

---

## AMBIENTE EXTERNO E DISCURSO ORGANIZACIONAL

### A RETÓRICA DA LEGITIMAÇÃO

MANUEL TOJAL

#### PREÂMBULO

Toda a problemática que abordaremos neste artigo pressupõe a existência de um determinado universo empresarial que, embora com uma morte mais ou menos anunciada, continua a ser o universo onde por enquanto nos movemos. Trata-se das estruturas organizativas poderosas, de médias e sobretudo grandes dimensões, com um impacto significativo nos meios onde estão inseridas. É com essas organizações que teremos de conviver, pelo menos ainda durante os próximos anos, até que se confirmem as previsões que apontam para o desaparecimento progressivo das empresas concebidas nos moldes tradicionais. Com efeito, o interesse renovado pelo *teletrabalho* e a poderosa ascensão do trabalho independente nos últimos tempos prefiguram uma autêntica revolução, obrigando-nos a admitir que a mutação do processo já está em curso. Como afirmava recentemente Alain Lebaube, tendo em conta a evolução sentida não só no sector secundário mas também nos serviços "industrializados" do terciário, "já não é um delírio de imaginação prever o fim dos grandes aglomerados e das estruturas organizativas fortes".<sup>1</sup> Ainda segundo o mesmo autor, "a empresa tradicional deverá morrer fisicamente, sobretudo se for 'taylorista'".<sup>2</sup>

A mutação do trabalho parece caminhar, por conseguinte, para uma progressiva autonomia, transformando-se o trabalhador independente num criador, dia após dia, do seu próprio emprego. Citemos o exemplo dos chamados manipuladores de ideias, que não estão submetidos a nenhum constrangimento material para trabalhar, podendo intervir em qualquer ponto do planeta, como é o caso dos gestores, dos estrategistas, dos projectistas e dos consultores.

A confirmarem-se tais previsões, daqui a alguns anos a retórica da legitimação organizacional talvez tenha de ser inteiramente reequacionada, adaptando-se às novas condições

**AMBIENTE EXTERNO E DISCURSO ORGANIZACIONAL**

de organização do trabalho. Porém, enquanto existir o quadro actual das grandes empresas nacionais ou multinacionais, julgamos ser inquestionável a necessidade da existência de um discurso legitimador, adaptado às diferentes situações a que fisicamente está ligada cada organização.

#### A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE EXTERNO

88

Parece estar definitivamente ultrapassado o tempo em que o interesse das organizações residia exclusivamente no binómio imagem-produto. Numa sociedade com as características da actual, uma empresa já não se pode limitar a uma função estritamente produtiva. Ela tem necessidade imperiosa de investir na construção de uma imagem positiva, demonstrando à comunidade em que está inserida a capacidade de ultrapassar os seus interesses comerciais mais directos, compatibilizando-se com o meio, afirmando a sua identidade, justificando, em suma, a utilidade social da sua existência. Nesta perspectiva, poder-se-á até afirmar que as empresas acabaram por importar formas de comportamento semelhantes às dos actores políticos, individuais ou colectivos. E, para o fazerem, servem-se necessariamente da *palavra*, partindo do princípio de que a realidade construída com palavras não é menos real do que a construída com equipamentos. Mesmo os objectivos mais palpáveis, tais como o aumento de produtividade, a melhoria da qualidade do produto, a diversificação de actividades e a constante inovação tecnológica, precisam de palavras para serem expressos a fim de posteriormente serem executados.

Na retórica da legitimação— e importa lembrar que aqui o termo "retórica" deve ser entendido no seu sentido genuíno, não desvirtuado, ou seja, enquanto arte de persuadir ou, para sermos mais precisos, enquanto uso intencional da linguagem para influenciar percepções, crenças, sentimentos e/ou acções de um público determinado— o discurso empresarial é um discurso plasmado no ambiente físico e social onde actua uma organização. Esse ambiente é o cenário da *interacção* entre a empresa e os seus interlocutores ou públicos, interacção essa visível no uso deliberado de uma argumentação e de um vocabulário consonantes com a sociedade onde aquela está implantada.

O ambiente externo de que aqui falamos abarca vários aspectos da realidade (económico, político, tecnológico, cultural, ecológico), implicando igualmente os sectores da

K  
90

sociedade considerados importantes para a sobrevivência da organização e que, nessa qualidade, são objecto da preocupação prioritária não só da Direcção mas também, por inerência de funções, do Departamento de Relações Públicas de uma empresa. Nestes sectores ou grupos considerados relevantes ou potencialmente relevantes para a formulação e realização dos objectivos de uma determinada organização— James Thompson chamou-lhes "task environments"<sup>3</sup>— devem ser incluídos não só os clientes, mas também a concorrência, as agências governamentais encarregadas de regulamentar e fiscalizar as acções da empresa e ainda as entidades supra-organizacionais, tais como sindicatos e federações de trabalhadores.

Como é evidente, se não houvesse necessidade de uma legitimação permanente ou de uma permanente reivindicação de compatibilidade com o ambiente externo, não existiria necessidade de uma consequente retórica de legitimação organizacional, por inexistência de um qualquer *problema retórico*, ou seja, de um conflito ou desequilíbrio entre a perspectiva ou posicionamento de um público face a uma dada situação e a perspectiva ou posicionamento que o retor gostava que esse mesmo público tivesse. Quer isto dizer que a interacção das organizações— sobretudo das grandes empresas, locais ou multinacionais— e com o ambiente externo nunca se apresenta livre de tensão. No seu ensaio intitulado *A Retórica das Multinacionais*, Tereza Halliday sintetizou as dez acusações mais frequentes a que são sujeitas as empresas multinacionais<sup>4</sup>, acusações essas que nalguns casos poderíamos aplicar à actividade das grandes empresas locais. De facto, quando uma empresa produz danos ecológicos, esgotando os recursos naturais e poluindo o meio ambiente, quando provoca o desemprego ao introduzir tecnologias que dispensam mão-de-obra, quando é imoral no seu comportamento económico e na sua conduta política, desprezando a justiça social e os direitos humanos e utilizando quaisquer meios para atingir o seu objectivo máximo que é o crescimento e o lucro, quando concorre deslealmente, sufocando pequenas e médias empresas, ela está inevitavelmente a criar problemas difíceis de gerir e de ultrapassar no que diz respeito à sua própria imagem. Por vezes, as acusações— sobretudo as provenientes de sectores mais radicalmente anticapitalistas— sobem de tom, tornando-se particularmente contundentes, como é o caso da seguinte afirmação produzida nos anos setenta pelo alemão Horst Heiniger da ex-R.D.A, a propósito das grandes empresas multinacionais:

"Como o demonstram vários exemplos, os consórcios internacionais não retrocedem diante de nenhum meio na busca de lucros máximos, não renunciando à actividade subversiva, ao terror e aos assassinatos."<sup>5</sup>

90

Como é compreensível, a contestação da actividade pouco escrupulosa de algumas empresas, para além de alguns partidos políticos conotados com a esquerda, provém sobretudo daqueles sectores da sociedade que, pela sua própria natureza, se encontram mais despertos para este tipo de problemas, como são as organizações ecologistas, as associações de defesa do consumidor e os meios de comunicação social da linha mais progressista. Quer isto dizer que os valores que as grandes empresas frequentemente tentam promover no seu discurso— progresso, eficiência, modernização, avanço tecnológico, prosperidade, crescimento económico— não são vistos monoliticamente como um bem inquestionável e incondicional. Com efeito, eles são passíveis de se transformar em elementos de *deslegitimação*, ao implicarem um alto custo em termos de exploração económica, poluição, corrupção e desigualdade social, o que significa que o universo eufórico idealizado se vê confrontado com a disforia provocada por esse alto custo. Nessa altura, as empresas que sofrem de uma *legitimidade questionada* têm necessidade de resolver o seu problema retórico, desenvolvendo um discurso legitimizante em torno de temas, de alegações e de credenciais tendentes a recriar um ambiente propício à sua aceitação e, conseqüentemente, a transformá-las em "personae gratae".

#### A APRESENTAÇÃO DE CREDENCIAIS

Feitas à imagem e semelhança dos seus criadores, as organizações também necessitam de *credenciais* que lhes proporcionem segurança naquilo que as torna aceitáveis. Quer isto dizer que as credenciais, sendo por definição qualidades que dão crédito a quem as possui, vão funcionar como instrumento de legitimação de quem as apresenta. As mais frequentemente utilizadas são a identidade, o "status", as realizações, a capacidade, as opiniões, os sentimentos e os objectivos.

A *identidade* de uma organização é legitimadora na medida em que a torna familiar no universo de experiências dos seus interlocutores. Quando, por exemplo, a empresa alemã Schneider afirma que o seu poder é "lendário" e que o seu nome é "respeitado em todo o mundo", torna-se claro o

objectivo dessa asserção: impor a força de uma identidade, convencer o público a optar sem hesitação pela segurança daquilo que já conhece. Repare-se ainda na intencional hiperbolização e mitificação do poder, através da utilização do adjectivo "lendário".

O "*status*" organizacional engloba a dimensão, a capacidade de liderança, o pioneirismo, a longevidade, a reputação, a experiência e o reconhecimento por terceiros. Alguns destes aspectos estão bem explícitos na mensagem a que atrás fizemos alusão quando se afirma a dado passo:

" Não basta chegar e dizer. A Schneider não nasceu ontem. *Tem mais de cem anos*. É uma companhia alemã com tradição e futuro. Sólida mas *inovadora*. Segura mas aventureira. [...] A modernidade da Schneider consiste em oferecer, com a máxima segurança e fiabilidade, a máxima potência tecnologicamente possível pelo preço absolutamente mínimo. É por estarmos na *vanguarda científica* que afirmamos, ao contrário do que fazem os nossos distintos concorrentes, que a alta tecnologia e o baixo preço não são hoje em dia contraditórios, mas obrigatoriamente compatíveis." (itálico nosso)

As *realizações* de uma organização, ou seja, aquilo a que genericamente poderíamos chamar o *curriculum vitae* da empresa, são uma das credenciais com maior incidência neste discurso de auto-legitimação. Os sucessos, as inovações tecnológicas, o contributo para a melhoria de um produto ou serviço são dados que importa sobremaneira realçar, como acontece, por exemplo, no seguinte anúncio do Grupo Pão de Açúcar:

" Quando em 1970 iniciámos as nossas actividades em Portugal, nós éramos semente e símbolo de uma nova era de *inovação, progresso e bem-estar*. Hoje, o Grupo Pão de Açúcar está prestes [...] a inovar com a introdução em Portugal das Lojas de Conveniência Pão de Açúcar Extra."

A *capacidade* empresarial é uma credencial legitimadora na medida em que, ao enfatizar no seu discurso aquilo que é capaz de fazer, a empresa está a criar uma imagem de utilidade, não só relativamente aos seus clientes, mas também à sociedade na qual se encontra inserida. É através da divulgação dos seus sucessos e da sua contribuição para a melhoria do serviço prestado que, por exemplo, o Banco Bilbao Vizcaya procura demonstrar que tem capacidade para poder ser útil ao nosso país:

" [O BBV] sabe apoiar o desenvolvimento e a inovação, com o atendimento personalizado e a qualidade que o diferenciam em todo o mundo. Na agricultura, no comércio, na indústria, nas economias familiares ou nos serviços. Sempre que há uma meta a atingir, o BBV é o parceiro. Também em Portugal."

92

As *opiniões* emitidas por uma organização podem igualmente ter uma função legitimizante. Essa função advém-lhe do facto de essas opiniões serem pronunciadas como se de aforismos ou máximas se tratasse, o que lhes confere um grau de *incontestabilidade* que atrás de si arrasta um sentimento de confiança. A Xerox, por exemplo, afirma que " quanto mais a gente conhece as raízes de um povo, mais a gente ama esse povo." A Schneider, por sua vez, sentencia: " Querer não é poder. Mas o saber é." Refira-se que, ao tentar gerar no seu discurso esse sentimento de confiança, o retor está a utilizar o *ethos* da retórica aristotélica, a qual lembrava que um dos meios de persuasão consiste precisamente na argumentação baseada na confiança inspirada pelo orador, na medida em que este espera que o público acredite naquilo que ele diz porque confia nele.

A expressão de *sentimentos* é uma outra forma de apresentação de credenciais. Na verdade, quando expressam sentimentos ou emoções, o que as empresas pretendem é ganhar um rosto humano, mostrando que são capazes de vibrar, de acreditar, de se apaixonar, combatendo assim a imagem disfórica de entidades desumanizadas, insensíveis, distantes e tecnocratizadas, imagem essa que pode estar na origem de muitos fenómenos de contestação e de rejeição.

Por último, os *objectivos* verbalizados por uma organização são uma credencial importante neste processo de legitimação ou de recuperação de uma imagem, na medida em que contribuem grandemente para a aceitação da sua existência. Como é compreensível, nenhuma organização, por mais ambiciosa e sedenta de lucros que seja, tem a veleidade de verbalizar objectivos egoístas no seu discurso público, o que seria naturalmente contraproducente em termos de imagem-empresa. É assim que, por exemplo, o Banco Português do Atlântico põe o acento tónico não na ambição de aumentar os seus investimentos na mira do lucro, mas na "ambição de realizar um *grande projecto nacional*, através da aposta no factor humano, na inovação, na independência e responsabilidade institucional".

## TEMAS E APELOS

Através da análise de um conjunto alargado de anúncios publicados na imprensa portuguesa e aos quais temos vindo a fazer referência ao longo deste artigo, chegámos à conclusão de que no discurso organizacional, para além da estratégia da apresentação de credenciais, se nota uma particular incidência em determinados temas em torno dos quais as empresas vão construindo a sua legitimidade. Os mais frequentes são os temas da Utilidade e da Compatibilidade.

Em primeiro lugar, as empresas podem ser vantajosas para os seus públicos ao produzirem um produto ou serviço, ao consumirem produtos ou serviços de outras empresas, ao fornecerem capital e tecnologia e ao empregarem mão-de-obra. Este é, no entanto, o nível mais elementar do conceito de *utilidade*. A um nível mais profundo, este conceito ultrapassa a simples noção de vantagem para surgir com uma faceta mais humanizada, ou seja, abrangendo a noção de *ajuda*, na medida em que as empresas contribuem para a consecução de objectivos sociais prioritários, tais como o desenvolvimento económico, o bem-estar social ou a preservação de uma determinada cultura. Este desígnio é bem visível no discurso legitimizante da Unicer quando, depois de sublinhar o seu papel relevante na economia e sociedade portuguesas, o retor acentua a faceta mecenatista desta empresa, ao especificar:

" Um papel preponderante que não se tem limitado à simples esfera económica. A UNICER tem vindo também a apoiar inúmeras manifestações de carácter cultural no domínio da literatura, da música, das artes plásticas e do espectáculo."

A certa altura, nesta retórica da legitimação, aquilo que transparece aos olhos do público já não é propriamente a necessidade de afirmação da empresa enquanto tal, já não é a defesa dos interesses da organização, mas acima de tudo a sua capacidade para ser útil, o seu espírito altruísta, a sua disponibilidade e até o seu espírito de abnegação. E é exactamente através desta estratégia discursiva que o retor consegue inverter a imagem potencialmente interesseira, egoísta, materialista e por vezes inescrupulosa de alguém que, pela sua própria natureza, faz do lucro a curto, médio ou longo prazo o seu objectivo prioritário. É nesta perspectiva que, por exemplo, o Banco Bilbao Vizcaya no texto já citado procura realçar a sua vontade de colaborar com os mais diversos

sectores da economia nacional. Refira-se a propósito deste texto que, para além da presença do tema da utilidade, se descobre a presença de uma argumentação de carácter emocional (o *pathos* da retórica de Aristóteles), visando fundamentalmente convencer o destinatário através do apelo às suas emoções e sentimentos. De facto, quando o retor escolhe como título deste acto retórico a frase "GOSTAMOS DE TER PARCEIROS INOVADORES", o que ele pretende é fazer um apelo indirecto ao patriotismo do povo português, o que pressupõe que o público reagirá positivamente a este estímulo.

94

Outros apelos são frequentes nesta retórica da legitimação, uma vez que o público é tendencialmente sensível à obtenção de vantagens, às promessas de segurança e à alusão a certos ideais, como por exemplo a prosperidade, a diminuição dos conflitos regionais ou internacionais e a melhoria das condições de vida.

Relativamente ao tema da *compatibilidade*, importa referir que se trata de um conceito que acompanha o de legitimidade organizacional: as empresas são compatíveis com o seu ambiente externo na medida em que são capazes de viver ou funcionar harmoniosamente com ele, demonstrando desse modo a sua capacidade de identificação. A *identificação* surge, assim, como uma tática retórica através da qual uma entidade constrói associações positivas entre si própria e o público, tentando superar conflitos, desarmonias, inadequações. Quando, por exemplo, a empresa multinacional finlandesa Valmet escolhe como slogan a frase "VALMET CADA VEZ MAIS PORTUGAL", a estratégia utilizada é precisamente a da identificação com o seu país-anfitrião, apresentando-se como compatriota, demonstrando através da palavra que compartilha dos objectivos e das aspirações do país que a acolheu, identificando-se com ele.

#### **A ADEQUAÇÃO DO DISCURSO AO AMBIENTE EXTERNO**

Para obter o máximo de eficácia, a utilização destes temas tem de passar necessariamente por um estudo prévio de cada situação. As situações retóricas específicas são determinadas pelo ambiente externo no qual a empresa se insere, o que implica uma resposta adequada para cada tipo de audiência.

No que diz respeito às empresas multinacionais instaladas em Portugal, a sua utilidade não é questionada pelas cúpulas, uma

vez que o governo acolheu o capital estrangeiro como vantajoso para a economia nacional. Basta referir que a instalação de algumas grandes empresas no território nacional tem sido disputada palmo a palmo com outros países, tentando o governo português e os seus "lobbies" fazer prevalecer as suas teses no que diz respeito às vantagens dessa mesma instalação. No entanto, para outros sectores da nossa sociedade, o carácter estrangeiro da empresa e os seus interesses são potenciais fontes de *deslegitimação*, uma vez que evocam os riscos de assalto à soberania nacional e a ascendência de um poder estrangeiro sobre a economia, o processo político e os gostos culturais do país. Para contrabalançar essas acusações de que são alvo, as multinacionais respondem, neste caso, com um conjunto de alegações tendentes a transformá-las em "personae gratae":

- assimilação cultural;
- promoção dos seus produtos com a menção "made in Portugal";
- contribuição das operações da empresa para o aumento das exportações;
- contributo para o aumento de postos de trabalho e para a entrada de divisas nos cofres do Estado.

Quando, por exemplo, a multinacional Asea Brown Boveri refere que hoje em dia emprega "mais de 700 pessoas" e que a sua presença em Portugal "é cada vez mais uma presença local activa, procurando parceiros nacionais, transferindo tecnologias e abrindo às empresas portuguesas o vasto mercado global onde actua o Grupo ABB", aquilo que transparece é, exactamente, a tentativa de entrar neste quadro de alegações capazes de cativar o público do ambiente em que se insere e que, mais uma vez, reflecte o uso dos temas da Utilidade e da Compatibilidade, dado que o essencial da mensagem aponta nitidamente para duas afirmações implícitas— "estamos aqui para vos ajudar" e "somos como vocês"— ou, se quisermos, para dois conceitos-chave nesta estratégia discursiva: o conceito de *parceria* e o conceito de *identificação*.

Na adaptação do discurso organizacional ao estado do ambiente externo é necessário recorrer a argumentos tanto mais fortes quanto mais problemática for a situação retórica, o que significa que o conflito com o ambiente externo pode ser de tal forma grave que já não baste o recurso aos temas da Utilidade e da Compatibilidade. De facto, a Utilidade como tema legitimador só é suficiente naqueles casos em que o

ambiente externo é considerado *sereno*, propício à estabilidade e à ausência de controvérsia e de questionamento.<sup>6</sup> Quando esse ambiente se torna *relativamente agitado* (por ex. críticas à política e às operações da empresa ou clima de desconfiança relativamente às suas actividades), a forma dominante de retórica tenderá a ser a da legitimação através da Compatibilidade. Porém, quando o ambiente se torna *muito turbulento* (por ex. clima acentuadamente adverso motivado por destruição do equilíbrio ecológico de uma determinada região), o processo de legitimação exige justificações da razão de ser e de estar em termos de algo mais do que a simples Utilidade, uma vez que nesses casos o tema da Compatibilidade, por desajustado, está naturalmente fora de questão. É nestas situações de crise que surge o tema da Transcendência porque, como lembra Tereza Halliday, há situações que requerem "justificações do poder assemelhadas às antigas legitimações dos reis pela invocação do direito divino e às ainda utilizadas justificativas religiosas para a guerra. Em circunstâncias de crise, os poderes terrestres (sejam políticos, sejam económicos) costumam legitimar-se invocando o transcendente".<sup>7</sup>

É assim que, nesta retórica de legitimação organizacional, por vezes não basta que a empresa surja como uma instituição *benéfica*, não basta que ela transmita uma imagem *não-ameaçadora* porque exercida por alguém que se compatibiliza e identifica perfeitamente com o ambiente externo. Em certos casos-limite, há necessidade de recorrer a argumentos capazes de veicular a noção do *sagrado*. E, quando o poder de uma organização se consegue definir como útil, compatível e transcendente, nessa altura ele surge como um poder legítimo e inquestionável. É esse o objectivo último do discurso organizacional e, necessariamente, o objectivo último de qualquer organização.



Temos solidez...



Boa memória...



História...



E, cada vez mais,  
agilidade.

O Grupo Portucel  
está apto a competir com  
agilidade nos exigentes  
mercados internacionais. Com  
uma organização autónoma,  
em que as diversas actividades,  
da floresta ao fabrico de pasta  
e de papéis, são asseguradas  
por empresas distintas. Cada  
uma delas tem os seus clientes,  
os seus concorrentes, as suas  
finalidades e metas próprias.

Ao mesmo tempo,  
a convergência de propósitos  
destas empresas é assegurada  
pela Portucel SGPS, empresa  
holding responsável pela  
definição dos objectivos  
e estratégias gerais do Grupo.  
Não é por acaso que somos  
o maior produtor europeu de  
pasta de eucalipto para papel.  
Também não é por acaso que  
somos um dos maiores  
exportadores da Europa,  
vendendo 75% da nossa  
produção para mercados de  
dimensão mundial. Tudo isto é  
fruto de uma organização  
responsável e flexível.  
Uma organização à medida de  
uma das mais importantes  
realidades da economia  
portuguesa com uma forte  
vocação internacional.  
Um grupo empresarial sólido  
que tem uma estrutura leve,  
para chegar cada vez mais  
longe e mais depressa.

Rua Joaquim António de Aguiar, 3 - 1070 Lisboa-Portugal  
Telefone 351-01-386 08 57 - Fax 351-01-386 00 16



**PORTUCEL**  
GRUPO PORTUCEL

Evoluir faz parte da nossa natureza.

1. Alain Lebaube, "Uma previsão cor-de-rosa", in *Diário de Notícias*, 26 de Fevereiro de 1994, Suplem. Emprego, p.1
2. *Ibidem*
3. Apud T. Halliday, *A Retórica das Multinacionais*, São Paulo, Summus Editorial, 1987, p.71
4. Cf. *op. cit.*, pp. 18-19
5. Horst Heiniger, "Luta Internacional e Militante Contra os Monopólios", in *Avante*, 28 de Fevereiro de 1976
6. Este revela-se, aliás, como um tema legitimador básico, cuja função primordial é destacar a empresa entre os seus concorrentes. A legitimação pela Utilidade constitui uma necessidade contínua de qualquer empresa para garantir o direito ao seu ramo de actividade.
7. *Op. cit.*, p.90

#### ANÚNCIOS UTILIZADOS

- Schneider
- Grupo Pão de Açúcar
- Xerox
- Banco Português do Atlântico
- Unicer
- Valmet
- Asea Brown Boveri