

3

Cadernos de COMUNICAÇÃO

Geraldo Nunes

O empresário, seu discurso e
a Constituição: como se faz uma Lei

Maria Ivete Trevisan Fossá

Os novos desafios da Comunicação
Empresarial na Era da Qualidade

Comunicação Social - UFSM
Nº 3 - Junho 1999



Prédio 21 - Campus da UFSM
Fone/Fax: 55 220 8491
97105-900 - Santa Maria - RS

3

Cadernos de COMUNICAÇÃO

Geraldo Nunes

O empresário, seu discurso e
a Constituição: como se faz uma Lei

Maria Ivete Trevisan Fossá

Os novos desafios da Comunicação
Empresarial na Era da Qualidade

**Comunicação Social - UFSM
Nº 3 - Junho 1999**

IMPRESA
Comunicação Social - UFSM / Nº 3 - Junho 1999

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Faculdade de Comunicação Social

Cadernos de Comunicação

Cadernos de Comunicação - Santa Maria/RS
n. 3, junho de 1999

APRESENTAÇÃO

Desde suas origens, o homem se desenvolve simbioticamente com sua comunicação. Das formas que ele cria para ela, dependem o seu rumo e os seus passos, pois que ela é a motriz do seu agir. Com isso, ele opera o desenvolvimento de si e de sua cultura sempre em consonância com os meios de comunicação que constrói. Eles são a força de operar a sua conduta, o que equivale a dizer também que a comunicação é a motriz da cultura. É por ela que cada momento histórico tem sua organização social.

A tribo, por exemplo, é uma sociedade que depende da fala, e o tamanho dela depende do alcance da voz e, depois, dos seus complementos, os sons, seja através de madeiras ocas seja através de canas recortadas, formando os sistemas de assobios, seja através de choicalhos... porque a oralidade se rege pelo princípio da ressonância acústica. E quando surgem as primeiras escritas, a grafia está presa à atenção do ouvido e não do olho.

Por isso os primeiros escritos marcam ritmos e entonações. Vai ser com o desenvolvimento do pensar, estruturado nela própria, que a escrita vai aliar-se a princípios arquitetônicos e ligar-se ao espaço do olhar.

Serão os gregos, com Aristóteles, principalmente, a realizar essa façanha humana e cultural. Platão, no seu

pensamento e nos seus escritos, ainda preserva as marcas da oralidade.

A lógica, a gramática, a semântica, a analítica, a ciência, enfim, tornam-se possíveis e vingam com a escrita, assim como a idéia de nação se solidifica com a invenção da tipografia. São os meios de comunicação que o homem cria, que o impulsionam às relações sociais e aos modos de organização delas. Assim, o fazer humano sempre esteve preso aos seus modos de comunicar-se que é, desde a concepção já dos antigos gregos, o carácter específico do modo de ser humano. Daí que para os gregos o "zoon politikon" - o animal político - é o homem que assume a sua fala, que assume a sua comunicação.

Aceitando-se o axioma de Piaget de que os estímulos só funcionam como tais para o organismo que possui aptidão para captá-los, a relação entre agir e comunicar é uma relação necessária. A cultura de cada tempo, portanto, se faz no inbricamento do homem com seus processos comunicacionais. E nesse sentido, se torna muito importante investigar, analisar, apurar e constatar o modo como os comunicantes humanos se envolvem e reagem às conformações comunicacionais dessa sua sociedade de fim de século. Precisa-se saber o que as pessoas fazem, e como elas fazem, com as comunicações que estabelecem.

É esperando contribuir para o processo desse conhecimento e dessa análise que o *Programa de Pós-Graduação* da FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL da UFSM, repassa este conjunto de artigos aos estudiosos da comunicação social.

Adair C. Peruzzolo

Santa Maria, junho de 1999.

Sumário

Geraldo Nunes

O Empresário, seu Discurso e a Constituição 07

Maria Ivete Trevisan Fossá

Os novos desafios da Comunicação Empresarial na Era da Qualidade 109

O EMPRESARIO, SEU DISCURSO E A CONSTITUIÇÃO

Como se faz uma lei

Geraldo Nunes *

. Abertura

O termo discurso remete para uma noção operacional que permite a construção de um objeto delimitado no tempo e no espaço, ou seja, historicamente determinado. Discurso é entendido como resultado de uma investigação metodológica e elaboração teórica. Desta forma, um discurso não tem nada de uma realidade evidente, nada de um objeto concreto exposto à in-

* *Dr. Em Comunicação pela ECO-UFRI; Mestre em Semiologia pela Ecole Des Hautes Etudes En Sciences Sociales De Paris; Prof. na ECO/UFRI e no Mestrado em Comunicação e Cultura da FACOS/UFMS.*

tuição, mas sim de resultado de uma construção; trata-se de uma noção teórica que fundamenta a observação de um fenômeno determinado.

Na verdade, qualquer que seja a análise que se pretende deste fenômeno, ela conduz forçosamente à redução da pluralidade das significações do objeto, pois do contrário estaria condenada a tornar-se uma prática especulativa generalizante e sem resultado consistente. A descrição do funcionamento de determinadas significações vinculadas a um dado momento histórico de uma determinada sociedade explicita o nível em que a análise se situa e a natureza do vínculo que estas significações estabelecem com a formação social envolvida.

Na pluralidade de significações de um fenômeno discursivo, resultantes de observações de naturezas diversas e de sua relação com a formação social onde circula, proponho uma das leituras possíveis do funcionamento social de um discurso numa dada situação. O objetivo da análise é estabelecer um ângulo de observação, sem qualquer pretensão de exaurir a complexidade do funcionamento do discurso do segmento social focalizado que é constituído pelo empresariado brasileiro.

A metodologia busca posicionar a análise realizada sobre o discurso do empresariado brasileiro num nível onde seja possível captar o funcionamento da sua dimensão ideológica durante um período extremamente significativo dentro do processo de transição institucional por que passa hoje a formação social brasileira. Neste período o empresariado ativa representações valorizando os parâmetros de referência que articulam seu discurso. Com os mecanismos discursivos, ele pretende preservar uma certa coesão social, negociando e interagindo

com os demais segmentos que compõem a estrutura de classes da sociedade.

Porém, um fator complicador intervém nesse processo de negociação: a perspectiva de emergência de um novo espaço institucional articulado por um modo de funcionamento com o qual o discurso do empresariado pouco esteve confrontado ao longo de sua história. Trata-se do espaço institucional legislativo enquanto esfera de negociação de processos político-decisórios, com o qual o empresariado brasileiro tem pouca experiência.

O trabalho que você vai ler resultou de uma pesquisa apresentada como tese de doutorado na Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em maio de 1993. Procurei aqui dar-lhe um tratamento menos acadêmico aliviando um pouco o trabalho do leitor e incentivando-o, sobretudo, a interessar-se pelo conjunto de técnicas e procedimentos de segmentação de textos que caracterizam uma análise de discurso. Como em todos os casos de análise deste tipo, é apenas uma proposta de leitura sistematizada de um conjunto de textos. Nada mais.

À luz da metodologia proposta, caberá, talvez, ao leitor, sugerir leituras de outros conjuntos de textos e suscitar debates em torno delas. Meu objetivo é essencialmente explicitar da melhor forma possível o método utilizado na minha leitura e as interpretações que ela pode permitir. Como docente, sentir-me-ei satisfeito se esta publicação estimular estudantes e profissionais das áreas ligadas às ciências da comunicação a se envolverem mais com a significação social do material que manipulam ao exercerem suas atividades. É basicamente a esse público que este longo artigo se destina. Resolvi optar

por um longo artigo e não por um pequeno livro por considerar o formato artigo mais compatível com o caráter permanentemente provisório dos resultados de um trabalho de análise do discurso.

É claro que, além das preocupações de ordem formal e didática, a escolha do material submetido ao método proposto não é ingênua. Ela se inscreve numa perspectiva de busca de esclarecimentos sobre alguns mecanismos que regem o debate político no Brasil e fazem funcionar suas instituições. Assim, eu diria tratar-se também de uma pesquisa sobre a atividade da mentalidade de um certo segmento social em determinado período da história recente do país.

O leitor observará no decorrer do trabalho que o segmento em questão vai procurar meios de contornar algumas 'dificuldades' que porventura surjam, ante a perspectiva de que as instituições passem a funcionar segundo parâmetros com os quais ele não está habituado a conviver.

O material escolhido foi o trabalho realizado por representantes do setor empresarial brasileiro - em especial os responsáveis por empresas e grupos de grande porte - durante o período de elaboração e negociação política que precedeu a promulgação da Constituição de 1988. Interessei-me sobretudo pela ferramenta por eles utilizada: um discurso. Nesta perspectiva, achei conveniente proceder a algumas considerações sobre a dinâmica da história das ações desse discurso. Sob este aspecto, o trabalho pode interessar também a sociólogos e historiadores empenhados em estudos com perspectiva interdisciplinar.

Se considerarmos apenas a idade do material, é

claro que, atravessando o mundo um período de mudanças aceleradas onde o efêmero e o transitório passaram a determinar a escolha de certos objetos de análise, o leitor o condenaria a uma certa obsolescência. No entanto, observo que ele demonstra justamente a dificuldade do empresariado em incorporar o **diferente** em seu discurso. Esta dificuldade parece-me ser, ainda hoje, uma séria ameaça à implantação de um processo de modernização das instituições da sociedade brasileira em prol de uma justiça social menos indigna e de acordo com padrões exigidos pelo atual estágio de globalização da economia mundial. Assim, apesar de ter sido produzido há pouco mais de dez anos, o **corpus** aqui trabalhado mantém a sua atualidade.

Por razões editoriais, precisei renunciar à inclusão dos anexos do texto original, que tinham a função de mostrar o caminho metodológico percorrido, desde o levantamento do material e a montagem da amostra, até a obtenção do **corpus** formalmente constituído. Utilizei aqui apenas os exemplos que respaldam a minha leitura do funcionamento deste discurso.

A idéia inicial foi organizar um material discursivo de modo a determinar um processo de leitura sistematizada abrangendo um período determinado. Mas, como fazê-lo? O recurso a entrevistas diretas, em que o objetivo do trabalho seria explicitado, mostrou-se de todo inconveniente, pois o material assim produzido resultaria de situações artificiais e sem qualquer interação com a sociedade brasileira da época, como gostaria de encontrá-lo.

A opção que se colocou consistiu em obter um **corpus** recolhido de um material discursivo produzido

com a finalidade explícita de intervir no processo de elaboração da Constituição de 1988 no momento em que ele se realizava. Eu precisava de um lugar onde o empresariado pudesse ser observado em circunstâncias especiais, uma situação em que ele tentasse mostrar e demonstrar ao público que as representações articulatórias de seu discurso deveriam permanecer como denominador comum, regendo o funcionamento discursivo do conjunto total dos segmentos que compõem a sociedade. Lá ele estaria ativando sua experiência histórica de bloquear novos parâmetros de negociação que pudessem surgir através do espaço discursivo onde evoluía o processo de elaboração constitucional. Eu buscava uma posição que possibilitasse a observação da mentalidade do empresariado e das estruturas de resistência por ela articulada.

Arena privilegiada dos combates discursivos contemporâneos, a imprensa forneceu-me o material que necessitava. Nos jornais e revistas de grande circulação encontrei o empresariado pronunciando-se, emitindo pareceres, opinando. Posicionando-se, com frequência, por meio de uma retórica francamente autoritária, acima dos demais segmentos componentes da formação social brasileira.

Ao se servir da imprensa, o discurso do empresariado brasileiro dava ordens à Assembléia Nacional Constituinte. Ensinava-lhe a redigir a 'boa Carta'. Proferia ameaças caso suas orientações não fossem seguidas. Diagnosticava o caos social. Ativava representações que traíam sua mentalidade e articulavam toda uma estratégia discursiva, cujo objetivo era valorizar uma certa Constituição e desvalorizar o processo social de

negociações encarregado de viabilizá-la. Tudo isto com a finalidade de preservar sua posição privilegiada de único segmento com acesso livre à esfera de decisões políticas.

Na análise foram utilizados os seguintes veículos: *Diário Catarinense*, de Florianópolis; *O Globo*¹ e *Jornal do Brasil*, do Rio de Janeiro; *O Estado de São Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *Gazeta Mercantil*², *Revista Exame*, *Revista Isto é*, *Revista Isto é/Senhor*³, *Revista Senhor*, *Revista Veja* e *Revista Visão*, de São Paulo.

Os textos recolhidos foram submetidos a procedimentos de recorte em torno das unidades lexicais **Constituinte** e **Constituição**, que constituem o que chamamos de eixos articulatórios do **corpus**. Estas unidades designam de forma explícita o espaço referencial onde se inscreve o discurso analisado.

A montagem do **corpus** foi realizada a partir de material produzido no período que se estende entre o dia 1 de fevereiro de 1987, data do início dos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte eleita em 15 de novembro de 1986, e o dia 5 de outubro de 1988, quando o presidente da Assembléia Nacional Constituinte Ulysses Guimarães efetuou o discurso de promulgação da nova Constituição.

Assim, procurei uma maneira de me aproximar do universo do discurso da imprensa brasileira durante o período 1987-88, de modo a tornar viável meus objetivos. Não havia possibilidade de exaurir esse universo para obter a totalidade dos discursos produzidos sobre o assunto e divulgados pela imprensa durante o período considerado. Sem nenhuma pretensão à exaustividade e de forma relativamente aleatória, fiz um levantamento

prévio que consistiu em percorrer a imprensa dirigida basicamente às elites da sociedade. O discurso do empresariado sobre a Constituição teria mais chances de se fazer presente de forma significativa nesta imprensa dita de opinião e qualidade, do que naquela com frequência qualificada de popular e meramente fatural.

Com efeito, tendo a elite, entre outros privilégios, o de constituir-se como formadora de opinião, e tendo ela, ainda, opções diversificadas de leitura e de fontes de informação indisponíveis para os demais segmentos sociais, pareceu-me mais provável que o empresariado brasileiro, através de seus líderes mais representativos, interpelasse a sociedade como um todo por intermédio de intervenções veiculadas pela imprensa consumida pelas camadas superiores da população.

O levantamento dos textos foi realizado segundo o critério de autoria. Além do autor do texto identificar-se através de assinatura em artigo ou de entrevista pessoal, deveria figurar também no corpo da matéria o nome da instituição à qual estava vinculado. O levantamento resultou numa série de 263 textos, entre artigos e entrevistas, constituindo a base da composição do **corpus** sobre o qual efetivamente realizei o trabalho.

Esse conjunto de artigos configurou uma espécie de grande recitativo, um teatro de operações discursivas onde representações exerciam ações múltiplas e polivalentes com objetivo de agir, direta ou indiretamente, nos trabalhos dos 551 membros eleitos para elaborar a Constituição. Jean Pierre Faye, em sua análise sobre a emergência do discurso nazista, assinala a existência de um "recitativo geral, onde os enunciados narrativos encontram subitamente, com a força de seus

impactos, a vibração material da ação"⁴. O leitor vai descobrir que o discurso objeto deste trabalho procura também essa 'vibrante' materialidade da ação discursiva assinalada por Faye.

Contudo, o que fazer com a massa de informações emergindo daquela trama articulada pelos textos selecionados? Ou seja, como abordar o problema das representações ativadas no discurso sobre a Constituição e a Constituinte? Parecia-me claro que o simples fato daqueles textos terem sido produzidos e consumidos durante o período de elaboração constitucional já estabelecia uma relação com a dinâmica dos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte. Mas isto não fornecia dispositivos suficientes para elaborar uma técnica apropriada de recorte do material. Procurava analisar a atuação do discurso do empresariado através de uma metodologia dotada de um potencial de generalização que permitisse sua eventual aplicação a outras configurações discursivas com finalidades diferentes. E mais, esta metodologia deveria, ainda, fixar critérios para uma sistematização de leitura da amostra, de a maneira obter-se um **corpus** de dimensão expressiva para efetuar o trabalho.

Optei por um critério de recorte onde as unidades lexicais **Constituição**, **Carta** e **Texto Constitucional**, de um lado, e **Congresso Constitucional** e **Constituinte**⁵, de outro, são utilizadas como eixos articuladores, permitindo a sistematização da leitura. O corpus foi organizado a partir de uma frase contendo pelo menos uma unidade lexical; em seguida, considerei a frase imediatamente anterior e a imediatamente posterior constituindo, assim, um conjunto de configurações

compostas por três frases. Infelizmente, fui também obrigado a renunciar à publicação da totalidade deste conjunto sob forma de anexo, como consta no texto original da tese⁶.

Saliente-se ainda tratarem-se de unidades lexicais observadas no interior das configurações selecionadas enquanto elementos específicos integrados a uma estratégia discursiva, cujas características devem ser ressaltadas. Funcionando como termos pivôs, essas unidades lexicais intervêm na metodologia para balizar o fragmento analisado do universo total de representações; elas constituem, portanto, como já foi assinalado, elementos axiais do corpus constituído a partir da metodologia aplicada ao material em questão. Trabalhou-se, pois, com o postulado segundo o qual o funcionamento significativo do conjunto de unidades lexicais e, de maneira geral, das operações discursivas observadas na vizinhança contextual das unidades axiais do corpus, estabelecem necessariamente, por intermédio do trabalho da enunciação, uma relação de interação e de interdeterminação no que concerne as significações que assumem.

As unidades axiais do corpus, enquanto referências explícitas a um processo extradiscursivo que está se realizando, estabelecem um espaço onde o trabalho da enunciação coloca outras unidades em processo de interação discursiva. Surge aí o "*cruzamento de múltiplas instâncias; trata-se de cenas enunciativas dotadas de uma certa coesão textual remetendo, tanto para o universo interdiscursivo, como para o extradiscursivo*".

Dou aqui um exemplo bruto de uma configuração discursiva na forma em que ela resultou da aplica-

ção do critério de recorte indicado.

(**título do artigo**) Convocação ao debate;

(**frase imediatamente anterior**) Eu particularmente estaria mentindo se dissesse que entendo como medidas de modernização social aquelas aprovadas no capítulo dos direitos sociais, como limitar ao máximo de seis horas a jornada de trabalho corrida; o auxílio-paternidade, o adicional de férias, entre outros direitos estabelecidos, são muito mais propostas que deveriam ser deixadas para as negociações nos acordos coletivos entre empresários e trabalhadores.

(**núcleo contendo eixo semântico articulador**): Inseridas na **Constituição**, que não tem o condão de garantir o crescimento econômico, parecem-me populistas e demagógicas, e não de efetivo benefício ao trabalhador.

(**frase imediatamente posterior**) Mas o que cabe fazer, quando não estamos de acordo, é demonstrar através de estudos técnicos, de números, o prejuízo à nação e ao próprio trabalhador que podem causar tais práticas distributivas sem a contrapartida do aumento de produção; isto vale para todos os grupos sociais, com referência a leis que possam vir a conflitar com o que eles consideram seus legítimos interesses⁷.

Mais que mera projeção do que quer dizer um determinado grupo em dado momento, ou maneira de exprimir uma determinada doutrina, as configurações que se articulam no fragmento do discurso analisado apresentam-se como o resultado de uma negociação sempre a ser retomada, como fruto de uma estratégia entre exigências diversas determinadas por um contexto histórico.

O corpus encontra-se então articulado em torno de eixos semânticos remetendo para o processo de elaboração constitucional, de um lado, e de outro para o período em que esse processo se desenvolve (1987-88).

Conforme já mencionado, outras unidades lexicais acessórias ao processo de constituição de significações do corpus e funcionando de acordo com as condições de produção do discurso do empresariado brasileiro interagem discursivamente com as unidades axiais do corpus. A maneira como as unidades acessórias se articulam às unidades axiais - que orientaram a constituição do corpus de análise - representa uma das dimensões do trabalho do locutor/enunciador, no que concerne à construção de seu enunciado. Convém, portanto, reiterar a extrema importância da ocorrência dessas unidades acessórias que aparecem no contexto imediato das unidades axiais; ao introduzi-las, em seu discurso, no ambiente contextual das unidades axiais, o locutor/enunciador estabelece, por contigüidade, relações de significação que não se pode desconsiderar.

O critério de montagem e seleção do corpus, é bom lembrar, só foi possível na medida em que considerou-se a existência subjacente a esta técnica de uma espécie de modelo de empresário-único, exterior ao discurso, que permite uma certa unidade do corpus no que concerne sua procedência. Trata-se de recurso metodológico que convém explicitar, não sem antes reiterar que a preocupação maior deste trabalho é com a função enunciativa exercida pelo locutor enunciador (o empresariado) através dos fragmentos textuais analisados. Dotado de um saber específico o discurso do empresariado brasileiro parece intervir como árbitro no

seio das diversas formações discursivas que funcionam no interior da dinâmica da formação social brasileira.

Para melhor compreensão da metodologia proposta, cabe esclarecer que a noção de formação discursiva é aqui aplicada na forma como foi operacionalmente definida por Michel Pêcheux, com a intenção de estabelecer a distinção entre discurso e ideologia. Para o autor, "é impossível identificar ideologia e discurso, pois isto implicaria numa concepção idealista da ideologia como esfera das idéias e dos discursos".

Pêcheux concebe

o discursivo como um dos aspectos materiais da materialidade ideológica (...) A espécie discursiva pertence ao gênero ideológico, o que em outros termos quer dizer que as formações ideológicas comportam necessariamente como um de seus componentes uma ou mais formações discursivas interligadas que determinam o que pode e deve ser dito a partir de uma dada posição numa conjuntura.

Tudo isto em função, ainda segundo o lingüista, "de uma certa relação de posições no interior de um aparelho ideológico e inscrito numa relação de classes"¹⁰.

Em termos menos técnicos, os empresários-autores dos textos que foram objeto da análise integram o que René Dreifuss chama de "elites orgânicas"¹¹; são, na verdade, "aquelas que agem como mediadoras na formação de blocos de poder ou de frentes móveis de ação"¹².

Desta forma, o corpus recolhido reveste-se de uma certa representatividade do que constitui o funcionamento do discurso do empresariado brasileiro. O referencial do material selecionado coloca em pauta a elaboração de um documento que tem por objetivo regular o funcionamento institucional do conjunto da sociedade. Trata-se de uma LEI, no caso uma lei suprema que rege todos os princípios e regras de uma sociedade. Sem dúvida, o processo de elaboração da Constituição se dá num espaço discursivo onde se observa uma luta permanente pela legitimação de representações sociais específicas a cada grupo integrante da estrutura de classes da sociedade.

É bom destacar ainda a importância que atribuo à dimensão teatral do discurso analisado: o título original da tese¹³ é bastante claro a este respeito. O epílogo/conclusão ressaltando de forma significativa a lógica da mentalidade do empresário brasileiro reforça a teatralidade que pretendo atribuir ao fragmento do discurso do empresariado neste caso.

Com efeito, a "encenação discursiva" apresentada aqui se encerra com a declaração de uma das personalidades mais representativas deste grupo social no momento em que se elaborava a Constituição de 1988. Ela traduz uma mentalidade que, antes de qualquer outra preocupação, procura remuneração de capital sem correr os riscos inerentes à atividade. Para essa personalidade o lucro deve ser 'certo', mas o salário apenas 'digno'.

Aos olhos do empresariado, a inclusão do Legislativo na esfera de negociações dos processos político-decisórios, viabilizada pela perspectiva de uma

nova Constituição, representa, na verdade, aumento de risco para a remuneração de seu capital, risco este que, ao contrário do que ocorre com o empresariado de países de economia central, o empresário brasileiro não quer correr de modo algum.

Nesse sentido, a Constituição de 1988 representa uma verdadeira ameaça. Toda a astúcia do discurso do empresário consiste justamente em dissimular este sentimento de ameaça através de argumentos específicos, que têm a propriedade comum de desvalorizar a dimensão política da dinâmica social e de atribuir à dimensão técnica desta todo o potencial de recursos para melhorar a administração das relações entre os segmentos que compõem a formação social brasileira.

Se por um lado procurei delimitar exteriormente o corpus com base na noção de homogeneidade do comportamento social do empresariado, no que diz respeito à sua interioridade é necessário indicar que, longe de se apresentar como um locutor/enunciador homogêneo, o empresário desdobra-se por meio de seu discurso numa multiplicidade de formas de enunciação que interagem na encenação.

Há que se ocupar, portanto, das personagens enunciativas, cuja presença no enunciado é mais difícil de captar, caracterizando-se como uma espécie de dissimulação do locutor/autor enquanto "ser do universo", como entende Oswald Ducrot¹⁴.

Nesse mesmo sentido Maingueneau define enunciativo

como seres cujas vozes estão presentes na enunciação sem que se possa entretanto atribuir-lhes palavras determinadas: assim,

*na verdade eles não falam, mas a enunciação permite exprimir seus pontos de vista*¹⁵.

Isto quer dizer que o locutor pode encenar/articular no interior de seu próprio enunciado posições apresentadas como distintas da sua, emanando de uma instância exterior que valida seu enunciado.

Observe-se ainda que na teoria da polifonia formulada por Oswald Ducrot¹⁶ a enunciação aparece como uma espécie de encenação, valorizando a metáfora teatral utilizada aqui, onde a palavra é dada a diversos personagens: as enunciações ditas sérias são aquelas onde o locutor se assimila a um dos enunciadores apresentados, enquanto as demais parecem emanar de outro locutor. O fenômeno da ironia pode ser descrito desta forma: um enunciado irônico exprime um ponto de vista insustentável atribuído a uma outra voz que não a do locutor. Através deste mecanismo o locutor/enunciador rejeita como absurdo determinado argumento ou fato apresentado em seu enunciado.

Utilizando o recurso, Fernando Sampaio Ferreira, presidente da Bombril, ridiculariza e desqualifica o processo de elaboração constitucional se utilizando do enunciado:

"Eu quero ser índio"

Há pelo menos um grupo de brasileiros que não se pode queixar até o momento da Assembléia Nacional Constituinte - os índios¹⁷.

Onde a seqüência-título "eu quero ser índio" introduz de tal forma o texto, que as operações de referência que articulam a argumentação construída através dele seguirão a mesma orientação.

Ornando seu discurso com uma certa dose de etnocentrismo, o presidente da Bombril constrói seu discurso desvinculando o genocídio das sociedades indígenas de qualquer processo histórico. Mais adiante o leitor irá observar que a ausência de uma dimensão processual onde os fatos se articulem historicamente é uma constante do discurso do empresariado brasileiro. O Presidente da Bombril ainda reitera que:

Mesmo desprovida de poder econômico, e sendo em certas regiões não mais do que uma ficção racial, essa comunidade, estimada em 200.000 pessoas, ou 0,13% da população brasileira, tem recebido dos constituintes um tratamento muito melhor do que aquele reservado aos empresários e trabalhadores¹⁸.

Com este argumento Fernando Sampaio Ferreira procederá em seguida à descaracterização de todo o processo de elaboração da Constituição:

Ao contrário, o que mais se encontra nos relatórios produzidos até agora por essas subcomissões da *Constituinte* são atos flagrantemente cerceadores da atividade de quem produz, e não está aí para vender retórica, e onerosos para os brasileiros em geral, vistos como contribuintes. Nos últimos dias foi divulgado um misto de relatório e anteprojeto de lei produzido pela Subcomissão dos negros, populações indígenas, pessoas deficientes e minorias que deixa bem claro quanto os índios são estimados pelos legisladores, embora em momento algum eles se preocupem em definir quem ou o que é um índio¹⁹.

A ocorrência de expressões tais como "*essas subcomissões*", "*ficção racial*"²⁰ e "*misto de relatório*" reforçam o objetivo do locutor de desqualificar o traba-

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ O jornal *O Globo* foi consultado utilizando-se o uma amostragem intercalada. A cada dois meses foram vistos exemplares de duas semanas, iniciando-se com a 1ª e 3ª semanas a partir de 1987; o ano de 1988 segue o mesmo padrão, iniciando-se em janeiro, 1ª e 3ª semanas.

² O jornal *Gazeta Mercantil* foi consultado utilizando-se o mesmo tipo de amostragem intercalada usado no jornal *O Globo*, com a seguinte escala: Em fevereiro de 1987, 1ª e 3ª semanas (dias 1 a 7 e 15 a 21); abril, 2ª e 4ª semanas (dias 8 a 14 e 22 a 28); junho, 1ª e 3ª semanas; agosto: 2ª e 4ª semanas; outubro, 1ª e 3ª semanas; dezembro, 2ª e 4ª semanas. Em 1988 foi utilizado o mesmo critério, porém começando a contagem do mês de janeiro, 1ª e 3ª semanas; março, 2ª e 4ª semanas; maio, 1ª e 3ª semanas, julho, 2ª e 4ª semanas; setembro, 1ª e 3ª semanas.

³ Em 11/07/88 há a fusão das revistas *Isto é* e *Senhor* e surge a *Isto é/Senhor*.

⁴ FAYE, J. P. *Langages Totalitaires*, Paris: Hermann, 1972, p.15.

⁵ No que diz respeito à articulação do *corpus* de análise e para explicitação da metodologia, é importante assinalar que trata-se de ocorrência da unidade lexical 'constituente' do gênero feminino; a ocorrência de 'constituente' do gênero masculino, significando membro da constituente, não configura eixo de articulação de nosso *corpus*.

⁶ Cabe ressaltar que algumas seqüências-frases ocorrem em mais de uma configuração. Por questões de comodidade de leitura e de manipulação do material, fomos conduzidos a trabalhar desta forma para os casos em que uma das seqüências constituindo núcleo central da configuração, por conta da presença de uma das unidades lexicais axiais, constitua também contextos anteriores ou posteriores de seqüências subsequentes observadas no mesmo texto.

⁷ MAINGUENEAU, D. *Nouvelles tendances en analyse du discours*, Paris: Hachette, 1987, p.114.

⁸ Roberto Nicolau Jeha, Presidente da Indústria de Papel São Roberto S/A. Revista *Isto É*, 09/03/88, p.51. É bom notar desde logo que esta oposição técnico X político é uma constante na história do discurso do empresariado brasileiro. Para ele *técnico* é muito mais eficiente enquanto que *político* é algo desnecessário e só atrapalha o funcionamento da economia e da sociedade.

⁹ Nesta perspectiva, recorro ao auxílio de Michel Foucault: "Descrever enunciados, descrever a função enunciativa que levam, analisar as condições através das quais se exerce esta função, percorrer os diferentes domínios que ela supõe e a maneira como eles se articulam, significa empreender o esclarecimento do que pode se individualizar como formação discursiva. Ou ainda, o que quer dizer a mesma coisa mas em direção inversa: a formação discursiva é o sistema enunciativo geral ao qual obedece um grupo de desempenhos verbais. (*Arqueologia do saber*, Paris: Gallimard, 1969, p.151).

¹⁰ PÊCHEUX, M. Mises au point et perspectives à propos de l'analyse automatique du discours. In: *Analyse du discours: Langue et idéologies*, Paris, *Langages*, v. 9, n.37, mars 1975, p.11. O grifo é meu. Em português, o artigo foi publicado em GADET, Françoise, HAK, Tony (org.), *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux*, Campinas: Editora da Unicamp, 1990, p.163-252 (sobretudo, as páginas 165-7).

¹¹ "Podemos dizer que se não todos os empresários, tecno-empresários, intelectuais, burocratas e militares, pelo menos uma elite entre eles deverá ter a capacidade de articular e organizar os seus interesses num projeto de Estado para si e para a sociedade. E isto será feito, com a consciência de que seus próprios interesses corporativos, no seu presente e no seu futuro desenvolvimento, transcendem os limites corporativos de classe puramente econômica e tanto podem como devem transformar-se em interesse de outros grupos subordinados". DREIFUSS, R. *A Internacional capitalista*, Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987, p.24 (grifo meu).

¹² idem.

- ¹⁴ O Sr. Empresário e sua Criada a Constituição: uma análise do Discurso de Empresariado Brasileiro.
- ¹⁵ DUCROT, O. *Esquisse d'une théorie polyphonique de l'énonciation*. Paris: Minuit, 1984, p. 177.
- ¹⁶ MAINGUENEAU, D. *Nouvelles tendances en analyse du discours*. Paris: Hachette, 1987, p. 54.
- ¹⁷ Basicamente contida na obra *Esquisse d'une théorie polyphonique de l'énonciation*, citada acima.
- ¹⁸ *Veja*, São Paulo, 27 maio 1987, p. 138.
- ¹⁹ idem
- ²⁰ idem
- ²¹ Já que o tema é em ironia, cabe lembrar que se trata de um fenômeno cujo propósito é fundamentalmente suscitar uma ambigüidade que muitas vezes é de difícil descrição. A ambigüidade da expressão "ficção racial" poderia ser apenas em parte explicitada por uma outra frase perfeitamente ambígua de Montesquieu, em *Do espírito das leis*: "tendo os povos da Europa exterminado os da América, tiveram eles que submeter os da África à escravidão e utilizá-los no trabalho de tanta terra. O açúcar seria demasiado caro se não obrigássemos os escravos a cultivarem a planta que o produz".
- ²² Ricardo Nehme Arbex - presidente do Consultoria Internacional de Sistemas (CONINTER). *Isto é*, São Paulo, 30 dez. 1987, p. 49.
- ²³ idem.

CENA 1

A análise do discurso do empresariado brasileiro durante o período de elaboração da Constituição de 1988 permite a observação de representações que regem seu funcionamento. Embora articuladas dentro do discurso, essas representações são socialmente constituídas e construídas fora dele em função de determinações de caráter espacial e temporal; elas asseguram uma certa coerência ideológica do tempo presente do discurso, imprimindo-lhe uma determinada especificidade que tem relação com os autores, com o lugar onde é produzido e vai circular e, ainda, com sua finalidade e o processo histórico no qual se integra.

A publicação de um texto assinado por um empresário durante o período de elaboração da Constituição, além de apontar para uma certa competência e liberdade relativa do autor no que diz respeito ao uso da língua, pertence a um conjunto de textos que atuam na sociedade em certo momento para o alcance de determinados objetivos. Este conjunto resulta de um trabalho que segmentos sociais realizam ao longo de um processo. Por conta disso,

ele integra um sistema de normas nem puramente individuais nem globalmente universais que derivam da estrutura de uma ideologia política, correspondendo, pois, a um certo lugar no interior de uma dada formação social. Em outras palavras, um discurso é sempre pronunciado a partir de condições de produção dadas¹.

É através destas últimas que um discurso se posiciona em relação a forças existentes entre elementos antagônicos em atuação em um espaço político determinado. O que o autor de um texto diz, anuncia, assevera, promete ou denuncia terá *status* diferente de acordo com a posição que ocupa na sociedade.

O discurso do empresariado brasileiro define-se então como um fenômeno social dotado de funcionamento ideológico específico, de uma dinâmica própria intimamente relacionada com a evolução da sociedade brasileira e desempenhando funções significativas no contexto de transição institucional e de crise econômica que vem marcando os últimos 20 anos deste século. Nesta perspectiva, procurei posicioná-lo enquanto objeto de análise para além das fronteiras habituais em função das quais se trabalha habitualmente na área de ciências sociais. A orientação metodológica adotada busca caminhos que ampliem a discussão de problemas inerentes a essas fronteiras supostamente existentes entre as diversas áreas que poderão estar envolvidas na análise do comportamento do empresariado brasileiro.

O objeto deste estudo não é a Constituição propriamente dita, realidade e conteúdo de uma lei fundamental e suprema do Estado que estabelece regras de interação entre cidadãos para o funcionamento da sociedade. A análise está voltada para o trabalho social investido em sua elaboração, para o conjunto de representações que se confrontam no teatro de operações formado pelas esferas institucionais decisórias que envolvem uma coletividade. Esse trabalho social configura-se em um cenário elaborado e construído,

durante o período considerado, através de discursos de vários segmentos da sociedade, entre os quais o do empresariado brasileiro; foi no âmbito desse espaço cênico-discursivo, encarregado de hierarquizar e articular as representações discursivas, que posicionei meu material.

Por isso, torna-se indispensável uma metodologia em que o texto não seja considerado apenas como um estoque inerte de unidades lexicais onde uma simples segmentação é suficiente para interpretação. Dominique Maingueneau, ao falar de novas perspectivas para a análise do discurso, aponta para a necessidade de uma metodologia que considere o texto como "inscrito numa cena enunciativa cujos lugares de produção e de interpretação estão atravessados por antecipações, reconstruções de suas respectivas imagens, imagens estas impostas pelos limites da formação discursiva"⁷.

Assim, para a análise do discurso proposta aqui, em que as condições de produção determinam certas características das formações discursivas a serem observadas, seria difícil aplicar uma técnica de análise inspirada em uma teoria que pressupõe um estoque finito de possibilidades narrativas para qualquer circunstância discursiva como seria o caso se utilizasse modelos de inspiração estruturalista. E mais: a rede de relações intertextuais que se observa no material discursivo em questão é de extrema importância para os objetivos da análise, e descrevê-la através de procedimentos normativos que neutralizam seu funcionamento significativo implicaria em perder grande parte do fenômeno que buscava compreender.

Quando tentamos nos aproximar de fenômenos

discursivos, o grande desafio é encontrar uma metodologia que leve em conta a especificidade da relação entre o discurso que procuramos analisar e a formação social onde ele foi produzido e funcionará.

Porém, mesmo na ausência de uma teoria que satisfaça inteiramente os novos enfoques dos fenômenos discursivos, é importante acrescentar que muitos caminhos metodológicos apontam em direção à formulação da noção de sujeito produtor/enunciador como suporte/veiculador de significações constituídas no exterior do discurso e historicamente determinadas. Locutor de narrativas. Trata-se de uma relação: de um lado, o sujeito enunciador/produtor e, de outro, as significações veiculadas por seu discurso¹.

A análise do discurso do empresariado brasileiro durante o biênio 1987/1988 inscreve-se nessa perspectiva, ou seja, a da descrição do caráter das significações veiculadas por esse discurso no momento do processo de elaboração da Constituição de 1988.

Difícil de ser formulada adequadamente, a problemática da dimensão do funcionamento ideológico de discursos encontra-se necessariamente presente neste trabalho. Não há como escapar dela, pois processo de construção discursiva de significações sociais não pode ser abordado excluindo-se a componente ideológica. É importante não confundir componente ideológica do discurso, enquanto noção que designa um dos fenômenos constitutivos da significação, com discurso ideológico, expressão a meu ver sem qualquer validade, uma vez que todo discurso é ideológico e não há como concebê-lo sem uma de suas dimensões.

A noção de ideologia intervém aqui como

instrumento que permite descrever certos aspectos do funcionamento do discurso do empresariado durante o período de elaboração da Constituição de 1988. A ela recorro para identificar certos processos enunciativos de especificação e qualificação da Constituição observados na leitura sistematizada do *corpus*.

Jean Franklin, em seu *Discours du Pouvoir*, postula que o funcionamento ideológico do discurso se estabelece a partir de uma intervenção (um trabalho social) que não consiste apenas num simples posicionamento do real ou de uma realidade não lingüística no interior do discursivo, mas sim na especificação desse real e na sua relação ao discurso⁴.

Na falta de uma teoria capaz de tratar dos fenômenos dependentes da ordem ideológica do discurso como fatores determinantes para a especificação e para a produção de significações nele engendradas, tentarei esclarecer de que forma a problemática geral do ideológico intervém na metodologia aqui utilizada.

Segundo Saul Karz,

os homens são sempre dotados de uma representação da sociedade onde vivem. A ideologia é indispensável à manutenção da coesão social. Afirmar esta eficácia da ideologia implica necessariamente em defini-la como dotada de uma existência material em funcionamento⁵.

A partir desta formulação, Karz estabelece uma diferença entre ideológico e ideologia esclarecendo que "o ideológico, tanto quanto o econômico e o político, não são dotados de existência material; trata-se de um

conceito teórico servindo à análise de ideologias concretas que, estas sim, são dotadas de uma existência material⁶. Assim, o autor propõe a distinção entre um conceito que designa um fenômeno da realidade empírica, ideologia enquanto realidade material, e um conceito que integra um corpo teórico, desprovido portanto de materialidade, que remete para um modelo de análise de 'ideologias concretas'. Reitera ainda que "não podemos conceber a ideologia como um simples conjunto de idéias pairando sobre as relações sociais. Pelo contrário, procuramos pensá-la como uma realidade específica trans-individual, social, que deve ser analisada concretamente"⁷.

Na definição de Saul Karz, a ideologia, em permanente funcionamento, agindo e interagindo com as formações sociais, tem um caráter determinante no que concerne às práticas sociais e às construções dos discursos, mentalidades e comportamentos. Ela é dotada de uma dinâmica específica e só pode ser observada

agindo, porque a ideologia intervém efetivamente na prática social em seu conjunto e em cada uma das práticas diferenciais. A prática só existe pela e sob a ideologia. Pela ideologia, pois é através dela que os homens conduzem sua prática. Sob a ideologia, pois toda prática exige dos homens uma certa representação das causas, dos efeitos, dos mecanismos que concernem ao mesmo tempo a prática considerada e o papel que os indivíduos desempenham durante a vida⁸.

As idéias de Eliseu Veron sobre ideologia e intervenção ideológica no discurso foram igualmente úteis para a fixação dos critérios que permitiram a observação do funcionamento ideológico dos textos. Veron formula a noção de ideologia em função de processos que perpassam diferentes níveis de uma formação social e, por esta razão, não remete para nenhum objeto específico. Assim, a noção permite a determinação de uma dimensão de análise de qualquer fenômeno social. Para Veron,

uma ideologia não é feita de representações pela simples razão que a noção de ideologia não designa um conjunto de elementos (representações, conceitos, idéias...) que foram produzidos na sociedade; esta noção designa um conjunto de regras de produção⁹.

Assim, o que se constitui como realidade social concreta interagindo com as relações sociais em Karz (materialidade e transindividualidade da ideologia) torna-se para Veron, não um conjunto de elementos, mas um conjunto de regras de produção. Ambas as concepções admitem uma instância de determinação do ideológico sobre outros fenômenos. No caso de Karz trata-se de determinação ao nível de uma "prática social em seu conjunto e em cada uma das práticas diferenciais", enquanto que para Veron ideologia é um conjunto de "regras de produção" cuja instância de determinação intervém ao nível das representações, conceitos e idéias.

Em vista dessas duas concepções, coloca-se a pergunta: de que forma está nelas embutida a questão da

mentalidade que comanda comportamentos e práticas sociais? Em ambos os modelos aparece o espaço necessário para se introduzir a noção de mentalidade. Em Karz ela intervém como vetor veiculador de ideologia interagindo com as práticas sociais. Para ele, ideologia não deve ser concebida como "um conjunto de idéias pairando sobre as relações sociais". Na concepção de Veron, o que se define como "um conjunto de regras de produção só o é porque intervém como fator específico de produção de representações, idéias, conceitos etc...", ou seja, de mentalidades.

Segundo Michel Vovelle, o conceito de mentalidade é mais abrangente que o de ideologia. Ele designa o que não está formulado, o que permanece aparentemente desprovido de significação, "o que se conserva muito encoberto ao nível das motivações inconscientes"¹⁰. A partir deste conceito o historiador apresenta duas hipóteses. A primeira delas seria considerar traços de mentalidade enquanto expressão de um nível anterior de ideologia desvinculado de uma determinada realidade contemporânea. Ou ainda, segundo os próprios termos de Vovelle,

*o que restaria de formulações ideológicas, algumas vezes enraizadas em contextos históricos precisos, mas que entraram em discrepância e deixaram de se ligar ao real para se tornarem estruturas formais ociosas e até irrisórias*¹¹.

De acordo com Vovelle, os mecanismos de resistência porventura identificados no fragmento do discurso do empresariado poderiam ser considerados

como resquícios atuais de certas mentalidades geradas por ideologias ultrapassadas. Tais mentalidades estariam intervindo na realidade através de mecanismos obsoletos já que são resultados de uma ideologia que já deveria ter sido "abandonada".

Numa análise baseada em definições de 'ideologia morta' e 'estruturas formais ociosas' é, a meu ver, necessário intervir uma dimensão temporal porque, apesar de consideradas "mortas" ou obsoletas ela permanecem trabalhando e estão ainda muito distantes de uma ociosidade ou de uma "aposentadoria".

No caso do discurso do empresariado durante a elaboração da Constituição de 1988, observa-se uma estratégia discursiva por meio da qual o locutor-enunciador busca a preservação de certos hábitos de negociação adquiridos ao longo do processo histórico de formação da sociedade brasileira. Seriam esses hábitos resíduos de uma mentalidade morta ou, pelo contrário, resultado de uma mentalidade produzida por uma ideologia que mais do que nunca continua atuante, viva e assegurando regras de uma coesão social muito específica, própria às economias periféricas? Pode-se dizer ainda que em certos casos observa-se uma espécie de desdobramento de mentalidades obsoletas em determinados segmentos sociais. Quando surgem necessidades de ordem política em determinado momento histórico como foi o caso do período de elaboração da Constituição de 1988 ativa-se determinados elementos de obsolescência vinculados a mentalidades ultrapassadas deixando outros sem atividades.

O trabalho de Vovelle aponta para uma prática discursiva do empresariado, adquirida durante uma longa

experiência histórica, de só negociar processos decisórios ao nível da esfera executiva. Expressão autêntica de seu temperamento, essa experiência remete a uma identidade que deverá ser preservada como um verdadeiro tesouro, o que há de mais 'precioso' em matéria de regras de negociação de processos decisórios.

Prática discursiva enquanto

conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram numa determinada época, e para uma área social, econômica, geográfica ou lingüística, as condições de exercício da função enunciativa^{1,2};

e prática política estão de tal forma interligadas e inter-relacionadas, que não há meios de distingui-las satisfatoriamente no que diz respeito ao comportamento social de determinado segmento da sociedade.

Eu trabalho com a hipótese de que durante o processo de elaboração constitucional o discurso do empresariado brasileiro, enquanto prática social, teve um objetivo fundamentalmente político. Busco descrever o funcionamento do discurso do empresariado como prática política cujo objetivo é preservar uma determinada posição social por meio de uma estratégia discursiva específica, observável a partir da metodologia de análise a ser aplicada.

No entanto, é importante ater-se à questão da noção de formação ideológica, bem como sobre o modo como esta noção se articula à descrição das práticas discursivas.

Em primeiro lugar, há que se observar que a

noção de formação ideológica está contida no sistema conceitual elaborado por Louis Althusser, cujo eixo central é o conceito de aparelho ideológico de Estado. Tendo por objetivo contribuir para o desenvolvimento da teoria marxista do Estado, Althusser designa por aparelhos ideológicos do Estado (AIE) "um certo número de realidades que apresentam-se ao observador imediato sob a forma de instituições distintas e especializadas..."³. Porém é importante reiterar que essas realidades 'althusserianas' se apresentam sob formas discursivas e como tais se articulam em representações e transformam-se em objetos de disputa e instrumentos de poder. O campo dessas batalhas é o espaço institucional onde os discursos sociais interagem permanentemente buscando hegemonia para seus enunciadoreis. A noção de formação ideológica intervém ao nível dos AIE para caracterizar uma determinada situação dentro de uma conjuntura sócio-econômica específica.

O discurso do empresariado brasileiro é então tratado enquanto formação ideológica instaurada dentro do processo de elaboração constitucional do período 1987-88. Em abordagem de tal natureza, coloca-se de imediato a questão da relação entre ideologia e discurso. Assim, tenho uma concepção do discursivo como um dos aspectos do que se convencionou chamar de materialidade ideológica⁴.

O objetivo é mostrar que diferenças eventualmente existentes no discurso do empresariado em épocas distintas são de ordem superficial e respondem a exigências conjunturais de readaptação e realocação de recursos discursivos, tendo por principal objetivo estratégico - este sim de caráter estrutural - preservar a

posição privilegiada desse discurso no espaço de negociações entre os diversos segmentos que compõem a formação social brasileira.

A particularidade do funcionamento do discurso do empresariado brasileiro pode ser evidenciada ao se considerar o discursivo como fenômeno que "não aparece tanto como a projeção do que procura dizer certo grupo, mas antes como resultado de uma negociação sempre a retomar entre diversas exigências através de um espaço saturado de outros discursos"¹⁵.

Recorro à noção de função enunciativa, de Michel Foucault, para mostrar que esta exerce atividades semelhantes em períodos distintos das formações discursivas. Como propõe Foucault, a tarefa a que me imponho é descrever enunciados e a função enunciativa que estes exercem, analisar as condições em que se dá o exercício de tal função, percorrer os diferentes domínios que ela supõe e a maneira como se articulam os enunciados. Este trabalho de análise significa para Foucault "*empreender o esclarecimento do que se poderia individualizar como formação discursiva*"¹⁶, esta compreendida como o sistema enunciativo geral ao qual obedece um grupo de desempenhos verbais - sistema este que não se encontra sozinho regendo o grupo de desempenhos verbais pois ele obedece também, e segundo outras de suas dimensões, a sistemas de ordem lógica, lingüística e psicológica.

Vale ressaltar que a noção de formação discursiva designa também um fenômeno existente historicamente no interior de um dado sistema de relação de classes sociais. Assim, uma determinada formação discursiva pode num momento histórico específico

fornecer elementos que se integrarão a formações discursivas posteriores, constituindo novas relações e ativando novas formações de ordem ideológica.

A esta altura posso acrescentar algo à noção de discurso com que trabalho. Chamo de discurso, um conjunto de enunciados que pertencem a uma mesma formação discursiva. Ele não constitui uma unidade retórica ou formal, indefinidamente repetível de forma a que se pudesse assinalar (e explicar caso a oportunidade se apresente) sua aparição ou utilização na história; ele é constituído de um número ilimitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência¹⁷.

Falo portanto de '**discurso do empresariado brasileiro**' porque a metodologia trata de um conjunto de enunciados integrantes de uma mesma formação discursiva, extraídos de determinado material discursivo para os quais, como quer Foucault, pode-se "*definir um conjunto de condições de existência*"¹⁸.

No que diz respeito à operacionalização da noção de discurso, convém esclarecer como ela interveio, não só na descrição do funcionamento da amostra selecionada, mas também na forma como foi delimitado o espaço da amostra.

Em inúmeros trabalhos que publicou sobre a questão da dimensão ideológica do discurso e seus métodos de análise, Eliseu Veron enfatiza a intervenção fundamental da questão metodológica em trabalho dessa natureza¹⁹. As observações de Veron sugerem a necessidade de se determinar uma unidade de leitura/análise de determinado discurso. Sua viabilidade, no entanto, provém de critérios exteriores aos textos, que

devem estar articulados aos princípios de seleção do material e à finalidade da leitura que se vai proceder. O fato de trabalhar com textos produzidos por empresários durante a década de 1980 tendo como referência principal um determinado acontecimento (o processo social de elaboração da Constituição de 1988) já implica *a priori* em um dos critérios de seleção do *corpus* que, ao mesmo tempo, "traí" a finalidade da leitura.

A seleção do material foi realizada a partir da constatação de que quando articulamos determinado raciocínio ou desenvolvemos certo argumento o fazemos segundo categorias que, de certa forma, esquematizam nossa concepção do mundo.²⁰ Embora tentem através de astúcias retóricas de caráter ideológico, os empresários brasileiros jamais conseguiram escapar a esta simples regra pela simples razão que sem a aplicação dela eles simplesmente não poderiam sequer falar.²¹ Evidentemente, esta constatação pressupõe a valorização do aspecto discursivo e cognitivo de determinado comportamento, assinalada anteriormente.

Esta opção deve-se à convicção de que a abordagem de determinado comportamento pela dimensão da linguagem me parece mais eficiente, não só porque torna possível explicitar de forma operacional o objeto sobre o qual se está trabalhando, mas também porque permite nos precaver contra os riscos de generalizações abusivas. A análise tem, portanto, por objeto, uma das múltiplas dimensões do comportamento, a qual se atribui aqui maior importância para a dinâmica do social: a complexa rede de significações que constitui o comportamento verbal do grupo em estudo.

A noção de discurso adotada não se reduz a um

simples aspecto informacional e comunicacional da linguagem. Situa-se, antes, em oposição à concepção de que o ato de informar consiste apenas em dar a conhecer a um destinatário a existência e os atributos de um referente exterior ao processo de comunicação e independente do locutor e do destinatário²². Todos nós sabemos e reconhecemos que a imprensa recebeu a função institucional de informar. Comunicar, mesmo com uma finalidade informativa, é antes de tudo emitir um ponto de vista sobre os referentes, tentando convencer o destinatário da justeza deste ponto de vista. Através de textos publicados na imprensa, o empresariado informa e procura convencer o público da justeza de suas opiniões. Trata-se então da possibilidade de observar o comportamento do empresariado brasileiro em pleno funcionamento, com toda sua dinâmica.

Pode-se aqui dar um primeiro exemplo do tipo de análise que realizo da amostra do discurso do empresariado brasileiro. Trata-se, no entanto, de fragmento não incluído em nosso *corpus* propriamente dito.

Os governos chegam e se vão. Mas nós, os protagonistas principais da ação econômica (trabalhadores e empresários), continuamos sempre em cena, com as mesmas responsabilidades. Os produtores querem produzir. Os trabalhadores querem trabalhar. Ambos desejam remuneração justa pelo seu esforço²³.

O trecho acima esquematiza uma argumentação através da oposição de caráter excludente entre duas

noções ²⁴: trabalho e produção. Deste trecho pode-se deduzir que o autor considera o grupo produtor, "os produtores produzem" (o empresariado) e o trabalhador, "os trabalhadores trabalham". Segundo o empresário em questão os grupos têm funções totalmente diferenciadas e excludentes, ou seja, aquele que produz não trabalha e aquele que trabalha não produz.

É justamente através de esquemas de raciocínio desta ordem que o discurso do empresariado brasileiro vai interagir com os discursos de outros segmentos sociais no momento do processo de elaboração da Constituição de 1987-88. Porém, ele o faz valendo-se de uma certa experiência social, na medida em que historicamente e contrariamente o que ocorre com os demais segmentos sociais, ele sempre participou diretamente das decisões políticas fundamentais da sociedade, manifestando-se de forma contundente em ocasiões onde se discutiam formas de coesão da sociedade brasileira.

Com o processo de transição democrática que se inicia no final da década de 1970, após um período ditatorial de mais de quinze anos, a sociedade brasileira retomava mais uma vez a expectativa da convivência pacífica da pluralidade de representações sociais. Os segmentos sociais foram aos poucos se habituando com a perspectiva de terem acesso ao espaço político onde se consolidam os processos decisórios. A formação social brasileira retomava então o caminho de uma referencialidade polivalente que iria culminar com a consolidação do regime democrático quinze anos mais tarde.

Ao longo da década de 1980 esse processo

percorreu etapas decisivas para sua consolidação, submetendo-se a provas decisivas de desempenho. A primeira delas ocorre no início da década, quando os responsáveis pela política econômica do país são levados a constatar o colapso total dos recursos financeiros nacionais e interrompem o pagamento do serviço de uma dívida externa, cuja maior parte fora contraída durante a ditadura em função de interesses de alianças articuladas entre as elites dominantes e a comunidade financeira internacional.

A segunda se estende desde o período da campanha das 'diretas já', em 1984, até a morte de Tancredo Neves, candidato civil designado pelo Congresso Nacional para exercer o cargo de Presidente da República na sucessão de um militar que havia fechado o ciclo ditatorial. Um curto período de relativa estabilidade política instalou-se após a posse do vice-presidente José Sarney no cargo e possibilitou, no início de 1986, a edição de um plano heterodoxo de estabilização econômica, conhecido pelo nome de Plano Cruzado.

Um ano depois inicia-se o que pode-se considerar como a terceira prova do processo de consolidação do regime democrático da sociedade brasileira. O Plano Cruzado despertou na população expectativas sem precedentes de melhoria de nível econômico, mas transformou-se logo em alvo de boicote de boa parte das elites dominantes. Passou a ser apresentado à opinião pública como mais uma tentativa fracassada de interromper a espiral inflacionária que vinha comprometendo o desenvolvimento econômico do país nos últimos anos.

Na ocasião o discurso crítico ao Plano Cruzado revestia-se de um certo ceticismo, fazendo crer à população que "nada podia dar certo com relação ao problema da inflação" e que o melhor "era deixar tudo como estava para ver no que dava". Estas idéias eram defendidas de forma mais acentuada no discurso do empresariado brasileiro.

Nessa mesma época tem início um outro processo, que se caracteriza por tentativas de afirmação social de referencialidades e representações próprias a segmentos que se diferenciavam significativamente daqueles cujas referencialidades e representações tinham a exclusividade de parametrar as negociações envolvendo conflitos de interesses.

Nesse contexto observava-se uma série de ameaças por parte de representantes do empresariado brasileiro, conclamando os dirigentes de empresa a não respeitar a legislação de controle de preços então em vigor. Logo a seguir, estes representantes chegaram à ridícula ameaça de abandonar o País caso o candidato da esquerda, representante dos segmentos intelectuais e populares da sociedade, fosse eleito para a Presidência da República nas eleições realizadas no final de 1989.

Estes dois acontecimentos confirmam a emergência do processo de afirmação social de referencialidades e representações específicas a determinados segmentos sociais que passam então a disputar com o discurso do empresariado espaço no campo de negociações. É o empresariado brasileiro, na pessoa de seus representantes sindicais, manifestavam sua ira ao constatarem que seriam obrigados a dividir um espaço até aquele momento privilegiado e reservado

exclusivamente, desde o período da colonização, às elites dominantes da formação social brasileira.

A quarta prova ocorreu ao longo do período entre 1 de fevereiro de 1987, data da instalação da Assembléia Nacional Constituinte, e 5 de outubro de 1988, dia da promulgação da sétima Constituição do Brasil. É nesta fase do processo de estabilização democrática do país que o empresariado vai articular uma estratégia discursiva específica para preservar a posição privilegiada de seu discurso no espaço social de negociação dos processos político-decisórios da sociedade.

Uma solução para a crise econômica em que o país estava mergulhado passava forçosamente pelo processo de redemocratização das instituições, e sobre esta questão havia consenso do conjunto da sociedade civil. Por esta razão, ao contrário do que acontecera até então na história do país, as elites dominantes estavam àquela altura aceitando a irreversibilidade da democratização. O problema que se colocava em particular ao empresariado consistia então em se mostrar participante ativo na consolidação deste processo afirmando-se ao mesmo tempo como elemento moderador dos "eventuais excessos" que os demais segmentos sociais viessem a cometer, excessos estes que, segundo o próprio discurso do empresariado, poderiam até mesmo comprometer o processo de redemocratização do País.

Na verdade o que estava em jogo era o espaço onde se negociariam os processos decisórios. Com a perspectiva da Constituição a esfera das decisões teria seu raio ampliado ao poder legislativo, contrariando os

hábitos do empresariado historicamente habituado ao privilégio do monopólio da negociação, restrita que estava à esfera executiva.

E mais, a natureza da experiência que acumulara ao longo dos anos não seria de grande utilidade com o processo de negociações ampliado à esfera legislativa. A expectativa de uma Constituição tornava clara esta questão ao empresariado. Com um Congresso funcionando democraticamente, as questões envolvendo seus interesses passariam a ser discutidas num espaço político onde outras representações e referencialidades teriam, pelo menos em tese, possibilidades equivalentes de se exprimirem. Negociar politicamente processos decisórios considerando interesses, mentalidades, representações e referencialidades diferentes implica em discussão com outros segmentos sociais. Com o Congresso Nacional assumindo suas funções plenas, o empresariado se via obrigado a adotar raciocínio processual nas negociações, mas sua experiência em negociações, acumulada ao longo da história da industrialização brasileira, não o capacitava de imediato para tal postura. Até mesmo a mentalidade que rege seu comportamento dificultava o aprendizado²⁵.

Promulgada uma Constituição resultante de um processo valorizador da negociação e da democratização institucional, o empresariado seria conduzido a mudar seus hábitos no que se refere à natureza das relações que preconizava até então entre Estado e sociedade civil. Disso ele tinha perfeito conhecimento.

Numa análise de depoimentos de empresários divulgados pela imprensa, Eli Diniz²⁶ mostra que, de modo geral, o empresariado não se "entende muito bem"

com um modelo que privilegie partidos políticos como estruturas primordiais de mediação de interesses, como ocorreria depois da Constituição de 1988. O empresário sempre constituiu o executivo como espaço preferencial para negociações.

Este comportamento se revela a partir do corporativismo de Estado dos anos 30, quando se acentua a prática de negociação compartimentalizada entre os grupos econômicos e o Estado. Ele evoluirá para um formato autoritário a partir do Estado Novo (1937-45), quando os partidos e o Congresso foram suprimidos.

Apesar do retorno do funcionamento do Congresso e de uma política partidária, conclui Eli Diniz, o poder de decisão permanece bastante concentrado no executivo durante o processo de redemocratização instaurado com a chamada República populista (1945-64). O resultado desta situação é que as elites da sociedade de maneira geral, e em particular o empresariado, passam aos poucos a preservar e "resguardar suas posições sociais privilegiadas como se fosse algo "natural, eterno e sagrado"²⁷. O desenvolvimento econômico e o aprofundamento do processo de industrialização foram gerenciados pelas elites tecnoburocráticas, que mantinham as negociações fora da arena político-partidária. Dessa forma, valores tais como honestidade, seriedade e competência foram aos poucos deixando de ser predicados atribuídos ao Congresso e aos políticos para serem considerados apenas como qualidades dos altos escalões administrativos. Estes valores acentuaram-se ainda mais no período pós-64.

Isto quer dizer que o empresariado sempre esteve

habituação a regras de negociação e solução de conflitos que não se coadunavam com aquelas que passariam a vigorar durante os trabalhos da Constituinte e, em seguida, com a promulgação de uma nova Constituição²⁸.

Portanto, na elaboração constitucional de 1987-88 o empresariado contava, de um lado, com uma incontestável e histórica experiência para determinada natureza de negociação. Ele tinha nas mãos um baralho com o qual sabia jogar muito bem e com ele tentava prosseguir, porém afirmando respeitar as novas regras do jogo, desde que fossem elaboradas com sua aquiescência. Por outro lado, a inexperiência do empresariado em lidar com parâmetros de negociação que o colocaria, ou pelo menos deveria colocá-lo, em igualdade de condições com os demais segmentos da formação social brasileira justificava uma postura de resistência às mudanças dos mecanismos institucionais. Vale ressaltar ainda que o discurso do empresariado, representativo de uma elite orgânica, a partir da instauração do regime militar de 1964 adquiriu o status de árbitro do funcionamento das instituições e impôs-se socialmente como o único com poder político suficiente para justificar a realidade do conjunto de segmentos constitutivos da sociedade brasileira, confundindo-se até mesmo com o chamado 'discurso oficial' do Estado. Convenhamos que trabalhando em condições tão favoráveis torna-se difícil aceitar mudanças nas regras do jogo. Sobretudo quando se trata de um jogo onde se decide quem manda, quem administra e quem decide.²⁹ Observe-se que o comportamento de um grupo social pressupondo o Estado³⁰ como sua propriedade exclui mecanismos de negociação que deveriam se verificar num

processo como o da elaboração da Constituição de 1988. Tal perspectiva configurava-se ao empresariado como uma verdadeira ameaça, não só ao Estado enquanto espécie, mas, sobretudo, à propriedade privada enquanto gênero de instituição³¹.

A experiência social do discurso do empresariado vai dotá-lo de uma eficiência fantástica, sobretudo ao longo dos quinze anos que precedem o período abordado. Seus referenciais, sistemas de representação da sociedade e sua lógica se enraizam de tal forma na estrutura da sociedade, que a formação social brasileira em sua totalidade tenta a qualquer preço preservá-lo, como se funcionasse a partir de uma pretensa homogeneidade de representações, como se tratasse da única referência possível, do único denominador existente capaz de servir como linguagem comum a todas as camadas sociais e para todos os processos de negociação e regularização de conflitos.

· Mercado da referencialidade

Este processo estabelece um verdadeiro monopólio do que denomino mercado da referencialidade, por parte do empresariado. Levar as negociações para um universo discursivo familiar onde o empresariado dispõe de monopólio de referência preservaria naturalmente e de forma institucional a habitual coesão social. Ao mesmo tempo, permitiria um certo tempero modernizante, bem ao gosto dos interesses do grupo social em questão. O dito popular "o patrão tem sempre razão" encontra aqui toda a dimensão de sua

significação.

Defino a noção de mercado de referencialidade como um sistema de regras sociais regendo o intercâmbio de certas 'mercadorias' constituídas pelas representações, predicções e designações que se verifica entre os diversos segmentos que compõem a estrutura de classes de uma sociedade em dado momento; esta noção serve ainda para observar os critérios de atribuição de valor a essas 'mercadorias' em determinado período.

O monopólio desse mercado se estabelece quando designações, representações e predicções, pelo simples fato de terem sua origem no discurso de determinado grupo social, são introduzidas como valores únicos para toda a formação social onde foram produzidas.

Um exemplo significativo do fenômeno ocorre durante o período da ditadura militar (1964-1984), quando se verifica a apropriação monopolista desse mercado por parte de certos segmentos da sociedade.

A autoridade e a legitimidade do discurso do empresariado brasileiro no exercício da função social de explicação e justificação da dinâmica do funcionamento da estrutura de classes que organiza a sociedade permanece ainda hoje praticamente inquestionável, mas de alguma forma foram ameaçadas durante o momento da Constituição de 1988. O processo de transição institucional em meio a uma profunda crise econômica - vivemos a década de 1980 como uma 'década perdida', no entender de alguns - abriu espaço para a emergência de outros discursos, com outros critérios de referência, que passaram a procurar uma representatividade social, contestando assim, virtualmente, o monopólio do

mercado da referencialidade detido pelo discurso do empresariado brasileiro.

Confrontada ao que se constituía ainda como uma pequena ameaça, a formação discursiva empresarial tentaria articular novos mecanismos para enfrentar uma realidade de natureza inteiramente diferente daquelas onde historicamente habituou-se a atuar. A eficiência do discurso do empresariado, ao assumir proporções ubíquas durante o regime militar, vinha se constituindo num processo contínuo sem que qualquer ameaça compromettesse seriamente sua prática monopolista no mercado da referencialidade.

Até porque a própria dinâmica do capitalismo internacional assim o exigia¹⁴, o discurso do empresariado evidencia que o desenrolar do processo constitucional, caucionando de forma evidente o abandono da perspectiva de retrocesso democrático, é visto pelo próprio como uma tentativa de ruptura do monopólio da referencialidade que detinha até então.

Na falta de experiência de uma regulação de rivalidades de interesses e tendo como opção apenas o espaço institucional, o discurso do empresariado tenta buscar novas formas de legitimidade ao verbalizar o processo constitucional.

Outrora falava-se de 'milagre' articulando expectativas sociais de crescimento econômico infinito. Vivíamos dentro de uma retórica de 'Brasil Grande'; teríamos que esperar o 'bolo' crescer *ad infinitum* enquanto assava em forno aquecido à temperatura sobre-humana, para então dividi-lo entre os sobreviventes. Estas expectativas, astuciosamente alimentadas pelo discurso da ditadura militar durante seus vinte anos de

poder, ainda derivavam de uma prática onde outras opções além da institucional era possível. Hoje, como os próprios empresários admitem, o mundo mudou - "modernizou-se", segundo eles. Com a Constituição promulgada mudar-se-ia o espaço de negociações - o empresariado se veria obrigado a negociar também fora da esfera "VIP" do executivo, como era seu hábito. E, além disso, outros produtos deveriam ser levadas em conta no jogo de oferta e demanda do mercado de referencialidades.

É certo que o empresariado já tem boa parte do trabalho efetuado pelas condições de produção de seu discurso gravadas que estão no processo histórico de evolução das relações sociais no Brasil. Pode-se mesmo dizer que no período de transição democrática, o empresariado precisa apenas consolidar-se retórica ou 'democraticamente', o que já conseguiu por outros meios em diferentes épocas, quando foi necessário.

Para a dinâmica do funcionamento social do discurso do empresariado brasileiro, o espaço do processo de elaboração constitucional torna-se apenas uma nova etapa num processo histórico de continuidade. Na verdade, este grupo social vem forjando o discurso que estabelece sua postura no processo de elaboração constitucional desde a década de 1930¹⁵.

Trabalhar com o processo de elaboração da Constituição de 1988 tal como é visto pelo empresariado permitiu observar o discurso do empresariado funcionando numa perspectiva de mudanças com relação ao mercado da referencialidade. Na amostra estudada pude observar que o empresariado buscava, por um lado, desvalorizar os mecanismos processuais de negociação,

e por outro se servia politicamente de uma dimensão técnica de seu discurso, porém negando ao mesmo tempo o caráter político desta utilização. Trata-se de uma estratégia discursiva onde se adota a política de desvalorização da dimensão política do funcionamento social em detrimento de uma dimensão técnica.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ PÉCHEUX, M. Análise Automática do Discurso. In: GADET, F. e HAK, T. *Por uma Análise Automática do Discurso*. Campinas, SP: Unicamp, 1990. p.77.

² MAINGUENEAU, D. *Novas Tendências em Análise do Discurso*. Campinas, SP: Pontes, 1993. p.91.

³ Eliseo Verón reitera da seguinte maneira a intervenção de uma noção de sujeito produtor de discurso: "As operações produtoras da significação no seio do discursivo, isto é, as operações de investimento de sentido nas matérias significantes são, ao mesmo tempo, práticas sociais específicas. Os códigos, como conjunto de operações, são, portanto, apenas sistemas de regras aos quais obedece o trabalho social produtor de significação... É evidente que a noção de processo de produção pressupõe a noção de um sujeito produtor. Ora, esse sujeito produtor nada mais é que o suporte das operações que definem a produção de um certo tipo de discurso... O sujeito produtor só pode ser definido em termos de sua posição social. O conjunto de determinações que definem a posição social dos produtores é o que se pode designar como as condições de produção dos discursos." (*A Produção de Sentido*, São Paulo: Cultrix, 1977. p. 81).

⁴ FRANKLIN, J. *Le Discours du pouvoir*. Paris: UGE (10/18), 1975. p. 330. [minha tradução do trecho].

⁵ KARZ, S. *Théorie et politique: Louis Althusser*. Paris: Fayard, 1974. p.199. [minha tradução do trecho].

⁶ idem.

- ⁷ idem, p.200.
- ⁸ idem p. 200. Grifo meu.
- ⁹ Veron, E. "Remarques sur l'idéologique comme production de sens". In: *Sociologie et société*. Montréal, Université de Québec, 1973, v. 5, n. 2, p.52. Grifo meu. (tradução livre do autor).
- ¹⁰ VOVELLE, M. , *Ideologias e mentalidades*. São Paulo: Brasiliense, 1987. p.19.
- ¹¹ VOVELLE, M. , op. cit., p.20.
- ¹² FOUCAULT, M. *L'Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard. 1969. p.153. (minha tradução).
- ¹³ ALTHUSSER, L. *Aparelhos Ideológicos de Estado*. Rio de Janeiro: Graal, 1983. p.68 e 69.
- ¹⁴ "a espécie discursiva pertence ao gênero ideológico, o que vem a significar que as formações ideológicas comportam necessariamente como um de seus componentes uma ou inúmeras formações discursivas interligadas que determinam o que pode e deve ser dito a partir de uma dada posição em determinada conjuntura ou, se quisermos, dentro de uma determinada relação de posições internas a um aparelho ideológico e inserita numa relação de classes.", in: PÉCHEUX M., FUCHS, C., op. cit., p.11.
- ¹⁵ MAINGUENEAU, D. *Nouvelles tendances en analyse du discours*. Paris: Hachette, 1987. p.113.
- ¹⁶ FOUCAULT, M. , op. cit., p.151.
- ¹⁷ FOUCAULT, M. , op. cit., p.152.
- ¹⁸ O discurso, entendido desta forma não é uma forma ideal e atemporal que teria, além de tudo uma história; o problema não consiste então em se perguntar como e porque ele pode emergir e tomar corpo neste ponto da temporalidade; ele é, de um lado a outro, histórico, - fragmento de história, unidade e descontinuidade dentro da própria história, colocando o problema de seus próprios limites, de suas cesuras, de suas transformações, dos modos específicos de sua temporalidade ao invés de colocar a questão de seu surgimento abrupto em meio à complicitade do tempo. (Foucault, op.cit., p.165).

- ¹⁹ Um discurso ou conjunto de discursos (enquanto unidades concretas produzidas no seio do social) não constitui um objeto homogêneo: esta noção não é teórica mas sim puramente descritiva. Consequentemente, deste ponto de vista, um discurso sendo o espaço de manifestação de uma multiplicidade de sistemas de normas, uma rede de interferências, a possível unidade de uma determinada análise resultará de critérios exteriores aos textos estudados. E isto em dois níveis: (a) o que concerne os critérios regendo a escolha dos textos, (b) o que concerne à finalidade da leitura. "Idéologie et Communication de Masse: sur la Constitution du discours bourgeois dans la presse hebdomadaire". In: Eliseo Veron *Idéologie, littérature et sociétés en Amérique Latine*. Bruxelas: Universidade de Bruxelas, 1975. p.187.
- ²⁰ A noção de esquematização foi formulada por J. B. Grize em seus trabalhos sobre lógica natural desenvolvidos no *Centre de Recherches Sémiologiques de l'Université de Neuchâtel* (Suíça): "Consideremos um orador *O* que, em dada situação, argumenta para um ouvinte (ou um auditório) *A*. Isto significa que *O* procura fazer com que *A* adote certas atitudes ou determinados comportamentos em relação a um objeto ou a um tema. Para isto, *O* dirige a *A* um discurso e este se articula numa língua natural. Eu direi também que *O* propõe a *A* uma esquematização da situação." Desta forma Grize vai afirmar que "Falar a respeito de um tema qualquer, seja da crise econômica, da lei de Ohm ou da moda desta primavera, resulta em construir por meio do discurso uma espécie de micro-universo que chamarei de esquematização... (e) chamarei (ainda) lógica natural o sistema de operações de pensamento ativadas numa atividade de esquematização. Podemos então dizer que estas operações são de natureza lógico-discursiva". J.B. Grize, "Matériaux pour une Logique Naturelle". In: *Travaux du Centre de Recherches Sémiologiques de l'Université de Neuchâtel* n. 29. Neuchâtel (Suíça), Universidade de Neuchâtel, 1976, p. 7 e 65. (tradução livre do autor).
- ²¹ Uli Windisch formula de maneira operacional esta constatação: "As realidades sociais são realidades pensadas e faladas. E estas realidades pensadas e faladas não são meras traduções de realidades mais tangíveis tais como as realidades materiais. Elas participam tanto quanto as realidades materiais, hoje sempre cada vez mais, da dinâmica social. As idéias, os sistemas de valores, as visões do mundo, as representações sociais, o pensamento social comum bem como a veiculação deles

através das interações cotidianas, da conversação e da comunicação coloquial assumem uma posição de destaque na construção, desconstrução e reconstrução incessantes do social." WINDISCH, U. *Le Prêt à penser*. Lausanne, Suíça: L'âge d'Homme, 1990, p.25. [tradução livre do autor].

²² Fazemos ainda uma outra incursão na já citada obra de Windisch: Se a abordagem dos fenômenos sociais por intermédio de seus aspectos lingüístico-cognitivos tem como objetivo destacar melhor a complexidade, a riqueza, a criatividade e a dinâmica do social, tão rapidamente mortificadas e simplificadas pelos diversos *prêts-à-porter* teóricos e conceituais, existe também um outro objetivo neste contorno: a vontade de construir tipologias sociais mais sofisticadas e mais adequadas dos comportamentos humanos. WINDISCH, U. *Le Prêt à penser*. Lausanne, Suíça, L'âge d'Homme, 1990, p.27. [tradução livre do autor]

²³ Albano Franco - presidente da Confederação Nacional da Indústria. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 23 jul. 1989, p.B2.

²⁴ A concepção lingüística de "noção" no sentido que utilizamos aqui foi formulada por Antoine Culioli. De acordo com a definição de Culioli uma "noção" de natureza lingüística utilizada no processo de predicação observado através do funcionamento de formações discursivas tem uma relação específica com as condições de produção do discurso na oportunidade em que determinada noção é ativada num processo de predicação: "recusar-se-á a pressupor uma rede analítica de noções simples dotadas de regras de combinações atemporais; dir-se-á que toda noção deve ser considerada como um morfema ou sintagma munido de um funcionamento relacionado com outras noções definidas desta mesma forma. funcionamento este determinado pelas condições de produção onde estas noções intervêm". In: CULIOLI, A.; FUCHS, C.; PÉCHEUX, M. "Considérations théoriques à propos du traitement formel du langage". *Documents de linguistique quantitative*. Paris, Dunod, 1970, n. 7, p.28 (grifo meu).

²⁵ Convém notar que mentalidade e comportamento são concebidos desde o início como articulados numa relação entre condições objetivas reais de classe social e a maneira como estas "se narram" e/ou são narradas. Situando-se portanto no universo das representações, mentalidade e comportamento remetem, de modo privilegiado, à lembrança, à

memória e, sobretudo, às formas de resistência. Ambos apontam para aquilo que se convencionou chamar "a força de inércia das estruturas mentais". Cf. VOVELLE, M. *Ideologias e mentalidades*. São Paulo: Brasiliense, 1987, p.18.

²⁶ DINIZ, E. *O Empresariado e a Nova República: algumas considerações*. Cadernos de Conjuntura, Rio de Janeiro, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ), n.5, maio/1986.

²⁷ FERNANDES, F. op. Cit. p.82.

²⁸ *Assim, em vez de formar um Estado na Sociedade, onde o indivíduo é portador, em sua mente e em seu coração, das normas e valores consensualizados, os descalabros das elites farão com que o seu venha a ser um eterno Governo dos indivíduos massificados - e não de cidadãos. Na melhor das hipóteses, será uma administração exterior às energias do 'povoão', e não a canalização de demandas da cidadania - esta desconhecida pelas elites e quase inexistente no país subordinado. Para que este controle do povo se concretize, o ato de governar deverá se tornar um exercício de autoridade seletiva permanente e que - espera-se -, seja inquestionável, já que, aos olhos elitistas, não se trata de representar cidadãos, mas de dar assistência, vigiar de forma paternalista e punir exemplarmente a massa. Mas, se porventura ou descuido, a imposição de normas e valores dominantes for questionada, o governo e as elites descambarão para o autoritarismo, de corte militar, já que a massa é incontrolável de outra forma, tamanha a carência e as demandas reprimidas.* DREIFUSS, R. *O Jogo da direita*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1989, p. 17.

²⁹ SOUZA, M.W. *Empresariado industrial e imprensa: questões de ontem, hoje*. São Paulo, EAESP, Relatório de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, 1989, n. 44/89, p. 48.

³⁰ As alianças realizadas junto a segmentos sociais e políticos os mais diversos, sempre demonstraram isso: é problemático lidar com as esferas da negociação para além da racionalidade econômica (...) A perspectiva atual de se levar adiante uma transição democrática desloca a esfera da hegemonia não só para a esfera da sociedade civil, mas destaca o ideológico como o componente central das negociações e da correlação de forças em busca do consenso. Idem, p. 47-8.

³¹ Luciano Martins caracteriza o Estado brasileiro dessa época de maneira

significativa. O Estado se configura no Brasil sob um aspecto triplo: o do aparelho de dominação, o do universo privativo das elites e o de árbitro de conflitos entre estas. Assim, caso um destes três aspectos se revelasse em algum momento ineficaz aos olhos do empresariado, o Estado como um todo pareceria algo que lhe escapava. MARTINS, L. *Politique et développement économiques: structures de pouvoir et système de décisions au Brésil, 1930-45*. Tese de doutorado de Estado, Paris, Universidade René Descartes, 1973, p. XV.

¹⁷ *O Estado funcionaria, em mais um arremedo cortesão, como foco e local de negociação de favores e como instância reguladora e controladora da população livre. Esta dimensão da privatização da coisa pública antecede de muito a gritaria de setores empresariais em favor da privatização (...). Enquanto as instituições são geradas e geridas como assunto privativo de elite - estatizando a população como parte do seu estate de privilégios -, os partidos são tradicionalmente constituídos como condutos de atuação, não da, mas na incipiente sociedade civil-popular. Em outras palavras: são representações das partes do todo elitista. Assim, não se pode falar em instituições de sociedade, que representem e consolidem a sociedade civil-popular, mas sim de um estado geral de dominação a que as elites submetem o País. Seus Partidos nunca conseguiram ser mecanismos de governo ou de incorporação das partes societárias ao universo estatal, mas apenas agentes de manipulação e partes interessadas na briga pelo espólio deste.* DREIFUSS, R. *O Jogo da direita*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1989, p.13. (Grifo meu).

¹⁸ O arbítrio é aceitável e com frequência bem vindo, se colocado aos interesses concretos. Exercido em relação a uma estratégia que não a dos interesses concretos, explicita o abstrato, o distante do poder... Para a maioria dos empresários o Regime, perseguindo interesses abstratos, aparecia-lhes como um Estado escapando de suas mãos. CRUZ, S. C. *Empresários e regime no Brasil - a campanha contra a estatização*. Tese de doutoramento, São Paulo, Departamento de Ciências Sociais, FFLCH/USP, 1984, p. 70-1.

¹⁹ *De modo algum se deve esquecer porém que a Revolução de 1964 é um golpe de Estado Burguês por excelência, originado do medo da burguesia ante a ameaça da ordem, de desordem na economia e subversão política que o colapso do pacto populista propiciava (...)*

período do milagre que em nome do crescimento dominava a legislação autoritária, torna a burguesia beneficiária dessa dominação. Quando o milagre esgotou, quando a subversão passou a não mais amedrontar a burguesia, quando a superioridade técnica do dirigismo estatal se mostrou frágil, a burguesia não viu mais razões para a tutela estatal. Nasce em seu seio a proposta de democratização ainda que de forma contraditória e tímida, logo chamando os demais descontentes da sociedade. MOTTA, F. *Empresários e hegemonia política*. São Paulo: Brasiliense, 1979, p. 132. (Grifo meu).

²⁰ *Nos anos trinta, os empresários industriais, embora com uma reduzida capacidade de impor a aprovação de medidas de seu interesse à instância decisória superior, revelariam uma influência significativa, por exemplo, em adiar a implementação de decisões ou mesmo impedir sua execução sem introduzir modificações que as tornassem menos rígidas. Este foi o caso de algumas medidas na área da política trabalhista.* DINIZ, Eli. *Empresariado, Estado e capitalismo no Brasil: 1930-45*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978, p. 33.

CENA 2 CONSTITUIÇÕES DA CONSTITUINTE

• Pano de fundo

O processo histórico de determinação que integra o conjunto de condições de produção do discurso do empresariado brasileiro ao longo do biênio 1987-88 constitui-se pela própria dinâmica da evolução histórica das instituições brasileiras em geral e, em particular pela dinâmica das elaborações das outras Constituições que antecedem a de 1988.

O contexto dos processos anteriores representa uma espécie de ambiente histórico imediato do discurso do empresariado brasileiro, que faz referência e atribui significações particulares à história institucional brasileira quando avalia, não só o processo de elaboração da Constituição de 1988, como também a nova Constituição que resultaria desse processo.

Em termos simples, uma Constituição seria uma espécie de pacto de convivência entre diversos grupos sociais vitoriosos, após um processo de disputa pela hegemonia política em determinada formação social.

*"Tem esse nome, e não outro, justamente porque constitui. Constitui o Estado, estabelecendo uma ordem jurídica para o Estado que nasce, como ocorreu nos Estados Unidos em 1787, ou uma nova ordem jurídica para um Estado que já existe, como será o caso do Brasil em 1988"*¹.

No Brasil dos últimos cem anos, os pactos des-

sa natureza foram estabelecidos em contexto político de relativo tumulto. Doze estados de sítio, dezessete atos institucionais, seis dissoluções do Congresso, dezenove rebeliões militares, três presidentes depostos, dois longos períodos ditatoriais e nove governos autoritários marcam o século que precede a Constituição de 1988, sem mencionar as cassações, banimentos, prisões, torturas, assassinatos, exílios, intervenções em sindicatos e universidades, ou mesmo as seis Constituições anteriores. Além disso, dois anos e sete meses foi a média de permanência dos presidentes da República em seus cargos, sendo que apenas um dos civis eleitos pelo voto direto, o sr. Juscelino Kubitschek de Oliveira, cumpriu integralmente o período de seu mandato². O segundo seria o senhor Fernando Henrique Cardoso eleito em 1994 para um primeiro mandato e em 1998 para um segundo.

A primeira Constituição foi outorgada por D. Pedro I, príncipe regente, após os trabalhos de uma Assembleia Constituinte, convocada por José Bonifácio de Andrada e Silva e pelo próprio príncipe, para a qual foram eleitos cem deputados. A maioria destes assumiu na ocasião uma posição nitidamente nacionalista,

*pleiteando medidas restritivas à saída de dinheiro do Brasil para Portugal e, após a proclamação da independência, tentando vedar ao Imperador a concessão de títulos de nobreza*³.

Observe-se que da eleição para aquela que seria a primeira Constituinte da história da formação social brasileira estavam excluídos os pobres, os negros escri-

vos e as mulheres, só podendo votar aqueles com renda superior a 100.000 réis e se candidatar os que comprovassem renda equivalente ao dobro deste valor.

Já durante a elaboração da Constituição de 1824 surge a primeira manifestação do discurso autoritário em relação a processos dessa natureza: em 12 de outubro de 1823, através do histórico discurso da Fala do Trono, o imperador dissolve a Constituinte e cria um Conselho de Estado com a missão de elaborar um novo texto, promulgado como Carta Magna em 25 de março do ano seguinte. Segundo Benedicto Campos,

a Assembléia Constituinte foi dissolvida porque o Imperador entendeu que ela havia perjurado o juramento solene de defender a integridade do Império, a sua independência e a dinastia dos Bragança¹.

Em alguns dos trechos aqui analisados, também se observa a semantização de uma espécie de expectativa por parte do empresário e do temor de ser agredido socialmente caso os trabalhos da Constituinte não se orientem na direção da Constituição desejada. Assim, a seqüência

A Constituição não pode entrar na privacidade das empresas e das pessoas. Ela nos deveria ajudar a fazer um Brasil aberto com a mente mais para a frente² revela uma concepção bastante peculiar de empresa. O receio de se sentir 'agredido' leva o autor dessas linhas a procurar estabelecer uma referência para a expressão "privacidade das empresas" e obter para ela um reconhecimento equivalente ao da expressão "privacidade das pessoas". Desta forma ocorre o que poderemos cha-

mar de uma operação de atualização de uma representação; uma pessoa jurídica - empresa - passa a funcionar dentro do discurso do empresário/enunciador como pessoa física - as pessoas por causa da comparação entre duas situações.

Da mesma forma que D. Pedro entendia proteger a integridade do Império, o empresário entende que a Constituição deve proteger "*a integridade e a privacidade das empresas*". O próprio imperador, aliás, ao convocar a Assembléia Constituinte em 1823, havia recomendado aos Constituintes a elaboração de uma Constituição "*digna dele e dos brasileiros*"³.

A primeira Constituição brasileira foi a de maior duração. Embora tenha sofrido inúmeras emendas no decorrer de sua vigência, apenas com a proclamação da República, em 1889, foi substituída. Embora outorgada por um imperador, ela não constituiu obstáculo sério à cristalização da natureza capitalista da formação social brasileira. Com efeito, é a partir dessa **Constituição** que o Brasil consolida sua independência de Portugal, mantém os laços de dependência comercial e econômica em relação a Inglaterra e dá início ao processo de formação do que seria o Estado nacional.

Com as transformações sociais engendradas pelo esboço de processo de transição de uma sociedade agrária, latifundiária, escravocrata e aristocrática para uma incipiente civilização de natureza burguesa e o crescimento gradativo dos núcleos urbanos, as estruturas jurídico-institucionais vigentes deixavam igualmente de refletir as aspirações das elites. A idéia republicana alastrou-se e culminou na proclamação da República, com o golpe militar liderado pelo marechal Deodoro da Fonse-

ca.

Cria-se então a expectativa de um novo pacto de convivência. A República aparece como solução miraculosa para as elites em meio às acirradas disputas pelo poder, e a partir de então elas se revezariam nas posições privilegiadas do espaço institucional. As classes hegemônicas compreendiam, enfim, a necessidade de estabilizar esse espaço e procurar harmonizar seus discursos para melhor eficiência no exercício do poder.

Assim, a República representou uma saída para as crises surgidas com a abolição do tráfico de escravos, com a aceleração do processo de industrialização e, de maneira geral, com o ritmo da modernização conservadora da sociedade. O surto industrial que surge nos anos de 1880 encontra no sistema republicano o suporte institucional de que necessita para o seu desenvolvimento. Com a proclamação da República, pelo menos nos seus primeiros anos, o segmento que logra melhor posição política é o industrialista.

Convoca-se um Congresso Constituinte que, a partir do trabalho elaborado por uma comissão especial de cinco membros nomeados pelo presidente da República, efetuou um trabalho de compilação e condensação de três anteprojetos, resultando no texto da segunda Constituição do Brasil, a primeira de uma série de seis da República. O sistema para a escolha dos integrantes da Constituinte de 1891 foi elitista e restrito. A classe operária não conseguiu eleger nenhum representante para esta Constituinte.

Situação semelhante parece ter ocorrido também na ocasião em que a sociedade brasileira se preparava para aplicar a Constituição de 1988. É importante res-

saltar o que se mostrou evidente no presente estudo: o empresariado, como parcela das elites dominantes, jamais participou nas negociações de um processo desta natureza como membro ativo, mas sim como dono e proprietário do processo, ou vítima a ele submetida preparando-se para uma reação em momento mais oportuno:

"O risco das mudanças impostas".

A Federação e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo têm uma posição definida em relação a isso: a hora das críticas e das lamentações já passou. Embora os empresários industriais discordem de muitos pontos inseridos na Constituição, só nos resta respeitá-la e adotá-la. Isso não significa dizer que iremos ficar de braços cruzados durante a elaboração das leis ordinárias e complementares⁷.

Após a proclamação da República, a formação social brasileira viverá um processo acelerado de crescimento urbano, decorrente do aumento do número de indústrias. Em conseqüência iniciam-se os processos de organização dos segmentos operários e de consolidação de uma classe média, surgindo também os primeiros sinais de que um grupo social constituído pelo que já se poderia chamar de burguesia industrial. Articulava-se uma formação discursiva destinada a apontar para a necessidade de mudanças nos mecanismos de gerenciamento do funcionamento social.

Em 1930, um segmento composto por industrialistas pretensamente modernizadores buscando o que chamavam de um novo modelo econômico e apresentando-se como vanguarda da dinâmica social articulam um movimento político que culminaria na atribuição de plenos poderes a Getúlio Vargas, alçado a chefe do gover-

no provisório.

Getúlio ganha o direito de exercer não apenas o poder executivo, mas também a autoridade legislativa até que *"uma Assembléia Constituinte eleita viesse a estabelecer a reorganização constitucional do País"*. Na ocasião, todas as entidades legislativas, desde o Congresso Nacional até as Câmaras Municipais, foram suspensas.

Os industrialistas contaram ainda com um grupo de aliados composto por oficiais tenentes que buscavam uma "modernização da sociedade" a curto prazo, articulando ideologicamente uma postura discursiva segundo a qual isto só seria possível com um discurso tecnocrata e apolítico totalmente não comprometido e dotado de um senso inflexível de missão nacional⁹. É fácil constatar que esta oposição tecnocracia X política com valorização positiva do primeiro elemento é uma constante do discurso do empresariado brasileiro. A regra valeu para a Constituição de 1988 e ainda hoje é válida para a componente neo-liberal do discurso do empresariado brasileiro.

A base social de apoio do movimento de 1930 era constituída essencialmente pelos setores urbanos da classe média, sobretudo a paulista, "embora esse grupo não tivesse, de modo algum articulado plenamente uma mentalidade de classe que os pudesse colocar em oposição consciente à economia de exportação dominada pela agricultura(...)"¹⁰. Após o tumulto de um levante armado em São Paulo em 1932, batizado de Revolução Constitucionalista, quando donas de casa da classe média contribuíram com jóias para financiar o esforço armamentista e seus filhos se apresentavam como voluntári-

os para os combates, foram realizadas eleições para uma terceira Assembléia Constituinte. Esta começou seus trabalhos em novembro de 1933, e em meados de julho do ano seguinte apresentava à sociedade as bases legais para uma nova ordem constitucional.

A aparente facilidade com que tanto os constitucionalistas liberais quanto o grupo tenentista conseguiram incorporar os referenciais de seus respectivos discursos à nova Constituição, na verdade refletia uma certa fraqueza política de ambos os lados. Por conta do fracasso de levante de 1932, os segmentos da classe média envolvidos diretamente pelo constitucionalismo liberal não possuíam uma liderança política definida, e os tenentes, os mais influentes defensores da modificação econômica e social dirigida pelo Estado, não lograram conquistar apoio popular e sua atuação política se restringia a um acesso direto ao presidente Vargas. Ou seja, através de canal direto com a instância executiva. Por isso, este discurso não reconhecia a importância da dinâmica da componente política dos discursos de outros segmentos sociais.

A Constituição de 1934 teve a curta duração de pouco mais de três anos. Naquele ano ocorre um enfraquecimento do discurso produzido durante a revolução de 1930. Se o acordo precário corporificado pela nova Constituição tivesse sido o produto de um balanço entre forças políticas opostas, certamente a Constituição de 1934 teria uma vida mais longa. Mas, os grupos políticos mais intimamente identificados com as posições do constitucionalismo liberal e do reformismo socioeconômico estavam, em 1934, superados por um novo gênero de ativismo político. A política no Brasil, como na Eu-

ropa no começo da década de 1930, começava a articular um discurso mais radial.

Da mesma forma que o discurso liberal do século XVIII exerceu influência na Constituição do Império e a Constituição americana foi o paradigma da Constituição da República em 1891, os princípios da Constituição da Alemanha do tempo da República de Weimar repercutiram na Constituição de 1934. Porém, a década de 1930 assiste também à intensificação do conflito ideológico entre duas correntes antagônicas, cujos pólos se originaram, de um lado, na Revolução Soviética de 1917 e, de outro, no nazi-fascismo representado por Hitler e Mussolini.

O conflito ideológico internacional intervém diretamente no Brasil estimulando, tanto a criação do movimento integralista que lançaria Plínio Salgado candidato à Presidência da República nas esperadas eleições de janeiro de 1938, quanto a formação da Aliança Libertadora Nacional, liderada por Luís Carlos Prestes.

As tentativas de tomadas do poder de ambas as partes e a falsificação grosseira de um documento que ficou conhecido como Plano Cohen, que denunciava uma suposta trama comunista, serviram de pretexto para o golpe de Estado desfechado por Getúlio Vargas em 1937 e para a proclamação do Estado Novo.

Na ocasião, Vargas argumentava que o Brasil deveria deixar de lado "*a democracia dos partidos que ameaçava a unidade da Pátria*". Descreveu o Congresso como um "aparelho inadequado e dispendioso", cuja continuação era "desaconselhável". Segundo o ditador, o Brasil não tinha outra alternativa senão instituir um "*regime forte, de paz, justiça e trabalho*". Todos os par-

tidos políticos foram abolidos. Vale lembrar que as referencialidades e representações desse discurso faria uma história que culminaria trinta anos mais tarde, em 13 de dezembro de 1968, com a edição do ato institucional n. 5 pela ditadura militar então no poder.

Getúlio Vargas promulgou nova Constituição, delegando para si poderes autocráticos e acenando com a perspectiva de um plebiscito num prazo de seis anos a fim de escolher um presidente. Essa terceira carta republicana já havia sido elaborada em segredo e era inspirada nos modelos corporativistas e fascistas europeus, especialmente os de Portugal, Itália e Polônia, este último justificando o nome de Polaca dado pela população ao novo texto constitucional.

A partir de 1943, quando os aliados passaram a ocupar uma situação mais favorável no conflito mundial, Vargas começou a se preparar para a mudança na conjuntura política do Brasil que fatalmente aconteceria com a provável vitória das tropas aliadas. Segmentos importantes da formação social brasileira começavam também a se dar conta que poderiam aproveitar-se do cenário externo favorável para questionar o discurso da ditadura ainda então em vigor.

Em 10 de novembro de 1943, data em que deveria se realizar o plebiscito previsto na Constituição de 1937, Vargas falou ao país prometendo que, tão logo cessasse o conflito mundial, "em ambiente de paz e ordem, com as garantias máximas à liberdade de opinião", reajustaria a estrutura política da Nação e faria de forma "*ampla e segura as necessárias consultas ao povo brasileiro*". A mesma promessa se repetiria seis meses mais tarde. A hesitação do discurso de Vargas em rela-

ção às transformações políticas e institucionais, em particular no que diz respeito a convocação de uma nova Assembléia Constituinte, fizeram com que, uma vez mais no Brasil, as forças armadas interviesses e o obrigassem a deixar o poder. Aos poucos o pano de fundo do discurso do empresariado ativado no decorrer da Constituinte de 1988 vai se tecendo.

O marechal Dutra veio a ser eleito presidente da República em 1945. O País dá posse ao seu novo presidente em janeiro de 1946 e começa a se preparar para refazer a sua Constituição pela quarta vez no período republicano. A Ordem dos Advogados do Brasil indicou uma lista de estudiosos destacados em legislação para propor a substituição da Polaca.

O hábito social de sempre se trabalhar sobre um texto prévio para elaboração de Constituições no Brasil leva um texto do corpus a estabelecer uma insólita comparação entre um texto constitucional e outros textos reguladores do funcionamento de organizações diversas de muito menor abrangência social, que banaliza completamente a significação de uma Constituinte:

"Regulamentações em excesso".

Tudo isso tornou muito complicado o processo de elaboração da Constituição. Nas outras *Cartas* sempre se partiu de uma base, um projeto já articulado sobre o qual os representantes da sociedade poderiam discutir e decidir com mais clareza e praticidade. É assim com qualquer estatuto que se pretende fazer, seja num clube, numa entidade de classe, numa sociedade de fins filantrópicos, numa sociedade de amigos do bairro¹¹.

Em setembro de 1946 foi aprovada uma versão final e o Brasil teve uma nova Constituição que consolidava o forte poder executivo antes implantado por Vargas. Estava pois afastado, de uma vez por todas, o retorno ao sistema descentralizado em vigor até 1930. O discurso buscando a justificação e a necessidade de um estado intervencionista foi, pelo menos até o início dos anos 90, definitivamente consagrado através de uma explicação da inoperância de um estado que apenas "supervisionava" e "fiscalizava".

É com esse poder executivo forte que o empresariado vai se habituar a negociar diretamente e a recusar outras esferas de negociação, como o poder legislativo. No período 1987-88 o empresariado terá grandes dificuldades em conviver com a perspectiva de extensão dos processos decisórios até a esfera legislativa.

Pode-se observar no corpus alguns comentários comparativos entre o processo de 1987-88 e o de 1946, como o do Presidente da Federação Nacional de Bancos, sr. Antônio de Pádua Rocha Diniz:

A Constituição ficou muito casuística. Ela deveria ser o mais geral possível para ser permanente.

Trata-se de algo inédito no mundo. Mas a **Constituição** é preconceituosa com o capital estrangeiro, com a propriedade privada. São preconceitos forjados na esquerda. Os **Constituintes** deveriam ter tido uma aula de liberalismo antes de partirem para formular a nova **Constituição**.

A melhor **Constituição** que tivemos foi a de 1946¹².

No mesmo fragmento o Sr. Diniz nega ainda o evidente caráter de transição política que se verifica ao longo da elaboração Constitucional de 1946. Observe-se no fragmento abaixo a seqüência

"é complicado misturar abertura política com Constituição".

quando ele se refere ao período de 1988 e constata que há 'erros' ainda mais graves na Constituição, do que "os decorrentes de melhoria das condições de vida da classe trabalhadora".

A Assembléia Nacional Constituinte de 1946 foi separada do Congresso. Foi um grande erro ter misturado os dois desta vez. Convocar uma Constituição simultaneamente a um processo de abertura política é complicado. Não se faz tal chamamento sem que tenha havido uma ruptura política. A jornada de seis horas deve ser retirada da Constituição. Este item faz com que eu fique com vergonha do Japão, por exemplo. Houve um avanço na Constituição para a classe obreira. Quisera o País que os defeitos da Constituição fossem apenas decorrentes da melhoria das condições de vida dos assalariados. Não é neles que estão os grandes enganos dos Constituintes^{1, 2}.

A melhoria das condições de vida dos assalariados trazem 'defeitos' à Constituição - e ao que parece o sr. A. R. Diniz não se nega a aceitá-los -, mas 'defeitos' ainda maiores são "os grandes enganos" que se encontram na pretensa manutenção de um intervencionismo exagerado do Estado na economia. A grande preocupação manifestada pelo discurso do empresariado brasileiro será com o 'intervencionismo' do Estado na economia.

O período de elaboração constitucional de 1987-88 vai consagrar um discurso cuja atividade já vinha se acentuando na medida em que a sociedade aumentava a contestação do regime autoritário. Na época, a grande 'bandeira' empunhada pelo discurso do empresariado contra o 'gigantismo do Estado' vinha de encontro às concepções contrárias que eram defendidas até a extinção da ditadura militar. Confirme-se por meio do fragmento abaixo:

"O governo vai tirar o seu time de campo para deixar os empresários trabalhar".

Durante muito tempo, os assuntos de interesse dos empresários eram resolvidos em conselhos. Hoje, estamos diante de ser escrita uma nova Constituição no País e os empresários têm de procurar levar a estes Constituintes os seus pontos de vista. Foi até bastante oportuna a criação da União Brasileira de Empresários, o fórum que reúne os empresários de diversos setores da economia para que aqueles assuntos que sejam de consenso, de interesses dos empresários, sejam defendidos através de uma linha una, através da União Brasileira de Empresários^{1, 2}.

De extrema importância, este fragmento assinala a grande preocupação revelada pelo discurso do empresariado brasileiro durante o período constitucional no que concerne à possibilidade de mudança de esfera de negociação; até então o Estado intervencionista era importante porque representava o único canal de negociação, e o empresariado detinha sobre ele uma espécie de monopólio. A nova Constituição articulava condições para que outros canais se abrissem e, mais ainda, se abrissem também para outros segmentos. Nessas condições

um Estado intervencionista deixaria de ter sua utilidade, uma vez que não mais exerceria de forma satisfatória a função de 'filtro' de reivindicações dos outros segmentos que compõem a formação social. A seqüência "Durante muito tempo, os assuntos de interesse dos empresários eram resolvidos em conselhos" remete precisamente para tal preocupação, pois onde se lê *conselhos*, leia-se a esfera restrita do poder executivo.

Essa mudança de postura em relação a que era até então adotada desde o período de Vargas decorre, na verdade, de uma perspectiva sombria, no caso de uma Constituição promulgada e vigorando plenamente: a obrigação de negociar com outras esferas e a exigência de um outro nível de organização. É nesse sentido que, segundo o próprio Antônio de Oliveira Santos, presidente da União Brasileira de Empresários, torna-se necessário

o "fórum que reúne os empresários de diversos setores da economia para que aqueles assuntos que sejam de consenso, de interesses dos empresários, sejam defendidos através de uma linha unitária".

1964, 31 de março ou primeiro de abril - como quiserem. A Constituição de 1946 determinava uma eleição para dentro de trinta dias se a presidência e a vice-presidência ficassem vagas. As crises políticas haviam se sucedido com tal rapidez no início da década de 1960 que o Brasil não dispunha de um vice-presidente para a sucessão. O presidente deposto, João Goulart, já assumira em substituição ao presidente eleito Jânio Quadros, que renunciara três anos antes.

Ao contrário do que sucedera em 1954, quando

o exército endossou a investidura do vice-presidente Café Filho, ou dos eventos que marcaram o *day after* da renúncia de Jânio, quando os adeptos da legalidade alçaram o vice-presidente João Goulart ao Palácio do Planalto, um novo nome deveria ser encontrado. Políticos iniciavam sondagens, mas o que a especulação política ignorava era o debate mais significativo que crepitava por trás dos bastidores fardados.

Os militares extremistas, logo conhecidos pelo discurso da 'linha dura', ansiavam por ganhar todo o aparelho do Estado. Em seu entender, as intervenções militares nada tinham resolvido. Estavam decididos a não repetir o 'erro' de entregar o poder a outro subgrupo da elite política que poderia levar o Brasil "de volta ao beco sem saída da corrupção e da subversão, como eles mesmos afirmavam".

Ficou estabelecido então que não haveria eleição presidencial antes que eles, 'os revolucionários militares', se certificassem que o poder político tinha se adaptado a seu talante¹⁵.

Vinte e cinco anos depois, realizar-se-ia a primeira eleição para presidente da República do período pós-ditatorial. Como os militares que pretextaram o excesso do uso da política para aplicar o golpe militar, o presidente eleito adotou também uma política discursiva de desvalorização do debate político da sociedade para vencer o pleito. "O Brasil precisa de técnicos e não de políticos", dizia ele em sua propaganda eleitoral baseada em um programa que ficou mais conhecido como "caça aos marajás".

Acusado de corrupção, este mesmo presidente foi destituído por "impeachment" em 29 de setembro de

1992, após voto do Congresso Nacional em que o pedido de afastamento do presidente da República, em acontecimento inédito na história, obteve mais de setenta por cento dos sufrágios exprimidos.

Nas páginas que se seguem o leitor irá observar de forma sistematizada a presença de marcas discursivas da intervenção desse discurso político 'antipolítico' que marcou o início do período autoritário. No entanto, durante o período de elaboração constitucional, o discurso do empresariado irá operar a descaracterização do político enquanto dimensão do comportamento social por meio da desqualificação do Estado para administrar os 'negócios do país'.

Trata-se de uma posição oposta àquela consagrada durante o período que vai de 1937 até o final da ditadura. No contexto deste estudo, o discurso do empresariado dá a impressão de agir de modo extremamente coerente, funcionando de acordo com uma mentalidade segundo a qual, já que a esfera de decisões 'importantes' está para ser ampliada até o âmbito legislativo, não interessa mais um Estado forte e centralizador. O segmento abaixo, um dos mais significativos do corpus, evidencia essa coerência:

"Para resgatar a oportunidade perdida".

Este processo, direcionado de uma forma ou de outra, conduziu o país para alguns dos graves problemas estruturais que hoje enfrentamos. De que forma essa nova Constituição poderá inserir o Brasil na onda mais modernizante. Aparentemente, em vez de uma desregulamentação que pudesse aumentar o liberalismo, estamos caminhando para

um fechamento característico da época de Getúlio e do regime militar¹⁶;

onde o locutor/enunciador faz referência ao período acima mencionado por meio da expressão "época de Getúlio e do regime militar", mas ao mesmo tempo critica o processo de agigantamento do Estado ocorrido na época, do qual o empresariado foi participante ativo e grande beneficiário.

Com o fortalecimento do poder legislativo, a Constituição abre perspectivas para que outros segmentos sociais participem dos processos decisórios. É contra tais perspectivas que o discurso do empresariado brasileiro se volta durante o período de elaboração constitucional. Nessa luta ele usará como arma preferida a retórica de desvalorização da dimensão política do funcionamento social. No discurso do empresariado, a política aparece nefasta quando emergem perspectivas de que outros segmentos sociais, além das elites dominantes, possam também participar dela.

A Constituição promulgada pelo ato institucional de 9 de abril de 1967 conclui o ciclo constitucional da história do Brasil anterior a 1967. O preâmbulo deste ato legitima a nova Constituição declarando que "A Revolução vitoriosa se investe no exercício do Poder Constituinte". Seus redatores fixam o objetivo "*de garantir a democracia e lutar contra a corrupção...*". O marechal Humberto de Alencar Castelo Branco, eleito indiretamente para a Presidência da República pelo que restava de um Congresso Nacional mutilado por dezenas de cassações, assinava em dezembro de 1966 um ato institucional convocando o Congresso, castrado e despojado de suas lideranças mais significativas, para votar um proje-

to de Constituição adrede elaborado pelo poder executivo e manifestamente inspirado na ideologia da segurança nacional. Assim, no curto espaço de tempo de uma reunião dita extraordinária - entre 6 de dezembro de 1966 e 24 de janeiro de 1967 - aprovou-se o que seria a quinta Constituição republicana.

Contudo, durante os dois anos em que o país foi conduzido segundo essa nova Constituição em substituição aos atos institucionais (entre 6 de dezembro de 1966 e 13 de dezembro de 1968), o governo não logrou fabricar uma base social capaz de impedir que a população iniciasse um processo de mobilização contra o autoritarismo consagrado pela Constituição. As manifestações contra o regime se multiplicaram, apesar de um pesado esquema de repressão, assinalando-se passeatas gigantescas, concentrações populares, movimentos estudantis, greves e, por fim, tentativas de luta armada.

Com a decisão do Congresso Nacional de negar ao governo a licença para processar um deputado federal por supostas calúnias às autoridades militares, a ditadura encontra o pretexto necessário para um recrudescimento do autoritarismo e edita o ato institucional 5, o mais arbitrário, violento, insensato e ilegítimo de todos, que teve a longa e trágica vivência de dez anos.

Num flagrante desrespeito à Constituição que ela própria engendrara, a ditadura negou posse ao vice-presidente Pedro Aleixo no momento de doença do então presidente Costa e Silva e, valendo-se de uma emenda fabricada de última hora, promove no dia 17 de outubro de 1969 uma profunda alteração no texto autoritário de 1967, institui o regime ditatorial e incorpora o AI-5 no texto constitucional. Os 'remendos' foram de tal ordem,

que o novo texto chegou mesmo a ser designado por Carta de 1969.

É dentro desse contexto histórico que o discurso do empresariado brasileiro durante o período da elaboração constitucional de 1987-88 encontra o que denomina suas condições de produção. Os termos e as relações de predicação/determinação estabelecidas entre eles pelos locutores enunciadores resultam de um processo discursivo determinado por um outro mais amplo, onde está envolvida a dinâmica da evolução da história do Brasil.

Portanto não surpreende que no contexto imediato das unidades lexicais que constituem os eixos articuladores do corpus apareçam seqüências com características que qualificam o processo constitucional de modo que a Constituição resulte de um cenário dramático e tumultuado, quase uma tragédia teatral, equivalente àqueles onde foram elaboradas as constituições precedentes.

É importante também atentar para o fato de que o recurso aos contextos constitucionais anteriores e já conhecidos é efetuado em articulação com concepções que traduzem a mentalidade que, segundo o discurso, deveria intervir no processo. O texto a seguir ajuda a esclarecer sobre tais concepções:

"Não há felicidade sem desgraça, sucesso sem fracasso"

Estes temas - Constituinte, sociedade, economia e política - são ligados umbilicalmente. A sociedade vive através de valores econômicos¹.

E, naturalmente, como a sociedade "vive através de valores econômicos" e não havendo "felicidade

sem desgraça", torna-se coerente a ocorrência dentro do mesmo texto da seqüência:

...Com uma economia que já é das dez maiores do mundo, mas endividado, com poucas reservas cambiais, alta inflação, elevada incerteza econômica. Ao inaugurar a Assembléia Constituinte, nossos representantes políticos não devem esquecer que o importante é evoluir, progredir, melhorar, sem destruir o existente. Aperfeiçoar a economia para beneficiar a sociedade¹⁸.

onde surge uma relação de implicação entre as noções 'economia' e 'sociedade' orientada de forma bastante significativa com o termo econômico nela introduzido como elemento dominante.

Pode ocorrer ainda a dramatização de algumas cenas discursivas, onde o locutor-enunciador procura também atribuir uma dimensão comparável a um corpo humano iniciando um processo irreversível de adoecimento e chegando mesmo a pressupor a contração de um câncer por causa dos Partidos Políticos.

"A Viagem Terminal"

O Presidente Sarney ao embarcar nesta nova etapa de viagem presidencial não possui um mandato e muito menos uma definição da duração da viagem ou das eventuais escalas. Não possui mandato porque não exerce efetivamente e nem na sua plenitude o comando, pois subjugado e acossado pelo PMDB que impõe através da densidade política, especialmente o do Triângulo das Bermudas (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro), o núcleo do poder na Assembléia Nacional Constituinte, uma pressão cerrada obrigando-o, porém nem sempre a contragosto, mas a nação sim, a deglutir Teixeiras e Bisais, paradigmas da mediocridade e do comprometimen-

to, de excessiva retórica de escasso conteúdo num interminável processo de resgate de promissórias (literal e figurativamente) políticas pelos então candidatos ao governo, hoje efetivados, os mercadores de créditos aos cargos no leilão de 15 de novembro passado. Obrigado a recorrer ao co-piloto e à tripulação da nave (leia-se Ulysses Guimarães e soletra-se PMDB) ao atravessar uma zona de forte turbulência provocada pelas massas quentes e amorfas em ascensão das três vértices que formam o triângulo (leia-se Quêrcia, Cardoso e Moreira Franco), o comandante da nave abdica o comando, não só porque lhe carece de preparo para enfrentar situações delicadas de equilíbrio, mas principalmente porque não tem a confiança dos passageiros¹⁹.

Ressurge também nessa 'tragédia' a ameaça familiar de golpe militar. E por certo esta ameaça discursiva serve ainda para justificar a presença de certas construções 'dramáticas' que articulam igualmente concepções compatíveis com a mentalidade do locutor-enunciador e com sua "filosofia de vida", como ele mesmo afirma:

Fora da Constituinte, é o quartel novamente tomando conta do país. Mas eu digo isto: tenho uma visão otimista de que o plenário da Constituinte vai representar o pensamento do empresariado nacional. Nós estamos defendendo uma filosofia de vida²⁰.

E a ameaça de 'golpe' surge explícita, como de hábito, em meio a um tumultuado ambiente discursivo:

"Ensaia-se o golpe"

Avolumam-se manifestações nos últimos tempos, ostensivas e camufladas de oliva, questionando não apenas a legitimidade das

decisões da Comissão de Sistematização, mas a própria legalidade da concomitância das votações na Sistematização e no plenário da Assembléia Nacional Constituinte e da própria emenda constitucional convocatória da Assembléia Constituinte. A legitimidade por que se argui que os dispositivos até agora aprovados pela Sistematização não refletem os anseios da sociedade e são por isto mesmo ilegítimos¹¹;

reativando noções como 'manifestações', 'avolumam-se', 'oliva', 'legitimidade' e 'ilegitimidade' e aumentando a tensão dramática do discurso em torno do processo de elaboração constitucional. Neste mesmo texto aparece ainda:

As contradições no projeto, ora em votação na Sistematização, ou o projeto a ser enviado ao Plenário, são sanáveis; o que não é passível de reparos é o conflito pessoal dos Constituintes, mesmo porque é a nível existencial. Se a nova Constituição é inadequada, ela apenas reflete o perfil da nossa sociedade, o processo eleitoral, a despolitização dos eleitores, a incapacidade de discernimento da essência dos discursos de palanque - misturar alhos com bugalhos. E a confusão aumenta quando se toma conhecimento de que Delfim e Figueiredo pregam diretas-já, enquanto Ulysses defende um mandato de cinco anos e sistema presidencialista de governo, em síntese todos definindo a seu modo a transitoriedade do atual governo.

Como também:

O instrumento para apoderar-se da maior

fatia se chama poder, instrumento este que está sendo usado para retalhar a sociedade brasileira. É neste ambiente que se está elaborando uma nova Constituição para o país, um país em transição certamente, que hoje não possui governo, nem Constituição;

que consolidaria o cenário discursivo dentro do qual evoluiu as seqüências textuais selecionadas.

O texto a seguir resume o cenário histórico de golpe e atos institucionais aqui abordado:

"O modelo Guiné-Bissau"

A própria Constituinte, num artigo das disposições transitórias, já prevê que a Constituição deverá ser revista dentro de cinco anos, podendo ser modificada por maioria simples. Eu acho que nós deveríamos fazer uma Constituição para durar dezenas de anos. Por isso ela deveria ser concisa e não entrar em detalhes da administração pública, que normalmente deveriam ser regulados pela legislação ordinária. Eu tenho 60 anos. Nasci sob uma Constituição, em 1927, depois experimentei a de 1934, mudou de novo em 1937, 1946 e 1967. Houve ainda os atos institucionais e complementares e agora vamos para a Constituição de 1988. São seis Constituições em uma única geração de um brasileiro ativo... Eu acho que o Brasil em sua vasta maioria nem de leve admite pensar de novo em atos institucionais. A única alternativa é conviver com a nova Constituição, fazer o possível para que ela funcione e, eventualmente, após cinco anos reformulá-la e melhorá-la. Não passa pela cabeça da grande maioria dos brasileiros admitir uma outra solução que não essa¹².

INTERVALO

O conceito de condições de produção nos permite de precisar as propriedades discursivas específicas ao material que selecionamos. Na impossibilidade material de uma descrição formulando a totalidade destas propriedades e, tendo em vista o nível teórico do instrumental de que dispõe a análise do discurso atualmente, optamos por privilegiar essencialmente três aspectos: as operações de referenciação, as operações constitutivas do sujeito da enunciação e as de estruturação das seqüências selecionadas.

É importante reiterar que estas operações são repertoriadas exclusivamente em função das respectivas presenças de traços que as caracterizam no contexto das configurações formadas em torno dos termos Constituição/Carta/Texto Constitucional/Constituinte, eixos semânticos articuladores da construção do corpus cujo funcionamento estamos descrevendo.

As operações discursivas de referenciação remetem para as modalidades de identificação dos acontecimentos e/ou fatos específicos que constituem o objeto dos fragmentos do discurso do empresariado que estamos descrevendo e que intervêm na construção do referencial Constituição/Constituinte.

Como se cria a referência no interior destas configurações? Numa tentativa de sistematizar o conjunto da amostra, elaborei alguns quadros que permitem uma leitura resumida de todo o material. Eles dão uma idéia do conjunto das operações ideológicas de semantização vinculadas à representação do processo de elaboração constitucional verificado em nosso material. Este mapa

de esquematizações distingue um nível da ação intermediado pelo discurso, um nível de apreciação discursiva sobre o processo de elaboração constitucional, um nível de legitimação das posições assumidas, bem como um nível de construção discursiva da dimensão espaço-temporal que se verifica no corpus analisado.

Assim, o primeiro quadro postula um nível de ação do discurso do empresariado que se desdobra em ações de dois tipos. Ações incidindo sobre a Constituinte e Constituição e ações exigidas de ambas. O segundo quadro postula um nível de apreciação dos trabalhos durante o processo de elaboração da Constituição tendo em vista os resultados que se deve esperar dele. O terceiro estabelece um nível de legitimação do discurso do empresariado constatado dentro do material inscrito no interior de uma espacialidade e temporalidade construídas discursivamente. Por razões de comodidade não inclui as referências já que muitos dos exemplos aqui citados são retomados no texto.

NÍVEL DE AÇÃO

<i>Ações sobre a C o n s t i t u i n t e / Constituição</i>	<i>Ações requeridas da Constituinte/ Constituição</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Os empresários do setor gráfico lutarão ininterruptamente nesta oportunidade pela não continuidade da intervenção do Estado nas discussões da relação capital-trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - O empresário deve ter confiança na estabilidade das instituições e que seu papel de indutor seja reconhecido. - De que forma essa nova Constituição poderá inserir o Brasil na onda mais modernizante. - Ao invés de incentivar a privatização, a Constituição

O empresariado não participou com uma mentalidade mais aberta, mais moderna, querendo criar um país melhor.

Os empresários acham que somente através da negociação, da conversa, do convencimento intelectual é que podem conseguir que a Constituição interprete seus objetivos, as suas preocupações e tenham oportunidade de redigir uma Constituição que atenda a este capitalismo moderno que nós defendemos.

ampliou o monopólio do Estado.

- Porque o investidor fica muito receoso quando o panorama da Constituição ainda não está claro, ele quer ter assegurado o direito de propriedade, o tratamento do capital estrangeiro.

Um país em que o Estado se encontra à beira da falência, em virtude de seu próprio desgoverno, não é possível que seja consagrado o princípio inverso do que todos deveríamos defender: uma Constituição tolhendo empresas e empregados de gerar, com a produção e o trabalho, riquezas para o desenvolvimento nacional.

- Queira Deus que a nova Constituição corresponda ao que o Brasil precisa.

O problema é que a Constituição confirmou um estado capitalista conservador, de modo que não dá para saber ainda se vamos ter uma economia competitiva, ou se vamos caminhar para um sistema de regulação de mercado pelo governo.

Sem isso, a opção pelo regime democrático (algo inseparável da economia de mercado) será letra morta, nesta ou em qualquer outra Constituição.

- É urgente que se tome cons-

ciência desta responsabilidade inarredável: o Brasil precisa de uma Constituição viável — já que a essa altura desistimos do sonho de termos a melhor lei máxima em vigor.

- A Constituição me obrigaria a dar garantias absolutas para os 38 mil empregados do banco, mas não me daria nenhuma garantia.

- O Capital estrangeiro está muito cauteloso até ver o que a Constituição brasileira ditará.

- O Brasil do futuro será uma consequência da Constituição que for aprovada este ano.

NÍVEL DA APRECIÇÃO

- Propostas como as que foram, em primeiro lugar, aprovadas pela Comissão de Ordem Social, implicam retrocessos no desenvolvimento econômico.

Em relação à Constituinte, no entanto, as preocupações que estão emergindo, de modo desordenado, tem a ver somente com interesses de grupos que querem reserva de mercado, protecionismo e outras vantagens.

- O que há é uma insa-

- A Constituição não pode entrar na privacidade das empresas e das pessoas.

- Se a nossa Carta Magna não for aquela que idealizávamos, que seja próxima daquilo que devemos ousar sonhar, a fim de que o Brasil possa se integrar no rol da modernidade e tenha o arcabouço legal que nos induza a alcançar o progresso econômico, social e político de todo nosso povo.

- Optou-se por um outro caminho e o que se viu foi uma

tisfação da sociedade com diversos organismos como estes.

- Ainda acredito que a maioria vai prevalecer, para que a Constituição redigida seja exequível e viável.

- Alcançadas estas metas indispensáveis, acreditamos que nem sequer as obrigações de uma Constituição imperfeita - embora reconhecida soberana - façam descarilar o trem da retomada.

- Porém não creio que trabalhando menos e desestimulando os investimentos estaremos produzindo as riquezas necessárias à melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

- Herdamos uma estrutura arcaica. E convivemos e revigoramos essa estrutura na proposta da nova Carta Constitucional onde os avanços sociais indicam, ao contrário, uma enorme regressão.

- Queremos, sim, aproveitar a oportunidade que ainda nos resta para alertar os senhores constituintes responsáveis — e são muitos — sobre a possibilidade que somente eles têm, por de-

revolução de idéias.

- Os constituintes deveriam ter tido uma aula de liberalismo antes de partirem para formular a nova Constituição.

- A jornada de seis horas deve ser retirada da Constituição. Este item faz com que eu fique com vergonha do Japão, por exemplo.

- As notícias dos debates violentos, dos dispositivos absurdos aprovados por subcomissões e comissões, de nacionalismo extremado, de estatização da saúde, da educação, do subsolo e até os peixes do mar deixam a sociedade perplexa e desconfiada.

- Outro fator negativo a ser destacado é a criação de um adicional de Imposto de Renda a ser instituído pelos estados.

- Infelizmente, apesar da maior parte da população mundial se caracterizar pela mediocridade de seus atos, no Brasil esta mediocridade se acentua ainda

legação nossa, de pelo menos dizer não aos descabros, já que aperfeiçoar o texto, infelizmente, já não será possível.

mais.

Nível da Legitimação

Temporalidade/Espacialidade construída

- Em primeiro lugar, é preciso deixar claro que essa tendência demonstra a preocupação dos constituintes em salvaguardar o empreguismo no setor público em benefício do clientelismo político.

- Deve-se ao contrário tornar público com toda ênfase, o papel importante do empresário para a conquista do crescimento econômico.

- Uma medida arcaica e prejudicial como a estabilidade de emprego, de repente vira símbolo de progressismo.

- Por problemas culturais, está provado, o trabalhador brasileiro tende a se acomodar e a vida não é acomodação, a vida é luta pela sobrevivência.

- Este período de arrancada final na elaboração da Nova Carta é uma oportunidade para empresários e trabalhadores meditem com realismo sobre aquilo que a Constituinte irá aprovar.

- Aparentemente, em vez de uma desregulamentação que pudesse aumentar o liberalismo, estamos caminhando para um fechamento característico da época de Getúlio e do regime militar.

- Estamos, no momento, emanando uma nova ordem política, social e econômica, através da Assembléia Constituinte capaz de promover o

Uma Constituição escrita num processo de arbitrariedades de uma minoria e de uma marginalização da maioria não merece o respeito de nenhuma pessoa que tenha algum conhecimento.

Basta conhecer um pouquinho a história do constitucionalismo para saber que o item número um de qualquer Constituição deveria ser este: dar direitos e oportunidades a todos e evitar privilégios.

Por todas essas razões, acreditamos que os senhores constituintes, alertados em tempo sobre a irracionalidade da medida, que consagra o paternalismo estatal ingerindo no bom relacionamento entre empregados e empregadores, não sejam capazes de levar a termo o estabelecimento da jornada de trabalho de seis horas para os turnos ininterruptos de reveza-

bem-estar da nação.

Poucos parecem estar atentos para uma realidade muito clara nos dias de hoje: a classe política brasileira está defasada não somente em relação ao momento internacional, mas, principalmente, em relação à nova atitude que a sociedade brasileira vem tomando há já algum tempo.

Afastado o ritmo de mudanças inoportunas na Nova Constituição e com a definição do mandato do presidente José Sarney e a possibilidade de eleições diretas, em 1988, o País deverá retomar, sem sustos, e com boas perspectivas, o caminho do crescimento econômico.

O Brasil, que transitou para a democracia sem os traumas revolucionários, não tem, como Portugal,

mento.

Ninguém vai tirar dinheiro do lucro para atender benefícios criados pela Constituição.

As medidas de coloração ideológica, ou pior, simplesmente demagógicas, certamente não criarão um ambiente favorável a novos investimentos para manter um crescimento sustentado de 5% a 7% do PIB anualmente, como necessita o País.

Parece não haver dúvida de que a esmagadora maioria da sociedade brasileira optou pela economia de mercado.

infelizmente, uma data fatal (1992) para acordar para a modernidade.

Esta é a posição do Brasil de hoje: país jovem, cheio de potenciais mas repleto de problemas graves.

O Brasil vive, neste final de século, momento crucial da sua história, capaz de torná-lo parte integrante das nações do primeiro mundo ou — como já aconteceu em outros países e em outras épocas (algumas até recentes) estagnar, ou mesmo regredir economicamente e ver ampliado o quadro de pobreza que ainda está presente de forma tão chocante na sociedade brasileira.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ BIERRENBACH, F. *Quem tem medo da Constituinte*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, p.90.
- ² As informações constam de texto de apresentação do sr. Ulysses Guimarães ao trabalho de V. Barreto, *O Liberalismo e a Constituição de 1988*, Rio de Janeiro, Nova Fronteira, Fundação Casa de Rui Barbosa, 1991, p.16.
- ³ BIERRENBACH, F. *op. cit.* p.80.
- ⁴ CAMPOS, B. *A Questão da Constituinte*. São Paulo: Alfa-Omega, 1985, p.47.
- ⁵ Entrevista com o presidente da Federação do Comércio do Estado de São Paulo Abram Szajman, "Regulamentações em excesso", *Senhor*, São Paulo, 30 maio 1988, p.58.
- ⁶ CAMPOS, B. *op. cit.* p.48.
- ⁷ Paulo Setubal Neto, Vice-Presidente da Duratex, da Elcikeiros, da Associação Brasileira de Companhias Abertas e membro do Conselho de Administração da BVSP, in *Folha de São Paulo*, 22/09/88, p.B2.
- ⁸ CAMPOS, B. *op. cit.* p.32.
- ⁹ Sobre esta questão, ver Skidmore, T. *Brasil: de Getúlio a Castelo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975, p.28.
- ¹⁰ Sobre a Constituição de 1934, Skidmore observa: A Constituição de 1934 era um produto híbrido. Como documento jurídico concretizava em grau notável, tanto os ideais do liberalismo político quanto os do reformismo econômico. Os Constitucionalistas liberais podiam ficar satisfeitos com o fato de que, mesmo a estrutura federal sendo ainda muito parecida com a da República Velha, havia agora garantias de eleições livres, asseguradas pelo Código eleitoral de 1932 e pelo novo Tribunal Eleitoral... Por outro lado os tenentes podiam se apoiar na asserção constitucional de uma nova responsabilidade do governo nas áreas do dirigismo econômico e da previdência social principalmente, como estava formulada nos dispositivos da ordem econômica e social. Skidmore, *op. cit.* p. 40/44.

- ¹¹ Entrevista com o presidente da Federação do Comércio do Estado de São Paulo, Abram Szajman. In: *Revista Senhor*, 30/05/88, p.58. (Grifo meu).
- ¹² Entrevista com Antônio de Pádua Rocha Diniz. "A melhor foi a de 1946". *Senhor*, São Paulo, 30 maio 1988, p.56. O entrevistado era também, à época, presidente da Federação das Associações de Bancos (FEBRABAN) e vice-presidente do Conselho de Administração do Banco Nacional S.A.
- ¹³ *Idem*.
- ¹⁴ Entrevista com o coordenador da União Brasileira dos Empresários (UBE) e presidente da Confederação Nacional do Comércio (CNC) Antônio de Oliveira Santos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13 nov. 1987, p.A8.
- ¹⁵ Segundo Skidmore, "O golpe militar consagrava um discurso político que se caracterizava justamente pela desvalorização e descaracterização da importância social da dimensão política do discurso e do funcionamento das instituições... a ação dos militares em 1964 foi assim, além de qualquer outra intervenção desde 1945, porque o exército estava quase a ponto de repudiar a elite política como um todo. O ato institucional mudou temporariamente as regras da política democrática. A implicação era evidente: a política de compromisso tinha sido desacreditada pelo jogo "ultrademocrático" de Goulart. A intervenção do exército era um retorno à mensagem antipolítica pregada por Jânio Quadros; tinha sido a irresponsabilidade dos políticos que conduziu o Brasil à beira do caos". Skidmore, T. *op. cit.* p.373.
- ¹⁶ Paulo Setubal Neto, *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 22 set. 1988, p.B2.
- ¹⁷ Carlos Daniel Coradi - diretor das Empresas Schahin Cury e do IDORT, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 fev. 1987, p.4. (Grifo meu).
- ¹⁸ *Idem*.
- ¹⁹ Lawrence Pih - diretor-superintendente do Moinho Pacífico, *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 31 mar. 1987, p.A3.
- ²⁰ Entrevista com o coordenador da União Brasileira dos Empresários (UBE) e presidente da Confederação Nacional do Comércio (CNC) Antônio de Oliveira Santos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13 nov. 1987, p.A8.

- ¹¹ Lawrence Pih - diretor-superintendente do Moinho Pacífico, *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 05 nov. 1987, p.A3.
- ¹² Lawrence Pih - diretor-superintendente do Moinho Pacífico, *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 05 nov. 1987, p.A3.

CENA 3

COM A PALAVRA O EMPRESÁRIO

• A FIESP Não Desobedece

O processo discursivo de instalação dos trabalhos da constituinte é implantado na imprensa por intermédio de um episódio - "gancho" no jargão profissional - ocorrido durante o plano de estabilização econômica, implantado no início de 1986 e extinto no exato momento em que surgiam os primeiros comentários sobre os trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte, que se instalaria em primeiro de fevereiro de 1987. Refiro-me ao exemplo de abertura do corpus deste trabalho.

Como se sabe, o Plano Cruzado foi muito combatido e boicotado pelo empresariado porque continha uma política de congelamento de preços considerada, segundo seu discurso, "insustentável".

O presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) Mário Amato adverte sobre uma possível reação de desobediência civil da parte do empresariado, caso se mantivesse o controle de preços ainda em vigor na época. Surge uma polêmica envolvendo até o presidente da República José Sarney, que reage à admoestação do presidente da FIESP tratando-o em suas declarações à imprensa de "Bakunin" - numa descabida referência ao líder anarquista russo e teórico do socialismo auto-gestionário - por ter conclamado o povo à desobediência civil¹. O início dos trabalhos da Constituinte coincide com o final deste episódio, bem como com a constatação oficial do fracasso do Plano

Cruzado.

É neste contexto que Roberto Della Mana, na época diretor-secretário da FIESP, procura enquadrar para a imprensa o tema do início dos trabalhos da Constituinte, estabelecendo um "gancho" em função daquela polêmica e advertindo, por meio do título de um artigo, que não constava dos hábitos de sua instituição atos de desobediência civil. A forma verbal "desobedece" utilizada no título² orienta o texto para um processo no qual a FIESP não desobedeceria em nenhuma circunstância.

"A FIESP não desobedece"

No fragmento percebe-se facilmente o teor das preocupações do representante do empresariado: a Constituição deve ser 'econômica', isto é, antes de tudo ela deveria delimitar "o campo de ação da iniciativa privada e do Estado". Poder-se-ia mesmo afirmar que apenas no contexto de uma 'Constituição econômica' a FIESP não desobedeceria.

Já na seqüência "A FIESP não desobedece", pode-se observar que o locutor/enunciador, ao insistir com o contexto da polêmica sobre a desobediência para desencadear a atuação política no processo da Assembleia Nacional Constituinte, dá a impressão que tem intenção contrária ao que está dito, o que aliás estaria em consonância com o comportamento histórico do grupo que representa, no que diz respeito as regras básicas da cidadania e do funcionamento da sociedade civil.

Esta impressão irá se fortalecer de forma considerável no decorrer do "espetáculo" discursivo do em-

presariado que estou empenhado em mostrar. Nele poderão aparecer cenas discursivas tais como:

os relatores não foram eleitos, mas nomeados, num processo arbitrário, em que uns poucos ditam as normas e elas, para serem derrubadas, exigem maioria absoluta e não maioria simples⁴.

Ou a seguinte, que descaracteriza completamente o trabalho da Assembleia Nacional Constituinte e busca, inclusive, questionar os padrões de funcionamento das instituições no Brasil:

"Por que ficamos no Brasil?"

A História tem demonstrado isso e o Brasil tem até essa expressão "para inglês ver" - se bem que o que a **Constituinte** tem aprovado não me pareça bom para inglês ver. Então a minha esperança é de que essas medidas que a **Constituinte** votou existam mas não sejam usadas⁵.

Ou ainda esta 'pérola' magnífica, que traduz total descaso pelo processo de elaboração constitucional:

"Elementar, meu caro Watson"

Por qualquer ângulo que se olhe, a insensatez aprovada só traz prejuízos e sofrimentos que, ao final, recairão sobre a população, especialmente os trabalhadores. Se a **Constituinte**, para infelicidade geral, ratificar a emenda Gasparian no segundo turno, a economia criará os mecanismos que permitirão seu funcionamento à margem da lei (grifo meu). Lamentavelmente, essa é a atitude em geral adotada sempre que a lei

impede o exercício das atividades elementares que permitem a sobrevivência dos cidadãos⁶.

Aqui a eventualidade de desobediência civil se manifesta de maneira clara e evidente. Esta eventualidade está naturalmente vinculada ao exercício do poder político do discurso do empresariado, que em determinadas circunstâncias tem condições de estabelecer quais segmentos sociais devem ou não respeitar certas regras coletivas de comportamento. São estas condições, resultantes de uma posição privilegiada, que estariam ameaçadas pela eventualidade de uma nova Constituição.

Estratégias Discursivas

Preservar a dominação conservando tanto quanto possível a modalidade familiar de negociação. Mudar? Claro, modernidade obriga. Mas não muito. Afinal a experiência discursiva adquirida ao longo da história, tendo feito suas provas, não se deve abandonar. O empresário brasileiro, mesmo se vendo obrigado, reluta em colocar a negociação da Constituição em parâmetros diferentes daqueles a que está habituado. A relutância vai lhe impor uma estratégia discursiva específica durante as negociações da elaboração constitucional, em função de seus próprios mecanismos de representação da dinâmica do funcionamento da sociedade.

A perspectiva que se colocava para o discurso do empresariado brasileiro, no momento do processo de elaboração constitucional, era de elaborar uma estratégia de forma a compatibilizar verbalmente discurso da representação e discurso da ação; ou seja, fazer coincidir o espaço imaginário do discurso, a representação,

com o que acreditava ser o espaço real da ação.

Formalmente a configuração discursiva dessa estratégia pode ser observada através da descrição das posições do locutor/enunciador em relação a seu discurso. Definidas como possibilidades de posicionamento do discurso em sua ordem, as posições de discurso podem se expor em uma trajetória sistemática: seguindo a modalidade de um discurso de constituir seu referente e, neste processo, de se posicionar em relação a este referente, torna-se possível distinguir tantas modalidades através das quais passa-se do plano do objeto para o plano do discurso. Assim, as posições de discursos podem ainda se definir como o sistema de relações praticadas pelo discurso entre o significado e o referente.

No interior das seqüências discursivas do corpus, quando se trata de encerramento ou conclusão de fatos ou acontecimentos as modalidades de geração de significação permitem a emergência de estratégias específicas do locutor/enunciador; surge uma espécie de autonomia no que diz respeito ao espaço específico onde o sentido está sendo produzido.

As estratégias observadas dependem de intervenções diretas do locutor/enunciador a propósito de determinações, da escolha de personagens e de situações e de modalidades de avaliação. Um real social é construído por meio destes parâmetros. São pressuposições que funcionam de maneira a deixar o público/receptor decidir sobre o que o locutor deixa de se responsabilizar por algo que tenha dito; são pré-construídos⁷ que se justapõem aos axiomas seguindo uma estratégia de poder/dominação. Argumentos são posicionados buscando a persuasão ou suscitando uma vontade para a ação.

As seqüências que descrevem o processo de elaboração constitucional constroem objetos e os posicionam no real, que desta forma vai se edificando no discurso. Estes objetos vêm se agregar e interagir com aqueles que, pré-construídos, parecem vir do exterior, lançados ali sem nenhuma possibilidade de contestação da existência de suas respectivas referências. Exemplo:

"Repúdio ao paternalismo constitucional"
 Por outro lado, a empresa terá que suportar uma elevação quantitativa de 25% no seu quadro funcional, um elevado ônus com sabidos reflexos negativos do ponto de vista socio-econômico. Será possível que a nossa Constituição possa ser promulgada para emperrar as saudáveis relações capital-trabalho, que com tanto empenho temos cultivado e buscamos aprimorar? Para quem não sabe, por exemplo, as empresas do setor de papel e celulose sustentam, com um percentual de 2,5% sobre a folha mensal de pagamento, um dos mais modernos hospitais da América Latina, o SEPACO, que atende gratuitamente cerca de 250 mil funcionários, dependentes e aposentados das suas indústrias⁸.

O determinante 'as' introduz como existente na realidade social o fenômeno 'saudáveis relações capital-trabalho', contra o qual um outro fenômeno, 'nossa Constituição' - forma pessoal mas ambígua: 'nossa', de quem? -, representaria uma ameaça. Coincidindo com o locutor/enunciador, o sujeito da enunciação constrói dois objetos discursivos para confrontá-los no interior de seu

discurso.

A seqüência/slogan⁹ "repúdio ao Paternalismo Constitucional" vale-se de palavras choque. Ela não é verdadeira nem falsa pois não afirma nada. Mas, enquanto título, ela orienta a leitura do texto por inteiro posicionando como pré-construído o objeto 'paternalismo constitucional' e interpelando o leitor para que este o 'repudie'.

O discurso do empresariado, como qualquer outro, produz referenciais de diversas naturezas e os articula a outros pré-construídos. Mas o que parece diferenciá-lo e especificá-lo é o fato de praticar certas operações de predicação que configuram como evidentes determinadas realidades cujas existências, no caso da formação social brasileira, são, no mínimo, duvidosas. É o caso da predicação 'saudáveis' aplicada sobre a realidade 'relações capital-trabalho'. Assim, o acontecimento e/ou fenômeno descrito pela atividade do enunciador, ainda que vinculada ao real extradiscursivo, constitui um simulacro da complexa situação das relações sociais e políticas.

- Referência

As seqüências foram selecionadas a partir da ocorrência de referência explícita ao processo constitucional. Mas, em torno destas ocorrências figuram também, como já observamos, uma série de outras referências vinculando o problema constitucional a outras questões que se encontram, assim, no interior do discurso, funcionando em relação a questão da Constituição.

Observe na seqüência abaixo a vinculação estabelecida pelo discurso entre economia de mercado e re-

gime democrático e o conceito de "revolução da cidadania" que é definido como "quanto menos governo melhor".

Só a terapia do susto. Precisamos sepultar, de vez, a República dos Alvarás, maldição que nos persegue desde o descobrimento nacional! Sem isso, a opção pelo regime democrático (algo inseparável da economia de mercado) será letra morta, nesta ou em qualquer outra Constituição. O Governo Sarney não pode desperdiçar a oportunidade que o destino lhe oferece de promover a maior revolução (possivelmente a única) da História do Brasil: a revolução da cidadania - a que se resume no conceito de que "quanto menos governo melhor"¹⁰.

Ressalte-se ainda o funcionamento do determinante definido "a" em "A República dos alvarás" que dá como existente e conhecido de todos o objeto designado pela expressão "República do alvarás"¹¹.

Em outro trecho ocorre a construção de dois objetos discursivos tais que "toda a Nação" e "maioria dos brasileiros" de referências bastante contestáveis aos quais são atribuídos o exercício de uma crítica ao texto constitucional:

Constituição: a pressa é inimiga da perfeição. As notícias dos debates violentos, dos dispositivos absurdos aprovados por subcomissões e comissões, de nacionalismo extremado, de estatização da saúde, da edu-

cação, do subsolo e até dos peixes do mar deixam a sociedade perplexa e desconfiada. Se fomos ver, bem de perto, a causa da instabilidade não é a falta de nova Constituição, mas a apreensão que resulta das notícias sobre o que ela vai trazer e sobre a maneira afoita como se está trabalhando. Produzir um texto constitucional alvo de críticas por toda a Nação (o grifo é nosso), como é o atual projeto da Comissão de Sistematização, é muito pior do que despendar tempo para chegar a um resultado aprovado pela maioria dos brasileiros (grifo nosso)¹²;

"toda a Nação" e "maioria dos brasileiros" vão assim possibilitar, como se pode observar, a articulação de uma série de inferências sobre a pressuposta existência de uma realidade que deve ser neutralizada para dar lugar a uma outra pois a existente "é muito pior do que despendar tempo para chegar a um resultado aprovado pela maioria dos brasileiros".

Ações

Dentro do contexto discursivo objeto de nossa análise, é de se esperar o surgimento de ações e reações suscitadas pelas personagens que integram a trama da narração/encenação.

Enquanto diretor/orientador dos vetores discursivos de significação, o locutor/enunciador vai atribuir comportamentos a cada uma das personagens. Estes podem ser caracterizados por iniciativas, posturas, decisões, preocupações, etc....

Os comportamentos por sua vez geram no interior do texto conseqüências e processos futuros em outros personagens que são valorizados ou desvalorizados pelos mecanismos da enunciação e segundo os interesses políticos defendidos através do discurso.

Certos temas da Constituinte são retrógrados. Em primeiro lugar é preciso deixar claro que essa tendência demonstra a preocupação dos constituintes em salvaguardar o empreguismo no setor público em benefício do clientelismo político. Preocupados com esta tendência, os empresários gráficos pedem mudanças da retórica tão constantemente apresentada pela classe política, especialmente nesse momento patriótico, quando a nação constituirá a sua mais nova *Carta Magna*. Deve existir, sim, uma necessidade de se estabelecerem mecanismos de controle do déficit público, da dívida externa e do enorme contingente de pessoal alocado nas áreas governamentais¹.

Aqui, "demonstra-se", através da "retrogradação" de temas da constituinte, a preocupação da personagem "constituintes" em promover o clientelismo e o empreguismo no setor público para introduzir a participação da personagem "empresários gráficos", que preocupados com a questão e mais responsáveis, agirão para a mudança da "retórica na Constituinte".

Uma relação de implicação se estabelece com a introdução em cena da participação da personagem "Comissão de ordem social":

Propostas como as que foram, em primeira

votação, aprovadas pela Comissão de Ordem Social, implicam retrocesso no desenvolvimento econômico. Envolvidos, como toda a sociedade brasileira, com a **Constituinte**, os empresários do setor gráfico lutarão ininterruptamente nesta oportunidade pela não continuidade da intervenção do Estado nas discussões da relação capital-trabalho nem a crescente intromissão de empresas estatais em setores nos quais a iniciativa privada pode perfeitamente abastecer o mercado. O empresário gráfico entende que, neste crucial momento, os governantes não devem arcar com o ônus de decisões precipitadas nem transferir para a sociedade e a classe empresarial os prejuízos causados pelos desmandos oportunistas de parte da classe política¹.

Através desta relação, o locutor enunciador atribui a uma outra personagem, no caso, os empresários gráficos, o dever e a obrigação de lutarem "pela não continuidade da intervenção do Estado nas discussões da relação capital-trabalho" e contra "a crescente intromissão de empresas estatais em setores nos quais a iniciativa privada pode perfeitamente abastecer o mercado".

Saliente-se aqui a introdução das personagens "governantes", "classe empresarial", "sociedade" e "classe política". "Classe empresarial" e "sociedade" aparecem como personagens tendo interesses comuns - ambas "não devem arcar com o ônus de decisões precipitadas". Já "governantes" e "classe política" aparecem como

conjuntos independentes; "governantes" aqui não integra a "classe política".

O discurso do empresariado procura sistematicamente descaracterizar a ação do executivo ("governantes") enquanto atuação política; trata-se apenas de uma função técnico-administrativa, segundo ele. Assim, a desvalorização da dimensão política do funcionamento social se exerce exclusivamente sobre "a classe política", da qual os "governantes" estão excluídos, e que é constituída pelo poder legislativo em geral e, no caso particular do processo de elaboração Constitucional, pelos Constituintes.

É bom lembrar que o discurso que justificou a implantação do Estado Novo também se articulava em torno de uma valorização da dimensão técnica do funcionamento social em oposição a uma desvalorização da dimensão política da sociedade.

Convém assinalar também a existência de personagens com características bastante peculiares, desprovidos de qualquer referência comprovável, mas que podem atuar de forma equivalente às outras, agindo, interagindo e provocando reações. É o caso da personagem "maioria" em:

Ainda acredito que a maioria vai prevalecer, para que a Constituição redigida seja exequível e viável¹;

onde aparece uma ação necessária da personagem "maioria" para que a Constituição seja "exequível", "viável" ou, o que quer dizer a mesma coisa neste contexto, respeitada. Nós veremos mais adiante que a questão da respeitabilidade da Constituição tem certos limites.

• Palavras

O que se está dizendo (o sentido das operações de referência)¹⁶ mas também, com já observamos, o que não se está dizendo. Assim, ao estabelecer relações entre as ações e as personagens construídas e ativadas pelo discurso, o empresariado ativa representações de natureza ideológica que traduzem a mentalidade com que entende participar do processo de elaboração constitucional:

Eu não dou garantias nem aos meus filhos, a não ser a educação, que é uma chave para sua segurança. Eu só posso lhes ensinar a trabalhar duro, a ser aguerridos e a perseverar, mas, se eles não trabalharem, vão morrer pobres mesmo. Estas medidas paternalistas da **Constituinte** não levam em conta uma verdade elementar: os empresários dependem dos trabalhadores, mas o bem estar dos trabalhadores depende de nossa capacidade de sobreviver. Portanto, se os líderes sindicais tiverem juízo, eles vão lutar contra este tipo de fórmula paternalista¹⁷.

Esta seqüência supõe uma realidade da estrutura de classes da sociedade dentro da qual é possível conceber que o "bem estar dos trabalhadores deve depender da capacidade de sobrevivência dos empresários". Em assim sendo, estabelece-se uma relação entre a Constituição e a realidade social através da qual o trabalhador não dever receber garantia nenhuma para sua sobrevivência.

Legitimação

Numa busca incessante de apoio social para a enunciação, freqüentemente o locutor/enunciador encontra legitimação para seu discurso em outras esferas institucionais diferentes da esfera política. No exemplo abaixo, o autor da seqüência faz uso de uma metáfora com uma conhecida personalidade do universo esportivo.

Não é por acaso que o recurso utilizado seja o hoje e seu mais expressivo representante brasileiro naquele contexto, para realçar a importância da participação do capital estrangeiro com a respectiva contrapartida de poder no processo decisório dos negócios:

Acertar o passo com o mundo. No caso de Maguila não se notou nenhuma manifestação de orgulho nacional ferido ao ter que buscar a ajuda de um treinador estrangeiro, o americano Angelo Dundee, para prepará-lo. O mesmo desprendimento, infelizmente, não se aplica ao Brasil, retratado no atual texto da Constituição, onde prevalece uma ultrapassada visão nacionalista. Essa distorção pode ser revista na votação do segundo turno da Constituinte, o que, na verdade, representaria uma atitude coerente dos parlamentares, pois demonstrariam estar em sintonia com a nova política industrial anunciada pelo governo. Nela, pelo menos na intenção, estão contempladas muitas das reivindicações dos setores produtivos do País, sobretudo daqueles que querem ver o Brasil em condições de assumir de fato a sua posição de oitava potência econômica do

mundo¹⁸.

As operações discursivas de construção do sujeito da enunciação estabelecem uma rede de relações entre o locutor/enunciador e seus interlocutores - no caso o público leitor dos jornais, naturalmente, mas também o conjunto dos 551 constituintes encarregados de elaborar a Constituição. O emprego dos pronomes pessoais e dos tempos verbais integram, assim, esta rede caracterizada através das formas assumidas pela enunciação:

Deve-se ainda considerar enquanto operações discursivas do sujeito de enunciação, aquelas através das quais, o locutor/enunciador instaura uma distância entre ele mesmo e seu enunciado; esta distância é mínima quando o locutor assume completamente o que está dizendo através do "Eu", o sujeito da enunciação coincidindo aqui com o locutor/enunciador.

Mas eu digo isto: tenho uma visão otimista de que o plenário da **Constituinte** vai representar o pensamento do empresariado nacional¹⁹;

ou máxima quando ocorre emprego de formas impessoais caracterizadas essencialmente por operações de passivação, como no exemplo abaixo que contém uma justificativa de rejeição de oferta de emprego às mulheres, onde o locutor/enunciador camufla o sujeito de enunciação fazendo com que este desapareça, por conta da forma passiva como é apresentada, para não ser responsabilizado pelo fato de tornar "o sexo feminino altamente prejudicial à saúde econômica das empresas" estabelecendo uma oposição entre saúde das empresas e sexo feminino para submeter esta última às exigências da pri-

meira.

O trem está atrasado, ou já passou... Nossos recursos fartos jazem inertes porque é preciso investir para transformá-los em riquezas. As boas intenções da Assembléia Nacional Constituinte colidem com a geração de fatos econômicos. Veja-se, por exemplo, como a rejeição da oferta de trabalho à mulher reduziu suas oportunidades de emprego, porque 120 dias, ou 150 (considerando as férias de 30 dias) tornam o sexo feminino altamente prejudicial à saúde econômica das empresas²⁰.

As modalizações de ordem apreciativa são operações discursivas do sujeito de enunciação utilizadas pelo locutor/enunciador para instaurar no enunciado um sujeito de enunciação construindo "verdades" que, pela própria forma como são introduzidas no discurso, se apresentam como "absolutas e incontestáveis".

Por problemas culturais, está provado (grifo meu), o trabalhador brasileiro tende a se acomodar e a vida não é acomodação, a vida é luta pela sobrevivência²¹.

Infelizmente, apesar da maior parte da população mundial se caracterizar pela mediocridade de seus atos (grifo meu), no Brasil esta mediocridade se acentua ainda mais. Entre outras coisas, vamos ter que continuar aturando a interferência do governo na economia do País, como se ninguém ainda tivesse notado que, quanto menos o governo brincar de administrador de empresas,

mais ela se fortalecerá²².

Assim, ocorrem seqüências em nosso corpus onde o locutor busca neutralizar a distância entre ele e o texto através de interpelação direta do leitor com afirmações, negações e instruções confirmando participação direta no evento que está descrevendo. Exemplo:

Antes de o Presidente da República transformar o Congresso em Constituinte, eu já defendia a idéia de que, para ser legítima, a Constituinte tinha de ser exclusiva. Agora a prática está mostrando que eu estava certo: cada um legisla em causa própria²³.

Observa-se também seqüências demonstrando tendência a buscar um funcionamento jornalístico, mais compatível com o universo onde o locutor/enunciador está atuando, em que se narra fatos de forma a preservar uma distância entre referencial e locutor de um lado,

O problema é que a Constituição confirmou um estado capitalista conservador, de modo que não dá para saber ainda se vamos ter uma economia competitiva, ou se vamos caminhar para um sistema de regulação de mercado pelo governo²⁴;

e de outro entre locutor e sujeito da enunciação;

A CNI e a política industrial. Outro importante aspecto é a omissão, deliberada ou não, nos decretos-lei, de uma menção quanto ao tipo de empresas habilitadas a receber os favores previstos. O problema é realmente complexo quando se verifica que no texto do anteprojeto de **Constituição** recentemente

te votado (transcrito pela Folha de 1/06/88) o artigo 177 estabelece que a lei poderá, em relação à empresa brasileira de capital nacional, 1-1 "conceder proteção e benefícios especiais temporários para desenvolver as atividades consideradas estratégicas para a defesa nacional ou imprescindíveis ao desenvolvimento do país" e "na aquisição de bens e serviços o Poder Público dará tratamento preferencial a empresas brasileiras de capital nacional. Esses dois fatores são motivo de grande frustração para quem esperava da **Constituinte** uma atitude mais aberta com relação à empresas estrangeiras e à instituição de um verdadeiro "buy brazilian act" que favorece não apenas um grupo de empresas, mas todo o produto nacional com relação a seu concorrente externo²⁵;

por onde passa também um certo didatismo da parte do locutor ao se distanciar do sujeito da enunciação. O discurso aqui assume dimensões "jurídicas" com informações detalhadas veiculadas em linguagem mais sofisticada buscando uma argumentação técnica por um lado, e por outro criando um universo globalizante no qual se inclui o locutor/enunciador composto pelo conjunto de indivíduos formado por "quem esperava da Constituinte uma atitude mais aberta com relação à empresas estrangeiras" e que está frustrado.

• Estruturação

As operações discursivas de estruturação, articulando as de referência às de constituição do sujei-

to da enunciação, ativam inúmeros mecanismos no trabalho de construir significações tecendo estratégias discursivas. Assim, em outra seqüência de um texto já citado:

O trem está trasado, ou já passou... Marchávamos paralelamente à economia dos novos industrializados - Coréia, Hong Kong, Taiwan - e ficamos à reboque no trem da história. Até porque as boas intenções políticas não resultam em práticas salutares: se o País se propõe a cumprir os exigências do FMI para reintegrar-se à comunidade financeira internacional, obrigando-se, num esforço elogiável dos ministros da área econômica, a conter o déficit público no limite de 4% do PIB, a **Constituinte** destrói - sem as guerrilhas antes desencadeadas pelas esquerdas livres e hoje maiores praticantes das vantagens democráticas - o objetivo do crescimento. É o desejo soberano de promover à vontade popular, contraditando a real aspiração da sociedade de crescer e prosperar²⁶.

A operação de ancoragem instaura a relação que se efetua entre a alocação e o ato de produção ou seja, é a partir dela que se dá a articulação entre o discurso e a situação de enunciação. Os títulos dos textos que nos concernem têm, neste nível, uma expressiva função já que orientam, ancoram, o enunciado no interior de um determinado espaço estabelecendo possíveis leituras.

"Repúdio ao paternalismo constitucional"

Como nos programas de auditório, onde o

animador ganha audiência na base do pára ou continua, agora será a vez do sim ou não, como se todo mundo tivesse ficado de repente branco e preto. Não nos deteremos aqui em críticas estereis sobre o conteúdo da **Carta** que tanta discussão tem provocado, em razão dos inúmeros disparates que ela ostenta. Queremos, sim, aproveitar a oportunidade que ainda resta para alertar os senhores constituintes responsáveis — e são muitos — sobre a possibilidade que somente eles têm, por delegação nossa, de pelo menos dizer não aos descabros, já que aperfeiçoar o texto, infelizmente, já não será possível²¹.

Desta forma, o título, ao orientar a leitura do texto, justifica ocorrências tais como “disparates que ela ostenta, “como nos programas de auditório” e “como se o mundo tivesse ficado de repente branco e preto”. Estes recursos permitem ao locutor/enunciador “aproveitar a oportunidade” que ele mesmo criou “para alertar os senhores constituintes” de maneira a que eles digam “não aos descabros, já que aperfeiçoar o texto, infelizmente, já não será possível”.

A operação de seqüencialização, encadeando fatos e acontecimentos, estabelece relações entre as seqüências discursivas segundo um “plano diretor” estratégico relacionado com as posições que se busca obter ou manter através do discurso; exordia-se, insinua-se, narra-se, confirma-se, argumenta-se, prova-se, refuta-se, resume-se, epilogá-se, perora-se.

De volta à realidade. Afastado o ritmo de

mudanças inoportunas na Nova **Constituição** e com a definição do mandato do presidente José Sarney e a possibilidade de eleições diretas, em 1988, o País deverá retomar, sem sustos, e com boas perspectivas, o caminho do crescimento econômico. Não será, no entanto, um crescimento explosivo, mas moderado. A definição em torno do novo projeto da **Constituição** irá, sem dúvida, estimular os investimentos no mercado interno e atrair o capital estrangeiro, afugentando os fantasmas da recessão, hiperinflação e desemprego. Neste momento, é verdade, os índices inflacionários são altos... Não houve desemprego palpável, e em 1988 as perspectivas se mostram bem melhores. Portanto, passada essa fase de indefinição, em relação aos temas políticos e à **Constituinte**, voltaremos a produzir e a crescer. Os avanços na **Constituição**, na área social, não serão tão grandes como a ala progressista desejava. Porém, a nova Carta será, certamente, melhor do que a anterior²¹.

A operação de agenciamento das proposições baseia-se na retórica articulando-se a fatores de coerência discursiva, a um encadeamento estruturado de argumentos; distribui-se uma visão de mundo captada através de uma lógica de idéias. Axiomas, ou verdades indemonstráveis mas evidentes para qualquer um que perceba o sentido, são formuladas. Proposições admitidas por

todos e relevando de um espécie de consenso geral (opinião/doxa) são também defendidas; julgamentos se estabilizam em torno de determinado objeto do discurso.

Observe-se no exemplo abaixo os procedimentos discursivos que articulam uma comparação entre a situação do Brasil e a de Portugal:

A lição de Portugal. Desde 1986 quando foi aceite pela Comunidade Económica Europeia (CEE), Portugal deu a volta por cima e emerge das enormes dificuldades pós-revolução, para a prática de uma democracia consolidada e uma política económica realista e moderna, liberal (e por isto mesmo progressista), buscando o seu caminho na árdua e desafiante atmosfera da concorrência europeia²⁹.

onde o "caminho da árdua e desafiante atmosfera" serve como a "lição" que Portugal dá ao Brasil. O industrial Sérgio Quintela autor desta "lição" aponta ainda os "desvios", logo retificados, da revolução portuguesa para "aconselhar" o Brasil a não incorrer no mesmo "erro":

A revolução que derrubou a ditadura de 50 anos, começou por estatizar vastos setores da economia (bancos, companhias de seguros, grandes indústrias), omitiu-se na grave questão fundiária do Alentejo, permitindo as invasões das propriedades e viu implantar uma Assembleia **Constituinte** que optou por uma república socialista e sem classes, paradoxalmente controlada até a primeira reforma constitucional por um Conselho da

Revolução, braço armado que tudo podia. Faz pouco mais de 10 anos e a lição de Portugal aí está para ser vista e sobretudo aprendida, especialmente por nós brasileiros...³⁰

até porque o Brasil não tem nenhuma justificativa para cometer o mesmo "desatino" pois, como diz o ex-vice-presidente da Associação Brasileira das indústrias de base

O Brasil que transitou para a democracia sem os traumas revolucionários não tem, como Portugal, infelizmente, uma data fatal (1992) para acordar para a modernidade³¹.

Em assim sendo, o representante do empresariado citado postula ainda que:

Nem por isso (o Brasil) pode deixar se aprisionar pelos conceitos ultrapassados que os nossos irmãos portugueses começam a exorcizar, inclusive da sua **Constituição**³²;

para concluir que a nova Constituição brasileira

Não pode e certamente não irá adotar, aqui, tudo o que lá está sendo eliminado das leis e dos costumes, o protecionismo, os cartórios, os cartéis, a legislação trabalhista e sindical inadequadas à mobilidade social e ao progresso...³³

para justificar tal conclusão Sérgio Quintela ressalta "os perigos" pelos quais já passou Portugal:

Um misto de simpatia e tristeza, por temerem que nos aproximamos dos mesmos perigos pelos quais eles já passaram. As vota-

ções da Assembléia **Constituinte**, aqui, lembram as que viveram nos idos de 70 e embora cautelosos, alertam para os perigos do retrocesso econômico, da estagnação e da perda de oportunidade histórica. Para amenizar, dizia-me um ilustre professor em Lisboa, que após a licença paternidade e a limitação constitucional dos juros bancários de 12% ao ano, o brasileiro, definitivamente não pode mais contar piada de portugueses;

e assim, se servindo do contexto onde insereu seu discurso, o locutor enunciador salienta no final de seu artigo o objetivo de sua retórica que é o de desvalorizar as medidas sociais adotadas pela Constituição como a licença paternidade e a fixação dos juros bancários.

Constituindo o Futuro

Enquanto resultantes de articulação de mecanismos de caráter discursivo, as seqüências/configurações discursivas por mim selecionadas constroem um espaço cênico onde interagem representações que são valorizadas ou desvalorizadas pelas operações discursivas subjacentes às mesmas.

É importante observar que as construções discursivas realizadas nesse espaço se articulam numa relação temporal de implicação, onde o que se caracteriza como pertencendo ou devendo pertencer ao presente - o Universo da Assembléia Nacional Constituinte - deverá, segundo os locutores/enunciadores, determinar o que será no futuro a nova Constituição e, conseqüentemen-

te, o Brasil.

Esta relação de implicação está caracterizada de modo exemplar no enunciado-título¹⁴ de uma das entrevistas que compõem o *corpus*:

"Ou nós revertemos o processo de estatização ou as empresas privadas serão engolidas e o capitalismo será inviável no Brasil"¹⁵.

O enunciado pressupõe a presença no real extradiscursivo de um processo de estatização nos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte por ocasião da entrevista em questão, e afirma que tal processo inviabilizará, no futuro - tempo em que a nova Constituição estará em vigor -, o capitalismo no Brasil. Note-se que a forma assertiva assumida pelo enunciado torna necessário o que deveria ser apenas proposto. Desta forma o discurso estabelece o que deve ser justo, o capitalismo, e censura implicitamente o injusto, o ilegítimo, que seria a não realização do capitalismo no Brasil devido ao processo constitucional.

Fixando, em outro exemplo, o momento onde ainda está se iniciando o espetáculo produzido e dirigido pelo empresariado e seu discurso, escreve Orlando Moscoso Barreto, presidente da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), na revista *Exame*:

"Por um capitalismo moderno"

Dessa forma, considero absolutamente fundamental que se dê a maior ênfase possível à educação, com comprometimento de toda a sociedade nesse processo prioritário. Estamos, no momento, empenhados na elabo-

ração de uma nova *Constituição* para o País. O Brasil do futuro será uma consequência da Constituição que for aprovada este ano¹⁶.

Neste texto fica clara a relação entre as duas dimensões temporais estabelecidas.

O esquema a seguir procura reconstituir os princípios de organização discursiva dos mecanismos de referência observados no material analisado. Através dele é possível identificar a rede de relações entre as referências às duas temporalidades extra-discursivas observadas no material.

Esquema I

Referenciação



Desta forma e ações serão preconizadas no plano do presente da Constituinte para que o futuro seja garantido, futuro este que do ponto de vista do discurso está investido no plano da Constituição

"Reformas já, o grande desafio"

Não creio que os políticos, que só pensam em seus interesses pessoais, com raras e honrosas exceções, permitam essas reformas. A *Constituinte* vai definir que tipo de regime quer o País. Caso sejamos sérios, honestos e competentes e queiramos entrar para o rol dos países ricos, deveremos ter um regime de livre iniciativa, onde o capital privado seja estimulado e a estatização abandonada - mantida apenas em meia dúzia de setores¹⁷.

E para que a Constituição não comprometa as expectativas que aqui e ali emergem, podem surgir certos desejos de circunstância como

"Natal de pouco dinheiro"

Seguramente sonhando com o natal de 1988. Formulando votos para que os políticos criem juízo, que dêem ao Brasil uma *Constituição* compatível com suas reais necessidades históricas e em sintonia com as novas realidades econômicas e tecnológicas do mundo. Ou seja, uma Constituição moderna, sem o ranço de supostas garantias que no passado só geraram desemprego e miséria¹⁸.

Com relação à seqüência acima, cabe ainda uma

observação sobre uma certa atitude passiva de espera assumida pelo locutor e assegurada pela forma verbal 'dêem' contida na expressão "que os políticos criem juízo, que dêem ao Brasil...". Note-se também que a noção 'políticos' aparece nestes dois últimos exemplos associada a noções que remetem para julgamentos tais como 'falta de juízo', 'irresponsabilidade' e 'interesses pessoais' apontando para uma certa "superioridade" e "competência" do empresariado/enunciador de julgamentos.

Rumo à incerteza

Encena-se o processo discursivo para garantir a 'boa Constituição'. Ações e reações intervirão de forma a facilitar ou dificultar o trabalho. Segundo o locutor/enunciador, os personagens criados para as circunstâncias discursivas se empenharão de forma eficiente ou não no exercício dessas atividades. Pode-se já destacar alguns dos personagens principais: constituintes, investidores, empresários, brasileiros, políticos, comissões e subcomissões que trabalham no processo de elaboração da Constituição, o povo em geral, o Brasil e o capital estrangeiro. Todos interagem no processo discursivo de articulação entre os dois planos referenciais evidenciados no esquema acima.

As ações a serem praticadas provocarão resultados considerados positivos ou negativos em relação às expectativas do locutor/enunciador no que concerne à perspectiva do texto resultante: que para esta análise - vale reiterar- é o texto constitucional tal como é também construído através do discurso, e não o texto real da Constituição:

"Rumo à Incerteza"

A mesma nação que se orgulha dos êxitos, envergonha-se dos erros acumulados e procura, em acelerado passo, corrigi-los. Na busca do seu caminho, as divergências, os interesses conflitantes, a ausência de lideranças e o enfado com as preocupações menores, o cansaço com os mesmos métodos, as mesmas pessoas, o mesmo desamor pela coisa pública. A brilhante engenharia política que construiu a saída do regime centralizador e autoritário, que liberalizou os partidos políticos, convocou eleições livres e instalou a Assembléia *Constituinte*, está, neste momento sob a sua maior prova. Pretendem alguns que em março de 1988 o país veja alterado o sistema de governo implantado com a República em 1891 e inaugurado o Parlamentarismo³⁹.

Ainda de acordo com o esquema anteriormente apresentado, convém salientar o funcionamento de construções condicionais, que agem como verdadeiras ameaças:

"Inimigo comum é o Estado"

Se o Brasil não começar a mudar já e tiver uma convivência melhor do empresário com o trabalho, vamos entrar num processo ruim. Outro dia ouvi o (Jair) Meneguelli (presidente da CUT) dizer que vai rasgar essa *Constituição* em praça pública; se for esta que estão falando que vamos ter, não sou contra não. Os políticos precisam entender

que o discurso, o populismo estão acabando⁴⁰.

Nesse contexto a perspectiva de uma nova Constituição que em alguns aspectos se oriente em direção contrária às expectativas preconizadas torna-se automaticamente vinculada a uma relação de implicação em um processo construído pelo discurso do empresariado e considerado por este como absolutamente indispensável. A eventual reversibilidade deste processo, atribuída a uma Constituição não compatível por que não condizente com a preconizada, compromete o futuro do Brasil. O termo Brasil aqui se reveste de um funcionamento específico remetendo para a representação de um personagem monolítico, singular, totalmente homogêneo.

"Um convite à irrealidade"

O próximo século será caracterizado por uma dependência crescente entre os países e, se não se inserir no sistema capitalista internacional, o Brasil não conseguirá acompanhar, por exemplo, o ritmo das inovações tecnológicas. Ao contrário desse movimento, no entanto, alguns pontos da nova *Constituição* vão no sentido de mais regulação e mais intervenção estatal. E nós achamos que é preciso espaço para que a iniciativa privada, nacional ou estrangeira, possa produzir de modo eficiente⁴¹.

Desta forma a expressão se não se inserir no sistema capitalista internacional, exclui o Brasil do sistema capitalista internacional no presente para, eventualmente estabelecer condições para sua entrada nesse sistema no futuro (plano da Constituição). Ela remete não para

uma necessidade de ordem econômica, mas para uma espécie de imperativo moral inserido num quadro de interdições ou autorizações que converte-se em dever, ao invés de ser proposto apenas como valor, como era de se esperar no contexto de um debate político dessa natureza.

Uma Revolução de idéias

Os duas temporalidades que marcam o material se inscrevem numa linearidade temporal discursiva, onde se registram marcas determinantes de um período anterior ao presente da Constituinte, mas que intervêm de modo significativo na época presente, de elaboração da Constituição:

Herdamos uma estrutura arcaica. E convivemos e revigoramos essa estrutura na proposta da nova *Carta Constitucional* onde os avanços sociais indicam, ao contrário, uma enorme regressão. Não foi à toa que Cavaco Silva, um português progressista, impressionou-se quando esteve no país e disse que os brasileiros persistiam em assegurar no texto constitucional exatamente o que os nossos descobridores estavam retirando - tão fortes os empecilhos -, de sua atual Carta Magna, fruto da democracia herdada da Revolução dos Cravos⁴².

Note-se que a referência construída a partir de 'herança de uma estrutura arcaica' estabelece um espaço discursivo no qual é possível aparecer uma oposição muito peculiar. Com efeito, neste espaço cabe uma curiosa contradição introduzida como uma asserção. A ex-

pressão 'ao contrário' tem um funcionamento redundante em relação à contradição avanço social/regressão.

Destaque-se ainda que a unidade lexical 'avanços' é determinante em relação a 'sociais', mas 'regressão', ao funcionar como equivalente a 'avanços', não estabelece relação de determinação com nenhuma outra unidade lexical e permanece autônoma em relação ao conjunto da seqüência, com um funcionamento absoluto. Nesta forma parece tratar-se de uma regressão de caráter puramente técnico, e com um funcionamento desta natureza poderia justificar a oposição aqui verificada, onde avanço social significa, na realidade, uma regressão.

Assim, o fragmento discursivo parece trabalhar sobre o já realizado (uma herança) para se vincular ao processo presente de forma mais eficiente. Mergulhando no passado, o discurso do empresariado encontra justificativas históricas, culturais, econômicas que justifiquem sua postura no processo de elaboração constituinte. Com tais justificativas ele pode asseverar, por exemplo, que "a esmagadora maioria da população optou pela economia de mercado":

Parece não haver dúvida de que a esmagadora maioria da sociedade brasileira optou pela economia de mercado. E essa opção, apesar de todos os conhecidos pesares, consta da atual *Constituição* e do anteprojeto que será votado em termos exclusivos pelo plenário da Assembleia *Constituinte*. Não é, no entanto, o que ocorre na vida real, onde o intervencionismo estatal reina soberano e onipresente¹⁴.

Por sua vez, o presente, cuja referência coincide com o critério de delimitação do *corpus*, também intervirá no futuro, que é o tempo de vigência da Constituição. Há portanto, segundo o locutor/enunciador desse discurso, uma série de precauções que devem ser tomadas para que a futura Constituição seja 'normal':

"Um convite à irrealidade"

As restrições ao capital e ao investimento estrangeiro e certos itens aprovados no campo dos direitos sociais, por exemplo. Os avanços sociais são o objetivo de qualquer sociedade contemporânea e temos de agir, na *Constituinte* ou fora dela, para que eles sejam conquistados. Agora, abruptamente, reduzir para seis horas o turno de trabalho de determinadas indústrias ou implantar uma licença-paternidade de oito dias - isso é loucura¹⁵.

No texto se evidencia o limite dos 'avanços sociais', situado justamente na fronteira com a 'loucura'. É interessante observar a construção da norma "os avanços sociais são o objetivo de qualquer sociedade contemporânea" e, em seguida, a fixação dos seus limites de aplicação, que seria a "loucura da licença-paternidade".

Vale observar a seqüência seguinte do mesmo texto, onde o autor condena a possibilidade de uma revolução de idéias dentro da *Constituinte* para não comprometer a *Constituição*:

Penso que teria sido melhor se tivesse havido um projeto sobre o qual os constituintes depois trabalhariam. Poderia ter sido toma-

da como base a *Constituição* de 1946, fazendo-se, é claro, as adaptações e modernizações necessárias. Optou-se por um outro caminho e o que se viu foi uma revolução de idéias⁴⁵.

A questão da democracia, embora seja uma necessidade reconhecida pelo locutor/enunciador, intervém no discurso como algo que inibe qualquer processo decisório, e portanto o processo de elaboração da *Constituição*:

“Critério da democracia”

Passado o porre democrático de 1984, o país colocou uma certa ordem na casa, realizou eleições sob liberdade de organização partidária e deu início à *Constituinte*. Na economia, o mal-administrado “Engov” do Plano Cruzado disfarçou os sintomas e agravou os efeitos de uma avassaladora ressaca⁴⁶.

A negociação democrática aparece nessas circunstâncias como uma espécie de mal necessário, um divertimento que deve ser devidamente controlado na hora de trabalho produtivo.

Convém ainda notar que, para o empresariado, a *Constituinte* como classe - onde a Assembleia Nacional *Constituinte* surge como seu membro e portando características específicas a ela - deve possuir propriedades que a qualifiquem para escapar de certas contradições inerentes à realidade social, situando-se acima desta. No discurso do empresariado a *Constituinte* brasileira deve ser construída como que desprovida de determi-

nado predicado que a torna pertencente à classe geral das *Constituintes*.

A única forma de se legislar pela causa comum, no caso de uma *Constituição*, é convocar uma *Constituinte* exclusiva, sem compromissos parlamentares. É legítimo que um político aspire a cargos mais altos na sua carreira e, por isso, a tentação de legislar em causa própria é quase irresistível. Em primeiro lugar, é preciso registrar que a crise influi na *Constituinte* de forma irremediável e isso não deveria acontecer. A influência da Conjuntura na tentativa de resolver problemas estruturais é muito nefasta. Talvez por isso, a *Constituinte*, que deveria inibir privilégios e garantir o mais amplo direito de oportunidade a todos, age justamente no sentido contrário. Basta conhecer um pouquinho a história do constitucionalismo para saber que o item número um de qualquer *Constituição* deveria ser este: dar direitos e oportunidades a todos e evitar privilégios⁴⁷.

Segundo este discurso, a *Constituinte* deveria escapar dos problemas conjunturais e colocar-se acima das questões sociais para ‘resolver os problemas estruturais’. A lógica de tal raciocínio permite-me a constatação de que, para o empresário e banqueiro José Eduardo Andrade Vieira, a única possibilidade de elaborar uma *Constituição* que escapasse de problemas conjunturais seria elaborá-la a partir de critérios eminentemente técnicos, sem intervenção de critérios políticos.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ Sobre a polêmica, ver: Tragtemberg, M. "Bakunin à moda da Casa", *Folha de S. Paulo*, 13 jan. 1987, p.A3; Santarrita, M., "Introdução à Desobediência Civil", *Jornal do Brasil*, Caderno Especial, 18 jan. 1987, p.9; Pinheiro, P.S., "Bakunin, o sedutor anarquista", *Folha de S. Paulo*, 24 jan. 1987, p.A23.
- ² Ao mesmo tempo em que o título de um texto constrói um objeto referencial (a informação), ele distribui também elementos que permitem integrar a informação a uma espécie de esquema de representação do mundo que se apresenta de forma implícita ou explícita. O título de um texto aparece então como dotado de uma propriedade específica permitindo-lhe funcionar como uma espécie de 'modo de usar' para a leitura de seus respectivos textos. Esta propriedade, entretanto, não constitui um fenômeno isolado, intrínseco a cada título em particular; ela no é apenas uma consequência da natureza do agenciamento das noções lingüísticas ativadas pelos títulos considerados individualmente; ela resulta, com efeito, de uma articulação ao esquema de representação ligado ao trabalho de construção do real específico a cada formação discursiva. Observe-se ainda que "entre o evento não-verbal e sua respectiva expressão verbal, passamos por uma etapa de conceitualização. É o nível onde o locutor/enunciador escolhe uma visão da realidade entre as diversas possíveis para ele. Para efetuar esta opção, o locutor/enunciador é livre relativamente já que cada língua possui suas formas conceituais ou tipos de conceitualizações preexistindo e pré-determinando os tipos possíveis de formulação"; In: LOFFLER, A. M. "L'Emphase dans les titres de journaux", *Cahiers de Lexicologie*, Didier-Lérouse, Paris, 1972, vol. 21, n. 2, p. 88.
- ³ *Senhor*, São Paulo, 20 jan. 1987, p.7.
- ⁴ Entrevista com o presidente do Banco Bamerindus José Eduardo Andrade Vieira. "Ou nós revertemos o processo de estatização ou as empresas privadas serão engolidas e o capitalismo será inviável no Brasil". *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 07 nov. 1987, p.5.
- ⁵ Entrevista com o presidente da Shell do Brasil S.A. Robert Broughton.

Veja, São Paulo, 11 maio 1988, p.6.

- ⁶ Paulo de Queiroz - presidente da Federação Brasileira das Associações de Bancos, da Federação Nacional dos Bancos e vice-presidente do Conselho de Administração do Banco Nacional S.A. *Exame*, 01 jun. 1988, p.98.
- ⁷ A noção de pré-construído foi formulada por Paul Henry no trabalho intitulado *De l'énoncé au discours: présupposition et processus discursifs*, Paris, CNRS, 1974. A partir de uma crítica à noção de pressuposição enquanto integrante de uma componente semântica inerente à estrutura da língua, como foi formulada por Oswald Ducrot (*Dire et ne pas dire*, Paris, Hermann, 1972), Henry propõe a noção de pré-construído para designar fenômenos de significação que, mesmo integrados e articulados dentro de um enunciado, são considerados como construídos fora dele. Trata-se, segundo o autor, de fenômenos que remetem para o sistema de credos e conhecimentos de uma determinada sociedade, que pressupostos na estrutura de articulação de um enunciado aparecem como verdades universais. A noção de pré-construído foi ainda posteriormente retomada por Paul Henry em *Le Mauvais outil*, Paris, Klincksieck, 1977.
- ⁸ Osmar Elias Zogbi - diretor superintendente da Ripasa S.A. e presidente da Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose (APFPC), *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 06 jul. 1988, p. A26.
- ⁹ "um verdadeiro slogan deixa o adversário sem réplica...ele exclui qualquer resposta...sua função tática essencial é de fechar a comunicação sobre si mesma e excluir qualquer interferência" REBOUL, O. *O Slogan*, São Paulo: Cultrix, s/d, p. 22.
- ¹⁰ Paulo Lustosa, presidente do CEBRAE - Centro de Apoio à Média e Pequena Empresa. *O GLOBO*, 05/02/88, p. 4.
- ¹¹ Em seu trabalho sobre o discurso político do Canadá e sua relação com a América Latina, Maggy Saragossi descreve este funcionamento específico da seguinte forma: Ao nível das operações de referenciação, os objetos discursivos são identificados a partir de um membro específico de uma classe...Em virtude de sua propriedade anafórica, o artigo definido adjacente suscita um efeito de reconhecimento da parte do interlocutor. Saragossi, M. *Persuasion et Séduction: Le Discours Politique-Commercial du Canada sur L'Amérique Latine (1982-85)*, Qué-

bec, Canadá, Balzac, 1991, p.218.

- ¹² Fernando Vergueiro, diretor-secretário da Sociedade Rural Brasileira e diretor da Associação dos Empresários da Amazônia, *Gazeta Mercantil*, 15/12/87, p.4.
- ¹³ Luiz Vasone, presidente da ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica, *Gazeta Mercantil*, 08/08/87, p.4.
- ¹⁴ idem
- ¹⁵ José Eduardo Andrade Vieira, presidente do Banco Bamerindus – O ESTADO DE SÃO PAULO, 07/11/87, p.5
- ¹⁶ É importante estabelecer aqui a diferença existente entre os conceitos de representação, sentido e referência. Esta questão é formulada no artigo "Sens et Dénotation" de Gottlob Frege in: *Essays Logiques et Philosophiques*, Paris: Seuil, 1971: "a referência de um nome próprio é o próprio objeto que designamos através deste nome; a representação que incorporamos a ela é inteiramente subjetiva; entre as duas aninha-se o sentido que no é subjetivo como é o caso da representação mas que também não é o objeto. A seguinte comparação pode esclarecer esta triplíce relação: pode-se observar a lua por intermédio de um telescópio. Eu comparo a lua à referência; trata-se do objeto da observação que depende da imagem real produzida na luneta pela própria lua e da imagem retiniana do observador. Eu comparo a primeira imagem ao sentido, e a segunda à representação ou intuição. A imagem na luneta é, sem dúvida nenhuma, parcial, mas ela é objetiva na medida em que se oferece a múltiplos observadores... e cada observador terá, no entanto, a sua própria imagem retiniana... A partir destas observações podemos notar que as palavras, expressões e proposições completas podem ser comparadas em três níveis. Podem diferenciar-se no que diz respeito às representações que estão associadas a cada uma delas, ou bem diferenciar-se no sentido mas não na referência ou ainda diferenciarem-se pela referência" (p.106/107).
- ¹⁷ José Eduardo Andrade Vieira, op cit.
- ¹⁸ Edson Vaz Musa, presidente da Rhodia e membro do Comitê Executivo do Grupo Rhône-Poulenc – Revista VEJA, 27/07/88, p.142.
- ¹⁹ Antônio de Oliveira dos Santos, presidente da UBE, União Brasileira de Empresários, FOLHA DE SÃO PAULO, 13/11/87, p.48.

- ²⁰ Laerte Setúbal, membro do Conselho Superior de Comércio Exterior da FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e presidente da COFAP Trading S/A – FOLHA DE SÃO PAULO, 13/08/88, p.A3.
- ²¹ José Eduardo Andrade Vieira, op cit.
- ²² Ricardo Nelme Arbex, presidente da CONINTER, Conselho Internacional de Sistemas – Revista ISTO É, 30/12/87, p.49.
- ²³ Idem.
- ²⁴ Olavo Egidio Setúbal, presidente do Banco Itaú – JORNAL DO BRASIL, 22/05/88, p.7.
- ²⁵ Einar Kok, vice-presidente da ABDIB, Associação Brasileira das Indústrias de Base, diretor das Indústrias Romi – FOLHA DE SÃO PAULO, 11/07/88, p.A30.
- ²⁶ Laerte Setúbal, membro do Conselho Superior de Comércio Exterior da FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e presidente da COFAP Trading S/A – FOLHA DE SÃO PAULO, 13/08/88, p.A3.
- ²⁷ Osmar Elias Zogbi, diretor superintendente da RIPASA e presidente da APFPC, Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose – FOLHA DE SÃO PAULO, 06/07/88, p.A26.
- ²⁸ Hugo Marques da Rosa, presidente da Método Engenharia S/A – Revista ISTO É, 27/01/88, p.49.
- ²⁹ Sérgio E. Quintella, membro do CMN, Conselho Monetário Nacional, e vice-presidente da ABDIB, Associação Brasileira de Indústrias de Base – FOLHA DE SÃO PAULO, 12/06/88, p.A3.
- ³⁰ Idem.
- ³¹ Idem.
- ³² Idem.
- ³³ Idem.
- ³⁴ Os títulos das entrevistas que compõem o *corpus*, ao contrário do que acontece com os artigos, certamente não foram escolhidos pelo empresário entrevistado, e sim pelo jornalista que compôs a matéria. No en-

tanto, quando utilizados na análise estes títulos sempre terão sido pronunciados pelo empresário-depoente; segundo o texto das entrevistas, estão contidos no depoimento e foram escolhidos pelo repórter para título da matéria, caracterizando o pensamento do entrevistado.

- ¹⁵ Entrevista com o presidente do Banco Bamerindus José Eduardo Andrade Vieira. Cit.
- ¹⁶ *Exame*, maio 1987, número especial, p. 73.
- ¹⁷ Gustavo Queiroz - presidente da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEP). *Exame*, maio 1987, número especial, p. 67.
- ¹⁸ Bernardo Goldfarb - presidente das Lojas Marisa e das Lojas Brasileiras. *Isto é*, São Paulo, 02 dez. 1987, p. 65.
- ¹⁹ Sérgio E. Quintella - membro do Conselho Monetário Nacional (CMN) e vice-presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Base (AB-DIB). *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 21 nov. 1987, p. A3.
- ²⁰ Entrevista com o presidente da Bolsa de Valores de São Paulo Eduardo da Rocha Azevedo. *Veja*, São Paulo, 29 jul. 1987, p. 64.
- ²¹ Entrevista com o presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) Mario Amato. *Senhor*, São Paulo, 30 maio 1988, p. 55. Grifo meu.
- ²² Laerte Setubal - membro do Conselho Superior de Comércio Exterior da FIESP. "O trem está atrasado ou já passou...". *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13 ago. 1988, p. A3.
- ²³ Paulo Lustosa - presidente do Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE). "Só a terapia do susto". *O Globo*, Rio de Janeiro, 05 fev. 1988, p. 4.
- ²⁴ Entrevista com o presidente da FIESP Mario Amato. Cit.
- ²⁵ Idem.
- ²⁶ Luiz Augusto Ópice - presidente da Associação dos Armazéns Gerais do Estado de São Paulo. *Isto é*, São Paulo, 24 fev. 1988, p. 51.
- ²⁷ Entrevista com o presidente do Banco Bamerindus José Eduardo Andrade Vieira.

EPÍLOGO

Ao tentar circunscrever o discurso do empresariado brasileiro durante o processo de elaboração constitucional que se verificou ao longo do biênio 1987-88 através de uma metodologia envolvendo critérios inspirados em diversos horizontes teóricos, busquei testar a pertinência de uma técnica de recorte de textos para uma determinada finalidade de análise. No caso, a questão da mentalidade, da postura e do comportamento do empresariado diante de um acontecimento que implicaria numa revisão institucional do processo político-decisório da administração do país e numa perspectiva de participação de outros segmentos, além dele, neste processo. Esta problemática foi observada a partir dos mecanismos discursivos que revelariam num determinado corpus, segundo minha hipótese de trabalho, a forma como o problema seria verbalmente tratado pelo locutor/enunciador do discurso analisado.

Habitado como sempre esteve a um processo decisório evoluindo apenas na esfera executiva, da qual era praticamente o único segmento participante com poder efetivo de decisão, o empresariado se vê, de uma hora para outra, obrigado a negociar a perspectiva de negociação em outras esferas. Esta negociação fatalmente implicaria numa maior abertura do fechado leque de segmentos sociais que obteriam poder efetivo de intervenção política no processo decisório dos negócios administrativos do Estado.

O fracasso do modelo imposto pela ditadura que afogou o país numa implacável crise econômica sem precedentes em sua história, inviabilizando o desenvolvi-

mento de um mercado interno e não conseguindo impor o excedente nacional no mercado externo como pretendia, não deixava muitas alternativas ao empresariado de continuar trabalhando com um modelo de Estado centralizador.

Havia portanto necessidade de se consolidar um modelo descentralizado e a perspectiva de uma nova Constituição aparecia como uma via de acesso a ele. Mas esta opção abriria também caminho para que outros segmentos efetivassem uma participação no processo decisório. O problema para o discurso do empresariado passava a ser, então, o de praticar uma estratégia-argumentativa que excluísse da "Constitucionalização" da sociedade, naquele momento, aquilo que não interessava ao grupo em questão.

• Símbolo de Progressismo

É fácil perceber através das seqüências obtidas por intermédio da aplicação da metodologia porque temas como democracia e modernização ocorrem no material envolvidos em contextos extremamente ambíguos e contraditórios, onde se ressalta, por exemplo, o caráter transitório do processo em "passado o porre democrático", ou a dimensão contraditória, onde os "avanços sociais" chegam a representar uma "enorme regressão".

Com efeito, através destas formulações o empresariado está simplesmente tentando justificar uma postura ambígua, que consiste em defender por intermédio do novo texto constitucional a descentralização e a "demolição" do aparelho administrativo do Estado em

nome da modernização da sociedade, mas com precauções particulares no que concerne às conseqüências que uma Constituição poderia causar: "O governo vai tirar o seu time de campo para deixar os empresários trabalhar"³ indica uma tendência para o desmantelamento do Estado e "repúdio ao paternalismo constitucional"⁴ mostra a necessidade de uma filtragem das conseqüências.

Acredito mesmo que a estratégia discursiva do empresariado seria propor a diminuição da intervenção do Estado na economia, preservando contudo o privilégio da esfera do Executivo como espaço de negociação. Aliás, historicamente o empresariado brasileiro não teria porque proceder de outra forma em relação a uma perspectiva de elaboração constitucional.

Observe-se abaixo o funcionamento específico da expressão "inversão de valores", pressupondo a existência de uma posição correta de valores, colocada no discurso em função de uma pretensa normalidade, muito comum neste tipo de discurso, e remetendo para a idéia "sempre foi assim, porque havemos de mudar agora", que só teria explicações a partir de critérios históricos:

"Os riscos da estabilidade"

A *Assembléia Nacional Constituinte* está dando ensejo a algumas lamentáveis inversões de valores. Uma medida arcaica e prejudicial como a estabilidade de emprego, de repente vira símbolo de progressismo⁵.

Ressalte-se também os hábitos de negociação adquiridos historicamente pelo empresariado, dos quais não pretendia em absoluto abrir mão durante o processo de elaboração constitucional. Por outro lado, em nome de uma pretensa modernidade que significava, inclusive,

um processo de democratização das instâncias decisórias da sociedade, não podia também bloquear explicitamente a participação de outros segmentos sociais.

Assim, como já foi observado, surgem nas seqüências traços onde o locutor/enunciador reconhece a importância do trabalho resultante do processo, ou seja, a Constituição. Mas destacam-se também traços que desvalorizam a negociação processual, inerente por definição à esfera do Legislativo, onde o funcionamento da futura Constituição se inscreveria. Ou seja, valoriza-se a Constituição como termo de um processo, mas desvaloriza-se a forma como ela está sendo elaborada, isto é, a forma processual.

Há a necessidade - e isto o discurso do empresariado afirma explicitamente - de um texto constitucional regulamentando o funcionamento social, mas não com o conteúdo que está adquirindo ao longo de seu processo de elaboração. Permito-me mesmo concluir que o empresariado age, por meio de seu discurso, de forma a contestar o todo (a Constituição), não enquanto realidade globalizante necessária ao funcionamento da sociedade, mas utilizando-se do recurso de esvaziar a significação de seus componentes e das relações que se estabelecem entre eles. Em resumo, a sociedade precisa de uma Constituição, desde que seja, como sempre foi, aquela que "nós, empresários, quisermos e considerarmos a mais adequada".

A evolução da dinâmica do funcionamento da sociedade inviabilizava naquele momento uma contestação explícita da necessidade de uma Constituição, ou de suas finalidades de regulamentação do funcionamento social. O empresariado adota, então, uma espécie de es-

tratégia retórica, que consiste em ativar certos recursos discursivos para a realização do trabalho de desvalorização do processo constitucional e para propor a adoção de uma Constituição específica. Naturalmente, estes recursos são forjados a partir de experiências já adquiridas no passado. Tome-se como exemplo a valorização da dimensão técnica do processo constitucional, em detrimento de sua dimensão política:

O próximo projeto do governo a sacar contra os cofres públicos com nefastos efeitos sobre a inflação será novamente um projeto político: a articulação pelo poder central para entronar o próximo sucessor⁶.

A Constituição deve ser técnica, privilegiar valores econômicos de forma a torná-la mais ágil e a fazer do Brasil um país mais moderno:

"O acesso ao clube dos desenvolvidos"

A contenção do déficit público, a transparência de uma política industrial clara e definida, a conclusão da renegociação da dívida externa e maior autoridade para segurar uma inflação fortalecida por mecanismos duvidosos são questões básicas. Alcançadas essas metas indispensáveis acreditamos que nem sequer as obrigações de uma **Constituição** imperfeita - embora reconhecidamente soberana - façam descarrilar o trem da retomada. Restará ainda, entretanto, um esforço maior: o de enfrentar a guerra para ganhar espaços condizentes com a modernização tecnológica que sustentem o poder de competitividade do Brasil num disputa-

do mercado mundial que avança para o patamar de quase US\$ 7 trilhões ao final do século⁷.

Com tais formulações, o empresariado estaria tentando justificar uma postura que consiste precisamente em defender uma desarticulação do Estado, porém "seleccionando" as conseqüências que a operação poderia causar. A mais importante delas, e que deveria ser evitada em prioridade zero, seria aquela que implicasse numa maior participação de outros segmentos no processo decisório. Segundo o planejamento estratégico discursivo, a **Constituição** deve neutralizar a intervenção do Estado na economia, mas preservar as instâncias decisórias no espaço onde elas vinham historicamente se mantendo, isto é, ao nível do Executivo.

A Dubiedade da Constituinte

O discurso do empresariado sobre a **Constituição** e a **Constituinte** deveria pregar a "demolição" do aparelho administrativo do Estado, e por outro proclamar também uma certa ordem, uma certa organização para esta operação. Não se tratava, de forma alguma, de uma demolição desordenada:

"Não há felicidade sem desgraça, sucesso sem fracasso"

Estes temas - **Constituinte**, sociedade, economia e política - são ligados umbilicalmente. A sociedade vive através de valores econômicos⁸.

Agora, quanto à **Constituinte**, nós empresários esperamos que ela preserve a liber-

dade no plano econômico, que, acima de tudo estabeleça uma Constituição econômica, que defina o regime econômico em que viveremos, delimitando o campo de ação da iniciativa privada e do Estado⁹.

A oposição sistemática entre o político e o técnico enquanto conceitos genéricos, observada no material analisado, justifica-se por essa necessidade de ordenação frente a desarticulação do Estado. Propugna-se um Estado que facilite a atividade da empresa privada, onde "O governo vai tirar o seu time de campo para deixar os empresários trabalhar"¹⁰ através da aplicação de um modelo de natureza técnica e não política, que tenha razões econômicas mas não sociais:

"A dubiedade da Constituinte"

As medidas de coloração ideológica, ou pior, simplesmente demagógicas, certamente não criarão um ambiente favorável a novos investimentos para manter um crescimento sustentado de 5% a 7% do PIB anualmente, como necessita o País. Somando-se as obrigações monetárias que a nova **Carta** possa vir a instituir - da anistia a militares cassados, passando pelo aumento dos níveis de aposentadoria, até a anistia da correção monetária para pequenas microempresas - o volume de recursos é aterrorizante. Se for levado a cabo o cumprimento de todas estas obrigações, tornar-se-á relativamente difícil a tarefa de executar uma política anti-inflacionária, para não dizer a administração da própria economia do país¹¹.

Ao proceder assim, o empresariado procurava formas de exercer discursivamente uma atividade que consistia em tentar preservar uma certa realidade, historicamente adquirida, que se fosse mudada o colocaria numa posição de negociação equivalente às ocupadas até então pelos demais segmentos sociais. Privilegiando o técnico, as necessidades orçamentárias e as exigências da evolução tecnológica, o empresariado adotava uma postura de desvalorização do político e do processual.

Instanciando o processo de elaboração constitucional em formas maniqueístas ("Ou nós revertemos o processo de estatização ou as empresas privadas serão engolidas e o capitalismo será inviável no Brasil"¹¹), o discurso do empresariado pretendia ainda formular sob forma de ameaça o que, em princípio, deveria figurar apenas como proposta. Esta aversão à processualidade pode ser explicada por uma outra aversão, extradiscursiva, que tem como objeto uma participação mais ampla dos setores sociais nos processos decisórios em geral. Ao começar pela **Constituição**, o processo de redistribuição de poder decisório poderia atingir a "privacidade das empresas" e esta possibilidade deveria ser afastada de qualquer maneira. Lembremo-nos que "A **Constituição** não pode entrar na privacidade das empresas e das pessoas"¹².

Bode Na Sala

Pode-se observar ainda uma espécie de movimento discursivo caracterizado, no início, ao longo de 1987, pela maior frequência de termos que remetem a noções de natureza abstrata e evocam princípios assen-

tados em verdades tidas como absolutas (democracia, liberdade, modernidade, entre outros). No decorrer de 1988, fase decisiva da votação do texto final da Constituição, o movimento é marcado pela maior ocorrência de termos concretos denunciando uma necessidade de pragmatismo, como "horas trabalhadas", "custo", "produção" e "volume". A expressão "bode na sala" no exemplo abaixo designa de forma metalingüística o movimento em questão. Ou seja, até aquele momento houvera uma oportuna discussão de princípios, mas a partir de então era necessário "voltar à realidade" e resolver o problema de forma técnica e econômica.

"Um convite à irrealidade"

Acho que os políticos puseram o bode na sala e se assustaram, mas há tempo para se chegar a um meio termo. Queira Deus que a nova **Constituição** corresponda ao que o Brasil precisa¹³.

Convém notar ainda o contexto onde ocorre o termo "os políticos", que ao colocarem "o bode na sala" se revelaram irresponsáveis para com o processo. No entanto, com a ajuda de Deus, ainda haveria tempo para uma eventual recuperação e o Brasil poderia conseguir, apesar dos políticos, a **Constituição** que precisava.

Sem generalizações precipitadas, tentei abordar aqui o problema da existência de bloqueios no nível do funcionamento social da mentalidade do empresariado brasileiro. Mostrei que as formas de resistência são estrategicamente organizadas, quando se trata de articular um discurso em torno de temas envolvendo a sua posição na estrutura de classes da sociedade.

Ao balizar o trabalho pelo processo de elabora-

ção constitucional de 1987-88, situando-o no contexto de suas respectivas determinações históricas, assinaei as formas que assumiram, nas circunstâncias, os mecanismos discursivos que traduziam a resistência do empresariado em aceitar a participação de outros segmentos sociais no espaço institucional onde se realizam as negociações dos processos político-decisórios. Entre outras coisas, a Constituição deveria restaurar este espaço para receber os novos participantes. E foi contra este trabalho de restauração que a ação do discurso do empresariado brasileiro se concentrou durante o período de elaboração constitucional.

Habitado historicamente a exercer uma atividade monopolista em relação ao mercado da referencialidade, o discurso do empresariado via no processo de elaboração constitucional uma ameaça decisiva à sua posição privilegiada nos estratos discursivos que compõem os mecanismos de coesão social. A mentalidade que orienta sua postura não lhe dava oportunidade para avaliar, com seus próprios parâmetros, o impacto nos processos político-decisórios da significação social de uma contribuição de referencialidades e representações características dos discursos de outros segmentos.

Neste sentido, pode-se afirmar que o funcionamento do discurso do empresariado traduzia uma mentalidade extremamente arcaica, porque bloqueava mecanismos potenciais de interação entre as referencialidades e representações específicas a discursos de outros segmentos sociais. Tudo isto apesar de uma incessante busca de legitimação através de uma suposta proposta de modernização dos mecanismos que regem o funcionamento da formação social brasileira. Tal proposta

consubstancia-se na diminuição da importância do setor público no funcionamento dos mecanismos reguladores da coesão social e na valorização da dimensão técnica em detrimento da política na dinâmica social.

Assim, posso constatar que o projeto de modernização da sociedade defendido por este discurso não passa pela implantação de um processo de extensão do mercado da referencialidade a outros segmentos e, conseqüentemente, também não inclui dispositivos de redistribuição de renda que permitam a ampliação, ou mesmo a criação, do que é chamado, em termos econômicos, de mercado interno de bens e serviços.

A ausência de processualidade nos mecanismos que articulam o raciocínio do empresariado brasileiro talvez possa explicar o caráter dos fenômenos observados nos textos analisados. Porém, não há propostas concretas para dotar o raciocínio do empresariado brasileiro de processualidade, até porque este conceito ainda não foi adequadamente formulado e carece de consistência científica satisfatória. De todo modo, para efeito desta análise a ausência de processualidade é apenas uma característica que se manifesta por meio de formas específicas em determinado discurso.

No entanto, quero concluir com algumas perguntas. Poderia essa ausência de dinâmica processual explicar certas opções políticas do empresariado brasileiro, que tiveram como conseqüência os resultados das eleições presidenciais de 1989 e seus conhecidos desdobramentos? Talvez uma outra abordagem do material selecionado possibilitasse encontrar elementos para a resposta a esta pergunta, já que o critério utilizado na construção do **corpus** proporcionou a observação das

asserções tais como:

"A Constituinte não pode nos confiscar"
 Você gostaria que a **Constituição** decidisse confiscar metade da sua poupança? Se eu tenho que pagar o meu depositante e se, o meu cliente tem condição de pagar, mesmo que tenha que vender terra ou entregar a terra ao banco, isto faz parte do negócio do banco. Não pode vir uma **Constituinte** e me desapropriar, pegar uma parte do meu ativo, como você não quer que ele pegue uma parte da sua poupança¹⁵.

O texto assumiria um funcionamento significativo após a posse do novo Presidente da República, em 15 de março de 1990. Com efeito, foi exatamente nesta data que, ao inaugurar seu mandato, o então chefe da esfera executiva, contrariando as expectativas do discurso do empresariado e desrespeitando a Constituição, decretou o confisco da poupança popular, utilizado no fragmento acima como argumento em favor dos abusos do sistema bancário em relação aos pequenos proprietários agrícolas.

Um outro trecho do corpus induz a uma outra pergunta. Porque um representante da elite de uma sociedade de economia periférica como a brasileira vincula a noção de lucro ao processo de elaboração constitucional, através de uma retórica explicitamente violenta? No fragmento abaixo, o locutor/enunciador se move em seu discurso em função de uma dinâmica que, sem dúvida, está relacionada à ausência de processualidade na articulação de seu texto.

Logo, o cliente está pagando. Ninguém vai

tirar dinheiro do lucro para atender benefícios criados pela **Constituição**. Além disso, no estágio econômico em que estamos e com as dificuldades que enfrentamos, não acho que seja o melhor momento para criar esses benefícios¹⁶.

É importante ressaltar ainda que essas afirmações estão perfeitamente de acordo com as concepções da democracia reveladas por Albano Franco. O presidente da Confederação Nacional das Indústrias e, na época, senador da República, contrariando radicalmente concepções praticadas em países capitalistas centrais, citados pelo próprio discurso do empresariado como exemplos a serem seguidos pelo Brasil, decreta:

o voto é tão fundamental à democracia quanto o lucro certo e o salário digno¹⁷.

Para Albano Franco, o lucro não deve ser digno, mas certo, e o salário, em vez de certo, deve ser apenas digno. Não diz, porém, em que se fundamentam essas afirmações.

Talvez seja também a impossibilidade de um raciocínio processual que induz um dos mais expressivos representantes do empresariado brasileiro a submeter as noções de voto e democracia à noção de lucro, apontando um fenômeno que deve acontecer em qualquer circunstância - "lucro certo". Menos certo que o lucro deve ser o salário, que segundo Albano Franco deve ser digno. O problema seria então conciliar, dentro desse discurso, a noção de certeza com a de dignidade. Será que a dignidade remete para as referencialidades e representações do discurso do empresariado, ou, ao contrário, ela remete para o discurso daqueles segmentos que não

dispõem, apesar da nova **Constituição**, de canais institucionais que assegurem a participação de seus respectivos discursos na negociação dos processos político-decisórios?

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ Luiz Augusto Ópice - presidente da Associação dos Armazéns Gerais do Estado de São Paulo. "Critério de democracia", *Isto é*, São Paulo, 24 fev. 1988, p. 51.
- ² Laerte Setúbal - membro do Conselho Superior de Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). "O trem está atrasado, ou já passou...?", *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13 ago. 1988, p. A3.
- ³ Título de entrevista com o coordenador da União Brasileira de Empresários (UBE) e presidente da Confederação Nacional de Comércio (CNC) Antonio de Oliveira Santos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13 nov. 1987, p. A8.
- ⁴ Título de artigo de Osmar Elias Zogbi - diretor-superintendente da Ripasa S.A. e presidente da Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose (APFPC). *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 06 jul. 1988, p. A26.
- ⁵ Albano Franco - presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e senador pelo PMDB-SE. *Veja*, São Paulo, 04 nov. 1987, p. 178.
- ⁶ Lawrence Pih - diretor superintendente do Moinho Pacífico. "A dubiedade da Constituinte", *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 11 jun. 1988, p. A3.
- ⁷ Osmar Elias Zogbi - presidente da Ripasa S.A. e da Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose (APFPC). *Isto é* *Senhor*, São Paulo, 07 set. 1988, p. 29.

- ⁸ Carlos Daniel Coradi - diretor das empresas Schahin Cury e do IDORT. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21 fev. 1987, p. 4.
- ⁹ Entrevista com o diretor-secretário da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) Roberto Della Mana. "A FIESP não desobedece". *Senhor*, São Paulo, 20 jan. 1987, p. 7 (Grifo meu).
- ¹⁰ Título de entrevista com o coordenador da União Brasileira de Empresários (UBE) e presidente da Confederação Nacional de Comércio (CNC) Antonio de Oliveira Santos. *Cit.*
- ¹¹ Lawrence Pih - diretor superintendente do Moinho Pacífico. *Cit.*
- ¹² Título de entrevista com o presidente do Banco Bamerindus José Eduardo Andrade Vieira, *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 07 nov. 1987, p. 5.
- ¹³ Entrevista com o presidente da Federação do Comércio do Estado de São Paulo Abram Szajman. "Regulamentações em excesso", *Senhor*, São Paulo, 30 maio 1988, p. 58.
- ¹⁴ Entrevista com o presidente da FIESP Mario Amato. *Senhor*, São Paulo, 30 maio 1988, p. 55. Grifo meu.
- ¹⁵ Entrevista com o presidente do Unibanco Israel Vainboim. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 26 jun. 1988, p. 2.
- ¹⁶ Entrevista com o presidente da Xerox do Brasil Henrique Sérgio Gregori. "O modelo Guiné-Bissau", *Veja*, São Paulo, 24 ago. 1988, p. 14.
- ¹⁷ Albano Franco - presidente da Confederação Nacional da Indústria. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 23 jul. 1989, p. B2.

OS NOVOS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA ERA DA QUALIDADE

Maria Ivete Trevisan Fossá *

O interesse pela comunicação empresarial esteve quase sempre centrado em buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos "alvos" das empresas e com o objetivo de mudar um modo de pensar, influenciar uma decisão, motivar os subordinados para o alcance dos objetivos orga-

* Graduada em Administração e Comunicação Social - Relações Públicas pela UFSM; Mestre em Comunicação Social pelo IMS/SP e Prof. no Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria/RS

nizacionais (busca de eficiência e eficácia), anunciar um evento, vender alguma coisa, eliminar conflitos. Porém, sabemos que os meios e mensagens são operações e que por si só não constituem a comunicação.

O desafio que se apresenta é o de entender a comunicação empresarial como um processo que se viabiliza em uma realidade plural e mutante, movida por relações interativas, capaz de articular a empresa com as diferentes dinâmicas que estruturam a sociedade. Em decorrência, exige a compreensão de fundamentos, contribuições e bases de outras disciplinas como a antropologia, a sociologia, a psicologia, a filosofia, a economia, a administração, a política e outras tantas que alicerçam a construção de um conjunto de proposições e idéias para se pensar a comunicação no contexto empresarial.

Movidos pelo pensamento de Edgar Morin, que nos aponta a necessidade de se conhecer e refletir sobre os próprios anseios para poder entender melhor as necessidades do mundo e do princípio da incerteza - como norteador da humanidade neste final de milênio - é que nos aventuramos a pensar a empresa como uma unidade complexa, a fim de se compreender que os limites e as insuficiências de um pensamento simplificador não exprimem as idéias de unidade e diversidade presentes no todo.

O desafio epistemológico é, portanto, como pensar, nesse momento de incertezas, de degradação das relações interpessoais, conflitos sociais, ameaças terroristas, sabotagem dos produtos, empobrecimento das comunicações pessoais, apesar de todo o conhecimento da técnica? Como pensar a perda que estão tendo os princípios teóri-

cos, os quais nos dão tantas certezas e ao mesmo tempo a incapacidade de assumir a incerteza como um verdadeiro fenômeno? Onde está a saída? O desafio epistemológico certamente não está na recuperação histórica das teorias no campo da comunicação, na nominação de sistemas que já estão nos anais e que já viveram o seu tempo, mas possivelmente o desafio se encontra no abandono de certos procedimentos, de certos princípios que com certeza não vão resolver esses nós, essas inquietudes do mundo moderno, pós-moderno e globalizado.

Nesse sentido, o historiador, lingüista, psicanalista e etnólogo francês Michel de Certeau (94: contracapa) afirma que

A razão técnica acredita que sabe como organizar do melhor modo possível pessoas e coisas, a cada um atribuindo um lugar, um papel e produtos a consumir. Mas o homem ordinário escapa silenciosamente a essa conformação. Ele inventa o cotidiano, graças às artes de fazer, astúcias sutis, táticas de resistência pelas quais ele altera os objetos e os códigos, se reapropria do espaço e do uso a seu jeito. Voltas e atalhos, maneiras de dar golpes, astúcias de caçadores, mobilidades, histórias e jogos de palavras, mil práticas inventivas provam, a quem tem olhos para ver, que a multidão sem qualidades não é obediente e passiva, mas abre o próprio caminho no uso dos produtos impostos, numa ampla liberdade em que cada um procura viver do melhor modo possível a ordem so-

cial e a violência das coisas.

Diante desse novo consumidor, soberano em suas escolhas em um mercado livre, a posição estratégica assumida pela comunicação e pela cultura da empresa torna-se importante como forma de reconhecimento social e da promoção da participação. A empresa assume um espaço de negociação e não de normalização de comportamentos e/ou de decisões impostas de cima para baixo na hierarquia organizacional. Segundo Armand Mattelart (94:246),

Não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade. Mas também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente impregnando todo o corpo social. A lógica 'gerencial' instituiu-se como norma de gestão das relações sociais.

A empresa que se traduzia em formas autoritárias de comando, separação entre a concepção e a execução, que não era mais unicamente o produto de uma organização científica do trabalho, mas muito mais a expressão de uma arena de luta de classes e de um movimento operário que opunha o trabalho ao lucro capitalista, aparece cada vez mais como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias. A partir do momento em que se fala de estratégia de empresa e não mais de regras gerais de racionalização, a empresa passa a ser um ator essencial da vida

social.

Diante da complexidade e da agressividade dos mercados nacionais e internacionais, o grande investimento das organizações modernas está no uso da comunicação e na preocupação com as relações sociais, com os acontecimentos políticos, com os padrões culturais e com os fatos econômicos mundiais. Nesse contexto, torna-se importante conhecer a opinião que os públicos têm a respeito da empresa, saber analisar a política, definir e interpretar os rumos da economia, ter uma visão abrangente de mercado e do que se passa no mundo. A empresa deve ser ágil para compatibilizar os seus interesses e de seus públicos à velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos, bem como assumir um novo comportamento perante a opinião pública.

Se o ambiente social e econômico é cada vez mais mutável, as organizações não mais podem se pautar pela estratégia da indiferença, uma vez que suas ações se sobrepõem a outras relacionadas à qualidade de vida, como urbanização descomedida, saúde pública declinante, infraestrutura urbana precária e outros tantos problemas da vida moderna que obrigam a empresa a exercer sua função social e incorporar-se de maneira mais próxima, direta e intensa nos programas sociais e comunitários.

Portanto, as inquietudes que fundamentam este trabalho nascem primeiro do entendimento de que a comunicação empresarial é um objeto plural e corresponde a um pensamento complexo, multidimensional e global. Em segundo, pelo desejo de compreender o fenômeno da comunicação na empresa como um processo histórico e social e

não a partir da sua redução às operações tecnológica dos meios e mensagens. Ver a comunicação como um processo que se realiza em uma relação humana requer reconhecer a dimensão antropológica, social e política do processo, bem como permitir uma postura reflexiva que não se esgota nas fronteiras entre as ciências, mas que se constrói e se reconstrói pela inter e transdisciplinariedade.

1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do quadro teórico, optamos pela técnica do estudo de caso, que permitiu realizar uma análise dos processos comunicativos adotados pela Xerox do Brasil, empresa vencedora de vários prêmios nacionais e internacionais, decorrentes da Estratégia de Liderança Através da Qualidade, adotada desde 1983, e hoje considerada padrão de referência para muitas empresas, inclusive pela matriz americana.

A opção por métodos quantitativos e com amostras representativas do universo das empresas que adotam a qualidade total poderia levar a uma análise incompleta do todo. Preferimos, então, conhecer bem uma pequena parte, mesmo não sabendo até que ponto esta parte é representativa do universo das empresas que adotam a qualidade total, mas que por certo servirá como exemplo de uma experiência concreta de comunicação empresarial centrada na interação com a comunidade, com os meios de comunicação, com os empregados e com os consumidores.

A pesquisa foi realizada em três unidades da Xerox: uma filial, uma gerência regional e a matriz. Através da téc-

nica de observação, entrevista em profundidade e análise de documentos, realizamos a coleta de dados em uma das filiais Xerox de São Paulo sobre os processos de comunicação com os clientes. Na Xerox Regional de São Paulo, analisamos a política de recursos humanos e, na matriz da Xerox, no Rio de Janeiro, verificamos o programa estratégico de comunicação empresarial e o processo de implantação, implementação e manutenção do programa de qualidade total.

A análise de manuais e documentos que definem a filosofia, a política, as diretrizes, as normas e os regulamentos da empresa permitiram conhecer o sistema de valores que norteiam as ações dos indivíduos no âmbito interno e externo da organização. Da mesma forma, os registros sobre a trajetória da Xerox desde sua fundação até os dias atuais, depoimentos de funcionários, vídeos institucionais, clips com mensagens do comitê executivo, entrevistas realizadas com diretores, gerentes e analistas possibilitaram compreender como a empresa lida com os problemas de adaptação externa e de integração interna, os valores orientadores da política de relação da Xerox com os públicos de interesse e como a comunicação vem contribuindo para o processo de mudanças comportamentais visando ajustar o interesse da empresa ao dos públicos.

Os dados coletados por meio de observações, entrevistas e análise de documentos junto ao Centro de Atendimento ao Cliente, ao Comitê de Satisfação de Clientes, Programa Clientar, Projeto Anjo da Guarda, bem como a análise dos resultados de pesquisas realizadas pela Xerox sobre a satisfação de clientes, permitiram conhecer as es-

estratégias utilizadas pela Companhia para ouvir os clientes e como essas informações são incorporadas ao negócio da Companhia.

A pesquisa feita junto às áreas de recursos humanos e de comunicação interna permitiu conhecer os procedimentos que a Xerox adota para dispor de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os objetivos do negócio, as práticas adotadas para a socialização dos novos membros, os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, os rituais e cerimônias organizados para valorização dos empregados, as estratégias utilizadas para satisfação e motivação dos empregados, os sistemas de reconhecimento e recompensa dos indivíduos ou equipes de trabalho que contribuem para a melhoria de processos e como a comunicação auxilia na tomada de decisões e na descentralização do poder.

A análise dos projetos que a Xerox desenvolve junto à comunidade e as políticas de relacionamento com os meios de comunicação foi importante para conhecer a preocupação da empresa com a formação e consolidação da sua imagem corporativa e como ela atua junto à comunidade e se envolve em iniciativas de apoio a projetos ou movimentos comunitários, educacionais, culturais, esportivos, de preservação e conservação do meio ambiente, como parte do exercício de empresa-cidadã.

A interpretação dos dados buscou o confronto, o contraponto, o contraditório, o paradoxal entre a comunicação empresarial adotada na Xerox e a emergência de uma teoria de comunicação empresarial que contemple a idéia

de que o sentido da comunicação emerge e se constrói num contexto sempre transitório. Portanto, sem nenhuma pretensão de produzir a verdade, este trabalho é antes de tudo uma reflexão sobre a comunicação empresarial nesse final de século, que tenta mostrar o campo do possível nesse novo cenário onde a ética, o compromisso social, a produtividade e a qualidade da informação são preceitos balizadores de uma nova postura gerencial, sem contudo fixar a idéia de uma verdade inalterável.

2. A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DA EMPRESA NO FINAL DO SÉCULO XX

Hoje temos uma globalização da economia e da política, um mercado que se modifica rapidamente e que dificulta qualquer ser humano de acompanhar e interpretar as transformações que se processam em todos os níveis, uma interligação de problemas que não se consegue decifrar e interpretar. A complexidade do ambiente gerencial faz com que os tomadores de decisões fiquem perplexos e busquem soluções salvadoras em práticas gerenciais japonesas.

A herança tayloriana, newtoniana de abordar os problemas continua presente nas práticas gerenciais. Assim, as empresas continuam procurando especialistas em "qualidade total", em "downsizing", em "terceirização", em "reengenharia", "Kaizen", "Zero Defeito", "Kanban", Série "ISO 9000" e tantos outros modismos, como um método a ser seguido e não um certo tipo de inteligência a ser incorporado na organização.

O novo cenário empresarial exige mudança nas or-

ganizações. Mudança de mentalidade, de objetivos, de missão, de valores e de processos que só se operacionalizam pela adoção de um pensamento criador, indutivo.

A teoria sistêmica tentou mostrar que analisar as partes e depois unir os resultados desta análise para explicar o todo era importante pelo fato de não conseguirmos explicar tudo de uma só vez e por isso era preciso separar para depois unir. A organização empresarial constituída por departamentos separados, cada um fazendo a sua parte, segue a teoria sistêmica.

Muita coisa se explica e se prevê com a análise sistêmica, mas não tudo. O fato de que os vários efeitos podem ser separados e depois recombinaados para gerar um resultado tem sido essencial para a ciência através dos tempos em decorrência da inabilidade em estudar os efeitos em conjunto, em estudar o todo.

Edgar Morin considera o todo uma unidade complexa, que não se reduz à mera soma dos elementos que constituem as partes. É mais que isso, uma vez que cada parte apresenta sua especificidade e, em contato com as outras, modificam-se as partes e também o todo.

Desse modo, Morin critica o holismo enquanto uma concepção que julga reducionista. Afirma que a explicação holística, que é globalista, promove o todo, mas rejeita as partes, ignorando que nesta operam-se transformações.

No holismo não está presente a idéia de circuito relacional, que significa a interligação das propriedades das partes à propriedade do todo e vice-versa. E é preciso que se conheçam as qualidades das partes que estão inibidas e

invisíveis no sistema, para que se percebam as transformações desenvolvidas no todo após o processo de organização.

Assim, na concepção de Morin, é preciso se colocar num pensamento que faz ir e vir das partes ao todo e do todo às partes. Morin diz não se enquadrar no que se denomina de análise sistêmica - que privilegia o todo em detrimento das partes - mas em algo denominado pensamento sistêmico e analítico cujo axioma, desde há muito tempo formulado por Pascal, considera que só se pode conhecer as partes se conhecer o todo e vice-versa. Assim, para Morin (95:81),

O pensamento sistêmico é um pensamento chave; o pensamento que se funda sobre o conhecimento complexo daquilo que quer dizer a palavra sistema. Um sistema não é simplesmente um todo constituído de partes; um sistema é qualquer coisa que tem qualidades, propriedades que não existem no nível das partes isoladas. Ou seja, o todo é mais que a soma das partes. Mas, há também qualidades e propriedades das partes que são freqüentemente inibidas pelo todo: portanto, o todo é também menos que a soma das partes. Dessa forma, o que há de notável num sistema é que ele tem suas qualidades próprias, que chamamos emergentes; essas qualidades só emergem quando o sistema se constitui.

Essas qualidades e propriedades do todo, que emergem, retroagem também sobre as partes. Por exemplo, os

indivíduos fazem parte da sociedade e esta se constitui pelas interações entre os indivíduos que a compõem. Dessas interações é que nascem as qualidades emergentes como a cultura, a educação, os processos de significação e de sentido que empregamos às coisas do mundo real. Essas qualidades emergentes não são observadas apenas no nível do todo; elas intervêm também no nível dos indivíduos e das partes. O indivíduo não está somente dentro da sociedade; a sociedade enquanto todo está também no indivíduo. Assim, uma parte não está somente dentro de um todo, o todo também está em cada parte: é o princípio que Morin define como "hologramático".

Faz-se, então, necessário entender este mundo tão plural, este mundo de tantas incertezas mas não mais com aquelas fórmulas superadas chamadas de fundamentos mecanicistas e comprometidos com a racionalidade, com o monopólio da verdade e ligadas às necessidades de poder, mas procurar outras saídas que não ignore os seres humanos, que não subestima a capacidade criadora do indivíduo, que não despreza as subjetividades, a afetividade e que vê a empresa como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente, ou seja, surge da troca, da interação, do relacionamento.

3. A TEORIA SOCIOCULTURAL DO CONSUMO E A EMERGÊNCIA DO TEMA SOBRE O PAPEL ATIVO DO CONSUMIDOR

O interesse das organizações pelo consumidor, pela comunidade, pelos problemas sociais, pela necessidade de

saber mais de seus parceiros de negócio (empregados, fornecedores, distribuidores, acionistas) vem no bojo das reformulações que as próprias teorias de comunicação sofreram nos últimos 20 anos.

A teoria sociocultural do consumo, proposta por Néstor García Canclini, recupera de certa forma um ponto de vista que difundia a determinação de um pólo sobre o outro. A relativização desse conceito e dessa influência que o emissor exerce sobre o receptor resultou de um conjunto de experiências sociais que vão dar aos cientistas sociais, aos estrategistas, aos planejadores dados que emanam das experiências dos sujeitos sociais enquanto consumidores, no sentido de que os sujeitos agem, que os sujeitos trabalham e que se apropriam dos conceitos e os reelaboram, ou seja, segundo Michel de Certeau (1994) fazem uma segunda produção, distinta da primeira.

O novo pensamento crítico em torno da recepção remete para uma concepção do jogo de forças que se estabelece entre os campos da produção e da recepção e nos mostra que as práticas sociais são feitas não só de dispositivos que produzem controle e obrigações e geram adesão e conformidade, mas também de inúmeras táticas desenvolvidas pela sociedade, que não tem um só centro, mas que se fragmenta em função da multiplicidade de papéis sociais desempenhados pelos indivíduos ao procurarem resgatar a iniciativa, a criatividade, a vida cotidiana como espaço de reconhecimento social.

Porém, ao tornar o receptor o elemento central para pensar todo o processo comunicativo, institui-se um argumento de tamanha autoridade que parece haver so-

mente lugar para a questão relacionada ao campo do consumo e que deverá encontrar em si mesmo sua explicação e razão de ser. Acaba, assim, por silenciar os poderes e contrapoderes que se estabelecem nos processos de negociação entre o campo da produção e da recepção e tudo se passa como se emissor e receptor não fossem parte de um mesmo sistema e seus efeitos fossem suscetíveis de corroborar ou alterar a relação de força que se encontra entre estes dois pólos.

Assim, como o processo de taylorização do consumo fazia sentir a necessidade de conhecer o receptor, submetido ao imperativo de uma estrutura e considerado como ponto de partida e de chegada das estratégias mercadológicas, algumas pesquisas de caráter etnográfico dos anos 80 também, segundo Mattelart (94:282),

escotomizam o campo da recepção e aumentam exageradamente o poder dos receptores, superestimando o valor do face a face negociado entre 'oferta e procura'. Embora se recusem aderir explicitamente à tradição funcionalista, elas revalidam, de fato, as premissas e endossam também a idéia da liberdade absoluta do consumidor na 'escolha do sentido'.

Esse retorno ao usuário não pode pensar o processo comunicativo através da adequação entre produto difundido e produto consumido, bem como seria utópico encontrar em um único corpo de conhecimentos críticos a sistematização desse retorno ao usuário. A saída apresentada por Michel de Certeau (1994) está em estudar as práticas cotidianas dos usuários segundo uma lógica de produção

ou apropriação e não mais segundo uma lógica de reprodução.

A investigação sobre a recepção, centrada na linha de estudos sobre o consumo, reconhece o consumidor como elemento significativo do processo de comunicação e possibilita a aproximação das noções de cultura e de comunicação. Com efeito, o ponto de partida dessa nova teoria crítica das utilizações sociais faz emergir o conceito de empresa como unidade complexa, um espaço de interesses contraditórios e de confronto entre sistema de valores e onde devem predominar as formas de organização não-taylorianas, especialmente o Gerenciamento participativo com os diversos públicos que englobam o universo da empresa, bem como assumir responsabilidade social, ou seja, contribuir para a solução de problemas políticos, sociais, éticos e ambientais presentes na sociedade atual.

A emergência do tema sobre o papel ativo do receptor e do usuário é indissociável das questões que os cidadãos organizados na sociedade civil se colocam a respeito das possibilidades de exercer um controle democrático real. Estão aí os movimentos consumeristas, os PRO-CONs, as associações de bairros, as associações de consumidores, os grupos de ecologistas, as ONGs que surgem justamente para fazerem as mediações entre o campo da produção e da recepção, de forma a verem contemplados os seus direitos de cidadãos.

O novo pensamento crítico sobre as utilizações de bens e serviços remete, portanto, para uma concepção dos poderes e contrapoderes. As práticas sociais são feitas não só de dispositivos que produzem controles e obrigações e

fabricam adesão e conformidade, mas também dessas, "astúcias discretas, táticas, desvios, improvisações que preservam, mesmo na submissão, a inextirpável liberdade do indivíduo, enquanto alvo de todas as tentativas de domesticação", conforme afirma Mattelart (94: 285).

Os movimentos sociais de toda ordem resultam em novas experiências e são responsáveis pela redefinição do que se entende por cidadão. A cidadania deixa de ser apenas uma relação aos direitos à igualdade para se referir também aos direitos à diferença. Isto de certa forma modifica o conceito de cidadania empregado por juristas, para se configurar, segundo Canelini (96: 23), como uma

estratégia política e que serve para abranger as práticas emergentes não consagradas pela ordem jurídica, o papel das subjetividades na renovação da sociedade, e, ao mesmo tempo, para entender o lugar relativo destas práticas dentro da ordem democrática e procurar novas formas de legitimidade.

Os direitos não se referem aos aspectos estruturais formais de uma sociedade, mas indicam

o esforço pelo reconhecimento dos outros como sujeitos de interesses válidos, valores pertinentes e demandas legítimas. Os direitos são reconceitualizados como princípios regulares das práticas sociais, definindo as regras das reciprocidades esperadas na vida em sociedade através da atribuição mutuamente consentida (e negociada) das obrigações e responsabilidades, garantias e prerrogativas de cada um. Os

direitos são concebidos como expressão de uma ordem estatal e como uma gramática civil 20. (Telles, 94: 91-92)

O aumento do nível de participação, a redução de níveis hierárquicos, a politização das relações com os funcionários e com o mercado, a ampliação do trabalho temporário (free-lancer, tempo parcial e terceirização) requerem novos processos de gestão empresarial e a substituição rápida de paradigmas. Está se mudando a forma de percepção da realidade e de como se interage com ela.

Se se vive em um mundo no qual os fenômenos biológicos, psicológicos, sociais, culturais e ambientais são interdependentes, não se pode reduzir toda a realidade à soma de suas partes constituintes como quer o paradigma holístico.

A visão de homem globalizado, inteiro, que age e interage com o mundo real, pode encontrar nas noções de sujeito, autonomia e auto-eco-organização, definidas por Morin, os postulados para um novo cenário empresarial. Tal cenário substitui a certeza pela incerteza, o absoluto pelo relativo, o especialista pelo generalista, o singular pelo plural, o todo como unidade complexa e não simplesmente a mera soma dos elementos que constituem as partes, o simples pelo complexo e a comunicação linear pela circular, integral, inter-multi e transdisciplinar.

4. A TEORIA DO CAOS E A CIÊNCIA DA COMPLEXIDADE: UMA NOVA PERCEPÇÃO DOS FENÔMENOS ORGANIZACIONAIS

A teoria sistêmica mostrou que um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. Cada unidade é dependente de outras unidades. Em decorrência da interação entre as unidades, os sistemas têm características qualitativas e quantitativas, diferentes da soma de suas partes constituintes.

A forma sistêmica de pensar aplicada aos processos organizacionais contribui para compreender os fenômenos de mudança e as rupturas dos modelos administrativos e gerenciais.

Hoje, verifica-se, mais e mais, o esgotamento do modelo tayloriano-newtoniano e o aparecimento de modelos flexíveis, baseados em conceitos de sistemas abertos e cibernética. Neste contexto de transformação permeado por crises de impacto econômico e social e por mudanças geopolíticas globais, a Teoria do Caos e da Complexidade encontrou um campo propício para as organizações procurarem saídas para sobreviver e crescer.

Autores que estudam as implicações da Teoria do Caos nos modelos gerenciais consideram que esta teoria apresenta uma nova perspectiva para estudar os fenômenos organizacionais, ao romper com a herança determinista e sua influência sobre o modo de ver a realidade. Citando exemplos de sistemas biológicos auto-organizados e explicando o seu funcionamento por analogia com sistemas or-

ganizacionais, percebem que esses sistemas têm uma capacidade de mudança e que não é mais possível falar em otimização.

A complexidade no mundo da empresa é grande. O administrador se defronta com problemas multifacetados e cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores. Problemas como concorrência cada vez mais acirrada, sofisticação da tecnologia, falência dos velhos modelos de previsão do comportamento dos consumidores, ineficiência da propaganda, inadequação dos modelos de organização da empresa, necessidade de eliminar níveis hierárquicos e tornar a organização mais horizontal e flexível, necessidade de descentralizar o processo de tomada de decisão e torná-lo mais rápido aos desafios do seu ambiente, globalização dos negócios, visibilidade maior das organizações por parte dos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicato, governo, etc., são alguns dos fatos que demonstram a complexidade do mundo empresarial de hoje.

Novos modos de olhar a organização empresarial serão necessários, bem como uma nova mentalidade para lidar com problemas não-lineares. Por muito tempo, influenciados pela concepção linear - que tem a ver com a relação de causa e efeito, com mecanismos capazes de gerar respostas e fazer predições - pensou-se ser sempre possível analisar os fatos, isto é, separar os efeitos de cada causa que influencia uma certa ocorrência, verificar qual é o efeito que cada causa individual provocaria individualmente e depois somar tudo para obter o efeito global do que realmente é observado. Causa e efeito, considerados proporcionalmente, é a herança que a Física nos deixou, influenciando todas as outras ciências e o mundo passou a ser

percebido de forma racionalista, mecanicista e reducionista. Deu-se ênfase à quantificação e perdeu-se a dimensão qualitativa-valorativa da realidade.

O paradigma newtoniano tornou-se importante porque o conjunto de suas idéias tem significado, gera respostas e permite fazer previsões. A visão newtoniana trouxe benefícios incontestáveis através do progresso tecnológico mas, preocupada em produzir o especialista, destruiu a unidade, perdendo a dimensão da totalidade do conhecimento no sentido de que o todo define as partes e essas o todo. Porém, Newton só funciona em escalas pouco complexas, enquanto os objetos envolvidos podem ser classificados com facilidade, onde as coisas têm identidade definida, quando as coisas podem ser vistas e tocadas. Quando se muda para escalas mais complexas da realidade, o paradigma newtoniano perde seu valor.

Os físicos, para lidar com a complexidade, inventaram uma nova linguagem, a Física Quântica. No mundo quântico, é a relação entre a intenção do observador e o fato que importa e não o fato isolado. Isso significa que o experimentador, o objeto e os aparelhos usados estão de alguma forma interconectados, que a realidade que emerge é resultado dessas interconexões. É o olhar de quem faz o experimento que cria a realidade.

Portanto, o que aparece como sendo a realidade depende da forma de nos relacionarmos, de nos comunicarmos com aquilo que estamos considerando. Só existe o fenômeno quando ele é observado. A intenção humana do experimentador influencia a estrutura do mundo físico, que é visto como um todo. Não existem unidades isoladas no

mundo quântico, porém não se consegue visualizar o grau de interconexão e, portanto, não há mais possibilidade de soluções isoladas e sim de soluções sistêmicas. Por analogia às realizações dos físicos, Clemente Nobrega ressalta que o mundo empresarial precisa dar um salto e deixar emergir uma nova lógica quântica.

A Teoria do Caos surge justamente para mostrar que existe muito de não-linearidade no universo. Aplicada ao mundo da empresa, essa teoria tenta mostrar que a solução dos problemas vem da dinâmica do sistema como um todo e emerge daí e não da soma das ações isoladas das partes.

A Teoria do Caos foi desenvolvida por Edward Lorenz (apud. Nobrega, 96: 235), um meteorologista que desenvolveu um programa de computador para simular sistemas meteorológicos. Ele esperava que pequenas variações nas condições iniciais da velocidade dos ventos e temperatura provocariam pequenas mudanças na evolução do sistema. Porém, o computador revelou que minúsculas variações nas condições iniciais são capazes de provocar enormes alterações. Esse efeito de que uma causa minúscula poder ter grandes efeitos ficou conhecido como "efeito borboleta".

Um pesquisador que muito contribuiu para o desenvolvimento da Teoria do Caos foi Benoit Mandelbrot, da IBM. Seu trabalho foi voltado para a geometria fractal que lida com objetos que têm a propriedade de conservar o núcleo, a figura primeira, não importando quantas ampliações sejam geradas em computador a partir de fórmulas matemáticas (Mandelbrot, apud. Wood Jr, 95: 61).

Essas descobertas colocaram em cheque a ciência

baseada em relações simples de causalidade, que ignorava as razões turbulentas da realidade. A Teoria do Caos está ligada à descoberta de padrões e leis razoavelmente simples que governam uma série de fenômenos complexos. Uma mínima alteração em uma das suas condições iniciais pode provocar profundas mudanças de trajetória ou de comportamento. Também coloca em cheque a própria possibilidade da ciência identificar ou formular leis, a idéia de um mundo racional e controlável. Da mesma forma, o estudo do caos mostra que não podemos deixar de considerar pequenos efeitos porque eles em muitas circunstâncias se ampliam e provocam efeitos incontroláveis. Isto na linguagem da Teoria do Caos se chama "efeitos borboletas" e "fractais".

A Teoria do Caos, com seus efeitos borboleta e fractais, juntamente com a Ciência da Complexidade e da Teoria dos Sistemas, poderão vir se constituir a base para uma nova abordagem do mundo empresarial. Enfocam temas como evolucionismo, auto-organização, auto-referência e problemas sistêmicos. A questão essencial que essas teorias colocam no estudo das organizações empresariais complexas é a da negação das relações simplistas causa-efeito e a impossibilidade de simbolizar processos complexos na forma: input — (transformação) — output. Nos sistemas não-lineares, pequenos efeitos podem gerar grandes perturbações, assim como grandes inputs podem ser absorvidos e passar despercebidos.

Ilya Prigogine, prêmio Nobel de Química pelo estudo da termodinâmica de sistemas químicos não-lineares afastados do equilíbrio, descobriu que esses sistemas alteram períodos de comportamento previsível com outros de

estabilidade. O ponto essencial é que esses movimentos de instabilidade e desordem, segundo Prigogine (1992), levam os sistemas a novos padrões de interação, estruturas e formas de comportamento, ou seja, a patamares mais elevados de organização, tornando-os mais complexos e aptos a interagir com o meio ambiente.

Transpostos para o estudo de sistemas organizacionais, os conceitos de complexidade ligados à evolução do conhecimento científico nas áreas de Biologia, Física e Termodinâmica, configuram-se em uma nova visão da organização, denominada por Prigogine como uma terceira onda de compreensão dinâmica das mudanças. A primeira onda de compreensão estaria na visão mecanicista, própria do enfoque tayloriano, weberiano de organização burocrática e em modelos de sistemas fechados. A segunda onda estaria ligada à lógica da manutenção do equilíbrio existente. É a visão das ciências sociais contemporâneas, dos sistemas interativos, adaptando-se através de mudanças e objetivando a estabilidade em um novo patamar como meta. A terceira onda está vinculada com a lógica da instabilidade dinâmica e mudanças descontínuas. Períodos de caos seriam uma condição necessária para a evolução.

Clemente (96: 23), ao se referir à perplexidade do mundo empresarial gerada pela complexidade no final do século XX, diz:

complexidade no nível da empresa tem a ver com sistemas de problemas que interagem e produzem efeitos uns nos outros, manifestando-se na empresa toda, mas sem um lugar onde se possa identificar como sua origem.

Assim como Clemente, Morin (1991) afirma que a complexidade lembra problema e não solução. O pensamento complexo leva em consideração todas as influências internas e externas que a empresa recebe. Portanto, a empresa, para lidar com a complexidade, não pode adotar um pensamento linear.

O termo complexidade, enquanto conceito, advém da cibernética, da teoria dos sistemas, do conceito de auto-organização e auto-referência. Traz em seu bojo as noções de complicação e de realidade multidimensional, o que nos leva a pensar que o saber não tem limites, que não existem verdades absolutas, mas que estas são construídas e desconstruídas à medida que vamos estabelecendo novas formas de diálogo e de relação com o meio ambiente.

A capacidade de lidar com a mudança, de se adequar ao novo, de desaprender esquemas que até então deram certo é o desafio dos dias de hoje. A mudança é o elemento vital para as empresas sobreviverem. Esta mudança não virá através de consultores, de modismos, de modelos desenvolvidos fora da empresa. A mudança tem que ser gerada dentro da empresa e esta terá de reconhecer e se apoiar nas verdades individuais, ser mais flexível e se constituir em um organismo coletivo em que o conhecimento compartilhado e a capacidade de aprender continuamente será mais importante do que o controlar e o dominar.

A auto-referência e auto-organização são dois fundamentos básicos para a empresa lidar com a complexidade e sobreviver. A Teoria do Caos mostra que algo evolui a partir de si próprio. À medida que crescem, vão acrescen-

tando camadas novas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa. Isso se chama auto-referência.

James Collins e Jerry Porras, professores da Universidade de Stanford (Estados Unidos) e autores do best-seller "Feitas para durar - Práticas bem sucedidas de Empresas Visionárias", em uma entrevista à Revista Exame, falam de suas experiências ao estudarem, durante seis anos, dezoito empresas consideradas visionárias, entre elas 3M, General Electric, Procter & Gamble, Sony, Ford, Johnson & Johnson, Wal-Mart, Philip Morris, Motorola, Disney e outras. Dizem que estas evoluíram porque souberam construir uma estrutura inicial que permitiu a possibilidade de mudar e crescer, ou seja, se desdobrar, evoluir, e se perpetuar por auto-referência, fractalmente.

Uma empresa visionária, segundo Collins e Porras, se mantém fiel a um conjunto de coisas que ela faz muito bem. Conserva sua "ideologia fundamental de maneira quase religiosa", a fim de conservar um "alicerce totalmente firme e não acompanham as tendências ou modas passageiras" (96: 74-78).

O paradoxo é que, ao mesmo tempo em que se mantém a estrutura da empresa coesa para garantir sua solidez, precisa manter-se aberta para o novo. Precisa estar atenta e receptiva às informações e desejando mudar, mas de forma que mantenha a coerência consigo mesma, com sua ideologia, com seus valores básicos. Mudando por auto-referência. Mudando fractalmente.

O modelo mecanicista enfocava a organização como um conjunto de partes ligadas por uma rede de comando e

controle. O modelo organicista/contingencialista enfocou os conceitos de integração ao ambiente, flexibilidade e motivação. A Teoria Sistêmica, juntamente com a Teoria do Caos e da Complexidade, enfoca a idéia de organização como organismo, organização como sistema de processamento de informações e organização como hologramas. Estas duas últimas, Gareth Morgan (1996), autor do livro *Imagens da Organização* em que interpreta as organizações a partir de metáforas, menciona que são imagens que caracterizam a organização como cérebro.

O impacto da informação sobre a sociedade em geral e as organizações em particular será tanto mais benéfico quanto mais capacidade as organizações tiverem de aprender. A cibernética enfoca esta questão através do estudo da informação, comunicação e controle. As empresas, para aprender, precisam ter a capacidade de sentir ou monitorar o ambiente, de saber processar as informações coletadas com normas pré-definidas, de detectar as variáveis e iniciar a correção. Portanto, uma empresa disposta a aprender precisa encorajar posturas abertas, evitar estruturas rígidas, descentralizar a tomada de decisões e dar autonomia aos grupos ou departamentos.

A empresa informacional pela capacidade de aprender e inovar e, conseqüentemente, sobreviver, também pode assumir um projeto organizacional com características de organismo vivo, ou seja, compreender as relações entre a organização e o seu meio, dar importância para a inovação e à questão da sobrevivência como objetivo central e buscar constantemente a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.

Porém, a empresa, como o indivíduo, podem criar o paradoxo de serem quanto mais autônomos, mais dependentes. Concentram em si um misto de autonomia, liberdade e heteronímia.

Essa capacidade paradoxal os torna auto-organizadores de seu processo vital e não excluem a dependência relativa ao mundo exterior, aos grupos, à sociedade, ao ecossistema. Então, a auto-organização é, na verdade, auto-eco-organização, porque a transformação extrapola a sua capacidade de ordenar e prevalece a entropia, ou seja, uma tendência irresistível à desordem.

As organizações, assim como os indivíduos que vencem a entropia, nunca estão por conta deles próprios. Eles estão sempre em processo de troca com o seu meio ambiente e absorvem dele energia e matéria para se organizar em níveis cada vez mais altos de complexidade. Esta capacidade se denomina "auto-organização", porque essa dinâmica ocorre naturalmente, não há ninguém mandando, controlando. Assim, afirma Morin (91:40):

Ao mesmo tempo que o sistema auto-organizador se destaca do meio e se distingue dele, em nome de sua autonomia e da sua individualidade, liga-se tanto mais a ele pelo crescimento da abertura e da troca que acompanham qualquer progresso de complexidade: ele é auto-eco-organizador.

A maioria dos dirigentes de empresas acredita que sua função é garantir a sobrevivência da organização protegendo-se dos distúrbios de fora. Porém, sem esses dis-

túrbios que se transformam em estímulos, nenhum sistema auto-organizador cresce. Quando a empresa não conseguir embutir nela a competência para lidar com as perturbações do meio ambiente, cessar seus processos de trocas com ele, com certeza vai desaparecer, vítima da entropia.

Muitos dos artigos e livros sobre mudança organizacional, editados nesta última década, mostram a eminência de uma nova era corporativa, quando a sobrevivência das organizações vai depender de sua capacidade de adaptação e inovação. A sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, provocando mudanças nas estruturas sociais; os funcionários serão o recurso mais importante; a introdução da tecnologia de informações fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações e o trabalho será visto como uma forma de desenvolvimento humano.

Autores como John Naisbitt, Patrícia Aburdene, Peter Drucker, Tom Peters e tantos outros que realizam estudos sobre as organizações do futuro acreditam que estas estarão mais voltadas para o cliente, colocando a questão da qualidade de seus produtos e recursos como ponto central; terão uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade com o meio ambiente; terão estruturas hierárquicas mais flexíveis; dependerão muito mais do nível de motivação e participação de sua força de trabalho, o que por sua vez exigirá um nível de especialização maior que o atual, sendo que o líder mais e mais terá a função de distribuir a inteligência (desenvolver recursos humanos) e motivar as pessoas.

Concluindo, vale mencionar, que são ainda em nú-

mero reduzido as organizações que têm se deparado com a necessidade de uma nova maneira de olhar e perceber a realidade, não mais com aqueles fundamentos mecanicistas, racionalistas e otimizadores, mas com fundamentos pautados mais pela ética-humanística, não apenas como geradora de riquezas e empregos, mas como uma parte do tecido social que necessita, de forma imprescindível, de equilíbrio entre seus componentes para sua manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Principalmente no Brasil, a maioria das empresas não cumpre a contento seu novo papel gerencial. Mas, para que a qualidade total apresente resultados, assegurando a sobrevivência da empresa a longo prazo, esse problema deverá ser sanado. Algumas empresas já se deram conta dessa realidade e estão realizando mudanças significativas na cultura organizacional; estas certamente serão líderes no mercado; outras estão fazendo mudanças paliativas, sem tocar no ponto crucial, que é a cultura organizacional, e possivelmente terão um futuro duvidoso. As demais, que não colapsaram o pensamento taylorista, terão seus dias contados.

5. A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA VISTA SOB A ÓTICA DA TEORIA SOCIOCULTURAL DO CONSUMO, DA MODERNA TEORIA DOS SISTEMAS E DA CIÊNCIA DA COMPLEXIDADE

A partir da percepção da empresa como sistema complexo, dos princípios norteadores da Teoria Sociocultural do Consumo, da nova visão sistêmica, pretendemos

resgatar a importância da comunicação empresarial nos programas de qualidade total.

Em função das grandes transformações que ocorreram no Brasil a partir de 1990, como abertura do mercado internacional de importação e exportação, privatizações, plano nacional da qualidade, uma nova conscientização de empresários e sindicatos sobre a concepção de trabalho e trabalhador, queda do nível de inflação, mudanças e transformações em função de novos conceitos como parceria, benchmarking, downsizing, reengenharia, just in time, gerência da qualidade total e outros, a comunicação empresarial deve se pautar por algumas características fundamentais.

5.1 Postulados da Moderna Comunicação Empresarial

a) *A comunicação deve estar fundamentada em clara visão estratégica e ser concebida a partir da noção global da empresa como unidade complexa.*

A comunicação empresarial deve estar incorporada à atividade da organização levando em consideração interesses institucionais, comunitários e dos grupos a quem a instituição serve.

Assim, a responsabilidade pela comunicação deve ser compartilhada por todos os integrantes da empresa, orientar-se por valores comuns e responder por inúmeras atividades desenvolvidas pela comunicação administrativa, institucional e mercadológica.

Nesse sentido, ela incorpora a comunicação administrativa (rede formal e informal; fluxos descendentes, ascendentes e horizontal; níveis intrapessoal, interpessoal, organizacional e inteorganizacional); a comunicação institucional (relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural); a comunicação mercadológica (propaganda comercial, promoção de vendas, "merchandising", venda pessoal, demonstração de produtos, exposição e feiras comerciais, sistemas de atendimento ao consumidor) e a tecnologia de informação (incorporação de novas tecnologias, instalação de banco de dados, segmentação da mídia, customização ou personalização de produtos e serviços e a interatividade).

O novo ambiente social e empresarial que o Brasil começava a viver (período que se denominou Nova República) provocou profundas transformações no comportamento e na vida dos cidadãos. A sociedade começou a desempenhar importantes papéis até então por ela desconhecidos, como a possibilidade de votar, exercer controle sobre atos e fatos administrativos e contar com canais para encaminhar reclamações sobre produtos e serviços. Ao compreender essa nova realidade, algumas empresas foram capazes de revolucionar o conceito de comunicação empresarial, até então restrito aos profissionais de comunicação e desarticulado das outras atividades desempenhadas pelos demais departamentos e setores da empresa.

Ao captar o momento político, econômico, social e cultural, empresas visionárias estão transformando a comunicação em um poderoso instrumento para estreitar relações com clientes, fornecedores, distribuidores, funcioná-

rios, imprensa e comunidade permitindo o fortalecimento planejado da imagem institucional.

b) A comunicação deve moldar-se à cultura organizacional e ao mesmo tempo adaptar-se às constantes mudanças ambientais e estabelecer constância de propósitos.

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível.

A postura da administração é fundamental neste ponto e faz-se necessário saber se está interessada sobretudo pelo lucro imediato ou pela sobrevivência daqui a 10 ou 20 anos.

Estabelecer constância de propósitos significa aceitar obrigações tais como: inovar novos serviços, novos produtos, novos materiais, novos métodos de produção; instituir treinamento e educação continuada; conhecer e atender a satisfação crescente do usuário; alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento de pessoal e de novas tecnologias e melhorar constantemente os processos produtivos.

É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos. Isto implica comunicar a intenção da administração de permanecer no mercado, fornecendo produtos ou prestando serviços em consonância com os interesses dos clientes, fornecedores, empregados e para a própria comunidade.

Requer também desenvolver a prática do planeja-

mento estratégico, cuja definição de propósitos se dê através do planejamento participativo, integrado e baseado em dados concretos e abrangentes, o qual determinará comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

Diferenças culturais devem ser levadas em consideração ao se proporem estratégias de comunicação empresarial. Assim, não existe um modelo de comunicação empresarial. Esta se estabelece a partir da compreensão da cultura de cada organização e, portanto, formas, modelos e instrumentos de comunicação que foram criados ou tiveram sucesso em uma determinada empresa não significa que possam provocar os mesmos efeitos em uma outra.

Uma cultura se distingue de outra por meio de soluções específicas a determinados problemas. Esses problemas podem ser decorrentes do relacionamento com as pessoas, das atitudes em relação ao meio ambiente, bem como da importância atribuída ao tempo, ou seja, das atitudes em relação aos fatos ocorridos no passado e/ou projeções para o futuro.

Ao comunicador cabe a tarefa de entender o contexto empresarial e identificar a interação social e as formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Não se pode tirar das pessoas suas elaborações de senso comum, mas sim entendê-las e isso significa começar pela forma como elas pensam e com base nisso construir.

Desvendar a cultura organizacional significa compreender os valores básicos da organização. Esses valores representam a essência da filosofia administrativa, configura-

da nas políticas de ação para atingir a missão da empresa, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Os valores indicam que questões são prioritariamente observadas, sugerem que tipo de informação é mais relevante no processo decisório e definem que tipo de públicos são mais importantes, bem como exercem importante papel em comunicar ao ambiente externo o que ele pode esperar da empresa em relação à importância que será dada aos consumidores, aos empregados, ao meio ambiente, etc. Aos comunicadores cabe o reforço desses valores através de suas ações, de forma que não ocorram discrepâncias entre o discurso e a prática.

A cultura é um processo em formação; no entanto, esse processo evolutivo não altera aquelas coisas que foram aprendidas e que permanecem estáveis na vida da organização e servem como defesa contra a ansiedade derivada da incerteza. A cultura evolui por auto-referência, fractalmente. Ela é criada, sustentada, transmitida e mudada através da interação social. Essa interação social é resultante de processos de negociação entre os membros do grupo, das histórias e estórias da organização, da mediações, confrontações e observações de outras culturas.

Então, para se estabelecer uma comunicação empresarial, faz-se necessário decifrar a cultura. Esta pode ser compreendida ao se estudar o ambiente físico; ao ler o que a empresa fala de sua própria cultura através de relatórios, entrevistas, reportagens, constância nos propósitos; ao entrevistar as pessoas da empresa sobre a sua história, ou seja, como foi seu começo, por que a empresa é bem suce-

cida, como explicam o seu crescimento, que tipo de pessoas trabalham nela, como as coisas são feitas; ao observar como as pessoas usam seu tempo e comparar o que elas dizem e como elas fazem; ao analisar o sistema de progressão funcional e o tempo que as pessoas permanecem em determinado cargo; ao analisar o conteúdo dos discursos, memorandos, ordens de serviços e outras comunicações administrativas; ao verificar as anedotas e estórias que circulam através da rede informal e ao analisar os procedimentos de comunicação interna e externa da organização junto aos seus públicos de interesse.

c) *Desenvolver ações de fortalecimento da imagem e dispensar atenção aos consumidores através do marketing de relacionamento.*

Na lógica dos gurus da qualidade, um problema é um desvio de um processo que deveria funcionar bem. Portanto, em vez de amenizar as conseqüências do tal desvio, há necessidade de eliminá-lo através do controle a fim de prevenir problemas nos processos de trabalho.

O difícil, no entanto é controlar processos quando se ignora o que o cliente quer. O processo que gera o produto não desemboca no cliente, na hora e no local certos. Mesmo que o operador do processo esteja convencido de "estar fazendo as coisas bem feitas pela primeira vez", não demorará o dia em que o desempenho entre produção e serviço irá ocasionar conflitos entre o setor de produção e o da recepção de produtos ou serviços. Além disso, baseando-se na teoria da informação, mesmo adotando processos complexos de controle, pode ocorrer o acaso, e as es-

estratégias sofrerem alteração de percurso.

Por isso, as empresas mais e mais estão desenvolvendo ações de fortalecimento da imagem e a atenção dispensada aos consumidores através do "marketing de relacionamento", "marketing de pós-venda", "reengenharia de marketing" e outras denominações cujo objetivo é um só: ter o cliente corretamente atendido.

Como filosofia, essa postura já era praticada na fase artesanal, época nascente das empresas. Porém, no caso brasileiro, ela demorou muito para ser implantada. Somente a partir de meados dos anos 80, de forma lenta mas contínua, ocorreram as mudanças políticas que substituíram os governos autoritários por eleições diretas, pluripartidarismo, Código de Defesa do Consumidor que foram responsáveis por profundas alterações no comportamento e na vida dos cidadãos. No entanto, apenas nos anos 90 essa nova realidade passou a ser entendida pelo mundo dos negócios.

A abertura do mercado aos importadores, no início dos anos 90, obrigou as empresas a olharem com atenção para o cliente e para o mercado e com isso a área de marketing passou a perceber que uma boa estratégia mercadológica só é viável se for implementada por funcionários motivados e comprometidos com a missão da empresa. Como conseqüência, a área de recursos humanos e de comunicação assumiu nova importância. Embora tardiamente, os administradores perceberam que a comunicação representa um investimento lucrativo e que a imagem corporativa também vende produto ou serviço e é capaz de criar laços de fidelidade entre o cliente e a empresa.

Estreitas relações com clientes, fornecedores, funcionários, imprensa, distribuidores e comunidade permitem o fortalecimento da imagem institucional. Programas que envolvem assessoria de imprensa, organização de eventos, edição de publicações, projetos culturais ou esportivos, atenção ao meio ambiente, ações junto à comunidade, informações rápidas a partir da instalação de banco de dados, centro de atendimento ao consumidor, entre outras ações, devem ser estabelecidos a partir de uma noção global de comunicação e de clara visão estratégica.

d) A comunicação deve estabelecer um processo sistemático e permanente de relações com o mercado de modo a atender, satisfazer e encantar os consumidores.

Para se inserir nesse novo contexto, cada vez mais mutante e complexo, a empresa precisa adotar a pirâmide invertida da qualidade total. As pessoas mais importantes passam a ser as de atendimento e vendas. São elas que têm contato direto com o cliente. Os demais funcionários são responsáveis pelo bom desempenho do pessoal de frente. A direção fica na base da pirâmide e seu papel é dar sustentação à finalidade de bem atender.

A delegação de poder é fundamental nesse tipo de organização participativa e cooperativa. A empresa passa a estruturar-se para transformar em sucesso esses "momentos da verdade". Por isso os clientes estão no topo do organograma. Todos os demais setores se transformam em fornecedores de facilidade para os eventos de satisfação do cliente. O fluxo de operações estará diretamente relacio-

onado ao atendimento do cliente.

Muda-se, portanto, a estrutura tradicional da empresa que colocava os consumidores como meros receptores passivos de suas estratégias de marketing e passa-se a estabelecer um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes.

A gestão pela qualidade prevê as necessidades e procura superar as expectativas de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

A crescente organização da sociedade civil, que vem conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços, faz com que a empresa saia de uma posição de acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo para uma situação de comprometimento com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento e passa a oferecer mais do que lhe é cobrado e, dessa forma, superar as expectativas e ganhar a admiração e a confiança de seus públicos.

A satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato do cliente com a empresa. São os "momentos da verdade", os quais representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a empresa, seu produto ou serviço, e que contribuem para a formação da imagem.

Atender, satisfazer e encantar formam uma escala de excelência. Uma empresa só alcança qualidade quando surpreende os clientes. Surpreender exige percepção e imaginação, pois o que surpreende hoje pode se tornar rotina

quando muitos passam a oferecer a surpresa.

Uma corrente de estudos tem demonstrado que a maioria dos produtos e serviços está associada mais a necessidades psicológicas do que propriamente essenciais ou básicas, ou seja, o consumo serviria para suprir carências afetivas. Assim, as pessoas encontram valor agregado ao produto quando as necessidades de reconhecimento, conforto, status, personalização, prestígio, exclusividade, refinamento estão presente no produto ou serviço adquirido.

Outra corrente de estudos denominada como teoria do Consumo Cultural, desenvolvida por Néstor García Canclini, enfatiza a questão do consumo como um ato humano onde predomina o valor simbólico do produto e/ou serviço sobre o seu valor como objeto útil. Assim, o consumo pode-se constituir em um processo de comunicação com o mundo, com a sociedade, com seu grupo de referência.

Uma terceira corrente identifica o homem contemporâneo como um ser plural, que se desloca de um ambiente para outro e assume diversos papéis sociais e, conseqüentemente, adotaria um comportamento de consumo diferente para cada papel desempenhado. Sob este ponto de vista, as estratégias de vendas são concebidas no sentido de atingir esse consumidor mutante, estimulando a aquisição de bens com comodidade e conforto, tais como os programas de venda por telefone, fax, correio e, ultimamente, com o avanço das novas tecnologias, o computador está se tornando um objeto de uso pessoal e de acesso cada vez maior a uma grande parte da população. Neste contexto surge o marketing de rede, que está criando um espaço de

transações comerciais novo, virtual, onde a transação passa a ocorrer num *market space* e que se diferencia do *market place*.

Empresa fadada ao insucesso tem duas caras, uma real, outra para o cliente. Na hora de vender, promessas; quando o cliente confere, decepções. É difícil encontrar o responsável quando a empresa não é direcionada para a satisfação do cliente. Ainda a maioria das empresas possui estruturas tradicionais de comando, onde o cliente relaciona-se com as pessoas que têm menor poder de decisão. Existe uma distância enorme entre os que detêm o poder e o cliente.

A satisfação do cliente é o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade. Há quem afirme hoje que as empresas são, na verdade, processos de satisfação do cliente e não apenas de produção de bens e serviços. A responsabilidade compartilhada e o trabalho em equipe só poderão se desenvolver quando a estrutura permitir uma interação constante entre as diversas áreas de trabalho.

e) *A comunicação deve buscar a interatividade, favorecida pela introdução de novas tecnologias, bem como agilizar o seu processo de comunicação com os clientes, integrando-se ao esforço pela qualidade da informação.*

É preciso ter sempre em vista o que realmente tem peso decisivo para o cliente. Deve-se perguntar aos clientes o que eles querem, precisam ou esperam. Investigar

como os clientes avaliam os produtos ou serviços que lhes são prestados. O conhecimento passa a ser a matéria-prima. As organizações, que por muito tempo se preocuparam com o fortalecimento de suas estruturas hierárquicas, passam a se preocupar com a estratégia, em que a empresa é vista como um todo articulado, que pode ser mudado sempre que o ambiente o exija. Os modernos bancos de dados permitem o perfeito conhecimento do cliente, suas necessidades, problemas e expectativas.

A popularização do sistema *net* tem constituído um grande avanço para a modernização da comunicação empresarial. As redes de BBS (*bulletin board system*) transformaram-se em sofisticadas ferramentas para as assessorias de imprensa, os correios eletrônicos, videoconferência, os projetos de *home page* corporativas na Internet e até mesmo as intranets.

O *teamwork* promete reconstruir uma nova forma de produção, com a distribuição de responsabilidades ao longo das cadeias hierárquicas cada vez mais enxutas e horizontais. Essa mobilidade está levando a um novo modelo: não mais a fábrica, não mais o produzir e o movimentar de coisas, mas o *software*, a relação, o *network*. A estrutura interna da empresa tem a finalidade de facilitar a captura de informação e sua interpretação rápida e inteligente. A prioridade de fazer chegar a informação a quem decidia, característica da teoria burocrática, tem que dar lugar ao fluxo rápido de informação em todos os níveis, tem de ser distribuída, descentralizada, porque o grau de complexidade é incompatível com estruturas burocráticas.

Hoje já temos o *market place* e *market space* como

formas de transação comercial. Tudo o que puder ser digitalizado poderá ser transacionado no *market space*, que se constitui em um espaço de transações comerciais definido pela informação. Os clientes obtêm informações sobre o produto de forma diferente, compram o produto de forma diferente e o recebem de forma diferente. É um espaço virtual que torna irrelevante o lugar físico onde estão os produtos e elimina a tradicional interação entre comprador, vendedor e produto. O conteúdo da transação é a informação que substitui o objeto em si. O marketing como função isolada vai acabar. O marketing vai ser reflexo do caráter da empresa, não mais algo apoiado em propaganda. A chave é a credibilidade dos atores envolvidos no processo. O papel do novo marketing será educar as pessoas, procurar de todas as formas possíveis aumentar a ligação entre os consumidores e a empresa.

Tudo isso reflete a necessidade da globalização, quer no aspecto econômico quer no comportamental. A informação já não é avaliada só pela qualidade ou pela quantidade, mas principalmente pela sua abrangência e pelo tempo em que se torna disponível.

f) *A comunicação empresarial deve revitalizar a comunicação interna e transformar os funcionários em parceiros. Deve apoiar a área de recursos humanos a fim de introduzir o desenvolvimento profissional dos empregados.*

Qualquer administrador sabe que, se quiser realmente sobreviver, terá que investir nos seus recursos humanos. Treinar não no sentido de adestrar os funcionários, capaci-

tá-los para uma ação específica, inculcar a ideologia da empresa, como se verificava nos preceitos idealizados por Taylor, Fayol, Mayo e Weber. Mas conceber o treinamento como um processo educativo, onde a inteligência é distribuída, isto é, descentralizar os centros de informação e decisão.

Pela intuição mecanicista, seríamos levados a imaginar que, quanto mais complexo o sistema, mais detalhadas deveriam ser suas instruções de funcionamento e mais rigidamente conectados deveriam estar os elementos do sistema para garantir o resultado final, ou seja, obter lucro através do princípio de "fazer certo pela primeira vez".

O que caracteriza essa nova lógica empresarial é a capacidade de coletar e processar informações. Qualquer funcionário treinado poderá decidir melhor que o gerente. As empresas têm de funcionar segundo a lógica adaptativa de interagir com o meio ambiente, aprender dele e reagir a ele. É uma prática que não valoriza a resposta certa, mas a sua procura. Uma prática que não valoriza o carisma do líder, mas que assume uma nova postura, que é a do livre fluir das opiniões, das vivências, das escolhas individuais e através dos quais se constrói o todo.

Clemente (96: 339) faz severas críticas ao programa de qualidade total, principalmente no que diz respeito a esse princípio de "fazer certo pela primeira vez", afirmando que

a inteligência não é o resultado do acúmulo de cultura, de livros, de horas de sala de aula. É o resultado de um processo muito mais visceral de acumulação de vivência. Com muita tentativa e erro. Muito experimentar. Muito ir e vol-

tar e fazer de novo, até que a habilidade que se busca fica embutida.

A diferença fundamental entre a velha e a nova forma de treinar está justamente na concepção de que não existem verdades absolutas, mas que o conhecimento, as respostas para os problemas sistêmicos se constroem no dia-a-dia, na interação de idéias, na capacidade de observar a realidade. Não custa repetir Clemente (96: 53): *"é a escala da observação que cria o fenômeno. É o olhar do observador que inventa a realidade"*.

Essa lógica é contrária àquela a que estamos acostumados, que nos recompensava pelo resultado imediato do lucro pelo lucro. Portanto, faz-se necessário esquecer o "zero defeito", pois a complexidade não admite esse tipo de raciocínio. Isso só é possível em contextos simples, em contextos lineares, em processos de causa e efeito, de ação e reação.

Todos precisam reconhecer que não há mais problemas isolados na empresa e que tudo interage com tudo. Não existe mais problemas de recursos humanos separados de marketing, de produção, de vendas, de finanças, de comunicação, de sistemas internos. O papel do líder é criar mecanismos de participação dos funcionários em todas as dimensões. Eles farão isso vivendo um processo e não apenas sendo expectadores passivos neste processo. Treinar por simulação é muito diferente de assistir passivamente um professor explicando o funcionamento de um processo.

A responsabilidade pelo processo de comunicação não deve permanecer restrita aos profissionais de comunicação, mas deve ser compartilhada por todos os níveis da

empresa. Neste sentido, faz-se necessário treinar porta-vozes, transformar pessoas em fontes de informação.

g) A comunicação empresarial deve atuar junto aos gerentes e contribuir para o seu aperfeiçoamento como comunicadores, mobilizadores e integradores, de modo a viabilizar o processo de administração participativa.

A função da administração não é mais supervisionar, mas liderar. Desde o começo do século, a partir da sistematização dos conceitos de administração, se tem dado ênfase ao domínio de determinadas técnicas gerenciais em detrimento da liderança.

A postura, principalmente dos norte-americanos, era de que qualquer gerente poderia ser treinado em relação a determinadas técnicas para motivar as pessoas a aderirem aos objetivos organizacionais. Com a chegada das técnicas japonesas, baseadas muito mais nas pessoas do que nas tarefas, a ênfase na formação de chefes, tão aclamada durante décadas e décadas para a qualidade dos processos produtivos, foi sendo sistematicamente substituída pela ênfase na liderança.

Conceitos como planejamento estratégico elaborado pela alta direção, controle administrativo, centralização de informação estão dando lugar para o planejamento participativo, autocontrole e fluidez de informações. As antigas reuniões de planejamento estratégico, feitas uma vez por ano pela cúpula administrativa, não têm mais função. O planejamento cada vez mais requer um processo de parti-

cipação permanente de discussão sobre os rumos da empresa. O papel da liderança é entender que sem participação não há possibilidade de implantar mudanças. Os ambientes empresariais que têm obtido sucesso são aqueles em que o processo é orgânico. Em que não há líderes carismáticos no controle.

A função do líder passa a ser a de motivar as pessoas a se engajarem no processo de criar sua própria realidade, que é a realidade da empresa. Portanto, faz-se necessário criar mecanismos de participação em todos os níveis. Participação nos lucros. Participação no processo de decidir.

Isso só pode ser feito através de estruturas flexíveis, com fluidez de informações, de estímulos ao ato de participar, da interação entre os indivíduos. Ao líder não cabe controlar; é o processo que tem que se autocontrolar, pela auto-referência, fractalmente, mudando sempre, porém conservando o núcleo que representa os valores organizacionais e que define a identidade da empresa.

O sistema tem que aprender a aprender. Crescer passo a passo. Fazer o simples acontecer primeiro. Assegurar o seu funcionamento e ir prosseguindo. Adicionando camadas de complexidade e ir testando sempre as estratégias para permitir que as melhores permaneçam e as não adequadas desapareçam. O mundo da complexidade, dos problemas sistêmicos nos desafia a descobrir formas de sobreviver, não que sejamos "zero defeitos". E isso significa programar a mudança, ou seja, construir a capacidade de evoluir, de mudar criativamente.

Os funcionários são a mola mestra da gestão pela

qualidade. Eles buscam não apenas remuneração adequada, mas também espaço e oportunidade para demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Nesse contexto, o gerente tem a importante atribuição de criar a cultura da participação e fornecer as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Na qualidade total, gerenciar significa liderar, isto é, ter capacidade de mobilizar esforços, delegar competências, motivar, propiciar o debate, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

O líder deve ser capaz de formular objetivos com o grupo, permitindo o comprometimento de todos na consecução dos mesmos. A falta de conhecimento e discussão de objetivos leva os indivíduos simplesmente à execução de tarefas e a objetivos imediatos da atividade individual e não possibilita a oportunidade de as pessoas ligarem-se a objetivos organizacionais. Ninguém se compromete com o que não conhece ou conhece mal. Somente quando as pessoas tomam contato com as políticas, com os programas de ação, obtêm maiores oportunidades de saber o que e o porquê do seu trabalho. A antiga concepção tayloriana de separar o planejamento da execução dá lugar para o conceito de homem integral, que age e interage com o mundo real, procurando significação e respostas para os fenômenos que é capaz de observar.

Até então, as empresas, na maioria das vezes, estiveram voltadas fundamentalmente para a comunicação externa, sendo que a comunicação interna estava relegada a

um segundo plano. A comunicação, no processo de qualidade total, precisa deixar de ser instrumental e assumir a função de diagnosticadora de problemas da realidade através de processos de interação e como interventora em processos de socialização, assumindo uma postura dialógica, capaz de levar o trabalhador não apenas a desempenhar sua competência técnica como também a desenvolver sua consciência de cidadão.

Os programas de qualidade total, pelo menos na retórica, deflagram um novo cenário no processo comunicativo organizacional, no momento em que compreendem o diálogo como responsável pela oportunidade de crescer. É o diálogo profícuo com funcionários e os públicos externos que energiza a organização, dotando-a de vantagem competitiva. Assim, a comunicação empresarial torna-se uma prática da transparência, do diálogo, da negociação, da co-gestão e autogestão capaz de integrar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade, os distribuidores, os acionistas, o governo, os sindicatos à organização, tornando-os solidários com ela e seus parceiros na busca de objetivos comuns.

h) A comunicação empresarial deve romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal.

Uma organização, ao implantar um programa de qualidade total, precisa se preocupar em descobrir as barreiras existentes entre os diversos departamentos. A qualidade é compromisso de todos. Não há qualidade sem envolvimento de toda a empresa. Portanto, esta não pode ser tarefa de um Departamento de Controle de Qualidade, mas

toda a empresa deve transformar-se num grande "Centro de Controle de Qualidade".

As pessoas precisam saber observar a realidade, coletar informações, processá-las e transformá-las em melhorias contínuas. Por exemplo, o pessoal da assistência técnica aprende muito com os usuários, porém se a empresa não tiver um sistema de aproveitamento desta informação, a produção continuará a cometer os mesmos erros e a assistência técnica continuará corrigindo-os e, consequentemente, acarretará um aumento no custo da qualidade. O mesmo se dá na relação entre clientes e vendedores: estes acabam descobrindo as características que os clientes desejariam encontrar no produto, porém, se não houver um sistema de utilização desses dados, valiosas informações serão desperdiçadas.

A empresa toda é um macroprocesso, uma equipe única voltada para o objetivo comum de atingir altos níveis de produtividade, com a manutenção e a conquista de novos clientes.

O fluxo de informações que parte do cliente (pedidos, avaliações, reclamações, expectativas) passa pelos diferentes departamentos da empresa e deve retornar como resposta e solução de maneira ágil ao cliente. O fluxo de decisão e a cadeia cliente-fornecedor devem estar alinhados aos valores que o cliente preza: cortesia, presteza, eficiência, receptividade e personalização.

A perda de competitividade é a consequência mais direta da falta de agilidade nas decisões, perda de informações, aumento da burocracia interna, pois, nos "momentos da verdade", o funcionário precisa tomar decisões que im-

plicam, muitas vezes, questões vitais para o cliente. Frequentes consultas aos níveis superiores causam perda de tempo e dinheiro. A redução dos níveis hierárquicos ao mínimo necessário traz agilidade.

i) A comunicação deve viabilizar a participação de todos para o desenvolvimento da responsabilidade social da empresa e deve estar expressa na intenção de assumir uma postura ética, transparente, pró-ativa, ágil e inovadora na busca da qualidade de vida dos cidadãos.

O ser humano, antes de mais nada, quer agir como cidadão, exercer sua responsabilidade social, contribuir com algo à sociedade, tanto materialmente como de outras formas.

As empresas, além de cumprirem os objetivos com os seus públicos de interesse, possuem certas obrigações para com a comunidade onde atuam, as quais transcendem a simples exigência de respeitar as leis e pagar impostos. Essas obrigações, conhece-se como sendo o exercício da função social da empresa.

A responsabilidade social requer pensar a empresa sob a ótica das mudanças políticas, econômicas e sociais, de modo a não buscar somente o retorno do capital investido, mas o desenvolvimento da cidadania e se traduz em iniciativas de apoio a projetos ou movimentos comunitários, educacionais, culturais, esportivos, ambientais.

As empresas não podem mais agir com suas portas fechadas, desagregadas do contexto social em que estão

inseridas. Mais do que nunca, as empresas precisam ser norteadas por uma presença pública transparente, prestando conta à opinião pública dos seus atos. A constante ação das associações de classe, dos sindicatos, dos movimentos comunitários, das associações de bairros, das ONGs pela defesa de interesses públicos vai requerer formas mais sistematizadas de relacionamento de todas as organizações com seus públicos. Tem-se um novo consumidor, uma imprensa livre e uma comunidade mais exigente e atenta.

A sociedade está mudando, tornou-se mais consciente e participativa, pressionando o governo a legislar e a imprensa a questionar. O movimento de consumidores, de ecologistas e outros movimentos sociais são os precursores, os porta-vozes de uma profunda mudança em curso de conceitos e valores que exigirá reformas radicais nas estruturas empresariais. Sendo assim, as empresas não podem ignorar que são parte de um ecossistema social e acreditar ser correto derramar dejetos líquidos, sólidos e gasosos de qualquer tipo e natureza na água, no solo e no ar, bem como devastar florestas e esgotar os recursos naturais não-renováveis, gerando altos custos sociais.

A empresa deve levar em consideração que a comunidade toma cada vez mais consciência desses custos sociais e sobretudo de suas causas, responsabilidades e beneficiários. Aqui é que o conceito de responsabilidade social das empresas começa a adquirir uma natureza própria e a se expandir cada vez mais. Independentemente da sua vontade de assumir ou não a responsabilidade social, a crescente conscientização da comunidade humana, mais cedo

ou mais tarde, as obrigará a fazê-lo, a não ser que elas decidam arriscar sua permanência no mercado. Por outro lado, as empresas que decidirem assumir a responsabilidade social terão um ganho significativo na sua imagem. E como todo executivo sabe, uma boa imagem é fundamental para o bom desempenho da empresa.

Da mesma forma, algumas empresas deram-se conta de que combate à poluição não significa apenas comprar equipamentos, construir chaminés ou lagoas para a decantação de resíduos. Elas vêm se preocupando, também, com o impacto dos materiais que utilizam em sua produção sobre o meio ambiente e algumas possuem programas de educação ecológica, visando conscientizar funcionários e a sociedade em geral sobre a responsabilidade de todos pela preservação do meio ambiente. Embora essas atitudes tomadas, em grande parte, devam-se à ação de pressões governamentais, muitas empresas perceberam que estava na hora de não somente atender aspectos legais, mas também fomentar ações educativas e se envolver em movimentos sociais em defesa de uma vida mais sadia.

O Código de Defesa do Consumidor tem sido acionado para atender a questões que envolvem propaganda enganosa e/ou abusiva, produtos sem qualidade, atrasos de entrega, problemas com a assistência técnica, entre outros. A Rhodia, Nestlé, Sadia, entre outras, foram pioneiras em desenvolver programas de atendimento ao consumidor, o primeiro passo para a descoberta e valorização do cliente.

A criação de normas internacionais de certificação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14000) é resultante

de uma nova postura mundial do setor industrial, pressionado pelas exigências crescentes da sociedade por uma melhor qualidade de vida e exploração mais racional e menos predatória dos recursos naturais.

j) A comunicação empresarial deve levar a empresa a tomar iniciativas para realizar transformações políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas.

Muitas organizações fazem projetos e realizam esforços para efetuar algumas mudanças que levam à produção de um trabalho de mais qualidade, mas não estabelecem um processo permanente de ações.

Qualidade é um comprometimento a longo prazo e todas as pessoas da organização precisam estar engajadas nele. A qualidade em uma organização, se é para ser duradoura, deve ser entendida como tarefa a ser vivenciada todos os dias, por cada um, em cada setor de trabalho.

Hoje, mais do que nunca, torna-se imprescindível realizar uma boa administração da comunicação, uma vez que as empresas estão cada vez mais expostas à opinião pública, o que as torna mais visíveis do que quando praticavam uma política de portas fechadas ou de mão única da informação.

A opinião pública já ascendeu da fase inicial de sensibilização e da conscientização e encontra-se na fase da ação, representando um aumento de pressões sobre o gerenciamento das empresas, obrigando-as a serem cada vez mais transparentes, éticas e comprometidas não só com a produtividade e lucratividade, mas acima de tudo com o

compromisso de integrar-se de forma mais equilibrada com os outros participantes, que alguns autores da qualidade total denominam de parceiros: clientes, fornecedores, empregados, governo, imprensa, comunidade, etc.

A função dos comunicadores como estrategistas da comunicação é a de coordenar de forma adequada todos os elementos que possam produzir impactos informativos e fazer com que sejam transformados em uma comunicação incorporada à própria atividade da organização, capaz de sedimentar uma imagem correta, plena de confiabilidade e credibilidade. Ela objetiva em última instância o fortalecimento da identidade corporativa.

As novas demandas do mercado, o quadro de referências proposto pelos teóricos da qualidade total, bem como os fatores decorrentes da globalização, reengenharia nos processos produtivos, foco no consumidor, uso intensivo de *benchmarking* (comparação com os melhores), entendimento e atendimento das necessidades dos diversos atores organizacionais, mudança na concepção de consumo e da própria atividade de marketing, incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais associadas ao acirramento da competição entre empresas, ao início da flexibilização da produção e ao aumento da fragmentação dos mercados, o sistema de certificação ISO 9000 exigem que a comunicação, neste novo contexto empresarial, insira-se como poder estratégico à missão da empresa de modo a configurá-la numa dimensão política, econômica, tecnológica e sociocultural.

No plano político, a empresa deve estar ciente da sua função de promover a cidadania de modo a promover

ações internas e externas que favoreçam o desenvolvimento do trabalho em equipe, do compromisso com a coletividade e da participação de cada um nos destinos da empresa que trabalha, da comunidade em que está inserida, do município, do estado e da nação.

No plano econômico, a organização deve estar em consonância com as expectativas do mercado e apta a responder aos novos anseios e às novas exigências e assumir posturas cada vez mais claras, definidas, precisas, éticas e pró-ativas. A empresa deve agir em conformidade com a lei de defesa do consumidor e criar canais para que haja uma troca permanente e sistemática de informações entre ela e o mercado, adquirindo uma significação cada vez maior, como uma necessidade para o presente e um investimento para o futuro.

No plano tecnológico, a empresa deve se preocupar com a qualidade, a produtividade e a competitividade através do redimensionamento dos seus sistemas operacional e de produção, bem como com a informação ágil, personalizada e interativa com os clientes e com a sociedade.

No plano sociocultural, a empresa deve assumir de forma plena a sua responsabilidade social e obter credibilidade, confiança e simpatia dos mais diversos públicos com os quais se relaciona. Nesse sentido, deve desenvolver ações voltadas para a promoção e divulgação de atividades culturais, esportivas e comunitárias, bem como a preservação do meio ambiente e a prestação de serviços comunitários, governamentais, educacionais. Conforme Hebe Wey (83: 23), a responsabilidade social de uma empresa "*fica expressa na função de produzir utilidades para os*

públicos e não apenas lucro para os acionistas". Surge a consciência de que a empresa deve estar em sintonia com a comunidade onde atua e, para tanto, deve levar em consideração as repercussões positivas ou negativas junto à opinião pública, decorrentes das decisões e atitudes administrativas tomadas em relação aos vários segmentos de públicos com os quais mantém contato.

l) A relação com os meios de comunicação deve ser transparente e cada vez mais intensa. Os jornalistas devem representar um grupo preferencial e serem vistos antes como parceiros do que como detratores.

O bom relacionamento entre empresa e imprensa se configura no apoio mútuo para o desempenho dos papéis sociais de ambas as partes: no caso da imprensa, informar o público; no caso das empresas, gerar produtos e serviços que atendam às necessidades dos diversos segmentos do mercado.

Imprensa e empresa estabelecem relações de parceria quando a empresa passa a tratar a imprensa como cliente, fornecendo informações precisas sobre suas atividades produtivas, iniciativas sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, opiniões sobre temas nacionais e posicionamento diante de crises. A imprensa, por sua vez, apoia indiretamente as empresas quando registra com seriedade suas iniciativas e mesmo quando as critica, provocando a manifestação da opinião pública sobre produtos e serviços ou apontando sinais de insatisfação que ajudará a empresa a conhecer melhor seus defeitos e poder corrigi-los. Afinal, uma empresa que adota e conhece os princípios

da qualidade sabe que a busca por melhorias é um esforço contínuo e sempre há espaço para o aperfeiçoamento.

Assim como qualquer empresa que possui o foco direcionado para a satisfação dos seus clientes, da mesma forma, a imprensa zela pela veracidade, qualidade e pelo interesse dos leitores às notícias veiculadas.

Atualmente existe um interesse crescente das empresas em estreitar as relações com a imprensa e tornar públicas suas atividades, divulgar lançamentos e investimentos tecnológicos na produção de produtos e serviços, informar sobre a filosofia do trabalho, de modo a tornar a sua comunicação mais freqüente, e dessa forma, construir e sustentar sua imagem corporativa. Porém, somente através de um planejamento integrado e contínuo de comunicação uma empresa estabelece os alicerces de credibilidade essenciais para obter o respeito dos formadores de opinião e, conseqüentemente, dos diversos públicos com os quais se relaciona.

m) Estabelecer uma atitude pró-ativa na comunicação com os formadores de opinião pública.

É verdade que um fato negativo desperta muito mais interesse jornalístico do que as boas notícias. Estas tendem a ocupar, no mundo inteiro, menos espaço nas manchetes. Porém, se uma empresa não for pró-ativa, corre o risco de somente ser lembrada quando alguma coisa de negativo acontece, comprometendo seriamente sua imagem corporativa.

Se se entender por imagem o conceito que as pes-

soas têm e/ou formam sobre as organizações, produtos, serviços, pessoas, pode-se deduzir que uma imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter e muito fácil de perder. Uma empresa leva anos na construção e manutenção de uma imagem, porém uma única falha, um pequeno incidente é o suficiente para ver sua imagem comprometida.

E é mais difícil reverter uma imagem negativa junto à população do que construir, com um trabalho de comunicação contínuo e coerente, a credibilidade necessária para enfrentar possíveis crises. Nesta área, como em muitas outras, prevenir é melhor que remediar, fazendo-se necessário, portanto, que a empresa estabeleça uma atitude pró-ativa na comunicação com os formadores de opinião pública, antecipando-se no fornecimento de informações sobre todos os temas que possam despertar seu interesse, sejam ou não polêmicos.

CONCLUSÃO

A presença das empresas na atual economia globalizada depende da sua capacidade de interagir com outros interlocutores numa dimensão política, econômica, social, cultural e tecnológica, através de estratégias de comunicação dialógica, participativa, interdependente, flexível e adaptável às exigências da sociedade.

Mais e mais as empresas voltadas para a gerência de qualidade total precisam trabalhar de uma maneira mais consistente possível a noção de cliente. E por cliente entende-se tanto o público interno como os públicos exter-

nos.

Algumas instituições de grande porte, as multinacionais, principalmente, estão hoje preocupadas com a opinião de seus clientes, com a oferta de produtos e serviços já no nível de produção, a fim de permitir que as possíveis tensões que possam ser geradas pelas estratégias empresariais se diluam, ou seja, se equilibrem por negociações.

As empresas modernas, imersas no contexto de qualidade total, precisam adaptar suas estruturas de comunicação para atenderem às expectativas e requerimentos de seus públicos, conhecerem a zona de carência que leva os receptores, os sujeitos, a buscarem esclarecimentos, e, ao mesmo tempo, produzirem interrogações, pistas, interpretações acerca de seu mundo individual e coletivo. Os sujeitos estão sempre buscando a interação a partir dos desafios que os vazios provocam, com o objetivo de ir nomeando, esclarecendo e tentativamente fechando certos vácuos de incompreensão, de interrogações e, a partir daí, ir constituindo outros patamares de dúvidas e assim sucessivamente.

Surge uma nova concepção das organizações como partes de um ecossistema complexo cuja evolução é decorrente das trocas significativas que ocorrem entre a organização e o ambiente, muito mais pela cooperação mútua e por ajustamentos e menos por forças antagônicas e interdependentes. A organização empresarial mais e mais passa a ser um conjunto de interações humanas com características que conseguimos identificar como sendo as de cultura.

A cultura organizacional forma e se transforma ao longo do tempo, ou seja, o grupo de pessoas que conforma

a organização, ao transacionar com o meio ambiente e criar as estruturas internas para responder a essa interação externa, estabelece uma maneira própria de agir e interagir e cria para a empresa uma identidade reconhecível entre as pessoas que compartilham os seus limites internos e externos.

As ações planejadas pela empresa serão adequadas ou não, recompensadoras ou prejudiciais, conforme o nível de ajustamento, de negociação entre os pólos da produção e da recepção, os quais, por sua vez, tornam possível não só a efetivação de um pacto, mas uma transformação cultural decorrente de práticas dialógicas. Não há razão para continuar a falar de relações de força entre os dois campos uma vez que a maneira como as pessoas decodificam dá um poder formidável às mesmas de exercerem uma ação seletiva através do processo de significação.

A cultura organizacional é produto da estrutura interna de poder que conforma suas relações e interações sociais e pessoais, seus conteúdos e significados, sua produção material, sua tecnologia organizacional e de produção, enfim, de todos os procedimentos que a empresa adota para se relacionar com o ambiente externo e evoluir por auto-referência, ou seja, construir uma estrutura inicial básica, manter-se aberta para o novo e mudar, porém, paradoxalmente, mantendo coerência com ela mesma, com seus valores básicos, com sua ideologia.

A longevidade de toda organização vai depender dos princípios norteadores que os fundadores elegeram como importantes nas suas relações com o ambiente, bem como da ação contínua de ajustamento às transformações inter-

nas e externas que ocorrem no cenário em que a organização está inserida.

Assim, a cultura se desdobra, evolui e se perpetua fractalmente a partir dos mesmos princípios que a formaram. Evoluem por auto-organização, pela capacidade de captar e interpretar a informação que vem do meio ambiente. Portanto, a mudança se revela coerente quando for gerada por um sistema cultural que se mantém aberto à diversidade e à divergência e capaz de se ajustar à realidade. Em caso contrário, onde sistemas culturais se mantêm fechados em si próprios, encontramos as bases da estagnação, de prováveis dissoluções ou incorporações por sistemas mais dinâmicos.

A discussão sobre a importância que a cultura organizacional exerce nas mudanças de comportamentos e de a empresa reagir a essa realidade mutante de forma diferenciada começou a tornar-se mais presente a partir da implantação dos programas de qualidade total. Esse modelo de gestão empresarial requer a ruptura com os paradigmas mecanicistas que desenvolvem uma racionalidade funcional e a sua substituição por linguagens geradas a partir de quadros de referências novos os quais permitem às organizações desenvolverem uma racionalidade substancial. Esta permite uma atitude reflexiva das pessoas sobre aquilo que estão fazendo e sobre a necessidade de mudar e se ajustar às novas situações.

Desde o fim da década de 80, tem-se verificado profundas mudanças e transformações no cenário empresarial, principalmente em função do surgimento de novos conceitos e paradigmas. Ao deixar de focalizar a estrutura

administrativa, com seus diversos níveis organizacionais, cargos e funções e concentrar seu foco na satisfação de clientes internos e externos, a comunicação se vê hoje, tanto quanto quaisquer outras áreas do conhecimento, frente à necessidade de repensar seus paradigmas teóricos e metodológicos.

A partir de 1990, as grandes transformações que ocorreram no Brasil, como abertura do mercado internacional de importação e exportação, informatização acelerada e apologia de novas tecnologias, aumento do nível de participação e redução de níveis hierárquicos, politização das relações com os funcionários e com o mercado, ampliação das fronteiras tradicionais da empresa, perda substancial do marketing de massa, novos conceitos surgem e outros ganham força, como customização, parceria, *benchmarking*, *downsizing*, *just-in-time*, reengenharia, qualidade total, produtividade, competitividade, marketing de relacionamento e outros impõem-se como formas de superação das visões simplistas ao se propor um planejamento estratégico da comunicação empresarial.

Sob o influxo dessas novas tendências, as empresas buscam alternativas teóricas e metodológicas que levem em conta as interações entre o político, o econômico, o cultural, o social e o tecnológico. As empresas então se mobilizam, preparam diagnósticos, implantam conceitos e processos e mudam seu direcionamento estratégico. Outras, no entanto, usam os novos conceitos como modismo, sem o devido cuidado e esquecem o valor do conhecimento das pessoas e da cultura empresarial.

No processo de implantação de mudanças no con-

texto organizacional, é importante que estas não se configurem em um pacote pré-fabricado, mas que as transformações sejam constituídas a partir das próprias pessoas envolvidas e respeitem, em princípio, a cultura organizacional, bem como renovem-se através de um processo educacional permanente e constante. Faz-se importante a definição clara dos macroobjetivos da empresa e de seus propósitos estratégicos, os quais devem ser traduzidos em políticas, objetivos operacionais e metas.

As empresas que utilizam como combustível a comunicação, que alimentam o espírito de equipe, a competitividade eficiente e que estão substituindo velhas estruturas hierárquicas piramidais, amarradas à centralização administrativa e à desconfiança de dar autonomia ao seu corpo funcional por novas estruturas e processos orientados muito mais pelas pessoas do que pelos produtos, estão liderando os negócios, não somente hoje, mas também com certeza, estarão garantindo sua vitalidade para o amanhã.

A descentralização, o consenso e a interação entre vários setores vão nortear o convívio social e a organização das empresas. A agilidade será uma dos principais requisitos para a competitividade. Descomplicar a decisão, capacitando o funcionário para que ele tenha um mínimo de autonomia, é tão importante quanto investir no fim da burocratização. A rapidez na implantação das idéias e na resposta ao consumidor fará a grande diferença entre as organizações. Empresas piramidais, com vários níveis hierárquicos, terão dificuldade para sobreviver numa era em que as responsabilidades serão distribuídas, compartilhadas. Os gerentes serão acima de tudo líderes, com espírito de empreendimento e que saibam motivar e renovar.

A comunicação nos programas de qualidade total contribui para que os recursos humanos atuem com integridade na busca dos objetivos e metas da empresa, faz despertar o orgulho pelo trabalho que realizam e dá sentido de realização no desempenho de suas funções. Também contribui para promover um ambiente saudável onde cada um sabe o que fazer, como e onde e quando fazer, e o mais importante, por que fazer.

Uma empresa é formada por sistemas complexos onde se reúnem partes interdependentes. O gerenciamento dessa complexidade exige líderes competentes que trabalhem dentro de uma estrutura organizacional transparente e interativa, criando um ambiente aberto e confiante. Há de se pensar que os sistemas de comunicação, os programas de mérito e recompensa, o planejamento participativo, a motivação e confiança por parte dos funcionários nos processos administrativos produzem integridade da organização para a busca da melhoria em todos os setores da empresa.

A Xerox, ao entender que a qualidade é definida pelo cliente e que deve ir além para entender suas necessidades atuais e futuras a fim de surpreendê-los com produtos e serviços, assim como acreditar nas pessoas da organização e tratar a todos com dignidade, confiança, respeito e por crer que os melhores resultados só podem ser confiavelmente obtidos através de um aperfeiçoamento básico, é hoje uma empresa que serve de padrão de referência não só para a matriz americana, mas para as outras 111 subsidiárias da Xerox espalhadas pelo mundo.

A história da Xerox mostrou que a vantagem competitiva sustentável não decorre apenas de investimentos

em pesquisas, tecnologia e marketing, mas principalmente da força que a comunicação exerce na obtenção e manutenção do êxito competitivo. Esta é capaz de mobilizar as pessoas para a busca obsessiva da satisfação do cliente e promover uma substancial melhoria nas relações entre a empresa e seus empregados, já que a satisfação do cliente passa necessariamente pela satisfação e motivação dos empregados.

O final do segundo milênio aponta para um nova relação homem/empresa/mundo. Uma relação que não leve em consideração apenas uma das dimensões do homem, a força de seu trabalho físico e mental, mas uma relação capaz de pensar o homem como um ser total e que dê espaços para ele pensar criticamente, agir eficiente e eficazmente, sentir-se criativamente como parte do todo e como o todo da parte.

A empresa, para estabelecer essa nova relação, deve pensar a organização como um espaço de interação dialógica e estar pautada em novos paradigmas que privilegiem a visão macroambiental, generalista, onde o crescimento pessoal seja uma constante, a liderança uma característica fundamental, a noção de cidadão-consumidor ganhe maior consistência, o aperfeiçoamento da prática esteja respaldado em uma pluralidade de teorias, onde, enfim, a qualidade de vida seja um objetivo primordial.

A imagem pública das organizações deixou de ser encarada como mera perfumaria e passou a representar um fator estratégico para o negócio e tão importante quanto os produtos e serviços. As empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou atividades específicas,

mas por sua atuação como empresa-cidadã. A comunicação se dará não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores, etc.

Para a Xerox, a implantação de programas que colaborem para a melhoria da qualidade de vida é tão importante quanto o investimento na qualidade dos seus produtos e serviços. Iniciativas como a construção do Hospital de Emergência de Resende e da Escola Municipal de Itatiaia, os projetos Olímpicos da Mangueira e USP, que integram as crianças à sociedade através do esporte, convênios com universidades, os constantes esforços dedicados à educação ambiental dentro e fora da empresa, o programa de envolvimento dos empregados com a sua comunidade, as ações voltadas para a saúde do empregado/Xerox são exemplos de ações que a Companhia vem desenvolvendo com o objetivo de participar ativamente da sociedade na qual ela contrata seus empregados, encontra seus clientes e conduz os seus negócios.

A dimensão estratégica que a comunicação empresarial vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites, não mais se restringindo à simples produção de instrumentos de comunicação, mas passa a assumir um papel muito mais abrangente e a referir-se a tudo o que diga respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfiânças e

iniciar um diálogo sem limite com os formadores de opinião. E isso só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta.

Estamos na era do marketing institucional, onde o clima interno e externo devem estar ajustados, em que as políticas empresariais estão sendo readequadas, valores redefinidos, próprios da tomada de consciência da sociedade de que as empresas, antes de serem lucrativas, têm uma responsabilidade social a cumprir. No passado, as expectativas da sociedade com a empresa tinham a ver com salários, qualidade e baixos preços. Hoje, incorporam-se a esses elementos preocupações como a miséria, o desemprego crescente, a concentração de renda, o consumismo, a violência, a poluição ambiental.

Capra, com seu livro *O Ponto de Mutação*, é um dos principais teóricos do movimento ecológico e estendeu suas teses para a administração de organização ao considerá-las sistemas vivos, em contínuo processo de evolução. Além dele, o físico Peter Russell, o filósofo francês Edgar Morin, o Prêmio Nobel de Química Ilya Prigogine, o guru da administração de empresas Peter Drucker, surgem como os principais agentes na construção desse novo cenário ao alertar sobre a necessidade de disseminar conceitos não tão novos, mas esquecidos, como a cooperação e a solidariedade e, através deles, buscar saídas para transformar o futuro do planeta antes que ele se esgote sem achar saídas para seus problemas.

A história da Xerox mostra que, para enxergar os novos paradigmas, é necessário ser corajoso, visionário e ir além dos padrões tradicionais, ter sabedoria de olhar

adiante e a humildade em rever conhecimentos e valores. Se a Xerox foi pioneira ao desenvolver o processo de xerografia e quebrar o paradigma de reproduzir documentos por meio de carbono, mimeógrafo e termofax, o mesmo não aconteceu anos mais tarde. Vitimada pelo paradigma dominante de que ao setor produtivo cabia estipular o padrão de qualidade do produto, jogá-lo no mercado e através de técnicas de marketing capturar o cliente, não percebeu que o mercado havia mudado.

De modo análogo à pretensão dos cientistas newtonianos de que havia um mundo lá fora para ser desvendado, entendido, dominado e explicado objetivamente, a Xerox, como todas as demais empresas competitivas pretendia entender, prever, controlar e dirigir o mercado através de técnicas mercadológicas. Segundo o paradigma dominante, o mercado estaria lá fora esperando para ser dominado e, para tanto, bastaria ter o produto certo, ir ao encontro dos desejos e necessidades dos consumidores, entendê-los por meio de pesquisas sistemáticas e depois capturá-los por intermédio de mensagens adequadas. A racionalidade funcional, própria do modelo mecanicista, fez com que a Xerox entrasse em um processo de queda acelerada e incontrolável.

Somente ao perceber que o paradigma havia mudado e que o cliente manipulado por mensagens criativas não existia mais, a Xerox começou o seu processo de mudança cultural através da adoção de um outro paradigma mais orgânico, capaz de lhe fornecer as bases para atuar em um mercado que cresce em complexidade social, em multiplicidade de escolhas, em pluralidade de comportamentos e

em liberdade individual.

A empresa identificada com a modernidade de uma economia aberta, competitiva e cada dia mais globalizada, se quiser atingir resultados em meio a tanta complexidade, precisa entender que a imagem da empresa e do produto será resultante de relacionamentos complexos e dinâmicos, gerados em vários níveis. A empresa terá de conferir direitos de cidadania a seus funcionários e tratar o público externo como cidadãos. E tratar como cidadão é saber ouvir, saber acolher sugestões, interagir com o público, entendê-lo, saber que tipo de linguagem deve ser usada para criar percepções a respeito da realidade da empresa, de seu produto ou serviço.

A comunicação empresarial é um conceito que permeia todas as atividades da empresa, suas relações com a comunidade, empregados, fornecedores, clientes, imprensa, governo, distribuidores, concorrentes. Trata-se de uma política e de uma estratégia que tem sua expressão na postura da empresa diante do mercado e dos consumidores, de seus funcionários e se reflete na qualidade e apresentação de seus produtos e/ou serviços, em seus símbolos evidentes, como marcas, programação visual, anúncios e outros recursos publicitários, em todas as suas mensagens informativas e no exercício de sua função social.

Uma consequência direta do redimensionamento da área de comunicação nas empresas é o surgimento de uma nova qualidade de profissional. Longe de ser apenas um articulador de contatos ou um simples distribuidor de releases, o profissional de comunicação, na conjuntura atual, é uma mistura de estrategista político, consultor, gerencia-

dor é administrador de conflitos, ou seja, esse profissional deverá ter uma formação abrangente, capaz de garantir-lhe autonomia e conhecimento global da organização.

A concepção de comunicação incorporada à missão da empresa, planejada de forma estratégica, coerente com os objetivos organizacionais, com as características dos públicos e, sobretudo que leve em consideração a ética dos negócios e os valores mais nobres do homem, principalmente quando este se conscientiza dos direitos e compromissos da empresa para com a sociedade, são elementos mais que justificados para se fazer uma reflexão sobre o perfil do profissional de comunicação nesse contexto que vem se modificando de forma acelerada desde o início da década de 90.

Portanto, continuar fazendo jornaizinhos de empresa, ou campanhas de relações públicas para mudar conceitos e comportamentos do receptor, campanhas publicitárias para capturar clientes, assessorias de imprensa com o interesse de divulgar a empresa e abarrotar editorias com releases muito mais promocionais que informativos são práticas que estão sendo substituídas pelo diálogo com os formadores de opinião, pela compreensão e interpretação da realidade através de inter-relação, utilizando critérios e não técnicas, desafiando a incerteza por meio de questionamentos, de interação, de trocas e não simplesmente utilizando modelos acabados e receitas prontas de como fazer.

Compreender e interpretar a complexidade da realidade requer um observador com postura crítica capaz de perceber que existe um universo complexo que não se deixa capturar por nossa vontade de desvendar, explicar, en-

tender e explicar objetivamente as coisas que nele acontecem por meio de idéias acabadas, prontas, únicas e verdadeiras, mas exige sim a necessidade de se pensar o novo, onde a impossibilidade da certeza é a única certeza possível e o importante são as relações entre as coisas e não as coisas em si.