

## **Leitura retórica no ensino-aprendizagem nos cursos de graduação em administração**

**MARIA CRISTINA SANCHES AMORIM**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
cris.amorim@pucsp.br

**RODRIGO GUIMARÃES MOTTA**  
PUC-SP - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
rodrigo-motta@uol.com.br

**JORGE VIEIRA DA SILVA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)  
jorge.vieiradasilva@hotmail.com

**FRANCISCO JOSÉ TURRA**  
PUC-SP - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
fturra@uol.com.br

## **Título**

Leitura retórica no ensino-aprendizagem nos cursos de graduação em administração

## **Resumo**

A dificuldade dos alunos na compreensão da literatura dos cursos de graduação em administração de empresas é recorrente. É da natureza dos textos não se revelarem docilmente ao leitor, ao contrário, a compreensão exige método e disciplina. Nossa tese é que a retórica é um conhecimento e uma prática eficazes para ensinar os graduandos a ler a teoria representativa das grandes áreas científicas, a relativa à ciência social aplicada e às áreas específicas. Nosso objetivo, mostrar a potencialidade do uso da retórica para o ensino-aprendizagem nos cursos de graduação em administração. A metodologia consistiu na apresentação dos recursos retóricos para a leitura e no exercício de leitura retórica de um artigo sobre estratégia, “The capabilities of the market driven organizations” de George S. Day (1994), considerado ainda hoje de alto impacto de acordo com *Web of Science*. De acordo com nossa análise o propósito do artigo de Day é persuadir o leitor a escolher seu modelo de estratégia, não apresenta avanços teóricos mas contribui para discussão sobre o tema.

## **Palavras-chave**

Ensino-aprendizagem em administração; Leitura retórica; Estratégia.

## **Introdução**

Nossa experiência docente em instituições de ensino superior nos cursos de graduação em administração de empresas tem revelado a dificuldade dos alunos com as práticas necessárias ao estudo, entre essas, a compreensão dos textos. A deficiência na compreensão da leitura dá-se não apenas pelas lacunas na capacidade em “interpretar textos”, mas também por duas outras causas, a despolitização e o desconhecimento sobre o que é ciência (seu objeto, métodos e limites).

A política é a arena metafórica na qual os diferentes interesses se apresentam ora em alianças, ora em confronto (Nietzsche, 2008) e os textos pertinentes às ciências humanas expressam interesses (ou posições, no termo da retórica), daí a necessidade do leitor compreender o que é política. Os textos são científicos ou tão somente embalados como se o fossem, para notar a diferença é imprescindível saber o que é ciência.

Política e filosofia da ciência não são conteúdos usuais do curso de graduação em administração de empresas, e alheados desses, aos alunos resta aprender a ler a teoria pelo mais tosco dos métodos, o da tentativa-e-erro, de acordo com Gardner (1994), tão custoso e lento. A despeito da importância, política e filosofia são conteúdos preteridos aos da ciência social aplicada e aos da gestão propriamente ditos. Assim, permanece o problema: como ensinar os alunos compreenderem e criticarem – para se apropriarem - a literatura pertinente ao curso?

Nossa tese são: (1) é da natureza dos textos das humanidades não se revelarem docilmente, a compreensão exige método e disciplina e (2) a retórica é conhecimento e prática eficazes para ensinar graduandos a ler a teoria representativa das grandes áreas científicas, a relativa à ciência social aplicada e às áreas específicas (o *management* propriamente dito). Nosso objetivo,

mostrar a potencialidade do uso da retórica para o ensino-aprendizagem nos cursos de graduação em administração (julgamos a tese defensável para as demais áreas das humanidades). A metodologia consistiu na apresentação dos recursos retóricos para a leitura com base na revisão bibliográfica pertinente e exercício de análise retórica de um artigo “clássico” sobre estratégia, “The capabilities of the market driven organizations” de George S. Day, publicado no *Journal of Marketing* em 1994, considerado ainda hoje de alto impacto de acordo com *Web of Science*.

O artigo está organizado em quatro partes, além desta introdução. A primeira apresenta (1) breve histórico sobre a utilização da retórica como ciência, prática e arte, a elaboração na antiguidade clássica, o ostracismo durante a idade média e moderna (com breve hiato durante o Renascimento) à “ressurreição” na pós-modernidade e (2) os elementos retóricos utilizados em nossa análise. A segunda, a leitura retórica do artigo “The capabilities of the market driven organizations” de George S. Day, cerne de nosso trabalho, dividida em (1) síntese do artigo de Day, (2) orador, contexto, auditório, exórdio, argumentos, propósito, gênero e posição do autor. Na terceira parte estão as considerações finais e na quarta, as referências bibliográficas.

## **1 - Retórica no ensino-aprendizagem**

### **Breve histórico**

A retórica nasceu da prática de hábeis oradores na antiguidade grega até ser configurada como ciência do discurso oratório voltada para os princípios e técnicas da comunicação por pensadores como Platão e Aristóteles. A obra “Retórica” de Aristóteles (2012) ainda é a referência fundamental para o estudo do tema (os autores subsequentes dialogam ou referenciam-se ao primeiro). A retórica é a prática de argumentar de forma eficaz, serve para persuadir o auditório (ouvinte ou ouvintes) das ideias (teses) daquele que fala (ou escreve, ou representa, a mídia pode variar.). A retórica aristotélica é “uma teoria da argumentação persuasiva” (Alexandre Jr., 2015:19) que apela à lógica e às emoções do auditório.

Na antiguidade clássica a retórica floresceu para ocupar o lugar dos mitos na função do entendimento da realidade (Meyer em Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2000) e para servir aos princípios democráticos das cidades-Estado gregas. Caiu no esquecimento durante a idade média, acusada pelo pensamento cristão hegemônico de ser “mera manipulação linguística” (Alexandre Jr. em Aristóteles, 2015: IX), de aproximar-se demasiadamente da mentira; voltou à cena intelectual durante o renascimento, menos por readquirir função intelectual relevante, mais pelo interesse dos pensadores no conhecimento greco-romano. Foi novamente relevada nos albores da ciência moderna dada a fé dessa última no exclusivamente demonstrável (o que hoje muitos denominam de cientificismo cartesiano), restando-lhe o espaço dos estilos literários e da hermenêutica (Massmann, 2009).

No século XX dois eventos propiciaram, por caminho diversos, contexto favorável à recuperação da retórica aristotélica como “antiga e nova rainha das ciências humanas” (Alexandre Jr. em Aristóteles, 2001: IX): a crise da ciência moderna (iniciada no final do século XIX) (Arida, 1996) e as duas guerras mundiais (1914-1918 e 1939-1945) (Massmann, 2009). O primeiro mostrou a fragilidade da ciência que se propunha ocupar o lugar da verdade absoluta - deixado vago pelo recuo do poder religioso institucionalizado - expondo os estreitos limites do saber produzido pelas demonstrações e a complexidade dos fenômenos regidos pela irreversibilidade do tempo (Prigogine, 2009). O segundo mostrou o custo incomensurável e o

risco de desastre ainda maior que ameaçava a sobrevivência da espécie humana – e a ciência do saber demonstrável não fora capaz de inspirar alternativas à tamanha destruição, tampouco dava esperanças de como evitar a próxima.

Em tal contexto a intelectualidade voltou-se para o conhecimento que levasse ao entendimento e ao compromisso entre atores ainda em conflito (Massmann, 2009). Ora, se o demonstrável não explicava parcelas relevantes da realidade e tampouco oferecia soluções para problemas gravíssimos, outros saberes até então “heterodoxos” acenderam à condição de conhecimento legítimo, entre eles, a retórica.

A restauração da retórica nas pesquisas deu-se também por suas características metodológicas (Arida, 1996): inspirada em vários saberes, interdisciplinar e transdisciplinar (Alexandre Jr. em Aristóteles, 2015: X) permite aos pesquisadores de várias áreas utilizarem-na como ponto de partida para suas reflexões. Chaim Perelman, Lucie Olbrechts-Tyteca (2000) no final da década de 50, Olivier Reboul (1998) e McCloskey (1983) estão entre os autores que recuperam a retórica na condição de saber adequado aos problemas propostos pela pós-modernidade – os dois primeiros utilizaram-na no direito, o segundo na filosofia e o terceiro na economia. Sobre a história da retórica recomendamos a leitura da obra *Comparative Rhetoric*, de George Kennedy (1997).

Atualmente há intensa pesquisa mais variadas áreas do conhecimento baseadas na retórica. A International Society for the History of Rhetoric, fundada em 1977, Zurich, é uma das mais importantes referências (o congresso bienal em julho de 2017 será realizado na University of London) (<http://ishr-web.org> acesso em 11.07.2017).

## **Elementos da retórica**

Na retórica aristotélica o saber é teoria, arte e prática, daí seu potencial para ampliar a capacidade humana de aprender e comunicar o aprendizado, permitindo seu uso como instrumento para “inventar, reinventar e solidificar” a educação (Alexandre Jr. em Aristóteles, 2001: X). Por isso mesmo tem sido utilizada como referência teórica para as pesquisas sobre o ensino-aprendizagem (Duarte, 2010).

Na elaboração da literatura científica em administração de empresas, entre outros, Arora e Romijn, (2012), Borges, Medeiros e Júnior (2007), Boussard e Dujarier (2014), Dias, Lopes e Dalla (2007), Fischer, Heber, Fadul e Fachin (2001), Frezatti, Carter e Barroso (2014), Lalonde, Bourgault e Findeli (2012), Nardy, Guido, Novais e Amorim (2016), Sucupira, Chaves e Monteiro (2007) utilizam a retórica para estudos como técnica de análise ou de discurso, conforme compilação de Fernando, Silva e Amorim (2017).

Para a finalidade deste artigo apresentamos as categorias retóricas necessárias à defesa de nossa tese, demonstrada por meio da análise do texto de Day: orador e auditório, fases, elemento e estrutura do discurso.

Orador e auditório constituem a palco da retórica. O primeiro dirige-se (oralmente, por meio de texto ou qualquer outra mídia) ao segundo (constituído por um ou mais ouvintes) buscando persuadi-lo por meio de argumentos, que serão considerados eficazes à medida em que provocarem a adesão às teses em pauta (Perelman. Olbrechts-Tyteca, 2000). À luz da retórica,

os fatos não “falam por si”, ao contrário, para obter a adesão é necessário planejar cuidadosamente a forma de apresentá-los, sem, no entanto, transfigurá-los por negligenciar a verdade e a honestidade. Trata-se de um método responsável e não de manipulação da linguagem (Grimaldi, 1980).

O auditório, qualquer que seja, reage aos apelos racionais e emocionais em graus e formas diferentes. É do humano primeiro emocionar-se (sentir) e depois agir (pensar, inclusive), sem o apelo à emoção, a razão não se manifesta (Damásio, 1996), é sempre frágil o discurso que suprimir ou usar demasiadamente um dos apelos. A retórica recomenda ao orador iniciar sua tarefa com o exórdio, discurso preliminar que procura a adesão previa do auditório. Isto é, produzir uma emoção (inspirar confiança ou credibilidade, por exemplo) para obter atenção antes de apresentar tese, argumentos e propostas. As características do orador e do auditório, o conteúdo da tese e os objetivos do primeiro estabelecem a forma e a duração do exórdio.

O exórdio é imprescindível, não há como argumentar sem um acordo prévio; estrutura-se sobre um conjunto de premissas implícitas ou explícitas, os fatos, as verdades e as presunções. Os fatos, em princípio, são verificáveis, mesmo assim, podem ser contestados, pois “toda verdade construída por um discurso pode ser desconstruída por um contra-discurso” (Fiorin, 2015: 23); as verdades são nexos causais complexos; as presunções (elemento capital na argumentação) são afirmações verossímeis admitidas pela maioria até prova contrária (Reboul, 2000)

Curiosamente, o exórdio também pode ser implícito: brevíssimo ou abrupto quando o orador escolhe abordar aparentemente sem preparação prévia o assunto principal (Reboul, 2000). A apresentação de uma imagem de grande impacto ou frase de efeito pode capturar a atenção e estabelecer a conexão necessária com o auditório de uma só vez produzindo o efeito de aparente supressão do exórdio.

A leitura retórica dos textos, além da compreensão do exórdio utilizado pelo orador, tem como elementos de análise: lugar, objetivo e posição do orador, gênero do texto e tipos dos argumentos.

Relativamente ao autor, o lugar (metafórico) é sua posição implícita ou explícita constituída pelas respostas às perguntas: (1) quem?; (2) quando?; (3) de onde? (Reboul, 2000). Assim, antes de iniciar a leitura o leitor deve saber se o autor é um pesquisador de importante centro de pesquisa e autor de obras originais ou, ao contrário, um copista que compilou e simplificou – por sua conta e risco – teorias proeminentes. Na bibliografia dos cursos de administração os manuais e os textos de imitadores costumam conviver com obras de autores seminais sem que os alunos compreendam as diferenças de qualidade e propósito entre uns e outros.

O aluno deve saber também o contexto (quando?) da produção da obra, pois é da natureza das humanidades ser fortemente influenciada pela realidade à volta e por isso mesmo, parte do conteúdo pode ser obsoleto na atualidade e parte, ainda válido.

O exercício para identificar o lugar do autor (ou orador, no termo da retórica) ensina aos alunos que uma obra não deve ser aceita passivamente, ou que necessariamente apresente o mesmo grau de relevância em todos os capítulos. Vale ilustrar, a obra brilhante de Joseph A. Schumpeter (1982) “Teoria do desenvolvimento econômico”, base de todos os demais autores que escrevem sobre inovação (e não necessariamente referenciada), é absolutamente tosca e superada relativamente à função de liderança do agente inovador. Ora, Schumpeter deve ser,

portanto, utilizado quando o tema for inovação e, independentemente de seu prestígio e importância, descartado quando se discutir liderança.

O aluno deve, por fim, perceber o posicionamento (de onde?) do autor quanto às polêmicas pertinentes ao seu tema. Em ciências sociais a polêmica é a regra, raramente há consenso sobre definições e prescrições, a literatura dos cursos de administração de empresas não foge à regra. Não obstante, não raro, os programas dos cursos das áreas específicas (marketing, gestão de pessoas, estratégia, etc.) costumam apresentar a literatura tão somente na linha do tempo, induzindo a aluno a acreditar que a mais recente abordagem é a melhor ou a correta.

A identificação do gênero do texto – nível de leitura - permite ao leitor compreender o real objetivo ou propósito do autor, não necessariamente coincidente com o declarado. O gênero pode ser o de prover informação, comover ou mover (independentemente do conteúdo) dirigindo-se à sensibilidade, à inteligência ou à vontade, respectivamente. O primeiro busca ensinar algo, apresenta o estado de uma discussão relevante; o segundo, a agir ou reagir, procura orientar ações ou intenções; o terceiro, sensibilizar, animar ou deprimir, provocar ira ou resignação (Ide, 2000) (Campbell, Huxman, Burkholder, 2015). Um texto pode ter um, dois ou os três gêneros, simultaneamente, em graus equilibrados ou diferentes.

Feita a análise do nível de leitura (Ide, 2000) o aluno estará preparado para o necessário distanciamento crítico, protegendo-se tanto dos conteúdos com pretensões à manipulação, venda de consultoria especializada, mera destruição de oponentes intelectuais ou de concorrentes comerciais, etc. De acordo com Campbell, Huxman e Burkholder (2015), o exercício da crítica baseada na retórica açula um tipo particular de motivação muito adequada à aprendizagem, a desconfiança, a velha dúvida cartesiana.

Na tradição retórica, a argumentação é a estratégia discursiva e os argumentos, os raciocínios destinados a persuadir o auditório (Fiorin, 2015). Aristóteles (2012) divide os raciocínios subjacentes aos argumentos em duas categorias, o necessário e o preferível. O primeiro é aquele cuja conclusão decorre das premissas, essas válidas, a conclusão também o será; o segundo é aquele cuja conclusão pode ser plausível, não necessariamente verdadeira, pois as premissas não são demonstráveis, antes dependentes de crenças e valores.

Os raciocínios necessários são do domínio da lógica, servem para demonstrar fenômenos sobre os quais é possível dizer se são falsos ou verdadeiros. Os raciocínios preferíveis são do domínio da retórica, servem para lidar com fenômenos não demonstráveis pela sua natureza, cujas premissas devem ser aceitas por ser mais justas, adequadas, eficazes, etc. Como se verá ao longo do artigo, a argumentação de Day procura mover o auditório para acolher suas propostas de estratégia baseada em competências-chave recorrendo à premissa da importância inquestionável da eficácia na gestão organizacional.

O mundo dos negócios não costuma apresentar verdades demonstráveis, ainda que a tradição vulgar do cartesianismo confunda o princípio da racionalidade econômica com a possibilidade do uso da racionalidade lógica. Raramente há evidências – tão somente exemplos – que estratégias competitivas sejam superiores às colaborativas, que condutas agressivas sejam mais ou menos eficazes que as amigáveis, ou seja, a teoria utiliza presunções plausíveis na perspectiva do auditório.

Os argumentos podem ser classificados desde as categorias gerais até as detalhadas. Para o propósito deste artigo utilizaremos a classificação mais abrangente: (1) quase-lógicos, (2) fundamentados na estrutura do real e (3) fundadores da estrutura do real (Fiorin, 2015) (Perelman. Olbrechts-Tyteca, 2000).

Os argumentos quase lógicos lembram a estrutura dos lógicos, mas suas conclusões não são logicamente verdadeiras. Nas ciências sociais – e certamente na administração de empresas – o uso do argumento quase lógico ocorre não por fragilidade do conhecimento, mas pela natureza dos fenômenos em estudo. São domínios nos quais as premissas só podem ser possibilidades, ou plausíveis. Os argumentos fundamentados na estrutura da realidade são baseados em relações que o contexto ou tão somente o auditório considera existente: causalidade, sucessão, coexistência e hierarquia. Os argumentos fundadores do real organizam a realidade a partir da indução ou analogia, produzindo generalidades ou transposições. Estão nessa categoria os exemplos, os modelos e anti-modelos, a ilustração e as semelhanças (Fiorin, 2015) (Perelman. Olbrechts-Tyteca, 2000).

Muito mais pode ser apresentado sobre a tipologia dos argumentos, tarefa que excede os limites e objetivos do nosso artigo.

## **2 – Leitura retórica de “The capabilities of the market driven organizations”**

### **O artigo de Day**

O artigo em análise, escolhido propositadamente, é o de mais alto impacto nos campos da estratégia e gestão da qualidade total (GQT) nos últimos 25 anos, 1.667 citações desde 1994, 72 ao ano, acessados por leitores das áreas de organização, estratégia, produção e cultura organizacional (Web of Science). Para melhor compreensão do índice de impacto, acrescentamos que segundo o mesmo *site*, Kotter, outro proeminente autor sobre estratégia organizacional, conta com 573 citações, 26 ao ano, para obra publicada em 1995. Esperamos, pois, que muitos dos nossos leitores conheçam o artigo em tela e possam acompanhar melhor nosso exercício analítico. De todo modo, a leitura prévia não é condição para tanto.

Day parte de três premissas: (1) apenas a organização orientada para satisfazer as necessidades dos consumidores (“orientada para o mercado”) terá sucesso; (2) a orientação para o mercado só pode ser obtida pelo reconhecimento e utilização simultânea dos ativos tangíveis e “capacidades”: (3) as capacidades são as formas desenvolvidas na realização dos vários processos, tais como atendimento de pedidos, desenvolvimento de novos produtos, etc. Às três teses o autor dá o nome de estratégia das “competências essenciais”. A teoria da estratégia reconhece esse conjunto de presunções como representativas da escola de Resource Based View (RBV) (visão baseada em recursos). (Barney, 1991). Associa a estratégia das competências essenciais à gestão da qualidade total (GQT), por sua vez complementar a sua proposta de estratégia, posto que voltada à gestão da operação propriamente dita.

A tese principal é que entre todas as competências, duas essenciais, “*marketing sense*” (entendimento do mercado) e “*customer linking*” (conexão com os clientes). Ao longo do artigo o autor desenvolve argumentos (exemplos, citações bibliográficas e relações de causalidade entre presunções e verdades) para persuadir o auditório e leva-lo a adotar suas prescrições no tocante à estratégia organizacional, uma agenda para o desenvolvimento dessas capacidades,

associando-as às práticas da GQT. Alude com aparente respeito à principal teoria rival, a do posicionamento e recomenda pesquisas futuras que aprimorem seu modelo: melhor identificação das capacidades distintivas, estabelecimento de indicadores de comportamento orientado ao mercado e gerenciando o programa de desenvolvimento das capacidades.

### **O orador (autor) e contexto da publicação do artigo**

George S. Day graduou-se na Universidade de British Columbia, cursou MBA na Universidade de Western Ontario e doutorado na Universidade de Columbia. Atualmente é professor de marketing, um dos diretores da Wharton School na Universidade da Pensilvânia (uma das mais importantes escolas de negócio do mundo), consultor de grandes empresas e governos de vários países. É pesquisador prestigiado de renomadas instituições e, como costuma ser regra nos EUA, prestador de serviços (*consultant*) para empresas e governos.

O artigo foi publicado em 1994, quando as obras de Eduard Deming (1982) e Joseph Juran (1980) já haviam construído a cultura da qualidade na indústria americana e nas grandes escolas de negócios. Não obstante, a economia americana, em particular o setor automobilístico, perdia a concorrência internacional para a exitosa indústria japonesa, por sua vez, pioneira na adoção da GQT. As discussões sobre qualidade começaram no chão-de-fábrica, mas superaram os limites da gestão da produção para se constituir em modelo de gestão organizacional, a GQT.

O autor ancora-se em duas ideias de grande aceitação pelo auditório, essa por sua vez, dada por fatos rigorosamente alheios ao seu modelo: o crescimento da economia japonesa e as dificuldades da economia norte-americana nos anos 80 e 90, o prestígio de Deming e Juran. Ao associar seu modelo à GQT escolheu não desconstruir crenças, ao contrário, pode aproveitar-se do contexto favorável as suas teses.

### **Auditório e exórdio**

A publicação do artigo no Journal of Marketing editado pela American Marketing Association, prestigiado fórum da área, sugere que o auditório é em primeiro lugar formado pelos demais pesquisadores em administração de empresas e em segundo lugar, por executivos de empresas.

Quanto à construção do acordo prévio entre orador e auditório (o exórdio), dá-se pela linguagem (idioma e estilo) e pela opção de não confrontar explicitamente a teorias e autores rivais (Porter, particularmente). O primeiro elemento é a utilização do idioma inglês, indiscutivelmente o código da ciência e dos negócios. O segundo é o estilo despido de expressões técnicas que poderiam estar aquém da compreensão do leitor mediano. O terceiro é o uso recorrente de expressões carregadas de positividade no mundo dos negócios tais como competitividade, lucro, produtividade. Esses elementos combinados criam identificação entre orador e auditório, facilitando a necessária confiança recomendada pela retórica.

Ao mencionar a principal teoria rival, a estratégia competitiva (“escola” do posicionamento segundo Mintzberg et al, 2010), não a confronta diretamente, não a desqualifica explicitamente, prefere cita-la cuidadosamente: “A mudança feita ao se enfatizar as capacidades [chaves] não significa que o posicionamento estratégico de Porter é menos importante” (Day, 1994: 49) e aparentemente propõe-se somar e não subtrair conhecimento à teoria da estratégia. Ao adular

um rival tão poderoso como Porter evita opor-se aos seus seguidores, certamente presentes no auditório. Apresenta-se como orador gentil e equilibrado a um auditório sensível a tanto.

Day investiu parte significativa do texto para alinhar, a sua conveniência, fatos e verdades necessários para convencer o auditório da necessidade de desenvolver as capacidades - chave como a estratégia que tornam uma empresa voltada ao mercado e por decorrência, em exitosa. Quase metade do texto é utilizada como exórdio, composto de definições como “orientação para o mercado, gestão da qualidade total, ativos, capacidades, competências essenciais, capacidades de dentro para fora, capacidades de fora para dentro”, organizações voltadas ao mercado”, entre outras. A primeira prescrição para o desenvolvimento da capacidade vencedora – que leva a empresa a se voltar para o mercado – central em sua tese, só é apresentada na metade do artigo, sexta página de um total de treze. Dado que há pouca chance de discordância do auditório com as expressões gerais, o autor constrói um clima adequado de aceitação às suas teses.

A combinação harmônica do lugar do autor (suas credenciais como pesquisador e consultor), do prestígio do *Journal of Marketing*, da linguagem adequada e da aparente reverência ao principal rival buscam – e conseguem, dado o impacto do artigo – a adesão do auditório às teses e argumentos que virão.

### **Argumentos**

Os principais argumentos são referências à literatura científica, apresentações de definições e exemplos. Nos termos da retórica são argumentos elaborados a partir do raciocínio preferível, do tipo fundadores do real.

As referências bibliográficas principais são Hamel, Prahalad, prestigiadas pelo auditório e escolhidas para confirmar as teses do orador. No campo retórico citações são argumentos de autoridade, o uso de autores cujo conhecimento e relevância são inquestionáveis no juízo do auditório. São 65 referências bibliográficas dos mais conceituados pensadores das principais escolas da estratégia, autores como Jay Barney, Arie de Geus, Pankaj Ghemawat, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Robert B. Kaplan, Edith T. Penrose e Michael Porter (Day, 1994). Um conjunto expressivo de citações pode sugerir que o propósito do texto é informar. Porém, aos olhos do leitor crítico, para tanto as contribuições desses autores deveriam apresentar também os argumentos discordantes.

Os exemplos são as experiências exitosas de empresas admiradas pelo porte e sucesso como Wal Mart, Honda e Federal Express, entre outras (são vinte exemplos, ao todo, ocupando oito das treze páginas do artigo). Não há detalhamento dos casos, antes a utilização do respeito e familiaridade do auditório com as grandes marcas para emprestar credibilidade às propostas do orador: “ (...) “Uma capacidade distintiva é um fator-chave de sucesso. Claramente, por exemplo, a competência da Honda em fabricar motores eficientes, confiáveis e pequenos adiciona um grande valor e torna seus carros mais competitivos *versus* a concorrência” “(...) a habilidade da Motorola em continuamente melhorar a qualidade e desenvolver produtos e a habilidade de integrar processos de transação da Federal Express” (Day, 1994: 39). A competência da Honda, a habilidade na Motorola e a habilidade da Fedex não são sustentadas por indicadores, sequer por fatos, são portanto, apenas os juízos do autor apelando à boa imagem das empresas.

Ora, exemplos são escolhidos à conveniência do orador, que evita deliberadamente apresentar outros que destruiriam sua tese, isto é, as empresas cujas experiências com a GQT não evitaram desastres: a usina nuclear de Three Mile Island em 1979, a Hubble Telescope, o Iphone 4 da Apple e o Ford Pinto. O exemplo é tão somente uma experiência que não permite generalizações, como bem previne a metodologia de pesquisa sobre estudo de casos.

As definições, de acordo com a análise retórica, podem ser apresentadas como verdades que produzem outras (Perelman. Olbrechts-Tyteca, 2000), isto é, estão em tal ordem que sugerem relações de causalidades aparentemente suficientes para estabelecer que “se A é verdadeira ou plausível, então Y também o é”. Assim, as definições “ativos”, “capacidades” e competências essenciais”, presunções utilizadas como argumentos, sobre as quais não há discordância, cumprem a função de assegurar que é imprescindível à organização “desenvolver capacidades para a formulação e execução de estratégia”, essa última com o *status* de verdade. Na mesma linha, as frases “orientação para o mercado” e “organizações voltadas para o mercado” preparam o terreno para verdade “as organizações voltadas para o mercado têm desempenho superior” (Day: 1994: 38).

A utilização ordenada das definições e asserções dão credibilidade às verdades, permitindo a Day construir o argumento síntese: as características organizacionais dos processos e recursos são facilmente copiáveis, enquanto as competências – chave não, daí serem mais relevantes ao sucesso do negócio. Só então apresenta as recomendações relativas à implantação do modelo de gestão.

### **Propósito, gênero e posição**

Identificados os argumentos – quais são e quais os tipos – é possível compreender o propósito do autor, sua posição e o gênero do artigo em tela.

O autor tem como propósito persuadir o auditório da superioridade de suas prescrições no campo da estratégia relativamente às demais, em particular, às estratégias da chamada escola do posicionamento (cujo um dos grandes expoentes é Michel Porter). Apela à racionalidade e às emoções do auditório para atingir sua “vontade”. O uso dos exemplos, das citações bibliográficas e da ordem textual (longo exórdio, definições e verdades em relação de suposta causalidade, apresentação das prescrições) tocam a racionalidade e ao mesmo tempo, as emoções evocadas pelos nomes de grandes empresas de reconhecido sucesso. Quais emoções? Admiração, esperança de atingir o mesmo desempenho, talvez.

O propósito determina o gênero do texto: mover, ainda que informe o auditório sobre estratégia e GQT. Mover, nesse caso, é influenciar ou orientar ações, levar o auditório a utilizar suas ideias (Ide, 2000) e, por que não, a contratar seus serviços de consultor.

A posição do autor, por fim, é a de defender suas ideias, seu trabalho como pesquisador, professor e consultor e em segundo plano, contribuir para o aprimoramento do conhecimento em administração das empresas e das reflexões do auditório no que respeita à estratégia e eficácia na gestão das organizações.

### **3 – Considerações finais**

Walter Benjamin (2000) afirma que na sociedade contemporânea a obra de arte não fala por si, deve, portanto, ser explicada ao público. Da nossa experiência docente, também os textos não

se revelam docilmente ao leitor, ao contrário, a compreensão exige método e disciplina (ou prática). A retórica, definida sinteticamente como ciência e arte da persuasão de um auditório, não só ensina a organização da mensagem do orador, como também permite sua desconstrução por meio da leitura crítica, ou, leitura retórica.

O senso comum utiliza a expressão “crítica” como ato de desqualificar determinado conteúdo, a retórica, porém, utiliza-a como análise e avaliação criteriosas. A capacidade de ler criticamente é um poderoso instrumento de aprendizagem tanto do conteúdo do que se lê (ou, simplesmente se vê, quando de uma imagem) quanto de escrever e pensar. Isso por que compreender a posição e objetivos de um autor, identificar argumentos e gênero de um texto é um exercício de desconstrução do pensamento que ensina a construir o próprio raciocínio, acelerando a aquisição da experiência intelectual que sem o recurso à técnica retórica seria mais lenta.

A literatura no campo das ciências humanas é majoritariamente posicionada, quem quer que “fale” o faz de uma determinada posição, ou lugar, no termo retórico. E, portanto, o autor tem uma intenção e utiliza argumentos com vistas a persuadir seu auditório, não pelo desejo de embuste, mas por que é da natureza dos fenômenos sobre os quais se debruça. Trata-se do mundo classificado por Aristóteles (2012) como não demonstrável e por isso mesmo, deve ser abordado não nos termos do raciocínio necessário, mas o preferível. As técnicas de interpretação de textos não ajudam o auditório (leitor) de forma explícita a compreender a qualidade dos argumentos e as intenções do autor, daí preferirmos a utilização da retórica para o estudo dos textos de administração de empresas.

A leitura retórica é interpretação, nossas considerações podem – e devem – ser cotejadas por exercício semelhante de outros autores. Feita a ressalva, avaliamos que a principal contribuição do artigo de Day é sua proposta de estratégia cuja implementação utiliza os instrumentos do GQT. Os elementos fundamentais – a estratégia baseada em recursos e o GQT – não são de autoria de Day, a combinação entre ambos na forma das capacidades-chave não copiáveis pelos concorrentes, talvez. A obra de Mintzberg et al (2010) ao tratar da teoria da estratégia baseada em recurso cita Birger Wernerfelt nos anos 80 como pioneiro, seguido por Prahalad e Hamel, nos 90, como os responsáveis pela popularização das ideias a respeito das capacidades dinâmicas.

De acordo com Gardner (1994), criatividade é combinar elementos conhecidos de forma inédita. Day combinou elementos conhecidos e pode haver ineditismo nessa combinação (não realizamos pesquisa para tanto). Apesar de ter escrito para mover a opinião do auditório, contribuiu para a discussão sobre temas relevantes no mundo do *management*.

Dados o propósito do autor (obter a adesão do auditório ao seu modelo de estratégia baseada em competências-chave) e os argumentos utilizados Day não avançou na compreensão ou superação de eventuais lacunas da teoria e implementação, não invalidou quaisquer outras propostas na área.

A “competência retórica” do artigo funda-se na articulação adequada (nos termos da retórica) do exórdio, argumentos e prescrições e na utilização de argumentos considerados adequados pelo auditório: os exemplos, as citações de autores de prestígio e o uso das presunções (afirmações verossímeis aos olhos do auditório) para sustentar as “verdades” que por fim, levam à aceitação das propostas do autor. Adicionalmente, pode ter se beneficiado à época da

publicação da aproximação com a GQT, de grande popularidade. O impacto atual do texto, no entanto, sugere que se manteve atraente por méritos próprios.

Ainda sobre o impacto do texto tal qual medido pela Web of Science, a retórica sugere que pode ser causado pela simplicidade da proposta. Há um extenso exórdio, longa lista de exemplos e citações, mas a recomendação é simples: as competências-chaves para chegar ao cliente são apenas duas, entendimento do mercado e conexão com os clientes e para implantá-las, a conhecida e prestigiada gestão da qualidade total. Desde sempre a retórica mostrou o poder da simplicidade para à eficácia da persuasão, algo particularmente válido, em nossa opinião, para um auditório que valoriza a o pensamento estruturado e comprometido com a ação.

A leitura retórica admite vários níveis e interpretações, apresentamos o nível mais genérico baseado nas principais categorias analíticas e produzimos nossa interpretação que certamente, está longe de ser única. Consideramos que o mais relevante do artigo não é nossa leitura retórica sobre o texto de Day, mas a demonstração das possibilidades da retórica para a compreensão da literatura e aprendizagem nos cursos de graduação em administração de empresas.

#### 4 - Referências Bibliográficas

ARISTÓTELES. *Retórica*. São Paulo: WMF martinsfontes, 2012.

\_\_\_\_\_. *Retórica*. São Paulo: Folha de São Paulo, 2015.

ARIDA, Pérsio. A história do pensamento econômico como teoria e retórica. Em Rego, José M. *Retórica na economia*. 1ª ed. São Paulo: 34, 1996.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17. No 1. 99-120, 1991.

BENJAMIN, Walter. *A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica*. Em Adorno at al. *Teoria da cultura de massa*. São Paulo: 2000.

CAMPBELL, Karlyn K. HUXMAN, Susan S. BURKHOLDER, Thomas R. *Atos de retórica – para pensar, falar e escrever criticamente*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DAMASIO, Antonio R. *O erro de Descartes – emoção, razão e cérebro humano*. São Paulo: Cia da Letras, 1996.

DAY, George S. The capabilities of the market driven organizations. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, P. 37-52, outubro, 1994.

DEMING, William E. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.

- DUARTE, Vitor. *Argumentação retórica como ferramentas intelectuais e seu lugar no ensino*. Anais do SITED - Seminário Internacional de Texto, Enunciação e Discurso. Porto Alegre, 2010.
- FERNANDO, Jorge T. SILVA, Gustavo. AMORIM, M<sup>a</sup> Cristina S. *Marketing myopia: rhetorical exercises*. XLI ENANPAD, 2017.
- FIORIN, José L. *Argumentação*. São Paulo: Contexto, 2015.
- GARDNER, Howard. *Estruturas da mente – a teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- GRIMALDI, Willian M. *Aristotle's rhetoric*. *American Journal of Philology*. 101.4 - 1980.
- IDE, Pascal. *A arte de pensar*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- JURAN, Joseph M. *Quality control handbook*. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.
- KENNEDY, George A. *Comparative rhetoric – an historical and cross-cultural introduction*. New York: Oxford University, 1997.
- McKLOSKEY, D. The rhetoric of economics. *Journal of Economics Literature*. Vol. XXI, 1983.
- MASSMANN, Debora. Argumentação: em busca de um conceito. *Línguas e instrumentos linguísticos*, Campinas, edição 26, p. 99-110, 2009.
- MINTZBERG, Henry. HLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, Henry. LANPEL, Joseph. QUIN, James. GHOSHAL, Sumantra. *O processo de estratégia: conceitos e casos selecionados*. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- NIETZSCHE, Friedrich. *A vontade de poder*. São Paulo: Contraponto, 2008.
- PERELMAN, Chaim. OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. *Tratado da Argumentação: a nova retórica*. Lisboa: Instituto Piaget, 2000.
- PRIGOGINE, Ilya. *Ciência, razão e paixão*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Livraria da Física, 2009.
- REBOUL, Olivier. *Introdução à retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- SCHUMPETER, Joshep A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril, 1982.