

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/349870170>

# A Potencialidade do Uso da Retórica para o Ensino de Administração

Article in *Revista Interdisciplinar de Gestão Social* · March 2021

DOI: 10.9771/23172428rigs.v10i1.34138

---

CITATIONS

0

READS

63

4 authors, including:



Rodrigo Guimaraes Motta

Pontifical Catholic University of São Paulo

205 PUBLICATIONS 294 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Neusa Santos

Pontifical Catholic University of São Paulo

216 PUBLICATIONS 689 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Maria Cristina Sanches Amorim

Pontifical Catholic University of São Paulo

13 PUBLICATIONS 27 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## A Potencialidade do Uso da Retórica para o Ensino de Administração<sup>1</sup>

Rodrigo Guimarães Motta, Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos,  
Maria Cristina Sanches Amorim e Jorge Vieira da Silva

### Resumo

A dificuldade de alunos em compreender a literatura em cursos de graduação em Administração de Empresas é recorrente: é natural que textos de ciências sociais não se revelem facilmente ao leitor; pelo contrário, a compreensão exige método e disciplina. Isto posto, acredita-se que a retórica é um conhecimento e uma prática eficaz para ensinar graduandos a ler a teoria relativa à ciência social aplicada e às áreas específicas. Assim, o objetivo desta pesquisa é evidenciar a potencialidade do uso da retórica ao ensino em cursos de graduação em Administração. A metodologia consiste na apresentação dos recursos retóricos para a leitura e no exercício de leitura retórica de um artigo sobre estratégia, *The Capabilities of Market-Driven Organizations* de George S. Day (1994), referência de alto impacto até hoje. Perante a análise desenvolvida, os resultados revelaram que a intenção de Day é persuadir o leitor a escolher seu modelo de estratégia, sem apresentar avanços teóricos, sendo sua principal contribuição autoral combinar elementos conhecidos de maneira organizada ao campo do *management*.

### Palavras-chave

Ensino em Administração. Aprendizagem em Administração. Leitura Retórica. Estratégia de Ensino-Aprendizagem. Gestão da Qualidade Total.

### Abstract

Students' difficulties to fully comprehend texts in Business courses are recurrent. It belongs to the nature of texts not to reveal themselves easily, quite the contrary: understanding them requires method and discipline. Our thesis is that rhetoric is both a knowledge and

a practice that can efficiently teach undergraduate students to read the representative theory of major scientific areas, related to Applied Social Sciences and to specific areas. Therefore, this paper intends to present the potential of the rhetoric use for teaching and learning in undergraduate Business courses. The methodology consists in presenting rhetorical resources of an article on strategy, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, by George S. Day (1994), still considered being of high impact until today. According to our analysis, the purpose of Day's article, which is to persuade the reader to choose his/her strategy model, does not represent a theoretical advancement, but it contributes to the discussion of the topic.

**Keywords**

Teaching in Business Administration. Business Learning. Rhetorical Reading. Teaching and Learning Strategies. Total Quality Management.

## INTRODUÇÃO

É de comum conhecimento que a inteligência é inata à espécie humana; em contrapartida, “[...] ninguém nasce com o manual de instruções para a utilizar. Cabe à educação fornecê-lo” (IDE, 2000, p. VII). O teor deste pensamento é antigo na cultura ocidental, desde tempos quando Aristóteles (2016) ocupou-se com o desenvolvimento da inteligência, isto é, a condição para o indivíduo pensar adequadamente. Essa mesma leitura da relação entre inteligência e disciplina intelectual está em Descartes (1973), segundo o qual, para entender a realidade, é preciso superar o senso comum, ou seja, é necessário um método.

Feita esta breve contextualização histórico-filosófica, nossa experiência docente (ao longo de mais de trinta anos) em instituições de ensino superior nos cursos de graduação em Administração de Empresas, Economia, Ciências Contábeis e Ciências Atuariais tem revelado a dificuldade dos alunos com as práticas necessárias ao estudo, entre as quais a compreensão dos textos com a criticidade compatível à formação de nível superior (por extensão, sabe-se que o mesmo fenômeno ocorre nos demais cursos das chamadas “ciências humanas”). A análise retórica apresentada neste artigo, portanto, faz uso de um referenciado autor da área de Administração – tal como será oportunamente apresentado –, haja vista a necessidade de delimitar o objeto de estudo; faz-se relevante mencionar que um exercício similar pode ser realizado com a literatura de qualquer outro curso no campo das humanidades.

A deficiência na compreensão da leitura dá-se não apenas pelas lacunas na capacidade em “interpretar textos”, mas também pelo desconhecimento sobre o que é ciência (seu objeto,

seus métodos e limites) e pela inexperiência com a análise política dos textos (em última instância, da posição dos autores frente às controvérsias inerentes às humanidades).

A literatura das ciências humanas, por motivos sobejamente conhecidos, não é “neutra”. Pelo contrário, ela expressa interesses e valores, versa sobre temas que, pela natureza do objeto, não produzem teses demonstráveis (ARISTÓTELES, 2012; SANTOS, 1999). Também são características deste campo do conhecimento a controvérsia, as diferentes interpretações para o mesmo fenômeno, a coexistência entre autores seminais e seguidores (os quais, não raro, se autonomeiam “novos”, sem pudor de plagiar) e a boa e a má literaturas. Assim, é imprescindível que o aluno saiba, ao ler, não só identificar as diferenças entre os autores, mas ir além da interpretação do texto e julgá-los, o que só ocorre se puder compreender os interesses e as intenções do autor, além da qualidade dos argumentos apresentados – mesmo porque o extraordinário aumento do acesso à informação característico de nosso tempo torna a competência de julgar o que se lê imprescindível à formação do aluno.

O estudo da política e da filosofia do conhecimento na forma de disciplinas é bem-vindo a qualquer estudante de ciências humanas, apesar de que, ainda assim, não necessariamente convergiria para a elaboração de um método de leitura-estudo que contribuísse para a autonomia intelectual do aluno. Leitores de política e filosofia também aprendem pela denominada “tentativa-e-erro”, segundo Gardner (1994), o mais tosco, custoso e lento dos métodos, nas palavras do autor. É preciso, pois, organizar uma disciplina para a inteligência na tradição de Aristóteles, de Descartes e de tantos outros grandes pensadores da nossa civilização: é preciso ensinar a estudar a teoria.

Na perspectiva metodológica proposta por Aristóteles (2012), todo enunciado parte de premissas (explícitas ou implícitas), isto é, as asserções fundamentadas no conhecimento (ou na experiência) do leitor ao qual nos dirigimos – se ocupasse-nos de “provarmos” tais ideias, o artigo não se voltaria ao uso da retórica como método de aprendizagem, mas ao conteúdo de cada premissa, portanto, não discorreremos sobre isto. A expressão “provar” apresenta-se como metáfora (entre aspas, portanto), porque o conhecimento sobre o qual este artigo se debruça não é demonstrável, não é da categoria do verdadeiro ou falso, mas, sim, do plausível.

As duas premissas a que esta pesquisa se volta, a serem apresentadas explicitamente, são: (1) os textos das ciências humanas não se revelarem facilmente ao leitor, então a compreensão exige conhecimento prévio, método e disciplina; (2) os alunos de graduação dessa área do conhecimento não conhecem um método adequado para ler-estudar. Na tradição dos pensadores da chamada nova retórica (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2000; REBOUL, 2000; ALEXANDRE JR., 2012), defende-se a seguinte tese: a leitura retórica se trata do conhecimento e da prática para ensinar graduandos a ler a teoria relativa às ciências sociais, inclusive aquelas das áreas específicas (o *management* propriamente dito).

O objetivo deste estudo, portanto, é evidenciar a potencialidade do uso da retórica para o ensino nos cursos de graduação em Administração, norteando-se por uma metodologia que constitua na apresentação dos recursos retóricos para a leitura com base na revisão bibliográfica pertinente e no exercício de análise retórica de um artigo “clássico” sobre

estratégia; no caso desta pesquisa, selecionou-se o estudo intitulado *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, do educador e consultor norte-americano George S. Day, e publicado no *Journal of Marketing* em 1994. O artigo é considerado de alto impacto até hoje, de acordo com a *Web of Science* (plataforma de banco de dados acadêmicos) – conforme também será detalhado adiante.

A relevância atestada pelo referido veículo científico demonstra a importância global que o estudo de Day detém na área a que se volta, configurando sua alta distinção mesmo em dias presentes. O artigo retratado – mesmo que publicado há duas décadas – segue permitindo diversos desdobramentos acadêmicos, o que evidentemente constata sua significativa pertinência até a contemporaneidade para a realização de novos estudos voltados às diferentes capacidades referentes ao marketing organizacional, entre outros desenvolvimentos possíveis, tal como o da presente pesquisa, a qual o usa como norte para demonstrar a potencialidade do uso da retórica voltada ao ensino-aprendizagem em Administração.

Este artigo está organizado em quatro partes, a começar por esta introdução inicial. A próxima seção apresenta (1) um breve histórico sobre a utilização da retórica como ciência, prática e arte, a elaboração na antiguidade clássica, o ostracismo durante a Idade Média e a Idade Moderna até a “ressurreição” na pós-modernidade e (2) os elementos retóricos utilizados na análise. A seção seguinte, voltada à leitura retórica do artigo *The Capabilities of Market-Driven Organizations* de George S. Day, cerne deste trabalho, é dividida (1) na síntese do artigo de Day e (2) na análise retórica propriamente dita. Finalmente, são desenvolvidas as considerações finais, seguidas pelas referências consultadas para embasar este estudo.

## A RETÓRICA

A retórica nasceu da prática de hábeis oradores na antiguidade – provindos da Grécia, de Roma, do Egito, da China e da Índia (KENNEDY, 1997) – e, por volta de 350 a. C., foi configurada por Aristóteles como arte e prática do discurso oratório voltadas aos princípios e às técnicas da comunicação. A obra *Retórica*, de Aristóteles (2012), ainda é referência fundamental para o estudo do tema – os autores subsequentes ao filósofo dialogam com ou referenciam-se a ele. A retórica é a prática de argumentar de forma eficaz, convém para persuadir o auditório (ouvinte ou ouvintes) das ideias (teses) daquele que fala (ou escreve, ou representa; a mídia pode variar) e é também prática hermenêutica, servindo para desconstruir analiticamente os textos. A retórica aristotélica, logo, é “uma teoria da argumentação persuasiva” (ALEXANDRE JR., 2012, p. 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, [19--?] *apud* PERELMAN; 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., 2012, p. IX), de aproximar-se demasiadamente da mentira; voltou à cena intelectual durante o Renascimento, menos por readquirir função intelectiva relevante, mais pelo interesse no conhecimento greco-romano. Foi novamente abandonada nos albores da ciência moderna dada a fé desta última no exclusivamente demonstrável (o que hoje muitos denominam de cientificismo cartesiano), restando-lhe o espaço dos estilos literários e da hermenêutica utilizada pela linguística (MASSMANN, 2009).

No século XX, dois eventos propiciaram, por caminhos diversos, um contexto favorável à recuperação da retórica aristotélica como “antiga e nova rainha das ciências humanas” (ALEXANDRE JR., 2012, p. 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 evento mostrou a fragilidade da ciência que se propunha a ocupar o lugar da verdade absoluta (deixando-a vaga 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 evento, por sua vez, mostrou o custo incomensurável e o risco de desastre ainda maior da hecatombe nuclear que ameaçava a sobrevivência da espécie humana – e a ciência do saber demonstrável não fora capaz de inspirar alternativas a tamanha destruição, tampouco dava esperanças de como evitar a próxima.

Nesse 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 considerados “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., 2012 p. X), permite aos pesquisadores de várias áreas utilizarem-na como ponto de partida para suas reflexões. Chaim Perelman e Lucie Olbrechts-Tyteca (2000), no final da década de 1950, e Olivier Reboul (2000) e McCloskey (1983), na década de 1980, estão entre os autores que recuperaram a retórica na condição do 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, recomenda-se a leitura da obra *Comparative Rhetoric*, de George Kennedy (1997).

Atualmente, constata-se uma intensa pesquisa nas mais variadas áreas do conhecimento baseada na retórica; um forte exemplo é a *International Society for the History of Rhetoric*, fundada em 1977, na cidade suíça de Zurique, sendo uma das mais importantes referências do ramo e promovendo conferências bienais voltadas ao estudo e à prática da retórica em todos os períodos e idiomas.

Na próxima subseção, o leitor encontrará os elementos do sistema retórico aristotélico devidamente explicados e que subsidiarão a análise posteriormente.

## ELEMENTOS DA RETÓRICA

A obra *Retórica* de Aristóteles (2012) apresenta detalhadamente os elementos do discurso que objetivam persuadir um determinado auditório; entre os elementos retóricos, tem-se como central o argumento lógico. Ao ressaltar a retórica calcada no raciocínio, acaba-se também por apresentar ao leitor um método de trabalho e um potente sistema crítico de análise de qualquer forma de discurso. É nesse sentido, de método de leitura e compreensão, que a retórica vem sendo apropriada pelas várias áreas do conhecimento, e é ainda nessa direção que utilizamos a retórica: não para ensinar a discursar, mas a ler, ainda que a leitura retórica também ensine como discursar.

O estudo da retórica tem extraordinário 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., 2012, p. X). Por isso mesmo, tem sido utilizada como referência teórica para as pesquisas sobre o ensino (DUARTE, 2010; CAMPBELL; HUXMAN; BURKHOLDER, 2015).

Na elaboração da literatura científica em Administração de Empresas, entre outros, conforme compilação de Fernando, Silva e Amorim (2017)2, podemos citar 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), autores estes que utilizam a retórica para estudos como técnica de análise ou de discurso.

À conveniência deste artigo, seguindo as categorias de leitura retórica de Reboul (2000) e da dupla Perelman e Obrelchts-Tyteca (2000), sintetizou-se o sistema retórico aristotélico em seis elementos: orador, auditório, exórdio, intenção (do autor), teses e argumentos. Para melhor organizar a leitura, usamos o recurso negrito para destacar o primeiro uso de cada expressão, acompanhada de sua definição nos termos da retórica.

**O orador e o auditório** constituem-se 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 que provocarem a adesão às teses em pauta (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2000). À luz da retórica, os fatos não “falam por si”, mas, pelo 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 emocionar-se (sentir) primeiro, para apenas depois pensar e, eventualmente, agir – pois, sem o apelo à emoção, a razão não se manifesta (DAMÁSIO, 1996) –, por isso mesmo é sempre frágil o discurso que suprime ou use demasiadamente um dos apelos.

A retórica recomenda ao orador iniciar sua tarefa com o **exórdio**, isto é, o acordo prévio elaborado como discurso preliminar que procura a adesão do auditório antes que sejam apresentados os argumentos. O exórdio busca produzir uma emoção (inspirar confiança ou credibilidade, entre as mais importantes para a aceitação dos argumentos) para obter atenção antes de apresentar a tese, os argumentos e as 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.

Isto posto, o exórdio é imprescindível (afinal, não há como argumentar com eficácia sem um acordo prévio); estrutura-se sobre um conjunto de premissas implícitas ou explícitas, fatos, verdades e 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, p. 23). As verdades, por sua vez, são nexos causais complexos, enquanto as presunções (elemento capital na argumentação) são afirmações verossímeis admitidas pela maioria até prova contrária (REBOUL, 2000). Não há regra para a duração do exórdio, o qual também pode ser implícito, brevíssimo ou abrupto, quando o orador escolhe abordar o assunto principal aparentemente sem preparação prévia (REBOUL, 2000).

Relativamente ao orador, é preciso identificar: (1) quem é, (2) quando discursa e (3) de onde discursa (REBOUL, 2000). Antes de iniciar a leitura, o leitor deve saber se o orador é pesquisador de um importante centro de pesquisa e autor de obras originais ou, ao contrário, um copista que compilou e simplificou – por sua conta e seu 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 serem fortemente influenciadas pela realidade à sua volta e, por isso mesmo, parte do conteúdo pode ser obsoleto na atualidade e outra parte, ainda válida. Lembrando que, se de um lado uma obra escrita há décadas possa caducar, de outro, a mais recente não é necessariamente a melhor: uma obra se mantém atual se explica adequadamente os problemas contemporâneos.

O exercício para identificar o orador 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, neste momento, o trabalho brilhante de Joseph A. Schumpeter (1982), denominado *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, base de todos os demais autores que escrevem sobre inovação (e não necessariamente referenciada), sendo absolutamente tosco e superado relativamente à função de liderança do agente inovador. Ora, portanto, Schumpeter deve ser utilizado quando o tema for inovação e, independentemente de seus prestígio e importância, descartado quando se discutir liderança.

O aluno deve, por fim, perceber a **intenção** – ou posição (de onde?) – do orador quanto às polêmicas pertinentes ao seu tema. Em ciências humanas, a polêmica é a regra, e raramente

há consenso sobre definições e prescrições; a literatura dos cursos de Administração de Empresas, por sua vez, não foge à regra. Não obstante e 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 o aluno a acreditar que a mais recente abordagem é a melhor ou a correta.

A intenção do orador estabelece o tipo do texto, como podemos constatar a partir da utilização de Ide (2000) da expressão “nível de leitura” para instruir o leitor (auditório) da necessidade de identificar a intenção do autor, não necessariamente coincidente com o declarado sob a rubrica “objetivo”. Os tipos podem ser o de prover informação, comover ou sensibilizar (independentemente do conteúdo), dirigindo-se à inteligência, à vontade ou à sensibilidade, respectivamente. O discurso do primeiro tipo 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 tipos simultaneamente, em graus diferentes, e ainda assim é sempre possível identificar o tipo predominante.

Feita a análise do tipo de discurso e da intenção do orador, o aluno estará preparado para o necessário distanciamento crítico, protegendo-se dos conteúdos com pretensões à manipulação, à venda de consultoria especializada, à mera destruição de oponentes intelectuais ou de concorrentes comerciais etc. O exercício da crítica baseada na retórica acula um tipo particular de motivação muito adequada à aprendizagem: a desconfiança, a velha dúvida cartesiana.

A **tese**, por sua vez, é o enunciado de um juízo a partir do qual o orador deseja persuadir o auditório, gramaticalmente assumindo a forma de uma assertiva. Em geral, há muitas teses nos discursos científicos, e cabe ao auditório identificar aquela – ou aquelas – mais importante – ou importantes. No entanto, não necessariamente a tese declarada pelo orador como tal é, de fato, a mais essencial.

Na tradição retórica, a argumentação é a estratégia discursiva, enquanto os **argumentos** são os raciocínios destinados a persuadir o auditório da tese do orador (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 válidas, assim como a conclusão também o será; já o segundo é aquele cuja conclusão pode ser plausível, mas não necessariamente verdadeira, pois as premissas não são demonstráveis, sendo antes dependentes de crenças e valores.

Sendo assim, 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 e servem para lidar com fenômenos não demonstráveis pela sua natureza, cujas premissas devem ser aceitas por serem mais justas, melhores ou belas (ARISTÓTELES, 2012). Como se verá ao longo do artigo, a argumentação de Day (1994) procura mover o auditório para acolher suas propostas de estratégia com base em competências-chave, recorrendo à proposição da importância inquestionável da eficácia na

gestão organizacional. De fato, essa alegação é válida para o auditório formado por pessoas da área de negócios.

O mundo dos negócios não costuma apresentar verdades demonstráveis, ainda que o senso comum (às vezes travestido de ciência) confunda o princípio da racionalidade econômica com a possibilidade do uso da racionalidade lógica. Raramente há evidências – tão somente exemplos – de que estratégias competitivas sejam superiores às colaborativas, que condutas agressivas sejam mais ou menos eficazes que as amigáveis; de fato, a teoria utiliza presunções plausíveis na perspectiva do auditório.

Os argumentos podem ser classificados desde as categorias gerais até as detalhadas. Visando ao 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 humanas – e certamente na Administração de Empresas –, o uso do argumento quase-lógico não ocorre por fragilidade do conhecimento, mas pela natureza dos fenômenos em estudo; são domínios nos quais as premissas só podem ser possibilidades, ou plausíveis. Já 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. Finalmente, os argumentos fundadores do real organizam a realidade a partir da indução ou da analogia, produzindo generalidades ou transposições. Estão nessa categoria os exemplos, os modelos e os antimodelos, a ilustração e as semelhanças (FIORIN, 2015; PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2000). Muito mais pode ser apresentado sobre a tipologia dos argumentos, tarefa, no entanto, que excede os limites e objetivos deste artigo.

## **LEITURA RETÓRICA DE THE CAPABILITIES OF MARKET-DRIVEN ORGANIZATIONS, O ARTIGO DE DAY**

O artigo em análise, escolhido propositadamente, é considerado o de mais alto impacto nos campos da estratégia e da Gestão da Qualidade Total (GQT) nos últimos 25 anos, tendo acumulado 1.667 citações desde 1994, cerca de 72 ao ano, acessado por leitores das áreas de organização, estratégia, produção e cultura organizacional (dados estes extraídos do banco de dados da plataforma *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 sua publicada em 1995. Espera-se, 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.

Dando sequência à proposta do artigo aqui estudado, Day (1994) 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 pela utilização simultânea dos ativos tangíveis e “capacidades”; e (3) as capacidades são as formas desenvolvidas na realização dos vários processos, tais como atendimento de pedidos, desenvolvimento de novos produtos etc. – às três premissas 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, em tradução livre) (BARNEY, 1991). Associa-se, assim, a estratégia das competências essenciais à Gestão da Qualidade Total (GQT), a qual, por sua vez, é complementar à sua proposta de estratégia, posto que é voltada à gestão da operação propriamente dita.

A tese principal de Day é que, entre todas as competências, duas são 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 levá-lo a adotar suas prescrições no tocante à estratégia organizacional, uma agenda para o desenvolvimento dessas capacidades, associando-as às práticas da GQT. Ele alude, com aparente respeito, à teoria do posicionamento e recomenda pesquisas futuras que aprimorem seu modelo: melhor identificação das capacidades distintivas, estabelecimento de indicadores de comportamento orientado ao mercado e gerenciamento do programa de desenvolvimento das capacidades.

## **O ORADOR (AUTOR) E O 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. À data da elaboração desta pesquisa, é professor de marketing e um dos diretores da Wharton School na Universidade da Pensilvânia (uma das mais importantes escolas de negócios do mundo). É um pesquisador prestigiado de renomadas instituições e, como costuma ser regra nos EUA, prestador de serviços (*consultant*) para empresas e governos de vários países.

Como já retratado, o artigo aqui estudado foi publicado em 1994, quando as obras de William Edwards 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, esta, 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, dada por fatos alheios ao seu modelo: o crescimento da economia japonesa e as dificuldades da economia norte-americana nos anos 1980 e 1990, e o prestígio de Deming e Juran. Ao associar seu modelo à GQT, escolheu não desconstruir crenças, mas se aproveitar do contexto favorável à sua tese.

## 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, por executivos de empresas.

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

Ao trazer a estratégia competitiva (“escola” do posicionamento, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [2010]), principal teoria com a qual poderia rivalizar, o autor não a confronta diretamente, não a desqualifica explicitamente, mas prefere citá-la de forma cuidadosa, como se pode constatar no seguinte trecho: “A mudança feita ao se enfatizar as capacidades [chaves] não significa que o posicionamento estratégico de Porter é menos importante” (DAY, 1994, p. 49), aparentemente propondo-se somar – e não subtrair – conhecimento à teoria da estratégia. Ao adular um potencial rival tão poderoso como Porter, evita opor-se aos seus seguidores, certamente presentes no auditório, apresentando-se, assim, como orador gentil e equilibrado a um auditório sensível a tanto.

Day investiu parte significativa do texto para alinhar, à sua conveniência, fatos e verdades necessários para convencer o auditório da necessidade de desenvolver as capacidades-chave como a estratégia que torna 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 – a qual leva a empresa a se voltar para o mercado –, central em sua tese, só é apresentada na metade do artigo, na 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 entre o lugar do autor (suas credenciais como pesquisador e consultor), o prestígio do *Journal of Marketing*, a linguagem adequada e a aparente reverência ao principal opositor potencial buscam – e conseguem, dado o impacto do artigo – a adesão do auditório à tese e aos 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 de autoria de Hamel e de Prahalad, prestigiadas pelo auditório e escolhidas para confirmar a tese do orador. No campo retórico, citações são argumentos de autoridade, o uso de autores cujos conhecimento e relevância são inquestionáveis no juízo do auditório. São 65 referências bibliográficas dos mais conceituados pensadores das principais escolas da estratégia, trazendo 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 a intenção dominante do autor é informar. Não é assim, todavia: se o fosse, a revisão bibliográfica de Day deveria apresentar explicitamente também os argumentos discordantes da sua tese.

Os exemplos são as experiências exitosas de empresas admiradas pelo porte e por seu sucesso, como Walmart, Honda e Federal Express, entre outras (são vinte exemplos, ao todo, ocupando oito das treze páginas do artigo). Não há detalhamento dos casos, haja vista a utilização do respeito e a familiaridade do auditório com as grandes marcas para emprestar credibilidade às propostas do orador: conforme Day (1994, p. 39), “[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”, e complementa seu raciocínio mencionando “[...] a habilidade da Motorola em continuamente melhorar a qualidade e desenvolver produtos e a habilidade de integrar processos de transação da Federal Express”. A competência da Honda, a habilidade da Motorola e a da Fedex não são sustentadas por indicadores, sequer por fatos, sendo, portanto, apenas os juízos do autor apelando à boa imagem das empresas.

Ora, exemplos são escolhidos à conveniência do orador, evitando 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.

Conforme a análise retórica, as definições podem ser apresentadas como verdades que produzem outras (PERELMAND; OLBRECHTS-TYTECA, 2000), ou seja, encontram-se 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”, esta 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 a verdade: “as organizações voltadas para o mercado têm desempenho superior” (DAY, 1994, p. 38).

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

## **INTENÇÃO, TIPO DE DISCURSO E POSIÇÃO DO ORADOR**

Identificados os argumentos – quais são e quais os tipos –, é possível compreender a intenção do orador, sua posição e o tipo de artigo em tela.

O orador tem como intenção 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), apelando 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) toca 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.

A intenção determina o tipo do texto: mover as crenças relativas à melhor forma de gerir e à melhor estratégia a escolher, ainda que informe o auditório sobre estratégia e GQT. Mover, nesse caso, é influenciar ou orientar ações, levar o auditório a utilizar suas ideias e – por que não? – a contratar seus serviços de consultor.

A intenção do orador, 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 diz respeito à estratégia e à eficácia na gestão das organizações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa objetivou evidenciar a potencialidade do uso da retórica ao ensino em cursos de graduação em Administração e, deste modo, para contemplar tal proposta, selecionou-se um artigo clássico sobre estratégia a fim de se realizar uma análise retórica contundente.

Rumando, portanto, ao fechamento do presente estudo, traz-se uma constatação de Walter Benjamin (2000), segundo o qual, na sociedade contemporânea, a obra de arte não fala por si, devendo, portanto, ser explicada ao público. Das obras de pensadores como Aristóteles e Descarte e – salvaguardada a devida diferença de proporção e importância – da nossa experiência docente, também os textos não se revelam facilmente ao leitor: pelo contrário, a compreensão exige método e disciplina (ou prática). Como pudemos demonstrar, a retórica aristotélica não só ensina a organização da mensagem do orador, como também permite sua desconstrução por meio da leitura crítica.

O senso comum, no que lhe diz respeito, utiliza a expressão “crítica” como um 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 se retratando de uma imagem) quanto do escrever e do pensar. Isto se dá, porque compreender a posição e a intenção de um orador, assim como identificar argumentos e o tipo de um texto são um exercício de desconstrução do pensamento que ensina a construir o próprio raciocínio, acelerando a aquisição da experiência intelectual, a qual, 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. Portanto, o autor tem uma intenção e utiliza argumentos com vistas a persuadir seu auditório, não pelo desejo de embuste, mas por ser da natureza dos fenômenos sobre os quais se debruça. Trata-se do mundo classificado por Aristóteles (2012) como não demonstrável e, por isso mesmo, não deve ser abordado nos termos do raciocínio necessário, mas, sim, do preferível. As técnicas de interpretação de textos não ajudam o auditório de forma explícita a compreender a qualidade dos argumentos e as intenções do autor, daí a superioridade da retórica para o estudo dos textos de Administração de Empresas.

A leitura retórica é interpretação e, assim sendo, estas considerações podem – e devem – ser cotejadas por exercício semelhante de outros autores. Feita a ressalva, avalia-se que a principal contribuição do artigo de Day, isto é, sua proposta de estratégia cuja implementação utiliza os instrumentos da GQT, não é exatamente original, pois os elementos fundamentais da proposta – ou seja, a estratégia baseada em recursos e a GQT em si – não são de sua autoria. A obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ao tratar da teoria da estratégia baseada em recurso, cita Birger Wernerfelt nos anos 1980 como pioneiro do campo, seguido por Prahalad e Hamel, na década de 1990, como os responsáveis pela popularização das ideias a respeito das capacidades dinâmicas. Em síntese, nesta análise, compreende-se que a contribuição de Day é combinar elementos conhecidos de maneira organizada para o mundo do *management*. Adicionalmente, a despeito de ter escrito para mover a opinião do auditório, também contribuiu para a discussão sobre temas relevantes no referido campo administrativo.

De forma compatível com sua intenção predominante (que é obter a adesão do auditório ao seu modelo de estratégia baseada em competências-chave) e a partir dos argumentos utilizados, Day não avançou na compreensão ou na superação de eventuais lacunas da teoria e da implementação da estratégia, sem ter invalidado quaisquer outras propostas na área. Como, então, explicar a importância do texto publicado há mais de 25 anos? Pela competência retórica do orador.

A competência retórica do artigo funda-se na articulação adequada do exórdio, em 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, levem à aceitação das

propostas do autor. Adicionalmente, pode ter se beneficiado à época da publicação de seu texto da aproximação com a GQT, de grande popularidade. O impacto atual do texto, no entanto, sugere que ele se manteve atraente por méritos próprios.

Ainda sobre o impacto textual, tal qual medido pela *Web of Science*, a retórica sugere que ele pode ser causado pela simplicidade da proposta. Há um extenso exórdio, uma longa lista de exemplos e citações, mas a recomendação é simples: as competências-chave para chegar ao cliente são apenas duas – o entendimento do mercado e a conexão com os clientes e, para implantar as competências-chave, a conhecida e prestigiada Gestão da Qualidade Total.

A retórica sempre mostrou o poder da simplicidade para a eficácia da persuasão (ARISTÓTELES, 2012), algo particularmente válido, a nosso ver, para um auditório que valoriza o pensamento estruturado e comprometido com a ação.

A leitura retórica, portanto, admite vários níveis e interpretações e, nesta pesquisa, foi apresentado o seu nível mais genérico, com base nas principais categorias analíticas e visando ao objetivo proposto, e produzida uma interpretação que certamente está longe de ser única, por empreender inúmeros desenvolvimentos possíveis. Pode-se considerar, por fim, que o aspecto mais relevante do artigo não é a leitura retórica sobre o texto de Day, em si e por ele próprio, mas a demonstração das possibilidades da retórica para a compreensão da literatura e da aprendizagem nos cursos de graduação em Administração de Empresas.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: nov. 2019. Aceito para publicação em: dez. 2020.
- 2 Aquela se trata de uma compilação autoral de Fernando, Silva e Amorim (2017), portanto, as obras mencionadas foram replicadas da seleção dos autores, não constando em nosso aporte bibliográfico.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE JR., Manuel. Prefácio. In: ARISTÓTELES. **Retórica**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

ARISTÓTELES. **Retórica**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

ARISTÓTELES. **Organon**. São Paulo: Edipro, 2016.

ARIDA, Pérssio. A história do pensamento econômico como teoria e retórica. In: REGO, José M. **Retórica na economia**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 11-46.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica. In: ADORNO T. et al. **Teoria da cultura de massa**. São Paulo: Zouk, 2000. p. 221-254.

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

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

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 37-52, 1994.

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

DESCARTES, René. **Obra escolhida**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1973.

DUARTE, Vitor. Argumentação retórica como ferramentas intelectuais e seu lugar no ensino. In: SITED – SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TEXTO, ENUNCIAÇÃO E DISCURSO, 2010, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SITED, 2010. p. 403-409.

FERNANDO, Jorge T.; SILVA, Gustavo; AMORIM, Maria Cristina S. Marketing myopia: rhetorical exercises. In: ENANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2017.

FIORIN, José Luiz. **Argumentação**. São Paulo: Contexto, 2015.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente** – a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GRIMALDI, Willian M. Semeion, Tekmerion, Eikos in Aristotle's rhetoric. **American Journal of Philology**, v. 101, n. 4, p. 383-398, 1980.

IDE, Pascal. **A arte de pensar**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

JURAN, Joseph Moses. **Quality control handbook**. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.

KENNEDY, George A. **Comparative rhetoric** – a historical and cross-cultural introduction. New York: Oxford University, 1997.

McCLOSKEY, Deirdre. The rhetoric of economics. **Journal of Economics Literature**, v. 21, n. 2, p. 481-517, 1983.

MASSMANN, Débora. Argumentação: em busca de um conceito. **Línguas e instrumentos linguísticos**, Campinas, v. 26, p. 99-110, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia** – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman: 2010.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da Argumentação**: a nova retórica. Lisboa: Instituto Piaget, 2000.

PRIGOGINE, Ilya. **Ciência, razão e paixão**. 2. ed. São Paulo: Livraria da Física, 2009.

REBOUL, Olivier. **Introdução à retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SANTOS, Boaventura S. **Um discurso sobre as ciências**. 11. ed. Porte: Edições Afrontamento, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

**Rodrigo  
Guimarães  
Motta**

Doutor e mestre em Administração pela PUC/SP. Professor de Marketing e Vendas em cursos de extensão, graduação, pós-graduação e MBA, além de executivo e empresário atuante em algumas das principais empresas multinacionais e nacionais de bens de consumo e saúde.

**Neusa Maria  
Bastos  
Fernandes dos  
Santos**

Pós-doutora pela McGill University, doutora em Controladoria e Contabilidade pela USP e mestra em Administração pela USP. Vice-coordenadora do programa de pós-graduação em Ciências Contábeis e professora titular da PUC/SP.

**Maria Cristina  
Sanches  
Amorim**

Doutora em Ciências Sociais pela PUC/SP e mestra em Economia pela USP. Professora titular no departamento de Economia e no programa de pós-graduação em Administração, coordenadora do grupo de pesquisa “Gestão, Economia e Política”, assim como coeditora da Revista de Ciências Médicas da Faculdade de Sorocaba da PUC/SP.

**Jorge Vieira da  
Silva**

Doutor em Ciências Políticas pela PUC/SP e mestre em Administração pela PUC/SP. Professor de Governança Corporativa, Finanças Empresariais e Diplomacia Corporativa e Prevenção de Conflito na Ambra University (Orlando, Flórida, EUA) e professor pesquisador associado sênior do grupo de pesquisa em “Gestão, Economia e Política” do programa de pós-graduação em Administração da PUC/SP.