento atual dos negócios na seção 4.2 e a visão das empresas para a sua existência na seção 4.3.

A terceira etapa de uma análise retórica refere-se à definição da natureza e das características do discurso, neste caso, o discurso das empresas na WEB, que foi realizada

antecipadamente, no capítulo 2. O discurso organizacional apresenta-se como discurso retórico na medida em que busca a persuasão por meio de palavras (HALLIDAY, 1987); é ideológico na medida que mobiliza significado para criar ou manter poder (THOMPSON, 2002). Sendo discurso ideológico é discurso lacunar, porque determinados temas estão ausentes do discurso, e é discurso competente porque é discurso “autorizado” feito por especialistas (CHAUÍ, 1982). Por ser um discurso moldado por relações de poder e ideologias do contexto histórico-social e, ao mesmo tempo, exercer efeitos construtivos sobre as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença, o discurso das empresas é uma prática social (FAIRCLOUGH, 2001).

Quanto ao gênero do discurso, trata-se de discurso epidíctico (ARISTÓTELES, [19-]; LEACH, 2002; PERELMAN; OLBRECHT-TYTECA, 1986; REBOUL, 2000), aquele em que a persuasão ocorre no longo prazo, visto que os argumentos visam a valorização da organização perante seus públicos. A última etapa da análise retórica refere-se às quatro partes do sistema retórico: a invenção, a disposição, o estilo e a ação, estes aspectos que serão discutidos na seção 4.4.

#### 4.1 QUEM FALA? QUANDO? CONTRA O QUÊ? POR QUÊ? COMO?

As perguntas preliminares para uma análise retórica já foram, em parte, respondidas até aqui. Esse é o caso de **quando**. A época do discurso é o momento presente, visto que a pesquisa nos *web sites* das empresas selecionadas, ocorreu no período de 27/08/2004 até 15/01/2005. De modo mais amplo, trata-se do discurso organizacional de empresas brasileiras no início do século XXI.

A questão **contra o quê** refere-se aos críticos e aos movimentos antiglobalização e anticorporação (KLEIN, 2002) e às pressões relacionadas à

globalização, ao controle de custos, às pressões por mais confiança entre os *stakeholders* e às demandas por um comportamento corporativo ético e responsável (RODRIGUES, 2004) que caracterizam o atual contexto empresarial. Estes aspectos que junto com as mudanças organizacionais e institucionais associadas às transformações no contexto social mais amplo geram incerteza e conflito no ambiente de negócios, foram destacados especialmente na seção 1.2.2.

Quanto à questão **por quê**, o discurso tende a persuadir os compradores, clientes, governos, investidores, a comunidade, etc., de que a empresa está preparada para enfrentar tais desafios, objetivo imediato. Mas, segundo Reboul (2000) o discurso tende a persuadir de algo que pode ser múltiplo e o texto, muitas vezes, tem um objetivo imediato e outro distante. Neste caso, o objetivo distante seria persuadir os públicos-alvo de que a empresa apresenta-se como a instituição social por excelência, ator central da sociedade que fornece o modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos (FREITAS, 2002).

A questão de **como** o autor se manifesta será explorada adiante, mas segundo Halliday (1987), as empresas tendem a se apresentar como *persona grata*, cuja “beleza” e “virtude” são dignas de louvor, simpatia e apoio, assumindo o papel de Parceira, Compatriota/Irmã-em-humanidade e Encarregada-de-uma-grande-missão. Sobre a questão **quem** fala, a seleção das empresas pesquisadas para este trabalho teve como base o Anuário “As 500 maiores empresas do Brasil: melhores e maiores”, de julho de 2004, publicado pela revista Exame. Além de um *ranking* das 500 maiores empresas do Brasil, o anuário também identifica as melhores e as maiores por setor. O presente trabalho considerou as “Melhores e Maiores” de cada setor, sendo vinte setores identificados, totalizando 40 empresas pesquisadas.



O critério para constar na lista das maiores é ser uma das 500 maiores empresas privadas ou estatais do país, o que implica ter um faturamento anual superior a 149,8 milhões de dólares. Vários indicadores são utilizados para a análise de desempenho e as empresas que atuam no país, mas não apresentam balanços separados para o Brasil e agrupam seus dados financeiros na matriz, não fazem parte da pesquisa para o Anuário da revista Exame.

Para a escolha das melhores, os pesquisadores da Revista Exame utilizaram como critério de cálculo os seguintes indicadores e respectivos pesos: crescimento das vendas (peso 10), investimento no imobilizado (peso 15), liderança de mercado (peso 15), liquidez corrente (peso 20), riqueza criada por empregado (peso 25), rentabilidade do patrimônio (peso 15), além de bônus (50 pontos para as dez empresas-modelo da última edição do “Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa”, 50 pontos para as dez primeiras da última edição do “Guia Exame As melhores empresas para você trabalhar”, 25 pontos para cada uma das demais destacadas neste último guia.). As empresas que não publicam ou não enviam demonstrações contábeis não ganham bônus.

Esse trabalho também considerou relevante ter duas empresas de cada setor, aquela indicada “Melhor” e aquela indicada “Maior”. Entre a data da divulgação do anuário e a data em que esta pesquisa se desenvolveu ocorreram duas mudanças. A empresa Agip do Brasil, indicada como melhor no setor de serviços públicos, foi adquirida pela Petrobrás Distribuidora (BR). O *site* da Agip do Brasil ficou indisponível para consultas, e optou-se por considerar a segunda empresa da lista Centro Integrado de Energia (CIEN), mas o *site* desta empresa estava indisponível, especificamente em construção. Por essa razão, no setor de serviços públicos, a empresa pesquisada foi a terceira empresa da lista “Melhores”, a Bahiagás.

A outra situação ocorreu com a Telegoiás Celular, primeira da lista “Melhores” do setor de telecomunicações. A empresa é controlada pela *holding*, Tele Centro Oeste Celular Participações S.A. (TCO), empresa que passou a fazer parte dos ativos do grupo Vivo, *joint venture* formada pela Portugal Telecom e pela Telefônica Móviles. A Telegoiás Celular foi eleita pela terceira vez consecutiva a melhor do setor de telecomunicações, continua atuando no Estado de Tocantins e Goiás, agora com a marca Vivo e outro padrão tecnológico. Neste caso, optou-se por fazer a pesquisa na própria Telegoiás Celular, decisão reforçada pela consulta à segunda colocada da lista “Melhores” do setor de telecomunicações, a Celular CRT, que atua no Rio Grande do Sul, também uma empresa do grupo Vivo. Em abril de 2003, mediante reorganização societária, foi realizada a unificação das empresas do grupo em torno da marca Vivo.

O Quadro 8, apresenta as empresas pesquisadas identificando o setor de atuação e outras informações, tais como a época da fundação, o controle acionário e a posição que a empresa ocupa na lista das “500 maiores empresas do Brasil”.

<b>MELHORES E MAIORES DE 2004</b>						
<b>SETOR</b>	<b>MELHORES Razão Social Endereço Eletrônico</b>	<b>Data da funda- ção</b>	<b>Posição entre as 500 maiores/ Controle acionário</b>	<b>MAIORES Razão social Endereço Eletrônico</b>	<b>Data da funda- ção</b>	<b>Posição entre as 500 maiores/ Controle acionário</b>
Alimentos, bebidas e fumo	Primo Schincariol Ind. de Cerveja e Refrig. do Nord. S.A. Schincariol Nordeste www.schincariol.com.br	1939	426 Brasileiro	Cia Brasileira de Bebidas CBB/Ambev: www.ambev.com.br	1999	5 Brasileiro
Atacado e comércio exterior	Votorantim Export. e Participações Ltda VCP Exportadora www.vcp.com.br	1995	276 Brasileiro	Petrobrás Distribuidora S. A. www.br.com.br	1971	2 Estatal
Automotivo	Master Sistemas Automotivos Ltda. www.fmaster.com.br	1986	660 Brasileiro	Volkswagen do Brasil Ltda www.vw.com.br	1953	7 Alemão
Comércio varejista	Comercial Automotiva Ltda – DPaschoal: www.dpaschoal.com.br	1949	215 Brasileiro	Cia Brasil. de Distrib. – Pão de Açúcar: www. grupopaodeacucar.com. br	1948	12 Brasileiro

Confeções e têxteis	Grendene S. A. www.grendene.com.br	1971	344 Brasileiro	Vicunha Têxtil S. A. www.vicunha.com.br	1946	133 Brasileiro
Construção	Matec Engenharia e Construções Ltda www.matec.com.br	1990	536 Brasileiro	Construtora Norberto Odebrecht SA. www.odebrecht.com.br	1944	75 Brasileiro
Eletrônico	Semp Toshiba S A Amazonas www.semptoshiba.com.br	1942	273 Brasileiro	Nokia do Brasil Tecnologia Ltda www.nokia.com.br	–	46 Finlandês
Farmacêutico, higiene e cosméticos	Natura Cosméticos S. A. www.natura.net	1969	116 Brasileiro	Unilever Brasil Ltda. www.unilever.com.br	1929	26 Anglo-holandês
Material de Construção	Camargo Corrêa Cimentos S. A.– Cauê www.cimentocauê.com.br	1997	260 Brasileiro	Cimento Rio Branco S. A. www.cimentoriobranco.com.br	1933	88 Brasileiro
Mecânica	Voith Paper Máq. e Equip. Ltda. www.voith.com	2000/ 1964	558 Alemão	Weg Indústrias S. A. www.weg.com.br	1961	125 Brasileiro
Mineração	Minerações Brasileiras Reunidas S. A. – MBR www.mbr.com.br	Início dos anos 40	15 Brasileiro	Companhia Vale do Rio Doce www.cvr.com.br	1942	13 Brasileiro
Papel e celulose	Aracruz Celulose S.A. www.aracruz.com.br	1967	71 Brasileiro	Klabin S. A. www.klabin.com.br	1899	60 Brasileiro
Plásticos e borracha	Petroflex Ind. e Comércio S. A. www.petroflex.com.br	1977	185 Brasileiro	Pirelli Pneus S. A. www.pirelli.com.br	1929	72 Italiano
Química e petroquímica	Alberto Pasqualini – Refap S/A www.refap.com.br	2001	32 Brasileiro	Petróleo Brasileiro S. A. – Petrobrás www.petrobras.com.br	1953	1 Estatal
Serviços de transporte	Gol Linhas Aéreas Inteligentes www.voegol.com.br	2001	147 Brasileiro	Varig S.A. Viação Aérea Rio-Grandense. www.varig.com.br	1927	25 Brasileiro
Serviços diversos	Redecard S.A. www.redecard.com.br	1996	298 Brasileiro	Credicard S.A. www.credicard.com.br	1970	106 Brasileiro
Serviços públicos	Bahiagás Cia de Gás da Bahia www.bahiagas.com.br	1991	387 Estatal	Eletropaulo Metropol. Eletric. de S. P. S.A. www.eletropaulo.com.br	1899	20 Brasileiro
Siderurgia e metalurgia	Albrás – Alumínio Brasileiro S. A. www.albras.net	1978	118 Brasileiro	Cia Siderúrgica Nacional – CSN www.csn.com.br	1941	24 Brasileiro
Tecnologia e Computação	Serv. Fed. de Proces. de Dados – SERPRO www.serpro.gov.br	1964	281 Estatal	IBM Brasil Ind. de Máq. e Serv. Ltda. www.ibm.com.br	1917	54 Americano
Telecomunicações	Telegoiás Celular S. A. – Vivo Goiás www.vivo.com.br	2003	406 lusoespanhol	Telemar Norte Leste S/A www.telemar.com.br	1999	3 Brasileiro

**Quadro 8** Melhores e Maiores de 2004

**Fonte:** elaborado pela autora a partir do Anuário “Melhores e Maiores”, de julho de 2004, da Revista Exame.

Algumas destas empresas não apresentam comunicação institucional própria.

As informações sobre a organização são apresentadas juntamente com as informações

sobre o grupo ao qual pertence, como é o caso da empresa Cimento Rio Branco (Grupo Votorantim Cimentos), a Telegoiás Celular – Vivo Goiás (Grupo Vivo), Semp Toshiba – Amazonas (holding controladora da fabricante de eletroeletrônicos Semp Thoshiba). O *site* define que aquela é a estratégia ou modo de atuar de todas as empresas do grupo.

Determinadas empresas têm seu *site* vinculado ao *site* do grupo, isso significa que algumas informações estão disponíveis em um *link* com informações da unidade, enquanto informações estratégicas e/ou relacionadas às ações sociais e mesmo a história da organização estão inseridas em textos com informações do grupo, exemplo deste caso, a Construtora Odebrecht (Grupo Odebrecht), Pirelli Pneus (Grupo Pirelli), Votorantim Celulose e Papel (Grupo Votorantim), Voith Paper (Grupo Voith). Esta última, com opção de acesso somente em inglês e alemão.

As informações acerca de como a empresa atua junto à comunidade, em alguns casos, exigiu a visita ao *site* do Instituto ou Fundação que coordena as ações de todas as empresas do grupo. O próprio *site* da empresa indica o link para a consulta. Nesta situação estão o Instituto Vivo (área de responsabilidade social da operadora de telefonia Vivo que atua no Brasil), Instituto Votorantim (tem por objetivo ampliar e incrementar, centralizar esforços, dividir resultados e dar suporte às ações sociais das empresas do grupo), Fundação Vale do Rio Doce (atuar como instrumento social da empresa nas regiões onde atua), Fundação Educar DPaschoal, Instituto Telemar, Fundação Volkswagen, Instituto Unilever, Fundação CSN, Instituto Camargo Correia.

Outra consideração importante refere-se ao fato de que algumas dessas empresas têm vínculos de propriedade entre si. Nesta situação, incluem-se a Eletropaulo Metropolitana que tem como uma de suas controladoras a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN); a Albrás e a Companhia Vale do Rio Doce são empresas do grupo Vale do Rio Doce; a empresa Cimento Rio Branco faz parte do grupo Votorantim Cimentos que,

junto com a Votorantim Celulose e Papel (VCP); fazem parte do grupo Votorantim; a Redecard foi criada como uma divisão da Credicard e têm em comum os principais acionistas.

Ainda, sobre os vínculos de propriedade, a Petrobrás Distribuidora é uma das empresas do grupo Petrobrás; a Petroflex tem como um dos acionistas a Braskem (empresa não pesquisada), que é controlada pela Odebrecht; a Caemi Mineração e Metalurgia S/A (empresa não pesquisada) detêm o controle acionário de 85% da MBR. A Eletropaulo é controlada pela CSN. Em 2003, a Caemi teve o controle acionário adquirido pela Cia Vale do Rio Doce (CVRD). A CVRD era, até então, concorrente direta da MBR e, mesmo com a aquisição, optou por manter a direção da empresa e deixar que a MBR seguisse caminho próprio (Anuário “Melhores e Maiores”, Revista Exame, jul. 2004, p. 232).

#### **4. 2 COMO AS EMPRESAS COMPREENDEM O MOMENTO ATUAL DOS NEGÓCIOS**

Nesta seção procura-se evidenciar como as empresas compreendem o momento atual dos negócios, ou seja, quais são as questões que demandam respostas da organização neste começo de século XXI. Os discursos das empresas confirmam os aspectos apontados no Capítulo 1 acerca das transformações sociais (em suas diversas dimensões), organizacionais e institucionais. Por isso, nesta seção, são analisados os discursos de empresas de vários setores.

Em Mensagem do Presidente, no *site* da Aracruz, argumenta-se que as empresas vivenciam um novo ambiente de negócios. Neste ambiente, as demandas sociais e ambientais tornam-se tão relevantes quanto às demandas por produtividade, qualidade do produto e eficiência operacional. A competitividade das empresas passa a ser, cada vez

mais, avaliada por sua sustentabilidade econômica, social e ambiental, conforme uma visão de longo prazo do negócio.

**Este novo cenário demanda das empresas responsáveis** ainda maior cuidado e transparência na prestação de contas de suas ações à sociedade. Em todo o mundo, é crescente o interesse da sociedade pelo desempenho social e ambiental das empresas. Ainda, segundo o *site* da Aracruz, há um consenso de que a geração de riquezas para a sociedade é um dos principais fatores de sustentabilidade de qualquer negócio.

Além das questões relacionadas à responsabilidade social e ambiental, esta empresa aponta outros aspectos igualmente importantes que caracterizam o atual ambiente de negócios, tais como: a necessidade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; a importância da qualidade dos produtos e serviços; a preocupação com o bem-estar dos empregados; a capacidade para atrair, desenvolver e manter profissionais talentosos, qualificados e em sintonia com as metas, os valores e a cultura da empresa. A gestão com foco em resultados, o trabalho em equipe, um ambiente de trabalho que incentiva e valoriza a iniciativa e o profissionalismo, também são elementos indispensáveis para uma atuação competitiva e em sintonia com as rápidas mudanças que ocorrem no mundo.

A Nokia, em seu *site*, argumenta que **no atual ambiente de negócios os grupos interessados expressam mais suas expectativas**. Os clientes, assim como as ONGs e a mídia, desejam saber como gerenciamos a nossa cadeia de fornecimento; os investidores realizam mais pesquisas sobre o desempenho ético e, em alguns casos, criam índices de referência; os funcionários desejam mais oportunidades de discutir questões relacionadas ao seu bem-estar; os governos e as organizações intergovernamentais (OIGs) como a ONU, a UE e a OCDE publicam códigos de práticas e criam ou alteram a legislação com respeito a temas como os materiais dos produtos, a reciclagem, o controle das empresas, a igualdade de oportunidades e o sistema de informações.

A empresa alega que, além de uma marca de confiança, nesse momento atual dos negócios, é fundamental ter boa reputação. A "licença para fazer negócios" começa com o cumprimento da lei e as boas práticas, de que são exemplos: o trabalho ambiental, os programas para os funcionários e o gerenciamento ético e eficiente da cadeia de fornecedores. Mas a boa reputação se fomenta, sobretudo, **mediante a participação na comunidade**. Ou seja, confiança e boa reputação a empresa conquista ao demonstrar a sua capacidade e responsabilidade para responder às expectativas dos grupos interessados. Em longo prazo, segundo *site* da empresa, “como expressa apropriadamente o World Council for Sustainable Business, ‘as empresas não poderão alcançar sucesso se as sociedades fracassarem’ ” (disponível em <http://www.nokia.com.br/nokia/0,8764,46317,00.html>)

A Cia Vale do Rio Doce (CVDR), em seu *site*, afirma que nas empresas modernas, todos – patrões e empregados – sabem que, para poderem atuar de forma competitiva, conquistar o seu lugar no mercado precisam se ver como parceiros numa espécie de modelo “ganha-ganha”. O importante é atingir as metas individuais e corporativas, pois todos serão beneficiados. Nesse sentido, é fundamental que exista um clima positivo de bem estar e satisfação. Assim, o trabalho rende mais e todos se comprometem com o sucesso da empresa, que é também o sucesso de cada um.

Para manter o clima organizacional harmônico entre a empresa e os empregados, a Vale oferece ao empregado um canal aberto de comunicação para conciliar esta relação, além de programas específicos na área de recursos humanos, pois o Setor de Recursos Humanos tem interesse em garantir um sistema de relações trabalhistas que seja atuante e rápido na identificação de conflitos e na resolução dos mesmos. A contradição está presente aqui, pois a Vale descreve a si mesma como uma empresa democrática, mostrando-se aberta na relação com os empregados, ao mesmo tempo, interessa-se por identificar e resolver o mais rápido possível os conflitos que possam surgir dessa relação.

Quando a Vale dá voz a um de seus departamentos, no caso acima o Setor de Recursos Humanos, ela usa o discurso competente porque afinal trata-se de especialistas que por conhecerem o que fazem vão sempre tomar as melhores decisões e, ao mesmo tempo a empresa transfere para o esse setor o impacto negativo que porventura possam ter as decisões do departamento. É um discurso lacunar porque não diz que esse setor toma decisões conforme parâmetros estabelecidos estrategicamente pela empresa e que podem não coincidir com os interesses dos trabalhadores.

No ambiente atual de negócios, a Cia Siderúrgica Nacional (CSN) considera que o ser humano é o que faz a diferença nas empresas, especialmente em um contexto no qual recursos tecnológicos e outros investimentos em maior ou menor proporção se equivalem. A empresa não deve medir esforços para oferecer aos empregados um ambiente de trabalho agradável e seguro, além de investir em formação educacional e profissional. Desse modo, **capacitar a equipe para enfrentar os desafios** e alcançar o nível de qualidade exigido no mundo dos negócios.

A Gol Linhas Aéreas destaca **a importância do controle de custos operacionais** e do gerenciamento dos rendimentos para uma maior flexibilidade na fixação de preços dos produtos (tarifas). Eficiência operacional, serviços confiáveis e satisfação dos clientes são aspectos importantes em mercados altamente competitivos. Com base no conceito de baixo custo, a Gol constrói seu modelo de negócios com melhoria de processos e na gestão da empresa.

A Vivo/Telegoiás Celular afirma a necessidade de agilidade nas operações, de máxima qualidade dos serviços, de inovação e do uso de tecnologia de ponta. Um dos desafios que toda grande empresa enfrenta é a busca por novos talentos, a necessidade de uma equipe articulada, dotada de energia, entusiasmo e idéias, aspectos imprescindíveis para geração de resultados e o contínuo crescimento empresarial **em um ambiente de**



**competitividade acirrada, em que o ritmo de mudanças é muito rápido.** A grande preocupação com tecnologia de ponta e “novidades” no *site* da Vivo e da Nokia evidenciam a situação da indústria de celulares em que os aparelhos são trocados, em média, a cada dois anos, o que explica ou se justifica pelo ritmo quase frenético com que as empresas apresentam as novidades (Anuário “Melhores e Maiores”, Revista Exame, Jul. 2004, p. 218).

A Votorantim Celulose e Papel (VCP) argumenta que a superação dos níveis de desempenho ocorre por meio do aprendizado contínuo e pela busca e adoção das melhores práticas. Estes são os **aspectos que possibilitam a geração de valor e de diferenciais competitivos capazes de garantir uma atuação global.** A busca por outros mercados também caracterizou a atuação da Voith Paper, Petroflex, Natura, Grendene, Weg, que também diversificou sua linha de produtos.

Determinadas empresas apontam que na busca por competitividade se reestruturaram, desfazendo-se de alguns negócios e especializando-se, como é o caso da Klabin, que concentrou esforços e recursos no fornecimento de papelão. É, também, o caso da IBM que vendeu o negócio de computadores pessoais para a companhia chinesa Lenovo Group Limited. O negócio de computadores pessoais definiu a atuação da IBM nos anos 80. No decorrer da década de 90, a fabricação de computadores pessoais (PCs) comprometia as margens de lucro da empresa que concentrava-se no negócio de serviços e softwares.

Determinadas empresas apostaram na diversidade como uma estratégia para compensar as oscilações no mercado consumidor brasileiro, como a Semp Toshiba e a Grendene. Enquanto outras investiram em novos projetos, em modernização, aumento da capacidade instalada e em infra-estrutura para **buscar novos mercados e consolidar mercados conquistados.** Este é o caso da MBR, Aracruz, VCP, DPaschoal, Cauê, Refap.

Algumas empresas investiram em aquisições como é o caso da CVRD, que adquiriu a Caemi que controlava a MBR, sua concorrente direta. A aquisição da Agip do Brasil pela Petrobrás Distribuidora e a aquisição da Telegoiás Celular pela Vivo.

Determinadas empresas, como a Credicard e a Redecard, cresceram junto com e estimulando a **mudança de comportamento**. O “dinheiro de plástico” passou a fazer parte da vida das pessoas. Por volta de 2000, havia 23 milhões de cartões de crédito e débito; por volta de 2004, são 47 milhões (Anuário “Melhores e Maiores”, Revista Exame, jul.2004, p. 168). Outro exemplo de tecnologia aliada a novos comportamentos foi o setor de telefonia celular. Em 2003, no Brasil, o número de celulares ultrapassou o de telefones fixo.

Mudanças de comportamento, também foi o que Schincariol, Grendene e Natura buscaram, investindo pesado em *marketing* e publicidade associados a “novos” produtos. A Natura associou sua marca aos conceitos de biodiversidade e desenvolvimento sustentável. A Grendene investiu em diversidade de produtos e campanhas com celebridades. A Schincariol lidou com o fato de ter o seu presidente assassinado, ao mesmo tempo que efetivava uma estratégia de *marketing* que mexeu com o mercado brasileiro de cerveja, tradicionalmente dominado pela Ambev: foi o lançamento da “Nova Schin” e do comercial “Experimenta”.

Quanto às empresas estatais, há uma tendência a adotar a forma de gestão dos concorrentes privados. O Serpro corta custos, busca novos mercados, qualificação de pessoal, certificação de serviços, integração de redes e adoção de softwares livres, investimento em infra-estrutura. A Petrobrás investe em expansão, novos mercados e parcerias estratégicas.

A Bahiagás investe em expansão com a construção de gasodutos, aumento do número e categorias de clientes, apostando no crescimento do consumo de gás natural que,

conforme *site* da empresa, oferece segurança, praticidade e conforto, eficiência e modernidade, além de vantagens ambientais. A Petrobrás Distribuidora investe em pesquisa tecnológica, adota programas destinados ao cliente que visam a otimização do uso de produtos da Companhia e a redução dos custos para o cliente, também informa estar atenta a novas oportunidades de negócios.

Os números apresentados pelas empresas em seus *sites* e os indicadores por setor (Anuário “Melhores e Maiores” da Revista Exame, Jul. 2004, p. 158-159) mostram que são empresas com realidades distintas no crescimento das vendas, rentabilidade do patrimônio, margem das vendas, liquidez corrente, investimentos no imobilizado e riqueza criada por empregado. A análise do discurso das empresas, entretanto, permite identificar respostas comuns aos desafios enfrentados nos últimos anos, conforme seção 4.4.

### **4.3 COMO AS EMPRESAS “COMPREENDEM” A SUA EXISTÊNCIA**

Nesta seção são destacados diversos exemplos de como as empresas “compreendem” a sua existência no atual contexto de negócios. Foram selecionados discursos de empresas de diferentes setores, de modo a evidenciar os elementos retóricos, simbólicos e ideológicos que estas mobilizam em seu discurso na WEB.

Em seu *site*, a Natura apresenta as suas crenças e estas indicam uma concepção de realidade e como a empresa pode ou não, deve ou não construir a sua existência. Essas crenças são apresentadas a seguir:

- a) a Natura acredita que a vida é um encadeamento de relações. Acredita profundamente na importância das relações e na possibilidade de uma grande revolução humana na busca pela paz, harmonia e beleza do ser;

b) a Natura acredita que no mundo, cada ser, cada organização, cada país tem potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. A busca permanente por aperfeiçoamento promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade, gerando conquistas, enriquecimento e sabedoria;

c) a Natura acredita no compromisso com a verdade como o caminho para o alcance do aperfeiçoamento e da qualidade das relações. Acredita que o compromisso com a verdade é o caminho para uma revolução transformadora de todas as relações tanto pessoais quanto de mercado;

d) a Natura acredita que a vida se manifesta através da diversidade. Acredita que o cultivo da interação entre pessoas diferentes gera a energia necessária à evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade;

e) a Natura acredita na busca da beleza como aspiração da alma, da mente e do corpo. Acredita que a beleza é um anseio legítimo de todo ser humano, por isso deve estar liberta de preconceitos e de manipulações;

f) a Natura acredita que a empresa é um dinâmico conjunto de relações, cujo valor e perpetuação estão relacionados à sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade. Acredita que o valor da empresa se amplia proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual.

A Natura, ao falar do compromisso com a verdade, emite uma crítica à sociedade de consumo em geral. Nesta sociedade, e no mundo dos cosméticos em particular, tem prevalecido o engano, o ilusório, o falso na busca do êxito a qualquer preço.

Desse modo, a sociedade perde a oportunidade de viver relações baseadas em verdades que personalizam e aperfeiçoam os indivíduos e as organizações. A empresa critica a sociedade de consumo em geral e o mundo dos cosméticos em particular pela manipulação do anseio legítimo de todo ser humano pela beleza. Isso ocorre com a imposição de estereótipos e preconceitos que estabelecem padrões de beleza relacionados à idade, raça, comportamento. Ou seja, a sociedade impõe padrões ao invés de incentivar e valorizar a diversidade.

A Natura argumenta que acredita e está comprometida com a necessidade e possibilidade de desmistificação desta atitude. Justifica que quanto maior a diversidade, maior a riqueza e a vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações. Assim é na ecologia ambiental, assim é, também, na ecologia das relações humanas (e nas relações de mercado!). **As empresas existem numa tal realidade para atender às necessidades dos indivíduos e da sociedade** através de produtos, serviços e ações que contribuam para um desenvolvimento econômico-ambiental sustentável, além de socialmente justo.

Desse modo, a empresa apresenta uma visão de mundo a partir de suas crenças. O mundo, a sociedade, as organizações como são, e como devem ser. Mas, o discurso é ambíguo. Se não se pode discordar da crítica que a empresa faz à manipulação e mistificação do conceito de beleza, também não se pode ignorar algum grau destes aspectos no que a Natura define suas causas (“nossas causas”): o uso sustentável da biodiversidade brasileira, o combate ao estereótipo da mulher e a defesa da importância do vínculo mãe e bebê, sendo que, para cada causa, existe uma linha de produtos Natura Ekos, Natura Chronos, Natura Mãe e bebê.

A Aracruz, a Natura, a MBR, a VCP, a CVRD, a Petrobrás, em seu *web site*, destacam um aspecto fundamental da sua existência. **Essas empresas têm em comum a dependência de recursos da natureza** para ter sua matéria-prima. Por isso, a

responsabilidade para com a biodiversidade e o desenvolvimento sustentável, o equilíbrio e ou a harmonia entre a empresa, a natureza e a comunidade em que atuam são aspectos bastante enfatizados. Desenvolvimento sustentável, essas empresas explicam, é aquele no qual o progresso social e econômico é realizado em harmonia com a natureza.

Para a Aracruz, suas práticas florestais visam o mínimo impacto ambiental, pois os plantios florestais da empresa estão localizados numa área “também ocupada” pela Mata Atlântica. A Aracruz detém a maior área de reservas florestais nativas de Mata Atlântica da Bahia e Espírito Santo. Uma mata de rica biodiversidade, a empresa argumenta, apesar de ter sido devastada, anteriormente, ao longo de décadas, pelo uso inadequado do solo e dos recursos naturais. No Espírito Santo, conforme a Aracruz restam apenas 8% da Mata Atlântica. Uma área que a empresa ajuda a preservar e recuperar a partir do reflorestamento e do cultivo de eucalipto.

A Aracruz argumenta que, entre a demanda mundial por mais madeira e a defesa do meio ambiente, o eucalipto tem sido uma saída racional para diversas regiões do planeta, além de ecologicamente correta para manter o progresso e o bem-estar da humanidade. A Aracruz argumenta que quando investe na plantação de eucalipto, não está investindo somente na própria empresa, mas também no social. Além de produtos (celulose e outros) que serão comercializados, as pesquisas realizadas ao longo de décadas geram conhecimento. Essa atividade estimula o mercado regional, contribui para a geração de empregos e impostos, atrai fornecedores e novos negócios, evita a migração para as cidades, promove a qualificação profissional na região e gera recursos para a ação social nas áreas de abrangência da empresa.

A Aracruz defende que um bom negócio é aquele em que todos saem ganhando. A empresa desenvolve parcerias com produtores rurais independentes para o plantio de eucaliptos em terras inativas, além de diversos programas voltados para as

comunidades vizinhas de suas instalações (por exemplo, comunidades indígenas localizadas no município de Aracruz, no Espírito Santo). No *link* “Comunicação com as partes interessadas”, entretanto, a empresa informa que recebeu a visita de um grupo de trabalho da Comissão de Direitos Humanos da Câmara de Deputados, em dezembro [2003?], para apurar possíveis violações de direitos humanos associados aos plantios de eucalipto no Espírito Santo e na Bahia. A empresa mostrou documentação e dados concretos que comprovavam o seu respeito pelos direitos humanos.

A Aracruz enfrentou, ainda, algumas campanhas contra os plantios de eucalipto, no Brasil e na Europa. **No Brasil, movimentos em sua maioria sociais, segundo a empresa, opõem-se ao modelo econômico baseado na economia de mercado e na globalização** e situam os plantios florestais neste contexto. Esses movimentos receberam o apoio de algumas ONG’s européias. A Aracruz, conforme seu *site*, respondeu a todos os questionamentos com esclarecimentos detalhados e de modo coerente com sua postura ética e de transparência. De fato, na pesquisa realizada com quarenta empresas, **a Aracruz foi a única empresa que afirmou explicitamente ter suas atividades contestadas.**

A postura ética e de transparência da Aracruz, segundo seu *web site*, **vai ao encontro das demandas sociais e visa à atender o ambiente normativo e institucional**, o que inclui a publicação de Relatório Social e Ambiental, adoção de um Código de Conduta, de Princípios de Governança Corporativa, e a reformulação do *site* da empresa na Internet. A empresa informa que o *site* recebeu cerca de 327 mil visitantes, no ano [2003?], e teve 2,7 milhões de páginas acessadas.

A Natura alega que enfrenta de forma responsável os impactos ambientais resultantes de suas atividades no setor de cosméticos, saúde e fitoterápicos, tanto no Brasil quanto no exterior. A empresa afirma que cumpre a legislação, visa a ecoeficiência no

gerenciamento de toda a sua cadeia de geração de valor (por exemplo, redução dos impactos ambientais das embalagens), incorpora tecnologias limpas, a questão ambiental é tratada como tema transversal e estratégico em sua estrutura organizacional, dissemina a cultura da responsabilidade ambiental, individual e coletiva entre colaboradores, fornecedores, clientes, etc., busca desenvolver projetos e orienta investimentos **visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades.**

A Natura defende o investimento em estudos interdisciplinares para se chegar a um modelo de extração adequado de determinada matéria-prima sem danificar ecossistemas (a Mata Atlântica, a Amazônia, por exemplo) e sem prejudicar a economia local das populações envolvidas (por exemplo, comunidades indígenas), evitando a dependência econômica de um só produto, o que acarretaria a destruição da biodiversidade e das comunidades envolvidas (do conhecimento e da cultura de populações tradicionais). Por isso, a Natura define-se como uma empresa que tem responsabilidade para com as gerações futuras.

A Minerações Brasileiras Reunidas (MBR), ao falar de sua atividade de extração de minério de ferro, apresenta imagens de lagos, flores, plantas e animais. No texto, argumenta que trabalha em região ambientalmente sensível (Quadrilátero Ferrífero, no Estado de Minas Gerais), que busca as melhores práticas de gestão ambiental e antecipa-se à legislação relativa ao meio ambiente. Portanto, argumenta, a mineração organizada é compatível com o meio ambiente e com as comunidades vizinhas e que os projetos e atividades da empresa são marcados pelo diálogo permanente com as comunidades vizinhas.

Para a instalação do Complexo Tamanduá, uma das unidades operacionais da MBR, foram necessários três anos de intensas negociações, que resultaram em um acordo



com as comunidades vizinhas às minas. Acordo que prevê monitoramento rigoroso de todas as atividades inerentes à operação que afetam o ambiente e a população vizinha (por exemplo, explosões, ruídos, poeira, etc)

A Votorantim Papel e Celulose (VCP) afirma que busca associar a imagem da empresa com o compromisso e a responsabilidade pelo meu ambiente. Argumenta ter como prioridade o respeito pela natureza, prevenindo e reduzindo os impactos adversos, embora não especifique e nem discuta quais sejam, e que o relacionamento da Companhia não se limita ao mercado a que se destinam seus produtos ou aos seus profissionais, mas expande-se atingindo diversos setores da sociedade.

Segundo o *web site* da empresa, quando uma empresa se instala em determinada comunidade, está criando uma série de relações, não apenas com o mercado a que se destinam seus produtos e com os empregados envolvidos na produção. **Empresas criam relações** com as pessoas, com os vizinhos, com os consumidores, com os governos, etc. Portanto, queiram ou não, empresas relacionam-se com setores diversos da sociedade, com a população que consome e com aquela que ainda nem teve acesso ao consumo, especialmente, num país que tem tantos reconhecidos problemas de exclusão social.

A Cia Vale do Rio Doce (CVRD) afirma que o respeito e o valor atribuído ao ser humano são fundamentais para o desenvolvimento dos negócios e projetos da empresa.. A “filosofia” de relacionamento para os diversos públicos que interagem com a Companhia, “amadureceu”, ao longo dos 62 anos de existência da empresa. A Vale tem como premissa promover o crescimento profissional de seus empregados, contribuir com o desenvolvimento das comunidades onde está presente, incentivando a integração família-empresa, e investindo na preservação do meio ambiente.

Estas iniciativas, segundo a Vale, geram valor para a empresa, motivam os empregados cada vez mais e, conseqüentemente, otimizam os resultados. Quanto ao meio

ambiente, a empresa se diz comprometida com o conceito de desenvolvimento sustentável, que visa o equilíbrio entre a proteção do meio ambiente e a necessidade de crescimento econômico, com a garantia do uso consciente e eficaz dos recursos naturais, logo, com a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A empresa também cita o bom relacionamento que mantém com as comunidades indígenas, fator indispensável para o sucesso das atividades operacionais da Vale na área de influência do Projeto Ferro Carajás (Estado do Maranhão e Pará). Informa que as atividades da empresa se efetivam em propriedade da empresa, áreas públicas concedidas e de terceiros, seguindo o Código de Mineração, entre outras diversas situações. **Isso significa que a área sob interferência ou influência da Vale** é de cerca de 2 milhões de hectares, distribuída em vários estados e municípios, sob diversas condições legais e normativas e em diferentes ambientes naturais e sócio-econômicos.

A Klabin afirma que, aos 105 anos de existência, tem orgulho de ser uma empresa brasileira reconhecida internacionalmente pelos altos padrões de qualidade de seus produtos e seu profundo respeito pela natureza, **num cenário de desafios colocados pela globalização e competição acirrada**. Foi a primeira empresa do mundo a receber o certificado FSC (Forest Stewardship Council) pelo manejo de planta medicinal em suas florestas no Paraná, a primeira empresa do mundo a produzir celulose de eucalipto de fibra curta com matéria-prima 100% certificada.

A empresa investe em pesquisas, principalmente nos campos da genética, silvicultura e manejo de solo. Preserva 119 mil hectares de matas nativas, mantidas em consórcio com 183 mil hectares provenientes de projetos de reflorestamento de pinus e eucaliptos, o que garante a biodiversidade e o equilíbrio da natureza, segundo a Klabin. As matas naturais interligadas, em corredores, com a parte de reflorestamento comprovam que nem todas as atividades de reflorestamento produzem “Florestas do silêncio”, argumenta a

empresa que é possível conciliar desenvolvimento econômico com a conservação da natureza.

A Petrobrás destaca que o petróleo é um componente básico para mais de 6.000 produtos que influenciam a vida, os hábitos e os costumes a partir de inovações que o petróleo proporcionou com seus inúmeros derivados, até chegar aos dias atuais, quando se tornou um produto indispensável à vida moderna. Mas, a Petrobrás “abastece” o país com algo além de derivados de petróleo, ao cumprir o seu papel de empresa pública e estender ao bem-estar da sociedade a mesma preocupação com que produz petróleo e derivados. A empresa “entende” que ao interagir com o meio ambiente e consumir seus recursos naturais, deve prestar contas à sociedade sobre o impacto de suas atividades na biosfera e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população.

Em seu *web site*, a empresa afirma que, como realiza atividades potencialmente poluidoras, que geram produtos poluentes, as grandes companhias de petróleo preocupam-se muito com a proteção ao homem e ao meio ambiente. **No Brasil, isso não é diferente.** A Petrobrás procura conduzir todas as suas atividades reduzindo ao mínimo as alterações nos ecossistemas, tornando compatíveis todas as fases da indústria do petróleo com a preservação do meio ambiente, a segurança das pessoas e das instalações e a melhoria da qualidade de vida.

Em determinadas empresas, a relação entre a sua existência e a dependência de recursos da natureza não é tão óbvia, ainda assim, as empresas procuram justificar a sua existência. A Construtora Odebrecht afirma estar consciente das mudanças que provoca na natureza, ao realizar muitas de suas obras, por isso dedica especial atenção para evitar que este aspecto resulte em desequilíbrios, normalmente danosos, ao meio ambiente. Essa preocupação tem sido demonstrada em iniciativas de apoio aos clientes, no sentido de desenvolver alternativas de projeto visando à preservação ambiental.

Para encerrar essa seção, apresenta-se, brevemente, o discurso de uma empresa cujo setor de atuação é emblemático do final dos anos 90 e começo dos anos 2000. O discurso por meio do qual a Nokia justifica a sua existência tem três etapas. Na primeira, a empresa destaca os benefícios que pode proporcionar à sociedade mundial. Em seu *site*, a Nokia argumenta que o impacto de suas atividades na sociedade implica responsabilidades para a empresa que vão além do fornecimento de produtos úteis, seguros e de qualidade. Ao justificar suas atividades no ramo de comunicações móveis, afirma que estas podem ajudar a transpor a divisão digital, tornando as comunicações móveis universais e respeitando, ao mesmo tempo, as economias e culturas locais.

As comunicações móveis podem prestar uma importante contribuição para o desenvolvimento sustentável pela sua responsabilidade ecológica (possibilidade de redução do uso de matéria-prima e energia), por estimular a economia (contribuem para a eficiência das empresas em áreas como logística, *marketing* e comunicações internas, além de ser uma valiosa ferramenta para as pequenas empresas), por possibilitar o estabelecimento de redes sociais (o uso do celular permite estabelecer e manter relações de formas cada vez mais variadas) e por estimular a maior facilidade de acesso às informações (permite a rápida circulação de informações e notícias).

Numa segunda etapa, o discurso trata, ainda que indiretamente, dos impactos negativos que as atividades da empresa podem trazer para a sociedade, razões pelas quais suas atividades e a sua existência podem ser questionadas. A empresa argumenta que se obtidas da forma correta, as vantagens, citadas anteriormente, superam os possíveis efeitos negativos ou preocupações públicas, tais como o risco de uma crescente divisão digital, as dúvidas sobre os problemas de saúde, o consumo de energia em modo de espera, o problema do lixo e da reciclagem, o possível lado negativo da globalização e a variação no comportamento dos consumidores.

A empresa reconhece que, como líder do mercado com operações globais, tem um importante impacto na sociedade. Com uma parcela de mercado na telefonia móvel de aproximadamente 40% e com cerca de 1/3 dos telefones utilizados, os produtos da empresa influenciam a vida de centenas de milhões de pessoas. A empresa, por toda a cadeia de valor, afeta o emprego, o bem-estar social e o desenvolvimento econômico, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Por meio do ciclo de vida dos seus produtos, afeta a ecologia e, por suas relações com os funcionários e pela gestão da cadeia de fornecimento, influencia os direitos humanos.

Neste momento, o discurso tem uma inflexão, nesta terceira etapa, a empresa, não só restabelece a necessidade de suas atividades para a sociedade, como também invoca melhores condições para a sua atuação. Para a Nokia, todos os interessados esperam que a empresa fabrique produtos seguros e de alta qualidade e que, ao mesmo tempo, a empresa respeite a lei, proteja o meio ambiente e adote as práticas éticas corretas. Mas, argumenta que os benefícios das comunicações digitais para a sociedade só serão alcançados a partir do esforço de várias organizações, não apenas do setor privado, no longo prazo. Portanto, políticas favoráveis ao setor de telecomunicações e infra-estrutura são imprescindíveis.

Esses breves exemplos dos discursos das “Melhores e Maiores” de 2004 na WEB, permitem concluir que estas empresas mobilizam recursos retóricos, simbólicos e ideológicos. Recursos retóricos, porque as palavras são utilizadas e organizadas visando persuadir os públicos-chave da importância da empresa para o atual contexto social, aspecto que será analisado na próxima seção 4.4.

Quanto aos recursos simbólicos, a empresa procura explicar e justificar a sua existência ou razão de ser a partir de palavras como responsabilidade, ética, realização de sonhos, busca pela beleza, relações verdadeiras, diálogo, harmonia com a natureza,

palavras que mobilizam significado congruente com os valores, crenças e expectativas da sociedade e dos diferentes públicos.

Quanto aos recursos ideológicos, identifica-se, principalmente a legitimação, pois os discursos visam a aceitação da empresa e o apoio dos diferentes públicos às suas atividades de forma a garantir os recursos e a manutenção e ampliação do poder. Embora não sejam objetos de estudo desta pesquisa, as outras formas de operação da ideologia (conferir seção 2.2) também estão presentes como a unificação (uso de valores, ações e temas que unificam) e dissimulação (ausência de temas que possam comprometer a “virtude” e a “beleza” da organização).

#### **4. 4 ELEMENTOS COMUNS E ELEMENTOS AUSENTES DOS DISCURSOS DAS EMPRESAS NA WEB**

Após a análise das questões preliminares e da definição do gênero do discurso pesquisado, a fase seguinte da análise retórica volta-se para as partes que compõem o discurso retórico – a invenção, a disposição, o estilo e a ação – das empresas pesquisadas. Visto que a disposição (modo como os argumentos são ordenados na WEB por meio de *links e boxes*) e a ação (modo como o discurso é proferido na WEB por meio de texto, imagens e som), foram exploradas nas seções 2.3, 4.2 e 4.3; nesta seção, a disposição e a ação, cederam espaço para a invenção e estilo.

No Quadro 9, elabora-se uma síntese dos elementos retóricos que foram identificados na pesquisa e em seguida apresenta-se a análise dos textos das empresas em seu *web site*.

<b>Elementos e estratégias do discurso das “Melhores e Maiores” de 2004</b>		
<b>Ethos:</b> argumentos vinculados ao caráter moral que o orador deve assumir para inspirar confiança, credibilidade e simpatia	Credenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem: alega tradição que remete a uma origem nobre</li> <li>• Identidade: descreve a si mesma como virtuosa e bela (justa, corajosa, magnânima) de modo a despertar simpatia.</li> <li>• Capacidade (sabe fazer): apresenta-se como “alguém” que tem conhecimento, portanto é capaz de ajudar e ser útil aos clientes e à sociedade.</li> <li>• Realizações (o que fez ou faz): apresenta dados autobiográficos que acentuam a experiência/competência.</li> <li>• Atuação/estratégia (como faz): apresenta-se como “alguém” cuja atuação merece o sucesso e o reconhecimento.</li> <li>• Objetivos/compromissos: apresenta justificativas socialmente aceitáveis para a razão de ser da empresa.</li> </ul>
<b>Pathos:</b> argumentos vinculados às características psico-sociais do auditório, de modo a suscitar emoções, paixões, sentimentos	Apelos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores (concretos e abstratos): a empresa apresenta valores que motivem o ouvinte a fazer certas escolhas em vez de outras ou a justificar certas escolhas.</li> <li>• Crenças: a empresa apresenta crenças que reforcem determinada visão de mundo.</li> <li>• Sentimentos: a empresa humaniza-se, mostra que tem sentimentos (tem coração).</li> <li>• Opiniões: a empresa tem opiniões sobre aspectos, fatos que são de interesse comum, portanto se preocupa (tem cérebro).</li> <li>• Alusões: referências a elementos culturais, históricos, etc., comuns com o público.</li> <li>• Vantagens: a empresa acena com vantagens para o público.</li> </ul>
<b>Logos:</b> o argumento-tipo é que se faz por meio da amplificação que visa suscitar uma valorização qualitativa da empresa	Auto-afirmações cativantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa é a única que faz, foi a primeira ou está entre as primeiras a fazer (pioneira), está entre as poucas que fazem (rara), é a que faz mais ou está entre elas (líder), é a melhor ou está entre as melhores, faz muito, é a maior ou está entre as maiores, recebeu prêmios, homenagens.</li> </ul>
<b>Provas:</b> argumentos de reforço	Provas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados, selos, números, relatórios, a empresa na imprensa.</li> </ul>
<b>Lugares-comuns:</b> temas a partir dos quais se retira os argumentos	Temas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidade: uma empresa “virtuosa” pode proporcionar maior utilidade, a virtude permite ser benfazejo.</li> <li>• Compatibilidade: é prova de virtude reconhecer a beleza dos usos, costumes de cada povo e tudo quanto manifesta as práticas estimadas no seio de cada comunidade.</li> <li>• Transcendência: é prova de virtude tudo que se faz em atenção aos outros e à pátria em detrimento de interesses próprios.</li> </ul>
<b>Personificação:</b> estratégia lingüística que visa estabelecer uma personalidade para a empresa e torná-la <i>persona grata</i>	<i>Personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metáforas: imagens que personalizam e humanizam a empresa.</li> <li>• <i>Personas</i>: Parceira, Moderna/Irmã-em-humanidade, Encarregada-de-uma-grande-missão.</li> </ul>

**Quadro 9** Elementos e estratégias do discurso das “Melhores e Maiores” de 2004

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Aristóteles [19–], Freitas (2002), Halliday (1987), Klein (2002), Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), Reboul (2000).

As diferenças entre as empresas pesquisadas já foram apontadas, entretanto, estas empresas têm em comum o fato de que existem e realizam suas atividades no atual contexto de negócios e, muitas, têm em comum o fato de que atuam em âmbito internacional como, por exemplo, Petrobrás, Odebrecht, CVRD, CSN, Nokia, Vivo, Voith Paper, Unilever, Volkswagen. O discurso organizacional como prática social não só adere a esse contexto, mas busca influenciá-lo. Nesse sentido, é possível identificar elementos comuns, assim como diferenças nos discursos das empresas pesquisadas.

A análise dos textos fundamentou-se nas seguintes questões: trata-se de retórica? Que significados estão sendo mobilizados? Dado o contexto em que estas empresas atuam, quais elementos poderiam estar presentes? Quais elementos deveriam estar presentes e não estão? A partir destas questões foi possível criar hipóteses-tentativas ou argumentos-tentativas de análise que iriam se confirmar ou não. Há de ressaltar que este trabalho se propõe a identificar e analisar os elementos e estratégias dos discursos das empresas selecionadas na WEB. Embora adote uma concepção dinâmica da prática discursiva e de sua relação com outras dimensões da prática social, **a análise nesta seção limita-se aos elementos comuns e aos elementos ausentes naqueles discursos.**

O Quadro 9 foi construído tendo como referência a literatura sobre o discurso retórico: Aristóteles [19–], Halliday (1987), Leach (2002), Perelman e Olbrecht-Tyteca (1996), Reboul (2000), e outros como Freitas (2002), Klein (2002), Rodrigues (2004). Inicialmente, realizou-se uma pré-análise do discurso de cada empresa selecionada, com base neste quadro. Numa segunda etapa, esse material foi revisto, a fim de se identificar elementos comuns e elementos ausentes. Para a apresentação e análise dos dados pesquisados, fez-se uso de quadros que, além de sintetizarem os principais aspectos da análise são, de certa forma, auto-explicativos, uma necessidade frente a grande quantidade de informação com que lida esta pesquisa. Apresenta-se, inicialmente, um quadro geral



com os principais elementos do discurso das empresas pesquisadas e, a seguir, alguns aspectos da análise são detalhados em quadros específicos.

<b>Elementos presentes nos discursos das “Melhores e Maiores” de 2004</b>			
<b>Elementos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Percentual</b>
<b>Credenciais</b>	Origem	13	33%
	Identidade	40	100%
	Capacidade	40	100%
	Realizações	40	100%
	Atuação/estratégia	40	100%
	Objetivos/compromisso	40	100%
<b>Apelos</b>	Valores	40	100%
	Crenças	21	53%
	Sentimentos	18	45%
	Opiniões	31	78%
	Alusões	37	84%
	Vantagens	40	100%
<b>Auto-afirmações antes</b>	A empresa é a única que faz	12	30%
	Foi a primeira ou está entre as primeiras (pioneira)	30	75%
	É a melhor ou está entre as melhores (está entre as poucas que fazem)	22	55%
	É a que faz ou oferece mais ou está entre (líder)	22	55%
	É a maior ou está entre as maiores	32	80%
	Faz muito (experiência)	20	50%
	Recebeu prêmios e homenagens	26	65%
<b>Provas</b>	Certificado e selos	26	65%
	Números e relatórios	27	68%
	A empresa na imprensa	26	65%
	Código de conduta/ética	12	30%
<b>Temas</b>	Utilidade	40	100%
	Compatibilidade	33	83%
	Transcendência	33	83%
<b>Personas</b>	Metáforas	39	98%
	Parceira	40	100%
	Moderna/Irmã-em-humanidade	33	83%
	Encarregada-de-uma-grande-missão	33	83%

**Tabela 1** Elementos e estratégias do discurso das “Melhores e Maiores” de 2004

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de Aristóteles [19–], Freitas (2002), Halliday (1987), Klein (2002), Leach (2002), Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996), Reboul (2000) e pesquisa nos *sites* das empresas.

É interessante constatar que argumentos que foram apontados por Aristóteles [19–] ainda sirvam para legitimar as organizações neste começo de século XXI, e sejam utilizados na comunicação organizacional por meio da Internet, que caracteriza o modo como as pessoas, as empresas e instituições vêm se comunicando desde o início dos anos 90. Entretanto, os números na tabela 1, a seguir, exigem muito cuidado em sua leitura.

Um exemplo do cuidado com a leitura desta tabela é o fato que 83% das empresas pesquisadas fazem uso da transcendência e compatibilidade como tema legitimador e todas elas, ou seja, 100% fazem uso do tema utilidade, mas o grau em que isso ocorre é bastante variado. Por exemplo, quando a empresa faz uso dos três temas, mas enfatiza um ou dois em relação ao (s) outro(s) e sobretudo a variação da quantidade de material dedicado a cada tema. Determinadas empresas apresentam muito pouco material institucional em seus *web sites*, priorizando o aspecto publicitário e/ou vendas e atendimento ao cliente, como ocorre com a Master, Grendene, Matec, Toshiba, Gol, Redecard, Bahiagás, Pirelli (no *site* Pirelli Pneus-Brasil), Varig, Credicard, Eletropaulo, IBM (no *site* IBM Brasil), Telemar. Outras empresas fazem uso de extenso material institucional como ocorre com a Natura, Petrobrás, CVRD, MBR, Weg, Aracruz, Pão de Açúcar.

Alguns elementos do discurso serão analisados brevemente, por meio de exemplos, outros serão detalhados em quadros específicos. De modo geral, **as credenciais** são argumentos bastante utilizados pelas empresas que utilizam mensagens estratégicas de identidade, capacidade, realizações, atuação/estratégia e objetivos/compromissos. Porém, a origem foi, comparativamente, pouco utilizada, o que faz sentido num contexto dito altamente competitivo em que os sucessos passados não são garantias para um futuro melhor.

Entretanto, algumas empresas recorrem à **origem** ou alegam tradição, o que implicaria uma origem nobre. Um bom exemplo é a Vicunha Têxtil. Ao tratar do ano 1967 em “nossa história”, a empresa fala de uma aquisição comercial pelas famílias Steinbruch e Rabinovich.

Estava nascendo aí o Grupo Vicunha, resultado de uma antiga e sólida relação familiar e comercial. Os sócios-proprietários da Brasibel haviam decidido expandir seus negócios. À tradição dos fios de lã e das finas casimiras da Varam, eles juntaram os blends da Campo Belo e os tergaís da Brasibel e da Elizabeth. Os produtos resultantes dessa fusão de tradição, elegância e experiência técnica tiveram um resultado extraordinário, com reconhecimento e prestígio nos principais mercados do país. Começa a despontar uma nova marca, "Vicunha", inspirada na marca de uma casimira do antigo Varam. ( disponível em: <http://www.vicunha.com.br/br/vicunhatextil/nossahistoria.asp>. Consultado em: 11 out. 2004)

Quanto aos **apelos** predominam as mensagens que fazem uso de valores, vantagens e alusões. Por exemplo, as **crenças** foram utilizadas por 53% da empresas que apresentam argumentos que reforçam sua visão de mundo. No entanto, os mesmos argumentos podem aparecer na forma de **opinião**, em algumas empresas. A diferença é que quando é uma crença, a empresa diz “acreditar”, o que remete a uma confissão de fé ou convicção íntima, uma opinião adotada com fé e convicção. Já, quando se trata de opinião, a empresa mostra que tem cérebro, ela pensa ou tem por princípio, se preocupa com aspectos importantes da relação com seus públicos-chave, neste caso, a empresa “considera”, “reconhece”, “sabe”. Destacam-se, ora na forma de crenças, ora como opinião dois argumentos: as pessoas e os lucros.

O primeiro está relacionado às pessoas ou equipes como responsáveis pelo sucesso da empresa. Utilizam esse argumento as seguintes empresas: Schinkariol, Votorantim (VCP), Master, DPaschoal, Grendene, Albrás, Construtora Odebrecht, Cia vale do Rio Doce, Klabin, Petróleo Distribuidora, Cia Siderúrgica Nacional e Telemar. A CSN, por exemplo, considera que o ser humano é o que faz a diferença nas empresas,

especialmente em um contexto no qual recursos tecnológicos e outros investimentos, em maior ou menor proporção, se equivalem.

O segundo argumento, o lucro, é utilizado pela Master, Matec, Aracruz, Ambev, Odebrecht, Weg. O lucro é um meio de perpetuação da organização, é a base para a geração de empregos e riqueza em benefício de toda a sociedade. O lucro é um mérito pelo trabalho árduo, pela iniciativa individual e deve-se ganhar com o cliente e não do cliente. Se o lucro cresce, cresce a empresa, o emprego, os fornecedores, o município e o país. A Weg, por exemplo, afirma que os bons resultados da empresa sempre foram e sempre vão ser sinônimo de bons resultados para Jaraguá do Sul e toda a região. Mesmo quando o lucro vem de um processo de internacionalização, o país e a sociedade continuam ganhando com a empresa, porque a empresa gera divisas e leva a imagem do Brasil para o exterior, como argumenta a Ambev.

Quanto aos **sentimentos**, as empresas utilizam argumentos que emocionam, além de mostrarem que também “têm coração”, destaca-se no tema Utilidade: o orgulho de satisfazer as necessidades dos clientes (Matec) ou “é um prazer poder ajudar”(Voith). No tema Compatibilidade, destaca-se “o orgulho de ser brasileira” (Schinkariol, Natura, Weg, Klabin). Já no tema transcendência, o sentimento é um argumento pouco utilizado.

Quanto às **alusões** a fatos, personagens de representatividade histórica, social, cultural e econômica que façam com que a organização se aproxime do seu público ou crie com este uma relação de intimidade, os tópicos são bastante variados. Quando a empresa faz uso do tema Utilidade, prevalecem referências econômicas, por exemplo, como a empresa enfrentou crises na economia, a abertura de mercado e a desestatização nos anos 80 e 90. Também, como a empresa participou da industrialização brasileira fornecendo ferro, petróleo, foi personagem importante no setor de transporte aéreo, no setor de

tinturaria de tecidos do país, na modernização da construção civil brasileira nos anos 2000/2001, na construção da infra-estrutura do país, na Balança Comercial do país.

Quando o tema é a Compatibilidade, prevalecem as alusões relacionadas ao meio ambiente, por exemplo, referência aos blecautes e à escassez de energia no final dos anos 90, ao aumento da demanda por papel e ao Brasil como um grande fornecedor global de aço. Essas alusões têm em comum o fato de que as empresas que as utilizam produzem os produtos que podem solucionar estes problemas, por exemplo, gás natural (BahiaGás), motores econômicos (Weg), pneu verde que contribui para reduzir o consumo de combustível do veículo (Pirelli), papel produzido de forma ecologicamente sustentável (Aracruz, Voith, Klabin), aço 100% reciclável (CSN), o automóvel bicombustível (Volkswagen).

Quando o tema é a Transcendência são mais comuns alusões à qualidade de vida e preservação do meio ambiente (32 empresas), ao papel transformador da educação (28 empresas), ao resgate e à construção da cidadania (20 empresas), ao desenvolvimento sustentável (10 empresas), à inclusão/exclusão social e digital (25 empresas), democratização e preservação de manifestações culturais (23)

Quanto às **metáforas**, estas têm a função de personalizar e humanizar as empresas em seu discurso. Uma mesma metáfora pode invocar imagens diferentes, logo, adquirir diferentes funções no discurso das empresas. Um exemplo é a metáfora da biologia, a empresa vista como um ser vivo. Quando o tema é a Utilidade, a metáfora resgata imagens da empresa como um ser em evolução que nasce e cresce (22 empresas). Quando o tema é a Compatibilidade, esse ser vivo se adapta às mudanças do mercado (cujo resultado pode ser a internacionalização) e cria raízes (19 empresas). Quando o tema é a Transcendência, as imagens são de sementes que dão frutos (10 empresas).

Metáforas utilizadas pelas “Melhores e Maiores” (número de empresas )					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Biología	22	Biologia	19	Pedagogia	26
Caminho/receita	15	Arquitetônica	11	Biologia	10
Arquitetônica	10	Caminho/receita	10	Caminho/receita	8
Conquista	8	Família/casa	5	Comunhão/religião	6
		Sonho	5	Arquitetônica	5
		Religião	5	Construção	5

**Quadro 10** Metáforas utilizadas pelas “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

Além da metáfora da biologia, as empresas invocam imagens de si como aquelas que trilharam um caminho; que utilizaram os “ingredientes” corretos para o sucesso; são sólidas ou crescem a partir de uma base sólida; conquistam clientes, admiração e reconhecimento; produzem famílias de produtos; fazem a sua parte dentro de casa (Cimentos Rio Branco); buscam funcionários que conhecem e tenham o varejo na alma (Pão de Açúcar); constroem ideais, porque são eles que, no fundo, edificam a alma, sabem que viver é um eterno construir, acreditam que Deus quer, o homem sonha, a obra nasce (Matec); assumem o compromisso de contribuir para a construção de um Brasil melhor (Vivo).

A **identidade** é um outro elemento presente no discurso das empresas. O gênero retórico demonstrativo ou epidíctico trata do elogio e da censura, cujos fins são a virtude e o vício, o belo e o disforme. Enquanto as virtudes tornam alguém digno de confiança, “o belo é o que, sendo preferível por si, é digno de louvor, ou o que, sendo bom, é agradável pelo fato de ser bom”, conforme Aristóteles [19–, p. 7].

O modo como as empresas se identificam perante seus públicos-chave foi explorado por Freitas (2002). Essa autora identificou cinco temas presentes no imaginário organizacional moderno, cinco formas pelas quais as empresas “vêm” a si mesmas e “compreendem” a sua existência, modos pelos quais elas se autodescrevem e visam criar

um quadro favorável na estrutura mental dos sujeitos e em sua forma de pensar a organização: a empresa-cidadã, a empresa lugar de excelência, a empresa lugar de juventude eterna, a empresa restauradora da ética e moralidade e a empresa-comunidade. Essa autora identificou que esse processo se fundamenta na idealização, ou seja, as qualidades e o valor de um objeto são elevados à categoria de perfeitos.

Esses cinco modos pelos quais as empresas se autodescrevem e a ênfase em cada um dos cinco argumentos foram identificados no discurso das “Melhores e Maiores”. Além de criarem uma identidade para si, as empresas se apresentam como “alguém capaz”, que sabe fazer, tem conhecimento e “compreende” a situação na qual empresas e público se encontram. Enquanto os argumentos de identidade despertam simpatia e confiança, os argumentos de capacidade mostram quanto a empresa é capaz de ajudar e ser útil aos clientes e à sociedade.

Os cinco temas identificados por Freitas (2002) e as três *personas* identificadas por Halliday (1987) foram confirmadas pela análise do discurso das empresas selecionadas, conforme segue:

- a) quando a *persona* é a **Parceira**, predomina o argumento da empresa como lugar da excelência (alguém que busca superar os padrões de qualidade sem que se entreveja um limite para tal), e tem como coadjuvante a empresa como lugar da juventude eterna (alguém que se renova ou se reinventa continuamente, é dinâmico, flexível e moderno);
- b) se a *persona* é a **Encarregada-de-uma-grande-missão**, predomina o argumento da empresa-cidadã (alguém que cumpre os seus deveres e se esforça para que os outros também exerçam seus direitos e deveres), da empresa-comunidade (que amplia suas fronteiras ao buscar fortalecer os

laços sociais com os funcionários, seus familiares, seus vizinhos, estes chamados por comunidade, visando criar uma coletividade em torno de si) e da empresa-responsável (alguém que responde legal ou moralmente pela vida, pelo bem-estar, etc. de alguém), este último, identificado por esta pesquisa;

- c) quanto a *persona* Compatriota/Irmã-em-humanidade, definida por Halliday (1987), a protagonista é a empresa como lugar da juventude eterna (alguém que se renova ou se reinventa continuamente, é dinâmico, flexível e moderno) combinada à empresa restauradora da ética e da moralidade (alguém que estabelece relações que se fundamentam em princípios éticos e morais). Algumas mudanças nesta *persona*, que serão discutidas a seguir, levaram à sua substituição pela **Moderna/Irmã-em-humanidade**.

A *persona* Compatriota/Irmã-em-humanidade (o nome é duplo porque a mesma *persona* aglutina esses dois papéis), identificada por Halliday (1987), apresenta tendências de mudança da década de 70 para os anos 2000. Determinadas empresas ainda utilizam este argumento, por exemplo, somos uma empresa 100% Brasil ou brasileira (Schinkariol, Telemar, Cimento Rio Branco), algumas se mostram respeitosas dos costumes e da cultura dos locais onde atuam (de um modo geral, sem citar o Brasil).

A primeira mudança desta *persona* está no fato de que algumas empresas fazem questão de se identificar como empresa global ou como “um importante *player* mundial” (VCP, Petroflex), uma empresa de “classe mundial” (Master) , “uma Cia verdadeiramente global” (IBM), “crescemos como uma corporação autenticamente multinacional” (Pirelli), “somos uma multinacional multilocal” (Unilever), uma empresa que assume definitivamente o posto de multinacional (Weg). Tais argumentos não seriam



compatíveis na década de 70, mas são compatíveis no início dos anos 2000, conforme discutido nas seções 1.1 e 1.2.

A segunda tendência de mudança da *persona* Compatriota/Irmã-em-humanidade está relacionada ao desejo de ser uma empresa moderna, no sentido de ser “alguém que vive e constrói” neste momento atual mediante o uso dos recursos mais modernos disponíveis. Caso não estejam disponíveis, a empresa poderá criá-los, visto que é uma empresa flexível e bem sucedida. O “ser moderna”, neste caso, remete a uma certa inversão do que Halliday (1987) identificou com o “somos como você”. A Compatibilidade, neste caso, é buscada não porque a empresa é brasileira. A idéia presente aqui é “somos como os outros”, ou seja, somos compatíveis, somos tão boas quanto elas.

As empresas apresentam-se como alguém que é ou deseja estar entre o que há de mais moderno em termos de tecnologias, processos, estrutura e relações sociais, políticas de gestão, para então poder dizer-se dinâmica e competitiva. Mas, ser moderno neste atual mundo dos negócios está relacionado também a outro aspecto. É imprescindível o comportamento ético nas relações com os públicos-chave e com o meio ambiente, conforme argumentos das empresas apresentados nas seções 4.2 e 4.3 e as mudanças organizacionais e institucionais nas seções 1.2.1 e 1.2.2, respectivamente.

A terceira e última mudança dessa *persona* está relacionada com o fato de que a consubstancialidade, ou o que liga intimamente e identifica com intimidade a empresa com o seu público, não está relacionada ao país de origem da empresa ou do público, mas aos produtos que esta empresa produz e vende e sem os quais a vida parece impossível. Essa é uma tendência que este trabalho identificou nas seções 1.1.3 e 1.1.5.

As empresas querem ser reconhecidas como alguém que proporciona experiências de vida. Conforme Klein (2002, p.173), o discurso do Setor de *Marketing* tornou-se mais íntimo, “as empresas baseadas na marca não estão mais interessadas em

atirar-se sobre o consumidor. Elas querem viver com ele”. As empresas querem ultrapassar a necessidade de se identificarem com seus produtos terrenos e, para isso, buscam profundos significados para as suas marcas.

Afinal, são marcas que estão ou conquistaram o nosso coração (Volkswagen), a empresa parte da nossa história (Volkswagen, Grupo Pão de Açúcar, Odebrecht, Pirelli) e que quer fazer parte do nosso futuro (Odebrecht), uma questão de pele (sobre o jeans, Vicunha), produtos que transportam carinho e a alegria de viver (Unilever), empresa que busca inspiração na alma do Brasil, para criar produtos com a nossa cara (Grandene), vídeos que dão um efeito especial nas melhores cenas da nossa vida (Semp Toshiba), empresa que busca contribuir para criar uma relação harmoniosa do indivíduo consigo próprio, com seu corpo, porque entende que deve, permanentemente, aprofundar o seu conhecimento da nossa alma (Natura).

Produtos como papel (Klabin, Aracruz, Voith), ferro (MBR), aço (CSN), petróleo (Petrobrás), celulares (Nokia, Vivo), sistemas/siglas Receitanet, Renavan (Serpro), cartões de crédito (Credicard) fazem parte do nosso dia-a-dia e, nos dias atuais, as empresas argumentam, é impossível viver sem eles.

Essa relação de intimidade está bastante explícita nos argumentos da Unilever. Esta empresa afirma que conhece profundamente o Brasil e procura corresponder à expectativa de bem-estar e qualidade de vida cotidiana dos brasileiros, acompanhando o amadurecimento do consumidor brasileiro ao longo de gerações. Como a intimidade depende do outro, a Unilever argumenta que uma pesquisa realizada em 2000, pela Indicator, indicou que 100% dos brasileiros conhecem e utilizam pelo menos um produto da Unilever, por dia. Adiante, a empresa afirma que o Brasil sabe o que quer: o bem estar de todos os brasileiros, o prazer do convívio, o conforto de viver bem a vida, todos os dias. Assim é o Brasil. E assim é a Unilever.

Estas mudanças identificadas na *persona* Compatriota/Irmã-em-humanidade mostraram que esta *persona* cedeu espaço para uma outra, a Moderna/Irmã-em-humanidade. A seguir, os quadros que sintetizam os argumentos de **identidade** e **capacidade** presentes no discurso das empresas pesquisadas. Não está em questão o que estas empresas realmente são ou praticam. Na análise retórica a questão que prevalece é se o discurso é persuasivo e quais os elementos contribuem para que a persuasão possa ocorrer.

Os argumentos de identidade (Quadro 11) e capacidade (Quadro 12) foram pesquisados de dois modos. Primeiro, analisando o que a empresa traz explícito no discurso. Segundo, o argumento pode estar implícito, neste caso, foi identificado a partir de “argumentos-transversais”. Por exemplo, a empresa não argumenta explicitamente que é capaz de enfrentar desafios, mas usa argumentos “no início [...] hoje”, de modo a ressaltar todos os desafios que enfrentou para “ser alguém”. Ou a empresa não se auto-afirma cidadã, mas alega trabalhar para a “construção ou o resgate da cidadania”.

A Identidade das “Melhores e Maiores” (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Somos excelentes	40	Somos modernas	37	Temos altos ideais	35
Podemos ajudar você	40	Somos competitivas	37	Somos socialmente responsáveis	33
Somos inovadoras	37	Fazemos parte da sua vida	21	Somos ecologicamente responsáveis	33
Somos admiradas/reconhecidas (marcas consagradas)	28	Somos como você	21	Somos empresa-cidadã	28
		Somos éticas	20	Somos uma comunidade	25
		Somos vencedoras, bem-sucedidas	16		
		Somos global	11		

**Quadro 11** A Identidade das “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

Estes elementos de **identidade** e **capacidade**, presentes nos discursos das empresas analisadas, têm grande capacidade de persuasão no contexto atual, pois enquanto

Governos, Organizações intergovernamentais e Organizações não-governamentais, discutem os caminhos para o desenvolvimento num contexto sócio-econômico que emerge com a terceira revolução industrial, as empresas mostram que encontraram o caminho. Por meio de um discurso que congrega modernidade e tradição, flexibilidade e compromissos, busca por melhores práticas de gestão, por melhores resultados e lucratividade com responsabilidade.

As empresas identificam-se como excelentes e alguém que pode ajudar, são modernas e estão comprometidas com altos ideais. Elas apresentam-se como capazes de enfrentar desafios, responder às expectativas dos diferentes grupos interessados no impacto de suas atividades e exercer uma gestão socialmente responsável que produza transformações positivas na vida e no futuro das pessoas.

As “Melhores e Maiores” mostram capacidade (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Para enfrentar desafios	39	Para responder às expectativas dos grupos interessados no impacto das atividades da empresa		Para exercer gestão socialmente responsável	32
Para atender (antecipar) as necessidades dos clientes	39	junto à sociedade/ambiente	36	Para produzir transformações positivas na vida e no futuro das pessoas	30
Para gerar valor ao identificar e explorar oportunidades criadas pelas mudanças de mercado	34	Para participar de mercados competitivos	34	Para exercer uma gestão ecologicamente responsável	30
		Para participar de vários mercados	22		

**Quadro 12** As “Melhores e Maiores” mostram capacidade

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

Em seu discurso na WEB, as “Melhores e Maiores” também utilizam argumentos relacionados à sua **atuação e estratégias** (como a empresa faz), falam de suas realizações (o que fez e o que faz). Aristóteles [19–, p. 81] ao falar do discurso panegírico ou epidíctico, afirma que este tem por objeto as ações, “os atos são os sinais das

disposições da alma”, as obras são sinais de virtude; trata-se de ações e obras realizadas deliberadamente, já que “é próprio do homem virtuoso agir deliberadamente”. Razão pela qual os objetivos ou compromissos da empresa, também, foram incluídos na análise da retórica do discurso das empresas.

Atuação e estratégias das “Melhores e Maiores” (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Satisfação do cliente	40	Investimento em		Parcerias e alianças	30
Busca por resultados	39	modernização	35	Respeito/preservação da	
Busca por qualidade	37	Participação		Natureza	28
Busca por eficiência	35	/trabalho em equipe	29	Ações voltadas para a	
Busca por inovação	34	Cumprimento da lei	20	qualidade de vida	
Ganhos produtividade	28	Atuação ética	18	(especialmente da	27
Melhores práticas	26	Transparência e		comunidade onde atua)	
Aprendizado contínuo	23	normas de	17	Ações sociais para reduzir	28
Parcerias/experiências		governança		a exclusão social/digital	
compartilhadas	20	corporativa		Investimento na qualidade	
Sistema integrado de		Fortalecimento da		de vida dos funcionários	19
gestão/agilidade em	20	atuação no mercado	17	Respeito pelo ser	
comunicações e decisão		internacional		humano/pessoas	17
Visão/cultura		Gestão profissional	10	Investimento na qualidade	
empREENDEDORA	17	Diversidade cultural	07	de vida da família do	12
				funcionário	

**Quadro 13** Atuação e estratégias das “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

Quanto aos argumentos relacionados à atuação e às estratégias das empresas pesquisadas, no tema Utilidade predomina a preocupação com a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Em seguida, esforços que visam melhorar o desempenho da organização, o que pode ser útil para acionistas, além de beneficiar a própria empresa e os funcionários.

Quando o tema é a Compatibilidade, destacam-se os esforços no sentido de ser e manter-se uma empresa moderna que se comporta e estabelece relações pautadas pela ética e transparência. O “ser moderna”, neste caso, remete a uma certa inversão do que

Halliday (1987) identificou com o “somos como você”. A Compatibilidade, neste caso é buscada não porque a empresa é brasileira. A idéia presente aqui é “somos como os outros”, ou seja, somos compatíveis, somos tão bons quanto eles. O tema Transcendência surge pela voz da Parceira que atua em prol do bem-estar social e pela preservação da natureza.

Quanto às **realizações**, predominam no tema Utilidade, os argumentos relacionados à preocupação com a atualização tecnológica, a ampliação da estrutura produtiva e a geração de novos produtos, mais adaptados às mudanças do mercado, também o aperfeiçoamento da equipe de funcionários.

Realizações das “Melhores e Maiores” (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Investimento em P & D /tecnologia	35	Investimento em modernização (produtos, estruturas, processos, etc.)	29	Ações sociais diversas	32
Investimento em novos produtos	31		Investimento interno em processos, equipamentos, e produtos “limpos”	29	Programas voltados para a educação
Investimento no aumento da capacidade de produção	29	Investimento no bem-estar e melhores condições de trabalho para os funcionários			22
Investimento no aperfeiçoamento dos funcionários	28		Programas de valorização da cultura e esporte	22	
		Programas para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários			18

**Quadro 10** Metáforas utilizadas pelas “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir de pesquisa nos *sites* das empresas

Em relação ao tema Compatibilidade, os argumentos concentram-se na modernização da empresa, e no uso de equipamentos, processos e produtos que não agridam o meio ambiente, nas condições seguras de trabalho e nos benefícios (refeição, transporte, convênio médico e odontológico, etc.). Quando o tema é a Transcendência,

predominam as questões sociais relacionadas à educação, pois as empresas argumentam que a educação tem papel transformador na vida das pessoas, também são destacadas as ações voltadas para a preservação da natureza.

Na pesquisa, 32 empresas argumentam que realizam algum tipo de ação social: saúde, esporte, geração de renda e emprego, educação, cultura e artes, esporte, exclusão digital, etc. Essas ações são bastante variadas e, em geral, estão voltadas para as necessidades específicas da região em que a empresa atua. A WEG, por exemplo, tem ações voltadas para a reintegração social de ex- presidiários e portadores de deficiência física. A Natura, fala do Projeto Enxergar, lançado em 2001, que promove a participação de portadores de deficiência visual no Painel Olfativo, de avaliação de fragrâncias. O projeto evoluiu, em 2002, com a contratação de uma cooperativa social para essa prestação de serviços.

No caso do emprego de portadores de deficiência, a empresa pode estar, assim como outras que declaram estas ações, simplesmente cumprindo uma determinação do Governo Federal, Lei 7.853 (1989), Decreto 3.298, Art.36, que visa garantir às pessoas portadoras de deficiência possibilidades reais de inclusão em todas as esferas da vida em sociedade, consoante à Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Essa informação está ausente dos sites das empresas pesquisadas**, o que pode levar, erroneamente, à conclusão de que se trata de uma ação deliberada ou iniciativa da empresa.

A Albrás fala do seu Programa Sorriso nos Rios, realizado em parceria com diversas entidades, inclusive o Governo do Estado do Pará, e voluntários da empresa que desenvolveram equipamentos de proteção para os eixos dos barcos que navegam nos rios da região, implantados gratuitamente para prevenir o escalpamento de crianças (em geral,

meninas) que brincando em pequenos barcos, deixam o cabelo ser atingido pelos eixos dos motores.

A Construtora Odebrecht fala de seus programas Projeto Reinserção Social para os mutilados de guerra em Angola que trabalham na Hidrelétrica de Capanda, os mutilados recebem o mesmo salário dos demais integrantes de funções correlatas, são apresentados depoimentos de três pessoas, tem ainda, o Programa de Combate à Aids em Angola, premiado internacionalmente.

Na análise dos argumentos voltados para a atuação e as realizações, fica nítido o fato de que capacidade de persuasão da empresa também se constrói a partir da **ausência, no discurso, de elementos que possam, de algum modo, gerar insatisfação, ou que possam gerar dúvidas quanto à beleza e à virtude organizacional**. Este outro caso de ausência no discurso das empresas na WEB refere-se ao impacto que as melhores práticas (terceirização, *downsizing*, reengenharia, qualidade total, etc) e o uso da tecnologia mais avançada (robôs, produção monitorada por computadores, câmeras de vídeo especiais, sensores laser e outros sistemas eletrônicos que permitem a imediata identificação e solução de problemas etc.) têm sobre o emprego ou o número de funcionários demitidos.

Não obstante, em dois casos, as empresas argumentam sobre o grande esforço que fizeram para não demitir. O primeiro caso é da WEG que no início dos anos 80, período de crise na economia brasileira, tem uma forte queda nas suas vendas por quase dois anos, mas a WEG soube tirar proveito da crise. Ao invés de demissão em massa, a empresa argumenta que reduziu a jornada de trabalho em 25 % e desencadeou um plano espetacular de treinamento preparando-se para dias melhores: a fábrica transformou-se em escola e os colaboradores em estudantes de matemática, português, alfabetização e atualização cultural. Neste momento, a WEG começa a planejar o futuro, em busca de



resultados programados e assume o compromisso de propiciar um ambiente para o autodesenvolvimento profissional e pessoal.

O segundo caso é da Volkswagen. Essa empresa argumenta, em seu discurso, que é possível conciliar modernização e geração de emprego. Na fábrica de Taubaté, São Paulo, considerada uma das mais modernas do país, existem quase 140 robôs em operação e os índices de automação chegam a 75% (na estamperia). Em outro momento do discurso, a Volkswagen argumenta que em janeiro de 1999, por causa da crise econômica, a empresa assinou novo acordo com os sindicatos dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e de Taubaté para evitar demissões; houve redução da jornada semanal para quatro dias e redução nos salários anuais: o acordo preservou cerca de 7.000 empregos nas fábricas.

No segundo semestre de 2004 as grandes redes de varejo do país finalizavam um processo de reestruturação que implicava no fechamento de lojas deficitárias. As palavras de um diretor executivo do CompreBem, do Grupo Pão de Açúcar, depois de fechar oito lojas, é que a sua tolerância para loja deficitária é zero (MATTOS, 2004). Não há informação de demissões no *site* da empresa, visto que aqui como em outros *sites*, a reestruturação e o que se chama melhores práticas são apresentadas, apenas, como positivas.

O Quadro 15, aborda os **compromissos** que as empresas pesquisadas assumem e os **objetivos** para os quais buscam legitimação. Halliday (1991, 1987) considera os objetivos organizacionais como os fins com os quais uma organização declara estar operacional e filosoficamente comprometida; os objetivos implicam em um tipo de relacionamento entre uma organização e o seu ambiente; objetivos são justificativas socialmente aceitas para as atividades da organização e estão, nesse sentido, intimamente associados ao processo de legitimação organizacional.

Objetivos e compromissos das “Melhores e Maiores” (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Satisfação dos clientes	40	Ser moderna e competitiva	40	Produzir transformação social (sociedade mais justa)	31
Qualidade produtos/serviços	38	Alinhamento com as mudanças do mercado	34	Contribuir com a missão de educar (inserção social, auto-estima)	30
Crescimento/resultado /lucratividade	34	Desenvolvimento dos funcionários	31	Melhoria/preservação da qualidade do meio ambiente	30
Inovação	34	(treinamento /educação)		Construção da cidadania	
Eficiência	34	Impactos ambientais de suas atividades	29	Qualidade de vida da comunidade onde atua	26
Melhores práticas	33	(reduzir, reutilizar, reciclar)		Trabalhar para um futuro melhor/futuras gerações	25
Criar/manter equipes competentes	32	Melhores condições de trabalho para os funcionários (benefícios e segurança)	27	Preservação e estímulo à cultura e ao esporte	23
Gerar valor	29	Superar a concorrência, ampliar mercados	17	Sensibilizar as pessoas/promover o voluntariado	23
Aprendizagem/conhecimento	27				20
Produtividade	26				
Longevidade/sustentabilidade dos negócios	14				

**Quadro 15** Objetivos e compromissos das “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

Quando o tema é a Utilidade, predominam os argumentos relacionados à satisfação do cliente, dos acionistas e da própria empresa, baseada em produtos com qualidade, eficiência no uso de recursos e buscando sempre a inovação. A legitimidade pela Compatibilidade ocorre na medida em que a empresa mostra sintonia com as mudanças do contexto em que atua, é moderna e competitiva.

As equipes ou funcionários competentes são argumentos do tema Utilidade quando a empresa mostra que tem e procura manter uma equipe preparada para atender o cliente e desenvolver tarefas com elevada qualidade. É um argumento de Compatibilidade quando a empresa mostra que investe no desenvolvimento dos seus profissionais de modo que se tornem “profissionais modernos” trabalhando para uma “empresa moderna”, por exemplo, funcionários com MBA, que falam um segundo idioma (inglês), etc.

Quando o tema é a Transcendência, predominam objetivos e compromissos com a transformação da sociedade na busca de uma sociedade mais justa, o compromisso com a educação e o meio ambiente. A educação é vista como tendo papel fundamental para a melhoria da qualidade de vida, a realização de sonhos, a elevação da auto-estima e o “resgate da cidadania”. As empresas se auto-afirmam educadoras por excelência, atuando no âmbito da educação infantil, de jovens, de adultos e idosos, quer seja no âmbito da educação formal, profissionalizante, ambiental, capacitação de professores da rede pública, educação de hábitos alimentares e vida mais saudável.

Esta pesquisa identificou que os objetivos presentes nos discursos das empresas são múltiplos e conflitantes. São múltiplos, porque os objetivos e compromissos variam nas esferas da Utilidade, da Compatibilidade e da Transcendência. E, são conflitantes porque há diferença de foco entre o que busca as *personas* relacionadas a cada um destes temas. Ou, visto de outro modo, estes objetivos deixam de ser conflitantes porque e/ou se termos como cidadania, educação transformação social e futuro melhor estiverem sendo utilizados não em seu sentido substantivo, mas num sentido pragmático ao qual a empresa os limitou.

Um exemplo desta **limitação de sentido** nos discursos analisados é o termo educação no discurso da Gol. A empresa fala de seu programa de educação que visa atender às necessidades do colaborador, do acionista, dos clientes e da sociedade como um todo, equilibradamente. A preparação para a vida, argumenta a empresa, inclui o desenvolvimento da vontade da pessoa em ser sempre melhor, crescer e realizar-se pessoal e profissionalmente, os tópicos do programa são: conceitos da natureza humana, conceitos da empresa, autogerenciamento e programa 5 S.

O programa 5S é uma ferramenta de gestão que busca eliminar o desperdício (descarte, arrumação, limpeza, higiene, disciplina/ordem) e não desenvolver pessoas e

muito menos preparar as pessoas para a vida. Em outros casos, quando o foco é a educação profissionalizante, ficam visíveis as vantagens para a empresa, quase nunca explicitadas. Ao formar estes profissionais, as empresas garantem “recursos” capacitados e pessoas “alinhadas” com os valores da empresa.

Quanto aos compromissos e objetivos há de ressaltar as **ausências no discurso**. As empresas nem sempre dizem, em seu *web site*, que muitas de suas ações não são simples iniciativas ou decisões unilaterais, como por exemplo a preservação de recursos naturais, a redução do consumo de matéria-prima e energia, a reutilização de recursos (por exemplo, água), o uso de embalagens recicláveis, a não utilização de trabalho escravo e de trabalho infantil, a segurança no ambiente de trabalho, a fabricação de produtos que não usam animais ou seres humanos como cobaias, o comportamento ético na gestão fiscal e financeira.

As ações, citadas acima, constituem-se em um esforço das empresas para se adaptarem às normas e acordos firmados no âmbito intergovernamental, por exemplo, Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização Mundial do Comércio (OMC) e outras, e no âmbito nacional, estadual e setorial. Normas e acordos que visam, por vezes, a sobrevivência das empresas em um contexto social em transformação e decorrem, outras vezes, da própria concorrência capitalista.

As empresas utilizam-se, também, de **valores** em sua retórica na WEB. Esses valores podem estar explícitos no texto em uma “declaração de valores”, ou podem estar distribuídos ao longo dos textos, de forma implícita, reforçados por argumentos-transversais. No caso da Telegoiás/Vivo, a empresa afirma que a transparência, a tecnologia e a inovação são palavras de ordem empregadas no dia-a-dia da empresa (Telegoiás-Vivo).

Valores das “Melhores e Maiores” (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Qualidade	34	Modernidade	38	Responsabilidade	37
Inovação	31	Pessoas/equipes		Qualidade de vida,	
Eficiência	27	motivadas e alinhadas	32	bem-estar/também da	32
Segurança	26	com os objetivos da		comunidade onde atua	
Excelência	24	empresa		Meio ambiente/natureza	31
Confiança	23	Marca/identidade visual	22	Cidadania	24
Criatividade	16	(moderna, competitiva)		Desenvolvimento	
Dedicação	15	Ética	20	sustentável	14
Cultura empreendedora	14	Transparência	20	Ser humano	9
Ousadia	11	Honestidade	11	Vida	7
Perseverança/determinação	7	Diversidade cultural	6	Solidariedade	6

**Quadro 16** Valores das “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

Pode ocorrer, no caso do uso de valores como estratégia, que a empresa destaca o quanto “qualidade” é um parâmetro organizador de suas atividades e relações, mas ao declarar os seus valores oficialmente a empresa não incluir a qualidade. Por isso, foram considerados os valores declarados oficialmente pelas empresas e aqueles não declarados, mas que estavam reforçados no discurso como valores a partir de vários argumentos sobre a sua importância para a empresa.

Os valores são importantes argumentos aos quais as empresas recorrem para motivar o ouvinte a fazer certas escolhas em vez de outras, e, sobretudo, para justificar certas escolhas, de modo que se tornem aceitáveis e tenham a aprovação do público (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 1996).

Quanto às **vantagens** que as empresas pesquisadas oferecem para o público, se o tema é Utilidade, predominam os argumentos de quem tem credibilidade e pode ajudar. A empresa oferece produtos e ou serviços variados e de qualidade que atendem as necessidades específicas de cada cliente, emprega profissionais aptos a enfrentar os

desafios do mercado, adota um padrão de produção de nível internacional, gera empregos (benefícios para os funcionários) e paga impostos e ou gera divisas (receita para o município e Estado). A empresa, sobretudo, tem algo que a diferencia e lhe dá vantagens para ajudar e ser útil, esse diferencial competitivo pode estar relacionado com diversos aspectos como tecnologia, processos, equipes competentes, localização, a marca ou uma identidade visual reconhecida.

Vantagens oferecidas pelas “Melhores e Maiores” (número de empresas)					
Utilidade		Compatibilidade		Transcendência	
Possui diferencial competitivo	39	Trabalha para atender às expectativas, necessidades dos grupos interessados nos impactos das atividades da empresa para a sociedade	37	Trabalha para produzir transformações positivas na sociedade (especialmente na comunidade onde atua)	31
Oferece produtos/serviços de qualidade	36	Gera oportunidades de crescimento pessoal e profissional para os funcionários	31	Trabalha pela preservação e em harmonia com a natureza	30
Conta com profissionais preparados e competentes	36	Possui modernas instalações, equipamentos e sistemas de gestão	30	Trabalha para o bem-estar comum e um futuro melhor	23
Produção conforme padrões /normas internacionais	30	Utiliza/oferece processos, produtos e equipamentos ambientalmente corretos	29	Trabalha respeitando o ser humano e buscando seu bem-estar	16
Oferece variedade/linha completa de produtos	29	Adota políticas de remuneração e benefícios para os funcionários	24		
Gera empregos e riqueza	24				
Gera divisas/exportação	11				
Paga impostos, gera receita	6				

**Quadro 17** Vantagens oferecidas pelas “Melhores e Maiores”

**Fonte:** elaborado pela autora a partir da pesquisa nos *sites* das empresas

A internacionalização e as fusões são apresentadas como eventos naturais na “vida” de uma organização que quer ajudar, crescer, ser bem sucedida. A Ambev ao falar da fusão entre a Antártica e Brahma, fala desta histórica união cujo objetivo era consolidar uma organização capaz de ultrapassar as fronteiras do país e difundir as principais marcas brasileiras do setor em todo o mundo. **O que está ausente** do *web site* desta empresa e das

demais que empreendem essas ações são as vantagens que a internacionalização e as fusões podem trazer para a empresa, de modo que pode levar à conclusão de que o país, portanto, a sociedade será a maior beneficiada. Estão ausentes os impactos das fusões sobre o emprego, os preços dos produtos e, conforme Klein (2002), seção 1.1.5, sobre a diversidade de opções.

A retórica da Compatibilidade mostra que a empresa procura levar em consideração os interesses dos diversos públicos que influenciam ou podem influenciar as suas atividades. Portanto, essa empresa é moderna, pois considera diferentes demandas relacionadas às suas atividades, é transparente em suas relações e busca a eco-eficiência. A Cauê afirma que possui uma das mais modernas fábricas de cimento do mundo, adota um dos mais modernos sistemas para controle de emissão de poluentes e, no momento, dá continuidade à estratégia de modernizar e consolidar a marca Cauê junto aos consumidores. Esta estratégia inclui um novo personagem que substituirá o tradicional símbolo dos produtos da empresa visando aumentar a aproximação desta com o público, por meio de bom humor, alegria e visual moderno.

As vantagens relacionadas ao tema Transcendência reforçam a empresa-responsável, empresa que busca criar em torno de si uma coletividade (empresa-comunidade) envolvendo funcionários, suas famílias e as pessoas que moram no entorno da empresa. Essas atividades podem se estender além da vizinhança, pois trata-se de “alguém” que tem objetivos ou assume compromissos que transcendem a “própria vida”. A Natura afirma que promove ações que fortalecem as relações com a comunidade com a qual se relaciona e que “queremos mobilizar corações e grupos, em movimento crescente, para o aperfeiçoamento da qualidade da vida na terra”. Ao usar a primeira pessoa do plural a empresa busca, do ponto de vista retórico, mostrar a coincidência entre os interesses da empresa e da sociedade.

Entretanto, **muitas vantagens que a empresa afirma proporcionar para os seus públicos-alvo são também altamente compensadoras para a organização.** Não parecem ser ações desinteressadas para com o outro e para com a Pátria, conforme Aristóteles [19?]. Esta parte, está ausente dos discursos das empresas pesquisadas. Por exemplo, o Programa de Fomento Florestal, da Klabin, tratado como programa comunitário. Segundo a empresa, o objetivo do programa é permitir que as pequenas e médias propriedades rurais possam se beneficiar do programa de reflorestamento.

Este programa tem como finalidade, segundo a empresa, atender os aspectos sociais, ao contribuir para a fixação do agricultor na área rural, com o incremento na renda, disseminar as práticas de conservação ambiental e aumentar a disponibilidade de madeira de florestas plantadas – preservando a floresta nativa. Essa iniciativa estimula, ainda, a atividade econômica, ao gerar alternativa de produção em áreas atrativas para as atividades mais tradicionais, como agricultura e pecuária.

A Klabin afirma que na outra ponta se beneficia com a maior oferta regional de madeira. O que a empresa não diz é que essa é uma estratégia deliberada para escapar do custo social e econômico de adquirir novas terras, de evitar ou contornar problemas legais de limitação do avanço da plantação e evitar o desabastecimento no futuro. Os recursos que seriam imobilizados em terras são investidos na ampliação da produção. Esse processo de terceirização recebe o nome de parceria e fomento. De outro lado, as empresas do setor de celulose enfrentam o discurso e as ações de ONG's contrárias à expansão da “monocultura do euclypto” ou “Florestas do silêncio”, como são chamadas (PINHO, 2005).

A Construtora Odebrecht fala do Programa de Comunicação Social “de mãos dadas com a comunidade” para a reabilitação de dutos, voltado para as crianças e suas mães. Este programa orienta quanto à segurança das comunidades que vivem no entorno das obras e que convivem com as máquinas e valas abertas. Essas pessoas demonstram seu



contentamento por se sentirem prestigiadas e respeitadas quanto aos seus direitos. E a empresa certamente reduz o risco com acidentes.

A Aracruz tem o Projeto bons vizinhos, considerado ação social, cuja finalidade é aproximar a empresa dos pequenos proprietários rurais e moradores das regiões situadas nos limites de seus plantios de eucaliptos e reservas nativas, por meio de visitas de técnicos da empresa às comunidades e visitas da comunidade à empresa. Em contrapartida, os vizinhos após conhecerem as instalações e atividades da empresa, bem como sua importância para a região em que habitam, se tornam atentos à presença física dela e avisam quando há princípios de incêndio ou outras atividades que possam ameaçar os plantios de eucalipto. As vantagens para a empresa dessa ação social podem ser medidas, mas não estão no *site*.

No discurso da Varig **não havia nenhuma referência à grave crise em que a empresa se encontrava** (BARROS, 2005). A Eletropaulo não discute em seu *web site* que suas atividades têm impacto na sociedade e são questionadas por moradores que temem riscos à saúde, devido à expansão em bairros residenciais de linhas de alta tensão (138kV), que aumentam os campos eletromagnéticos, e que alguns estudos associam a casos de câncer (LEITE, 2005), **informações nesse sentido não constam no *site* da empresa..**

A Petrobrás, por exemplo, argumenta que passou a se destacar no Brasil como a empresa que mais investe em projetos sociais, culturais, artísticos e de educação ambiental; que incorporou aos seus negócios os princípios de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, ao aderir em 2003, a uma das mais importantes iniciativas de responsabilidade social corporativa do mundo, o Global Compact (conferir seção 1.2.2). A empresa também é parceira, desde 2003, do Programa Fome Zero do Governo Federal. Este é um programa que se caracteriza como política pública de combate à miséria e à fome, que exige a capacidade da empresa de compreender a realidade onde

atua, visto que, busca-se alterá-la, o que exige a inclusão do outro na proposta de alteração da realidade.

Além da Petrobrás, a CVRD, o grupo Pão de Açúcar, o Serpro e a Telemar também são empresas parceiras do Programa Fome Zero. Segundo Aristóteles [19–], é prova de virtude tudo que se faz em atenção aos outros e à pátria em detrimento de interesses próprios. Nestes casos, o discurso das empresas parece indicar que elas não medem esforços para isso, mas a verdade é que várias empresas afirmam em determinado momento, que os projetos de cunho social voltados para a redução da exclusão social, para a democratização da cultura, para a educação, para a saúde, a geração de renda, etc. são analisados pela área de *Marketing* da empresa, que irá avaliar se a empresa deve ou não investir em determinado projeto, **mas esse dado não é explicitado no site destas empresas.**

Um outro aspecto dessa questão, que as empresas não tratam em seu *web site*, é que o patrocínio de projetos culturais e artísticos, no Brasil, significa que a empresa deixará de recolher parte dos impostos devidos, quando esse patrocínio é feito com base na Lei Rouanet e Lei do Audiovisual, leis federais de incentivo à cultura. A questão que importa é: se o dinheiro é público são também usados critérios públicos na escolha dos projetos a serem patrocinados?

A Petrobrás tem enfrentado manifestações de especialistas dos EUA, Alemanha, Inglaterra e Equador, contrários à construção pela Petrobrás de uma estrada em área licenciada à empresa, dentro do principal parque nacional equatoriano. O projeto também é questionado por ambientalistas, pois este parque é uma das 25 reservas da biosfera reconhecidas pela ONU, a empresa, porém, alega estar realizando estudos sobre o impacto da estrada (TORRES, 2004).

**Não há discussão específica sobre este caso no *web site* desta empresa** e/ou de outros impactos que as suas atividades possam trazer para o meio ambiente, fala-se apenas de modo geral e vago, como ocorre também com as demais empresas pesquisadas. Apenas a Aracruz destacou explicitamente que suas atividades foram questionadas (conforme discutido na seção 4.3). Foi encontrado, no *site* da Petrobrás, um breve comentário sobre o acidente em 2001, com a plataforma Petrobrás 36, na Bacia de Campos, seu naufrágio e a morte de 11 empregados, um dos mais graves acidentes da história da empresa.

Em resumo, as empresas fazem uso de diferentes argumentos para alcançar a sua legitimação, e deixam de usar aqueles que possam reduzir ou impedir a simpatia e a confiança do público em relação à empresa. Dentre os argumentos que são utilizados pelas empresas na WEB, resta falar das **auto-afirmações cativantes** que amplificam as qualidades distintivas da empresa e visam suscitar uma valorização da organização junto aos seus públicos-chave. As empresas apresentam-se como a única que faz, ou está entre as poucas que fazem. Aristóteles [19?] trata de vários argumentos de amplificação, tais como: apresentar-se como algo raro, único, ser a maior ou estar entre as maiores, apresentar-se como alguém que faz muito, é referência, estabelece padrões, serve de exemplo, é a principal, é *benchmark*.

No discurso epidíctico os fatos são tomados por aceite e resta ao orador revesti-los de grandeza e beleza, segundo Aristóteles [19?]. A Refap, por exemplo, apresenta-se como uma das mais belas refinarias do país, suas unidades de produção “convivem” com lagos, gramados e mata que abrigam espécies raras e vulneráveis de plantas e árvores, e serve de moradia para animais como capivaras, pavões, roedores, ovelhas, cisnes, gansos, patos e pássaros de inúmeras espécies.

As empresas fazem, ainda, uso de **provas** como certificados de qualidade (ISO 9000), de meio-ambiente (ISO 14001), de segurança (OHSAS 18001), etc. e selos, conforme discutido na seção 1.2.2. Acima foram citadas as empresas parceiras do Programa Fome Zero, cuja logomarca pode ser utilizada pela empresa-parceira. Outras provas que as empresas pesquisadas fazem uso são relatórios, por exemplo, o Balanço Social no modelo IBASE (conforme seção 1.2.2): Aracruz, Br Distribuidora, Camargo Correia, CRVD, DPaschoal, Eletropaulo, Grupo Pão de Açúcar, Klabin, Natura, Odebrecht, Petrobrás, Serpro, Telemar, Volkswagen, VCP, Weg, Semp Toshiba, Unilever, Volkswagen, VCP.

Determinadas empresas pesquisadas são associadas ao Instituto Ethos (ver seção 1.2.2): Serpro, Aracruz, Vivo Goiás e Tocantins, Albras, CVRD, CSN, IBM, Petrobrás, Petroflex, DPaschoal, Telemar, Klabin, Camargo Corrêa, Pão de Açúcar, Natura, Nokia, Ambev, Telemar. Como prova, as empresas utilizam, ainda, um *link* que traz para o público, informações da empresa na imprensa.

Os selos, por exemplo, Selo Empresa Cidadã, Empresa Amiga da Criança, a logomarca Parceira do Programa Fome Zero, etc., além dos certificados, são maneiras pelas quais a empresa busca a legitimidade perante diferentes públicos. Estas práticas empresariais são significativas porque dizem muito acerca de como a organização “entende” a realidade na qual se insere e como as mudanças institucionais rebatem nas estratégias empresariais. Selos, certificados, balanços, técnicas, são símbolos que precisam ser comunicados, compreendidos, perseguidos, mantidos, substituídos, transformados.

As empresas, neste começo de século, buscam por meio do discurso “criar um quadro favorável na estrutura mental dos sujeitos e em sua forma de pensar a organização” Freitas (2002, p. 59). Neste sentido, a Internet pode potencializar resultados por combinar texto, imagem e som.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

As campanhas publicitárias pedem muita personalidade. Temos que criar símbolos que representem nossa filosofia, nossa história e nossa própria equipe, sempre desperta, alegre e prestativa. Nasce o Nestor. Sucesso. Nascem o Alemão e o Gastão.

DPaschoal, “nossa história”, ano 1986

Nesta pesquisa, analisou-se o discurso na WEB das 40 empresas brasileiras indicadas “Melhores e Maiores” pelo Anuário da Revista Exame “As 500 maiores empresas brasileiras”, de julho de 2004. O discurso é um dos diversos meios de que as empresas dispõem para influenciar o contexto histórico-social atual e exercerem efeitos construtivos sobre este e, ao mesmo tempo, o discurso organizacional é moldado pelo esforço da organização em adaptar-se a esse contexto.

Por considerar o discurso uma prática social, este trabalho buscou evidenciar a relação entre os argumentos e o contexto, o público e a totalidade do texto. As questões relacionadas ao contexto e ao público foram analisadas no capítulo 1. No capítulo 2, foram analisados os aspectos do texto e as implicações entre retórica, ideologia, poder e legitimação. No capítulo 3, discutiu-se a metodologia da pesquisa. No seguinte, conduziu-se uma análise da retórica das empresas selecionadas, que fundamenta as conclusões e recomendações deste trabalho.

O uso da Internet é crescente, desde os anos 90, como meio pelo qual empresas, governos e instituições diversas vêm se comunicando. A comunicação, também, tornou-se elemento estratégico para as organizações que, num contexto globalizado e interconectado, têm mais visibilidade perante diferentes públicos. Estes apresentam diferentes necessidades, interesses, expectativas a serem consideradas e/ou atendidas pela empresa. E, por fim, o contexto dos negócios tem se transformado desde os anos 70, de modo que a incerteza e os conflitos tornam-se inerentes ao ambiente de negócios.

Neste contexto, como as empresas indicadas “Melhores e Maiores” de 2004 constroem retoricamente sua legitimação na WEB? A análise do discurso destas empresas levou a concluir que se trata de discurso retórico, na medida em que busca a persuasão do público para determinada visão da empresa como agente social por excelência no início dos anos 2000. Quanto ao gênero, trata-se de discurso epidíctico, que busca a persuasão no longo prazo a partir de argumentos que visam à valorização da organização perante seus públicos, por meio de elogios à sua virtude e sua beleza.

O discurso das organizações pesquisadas é ideológico, pois mobiliza significado para criar ou manter poder, garantir recursos e obter /manter a legitimação para a empresa e suas atividades. É discurso lacunar, porque existem elementos que estão ausentes do discurso, e é discurso competente, pois é material preparado por especialistas para comunicar a visão “autorizada” da empresa. Por ser um discurso moldado por relações de poder e ideologias do contexto histórico-social e, ao mesmo tempo, exercer efeitos construtivos sobre as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença, o discurso das empresas é uma prática social.

As empresas pesquisadas buscam conquistar a confiança e a simpatia de seus públicos-chave, a partir de argumentos sobre o seu caráter moral, de características congruentes com o contexto sócio-histórico e com a audiência, do uso de argumentos que

amplificam as qualidades da organização e do uso de provas. Nessa pesquisa, verificou-se que os elementos tradicionais de um discurso retórico são utilizados pelas “Melhores e Maiores” de 2004 em seu *web site*. Todas as empresas pesquisadas apresentam credenciais (identidade, capacidade, realizações, atuação/estratégias, objetivos/compromissos), fazem uso de apelos (valores e vantagens). As auto-afirmações mais freqüentes nos discursos destas empresas são “é a maior ou está entre as maiores” e “foi a primeira ou está entre as primeiras”, e as provas mais freqüentes são o uso de números e relatórios.

Os temas Utilidade, Compatibilidade e Transcendência, identificados por Halliday (1987) no discurso das multinacionais nos anos 70, foram confirmados. Quanto as *personas* que correspondem aos temas, foram confirmadas a Parceira e a Encarregada-de-uma-grande-missão, enquanto a Compatriota/Irmã-em-humanidade cedeu espaço para a Moderna/Irmã-em-humanidade.

A primeira mudança em relação à década de 70, é que as empresas brasileiras “Melhores e Maiores” priorizam o Tema Utilidade, o que significa a importância da Parceira como *persona* legitimadora das organizações perante seus públicos, no atual contexto de negócios. A totalidade das empresas pesquisadas, ou seja, 100% utilizam o tema Utilidade, independente das diferenças entre as empresas, embora a quantidade de material (texto) disponível nos *web sites* seja bastante variada. Portanto, a Parceira é a *persona* predominante nos textos das empresas brasileiras na WEB, empresas de capital nacional e estrangeiro e empresas estatais. As mensagens neste tema conduzem à empresa como lugar da excelência..

Cerca de 83% das 40 empresas pesquisadas também utilizam o tema Transcendência. O que parece indicar que a personificação da empresa em Encarregada-de-uma-grande-missão, seja um papel importante para que as empresas se tornem *persona grata*, no atual contexto de negócios. Na análise de Halliday (1987), o tema

Transcendência estava ausente dos discursos das multinacionais e das empresas locais “em casa”, o que segundo a autora, parecia indicar tratar-se de tema peculiar ao discurso das multinacionais, dirigido a uma audiência internacional.

Talvez, por tratar-se de discurso vinculado por um meio que atinge uma “audiência universal” e devido ao grau de internacionalização que caracteriza este grupo de empresas, o tema Transcendência esteja presente nos discursos de tantas empresas. Mas, esta pesquisa permite concluir que a *persona* Encarregada-de-uma-grande-missão não é peculiar ou exclusiva das multinacionais.

As mudanças no contexto social mais amplo e no contexto organizacional e institucional recentes têm gerado um ambiente caracterizado pela incerteza e por conflitos. Um ambiente globalizado e interconectado em que as empresas por estarem mais vulneráveis têm recorrido ao uso do tema transcendência, mais que na década de 70, para legitimar a sua existência e de suas atividades, mesmo no caso do discurso se dirigir ao público do país de origem da empresa. As mensagens estratégicas, neste tema, conduzem à empresa-cidadã, empresa-comunidade e empresa-responsável.

O tema Compatibilidade, presente no discurso de 83% das empresas pesquisadas, também é uma mudança em relação ao trabalho de Halliday (1987). A forte presença do tema nos discursos das empresas brasileiras pode estar relacionada com a mudança no modo como as empresas buscam a compatibilidade, no atual ambiente de negócios. Ou seja, com mensagens que conduzem à empresa lugar da juventude eterna, empresa ética, empresa-moderna, além de uma consubstancialidade que torna a empresa indispensável à vida social e que constituem a identidade da *persona* Moderna/Irmã-em-humanidade, enquanto a Compatriota/Irmã-em-humanidade, identificada por Halliday (1987), nos anos 70, cede espaço. As modernas empresas dos anos 2000 estão intimamente



unidas ao seu público, desde que, “decidiram” que o produto se produz na fábrica, enquanto as marcas são feitas no coração, na mente e na alma das pessoas.

Nesse sentido, as empresas pesquisadas mobilizam símbolos (significados) que explicam e justificam a sua existência ou razão de ser, a partir de palavras como responsabilidade, ética, realização de sonhos, busca pela beleza, moderno, preservação da natureza, excelência, futuro melhor, palavras que mobilizam significado congruente com os valores e crenças da sociedade e dos diferentes públicos. As técnicas gerenciais, os selos, os certificados e os balanços são práticas empresariais significativas para a manutenção e/ou ampliação do poder.

Quanto à ideologia, há de ressaltar que “as lacunas” nos discursos das empresas não podem ser preenchidas, pois podem comprometer a virtude e a beleza auto-afirmadas. Enfim, as mudanças no discurso das empresas quando associadas às transformações no contexto social, organizacional e institucional dos anos 70 para os anos 2000 confirmam a existência de uma dimensão retórica na relação organização-ambiente.

As conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas para outros contextos e organizações, por tratar-se de análise retórica e análise de discurso, mas podem configurar hipóteses para futuras pesquisas. Neste sentido, amplia os temas de pesquisa na área de estudos organizacionais, comunicação e comportamento organizacional. Também, reforça a pesquisa interdisciplinar no campo da administração, visto que o discurso como prática social é, por natureza, interdisciplinar.

A Internet, como um meio e um espaço de comunicação, e as complexas relações entre cultura e poder, ou seja, a dimensão política da cultura, são aspectos que podem gerar variados e interessantes problemas de pesquisa no campo organizacional. Esse trabalho se propõe contribuir neste sentido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo-radical crítico? **Revista Organização & Sociedade**. Salvador, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), v.8, n.21, p. 13-33, Mai./Ago. 2001.

ALBAN, Marcus. Automação flexível: o ocaso do taylorismo-fordismo e a supremacia do toyotismo. **Revista Organização & Sociedade**. Salvador, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), v.6, n.15, p. 71-82, Mai./Ago. 1999.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. Tradução: Antônio P. de Carvalho. Rio de Janeiro: Edições de Ouro/Tecnoprint, p. 1-265, [19-].

ASHLEY, Patrícia A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P. Seriam os *Call Centers* os *Sweatshops* do século XXI? In.: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD 2002.

BALBI, Sandra. Multinacionais brasileiras ainda são poucas. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. B6, 23 ago. 2004.

BARROS, Guilherme. Plano para Varig avança após reunião. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, 07 jan. 2005.

BAUER, Martin W; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: evitando confusões. In.: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEIGUELMAN, Giselle. A guerra dos códigos e suas armas. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. A 19, 01 fev. 2004.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade (1982). Tradução: Carlos F. Moisés e Ana Maria L. Ioriatti. 7. reimp. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

**BRASIL. Governo Federal. Programa Fome Zero.** Disponível em: <<http://www.fomezero.gov.br>>. Consultado em: 20 dez. 2004.

**BRASIL. Ministério da Educação. Projeto Escola de Fábrica.** Disponível em: <[http://www.mec.gov.br/news/boletim\\_semtec.asp?edicao=48](http://www.mec.gov.br/news/boletim_semtec.asp?edicao=48)>. Consultado em: 23 jan. 2005.

BUNGE, Mario. **Ciência e desenvolvimento.** Tradução: Cláudia R. Junqueira. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1989.

\_\_\_\_\_. **Sistemas sociales y Filosofia.** 2ª ed. Buenos Aires: Sudamericana, 1999.

CASTEELS, Manuel. **A sociedade em rede.** Tradução: Roneide Venâncio Majer. V. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **A galáxia da internet:** reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade (2001). Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CARDOSO, Cíntia. Mercado estimula “consumo infeliz”. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. A 33, 07 dez. 2003.

CASTI, John L. **Mundos virtuais:** como a computação está mudando as fronteiras da ciência (1997). Tradução de Paulo C. Castanheira. Rio de Janeiro, Revan, 1998.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas.** 3ª ed. São Paulo: Moderna, 1982.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão.** 8. ed. São Paulo: Ática, 2004.

CLEGG, Stewart R. e HARDY, Cynthia. Introdução: Organização e estudos organizacionais. Tradução: Ailton B. Brandão. In.: CALDAS Miguel; FACHIN, Roberto; Fischer, Tânia (Orgs. Ed. Brasil.) **Handbook de Estudos Organizacionais.** V. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

CONE, Carol L.; FELDMAN, Mark A.; DaSilva, Alison T. Melhor prática: causas e efeitos. **Harvard Business Review – América Latina.** Julho/2003. Disponível em : <<http://www.hbrl.com>>. Consultado em: 01 Nov. 2004.

COOMBER, R. Using The internet for survey research. **Sociological Research Online**, vol.2, n.2, 1997. Disponível em: <<http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2.html>>. Consultado em: 20 Jan. 2004.

DELLAGNELO, Eloise L. e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.. Novas formas organizacionais. **Revista Organização & Sociedade.** Salvador, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), v.7, n.19, p. 19-33, Set./Dez. 2000.

DIAS, Otávio. E-mail de chefe faz mal à saúde, diz Estudo. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. A 26, 18 Abr. 2004.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol.48, p. 147-160, April 1983.

DOWLING, John; PFEFFER, Jeffrey. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, vol. 18, no.1, 122-136, January 1975.

DRUCKER, Peter. A corporação sobreviverá? **Revista Exame**: Abril, edição 792, ano 37, n. 10, Mai. 2003.

ELSBACH, Kimberly D.; SUTTON, Robert I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. **Academy of Management Journal**, vol. 35, n. 4, 699-738, 1992.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social** (1992). Tradução: Izabel Magalhães (Coord.). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FORD, Henry. **Os princípios da Prosperidade**: minha vida e minha obra. Tradução: Monteiro Lobato. 3. ed. Rio de Janeiro: Nestor Alves, 1967.

FREITAS, Maria Ester . **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GALLI, Fernanda C. Silveira. Linguagem da Internet: um meio de comunicação global. In: MARCUSCHI, Luiz A.; XAVIER, Antônio Carlos (orgs.). **Hipertexto e Gêneros digitais**: novas formas de construção de sentido. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade** (1990). Tradução: Raul Filker. São Paulo, Unesp, 1991.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In. BAUER, Martin W.; GASKELL, George (eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002

GINZEL, Linda E. KRAMER, R. M.; SUTTON, Robert I. Organizational impression management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience. **Research in Organizational Behavior**, vol. 15, p. 227-266, 1993.

GLEICK, James. A guerra dos nomes. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, Caderno Mais! p. 4-9, 9 mai. 2004.

GOHN, Maria da Glória (org.). **Movimentos sociais no início do século XXI**: antigos e novos atores sociais. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GURAK, Laura, J.; BOBENDRIER, Laura. **A meta-analysis of guidelines for Web-based research**. Disponível em: <<http://www.isc.umn.edu/research/papers/Bowen-web.htm>>. Consultado em: 17 Mai. 2004.

GUROVITZ, Helio. Sem essa de paradoxo. Não há mais discussão: a tecnologia da informação contribui – e como – para a produtividade das empresas e da economia. **Revista Exame**: Abril, edição 806, ano 37, n. 24, Nov. 2003.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **A Retórica das multinacionais**: a legitimação das organizações pela palavra. São Paulo: Summus, 1987.

\_\_\_\_\_. Declarações de objetivos e legitimação organizacional. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.25, n.1, p.25-34, Nov. 1990/Jan.1991.

HARDY, Cynthia e CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. Tradução: Vitarque L. Coelho e Tomaz A. Santos. In: CALDAS M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. Ed. Brasil.). **Handbook de estudos organizacionais**. V. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

**Harvard Business Review – América Latina**. Como compete uma marca global. Set. 2004. Disponível em: <<http://www.hbrl.com>>. Consultado em: 01 Nov. 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural (1989). 12. ed.. Tradução: Adail U. Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

HELD, David; MCGREW. **Prós e contras da globalização**. Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

HERZOG, Ana Luiza. O Escritório enxuto: lembra o modelo de produção enxuta da Toyota? **Revista Exame**: Abril, edição 789, ano 37, n.7, Abr. 2003.

HINE, Cristine. Social research methods and the Internet: a thematic review. **Sociological Research Online**, v.9, n.2. Disponível em: <<http://www.socresonline.org.uk/9/s/hine.html>>, Consultado em: 15 Jun. 2004.

HIRATA, Helena; (Org.) **Sobre o modelo japonês**: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho. Tradução: R. Eichenberg, M.L.Vignoli, H.H.M.Pereira. São Paulo: Edusp, 1993.

\_\_\_\_\_. MARX, R.; SALERNO, M.S.; FERREIRA, C.G. **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista**: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. Texto para o seminário interdisciplinar "Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Terceirização", na ABEF, São Paulo, abril/1991.

HOLT, Douglas B. O que transforma uma marca em ícone? **Harvard Business Review – América Latina**. Março/2003. Disponível em: <<http://www.hbrl.com>>. Consultado em: 01 Nov. 2004.

HOUART, François; POLET, François (Coord.). **O outro Davos**: mundialização de resistências e de lutas. Tradução: Mariclara Oliveira. São Paulo: Cortez, 2002.

**IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas**. Disponível em: <<http://www.balançosocial.org.br/ogi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=61&sid=8>>. Consultado em: 10 jan.2005.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**: a tirania das marcas em um planeta vendido. Tradução: Ryta Vinagre. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOCH, Ingedore G. Villaça. **Desvendando os segredos do texto**. 2. ed.. São Paulo: Cortez, 2003, p.61-73.

- LEACH, Joan. Análise retórica. In. BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Eds.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- LEITE, Fabiane. Eletropaulo retoma obras de rede. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. C 4, 02 fev. 2005.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura** (1997). Tradução: Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LIPIETZ, Alan. **Fordismo, fordismo periférico e metropolização**. Tradução: Ricardo Brinco. Ensaio FEE, Porto Alegre, 10 (2): 303-335, 1989.
- MARCUSCHI, Luiz A.; XAVIER, Antônio Carlos (orgs.). **Hipertexto e Gêneros digitais: novas formas de construção de sentido**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- MARX, Karl; ENGELS, F. **Manifesto do Partido Comunista**. Tradução: Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 32, n.2, p. 36-43, Abr./Jun. 1992.
- MATTOS, Adriana. Grandes redes de varejo decidem fechar lojas. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. B12, 26 ago. 2004.
- MENDONÇA, J. Ricardo C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Teoria Institucional e gerenciamento de impressões. In.: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD 2002.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian; Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, vol. 83, number 2, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna A. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management Review**, vol.22. n. 4, p.853-886, October 1997.
- MOHAMED, A. Amin.; GARDNER, Willian L.; PAOLILLO, Joseph G. P. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**. Vol.7, n.1, 1999.
- MORAES NETO, Benedito R. de. Automação de base microeletrônica e organização do trabalho na indústria metal-mecânica. **Revista de Administração de Empresas – RAE** . São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 26 n. 4 p. 35-40 Out./Dez. 1986.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. **A linguagem e seu funcionamento: as formas do discurso**. 4. ed. Campinas, SP: Pontes, 2001.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações.** Tradução: Maria Cecília P. Tavares, Sonia S. Favatti. São Paulo: Atlas, 1990.

PERELMAN, Chaïm; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da argumentação: a nova retórica.** Tradução: Maria E.G.G.Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR. Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la.** 14. ed. Tradução: Baltazar B. Filho. São Paulo: Harbra, 1986.

PIMENTA, Solange M.; CORRÊA, Maria L. (Orgs.) **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações.** Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

PINHO, Marcelo. Setor de celulose faz parceria com pequenos. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. B10, 18 jan. 2005.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional process. **Academmy of Management Review**, vol.16, no. 1, 145-179, 1991.

ONU. **Global Compact.** Disponível em:<[http://www.onu-brasil.org.br/global\\_compact.php](http://www.onu-brasil.org.br/global_compact.php)> Consultado em: 09 nov. 2004.

QUIGLEY, Joseph V. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm.** Tradução: Lenke P. A. de Araújo. São Paulo: Makron, 1994.

REBOUL, Olivier. **Introdução à retórica** (1991). Tradução: Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ROCHA; Everardo P. G. **A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo.** 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad Ed., 1995.

RODRIGUES, Suzana B. Desafios da Administração no século XXI [Pensata]. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.44, Ed. Especial Minas Gerais, p.108-110, 2004.

SALERNO, Mário Sérgio. Produção, trabalho e participação: CCQ e kanban numa nova imigração japonesa. In. FLEURY, Maria Tereza L. e FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SARAIVA, Luiz A. S.; PIMENTA, Solange M.; COORÊA, Maria L. Dimensões dos discursos em uma empresa têxtil mineira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.8, n.4, p.57-79, Out./Dez. 2004.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems.** 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende** (1990). Tradução: OP Traduções. 4. ed.. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** (1999). Tradução: Milton C. Mota. São Paulo: Loyola, 2002.

SIMSEK, Zeki. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.39, n.1, p.77-83, Jan./Mar. 1999.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.571-610, 1995.

TAVARES, Maria da Conceição. Ajuste e reestruturação nos países centrais: a modernização conservadora. In: TAVARES, Maria da C. e FIORI, José L. (Des) **Ajuste global e modernização conservadora**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1993.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. 2. ed. Tradução: Wagner de O. Brandão. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 6. ed. Tradução: Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-graduação do Instituto de Psicologia da PUCRS. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

TORRES, Sérgio. Cientistas atacam obra da Petrobrás. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, p. A 26, 12 dez. 2004.

VASCONCELOS, Flávio C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD 2002.

VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.41, n.2, p.20-30, Abr./Jun. 2001.

VIANNA, Hermano. O Jogo da vida. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, Caderno Mais! p. 4-6, 18 jan. 2004a

\_\_\_\_\_. A disseminação silenciosa do software livre. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, Caderno Mais! p. 8-9, 18 abr. 2004b.

VIEIRA, Jorge de Albuquerque. Organização e sistemas. **Revista de Informática na Educação: Teoria e Prática**. Porto Alegre: UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul., V.3, N.1, p. 11-24, 2000.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Tradução: Regis Barbosa e Karen E. Barbosa. Brasília: Editora da UNB Universidade de Brasília, vol.1, cap. 3, 1991.

WOOD JR, Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 40, n.1, p 20-28, Jan./Mar. 2000a.

\_\_\_\_\_. A burocracia está morta. Viva a burocracia! **Revista Exame**: Abril, edição 708, ano 34, n. 4,p. 112-116, Fev. 2000b.



WOOD JR., T.; DE PAULA, Ana P. P. Pop-Management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 25, Campinas. Anais... Campinas, ANPAD, 2001.