

**2º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS  
RIBEIRÃO PRETO – SP  
ÁREA TEMÁTICA: B - ABORDAGEM SISTÊMICA NAS ORGANIZAÇÕES**

**ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS RETÓRICO-DRAMATÚRGICOS: ESTUDO  
DE CASO NA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE PRODUÇÃO.**

**Autor**

Prof. Dr. Alvaír Silveira Torres Jr.

FEA-USP

Rua Alfredo Palmiro Copede, 111, 09770-520 – São Bernardo do Campo – SP

011 9932-2958 - 011 3091-5842

[alvair@uol.com.br](mailto:alvair@uol.com.br)

**RESUMO**

As organizações têm adotado estratégias de mudanças e inovações contínuas, cuja realidade vem se tornando mais dependente da cooperação, colaboração e participação ativa de seus membros. Por outro lado, o exercício do poder e da autoridade não é mais suficiente para trazer a adesão aos padrões de comportamento esperados. Uma nova forma de ver as organizações neste novo contexto é analisá-las a partir de uma abordagem sistêmica aliada à perspectiva retórica-dramatúrgica. Tal modelagem amplia a retórica aristotélica do verbal para o não-verbal, fazendo ver os processos de gestão como transmissores de significados éticos, emocionais e lógicos do gestor ao seu público interno. Assim, as ações passam a ser vistas como argumentos retóricos de um drama organizacional com seus elementos: ato e propósito, elenco, platéia, cenário e meios de cena. O drama é arranjado retoricamente para que os objetivos organizacionais, em lugar de verdades, sejam vistos com verossimilhança, como parte de um processo que traga o plausível, o convincente e a negociação para a agenda administrativa. Efetuamos estudo de caso aplicando o modelo para interpretação de um sistema de produção.

*Palavras chaves: retórica organizacional, sistemas retórico-dramatúrgicos, sistemas de produção.*

## INTRODUÇÃO

No conto a Biblioteca de Babel, diante de uma fantástica situação criada por Borges (1944) na qual uma Biblioteca contem em suas prateleiras tudo o que pode ser escrito em todas as línguas possíveis, o escritor nos faz refletir sobre a sensação de nulidade do ser humano perante um universo de letras ao qual ele não pode nada mais acrescentar. Por outro lado, não obstante tudo estar escrito, esse homem necessita procurar idéias nas prateleiras e balcões, encontrando perspectivas distintas, quando não contraditórias. Antes de pensar na ciência e seus praticantes, assim como um bibliotecário que decifra os códigos e tem o sentido de buscar aquele livro que melhor define sua busca e crença, pensemos no homem comum que perambula entre o universo de idéias, um homem que se ocupa e vive em organizações. Para este homem a verdade não é provada de fato, mas fruto de um convencimento ou de uma cultura que lhe auxilia na interpretação deste vasto universo. A verdade aqui, para o homem comum no dia-a-dia, cede lugar à verossimilhança, ao que parece ser adequado, intelegível e útil aos seus propósitos.

A alusão à problemática levantada pelo universo borgiano mostra-se ainda mais atual na medida em que vivemos um mundo fragmentado e de intensa superficialidade. Na Biblioteca de Babel e no mundo globalizado a fragmentação do conhecimento leva à impossibilidade do homem conhecer o todo, bem como, seu convívio intenso com visões distintas sobre as coisas levam-no à constante tensão entre contraditórios .

Essa fragmentação se acentuou nos últimos anos do capitalismo moderno e trouxe tanto à economia e à vida social um contexto de mais amplas possibilidades diárias de vida, de decisão, de idéias, naquilo que alguns sociólogos chamam de vida flexível (SENNETT, 2002, p.53). Antes o homem vivia em sociedade e organizações mais burocráticas e definidas, sendo apresentado a menor número de contradições e com acesso aos livros e prateleiras que lhe davam uma história, uma coesão e sentido de vida. Hoje este homem é bombardeado e exigido pela mudança constante, aquilo que chamamos de Cultura da Mudança. Especialmente nas organizações, essa cultura se consubstancia de um lado mais profundo em inovações e, de outro, na superficialidade, por modismos adotados e abandonados, manifestando essa necessidade do Capital em estar sempre mudando, tentando, revitalizando-se. Nessa Babel moderna e globalizada, porque nem todos os códigos são possíveis de decifrar pelo homem comum, a organização assume em vários aspectos a configuração de um sistema retórico-dramatúrgico composto por diversos elementos de persuasão.

Da junção desses sub-sistemas queremos entender o cotidiano organizacional visando instrumentalizar a Administração com mecanismos de análise que toquem a profundidade do fato e deixem a superficialidade para os modismos. Retórica e dramaturgia representam a dimensão humana da Ciência que modernamente foi separando-se do que se convencionou chamar de dimensão Técnica. De fato, desde o clássico ensaio de Snow (1995) sobre essas duas culturas, Técnica e Humana, se discute as perdas na compreensão dos fenômenos com a separação desses dois mundos, que apesar de apresentarem naturezas distintas, a falta de consideração de um grupo pelo outro tem levado a diagnósticos incompletos. Quando se fala do cotidiano organizacional, há o perigo de negligenciar elementos como a emoção, a ética e os artefatos simbólicos construídos pelo homem em sua interação e que compõem o sistema. É o que pretendemos explorar numa trajetória que primeiro discute teoricamente como os elementos dos sistemas retórico e dramatúrgico auxiliam no entendimento do fenômeno organizacional, dando conta da necessidade dos homens do novo capitalismo terem uma história, de um sentido que lhes proporcione motivação para os desafios e riscos inerentes à nova realidade. E ao final, partindo dessa fundamentação, analisamos um estudo de caso de

mudança organizacional, implantação do modelo enxuto de produção em uma fábrica, que em termos gerais exemplifica como essa mudança foi construída pela interação de elementos retóricos e dramatúrgicos presentes no Sistema Organizacional. Ao invés de ser deliberado em planos detalhados, foi um processo de mudança deliberadamente emergente pela construção de espaços organizacionais de interação, cuja presença permitiu a construção de uma história retórica, dando sentido às mudanças e propósitos da organização em conjunto com seus integrantes.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Estudos empreendidos por Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996) em seu Tratado da Argumentação - A Nova Retórica, representam um trabalho de fôlego na renovação da retórica aristotélica. Os autores belgas ampliaram os limites para atingir auditórios de qualquer gênero, tais como, o consumidor, o leitor, a família que assiste TV, sem abandonar os conceitos centrais desenvolvidos por Aristóteles de verossimilhança e busca da adesão do público através da argumentação (PERELMAN e OLBRECHTS-TYTECA, 1996, p.6).

Aristóteles definiu Retórica como “a faculdade de ver retoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar a persuasão” (ARISTÓTELES, 1985, p.38). A Nova Retórica define-a no âmbito de uma teoria da argumentação como o estudo das técnicas discursivas que permitem:

Provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se apresentam a seu assentimento: uma argumentação eficaz é a que consegue aumentar essa intensidade de adesão, de forma que se desencadeie nos ouvintes a ação pretendida (ação positiva ou abstenção) ou, pelo menos, crie neles uma disposição para a ação, que se manifestará no momento oportuno. (PERELMAN e OLBRECHTS-TYTECA, 1996,p.50).

A comparação das duas definições, não obstante o caráter sintético da tradicional, traz a essência do propósito comum: a retórica estuda os meios para se conseguir a adesão de determinada audiência a uma tese que lhe seja apresentada. Daí decorrem os princípios básicos da verossimilhança e a preocupação com o auditório, tendo em vista o objetivo da persuasão.

Em primeiro lugar, a verossimilhança diz respeito àquilo que Aristóteles definiu como objeto da dialética, isto é, o raciocínio que parte de premissas geralmente aceitas, aquilo que se refere ao campo das opiniões. Assim, Aristóteles diferencia o raciocínio argumentativo dialético, distinguindo-o do raciocínio lógico demonstrativo. O primeiro pertence ao plausível, possível, opinativo, exemplificado, o segundo, em contraposição, refere-se ao que é verdadeiro, evidente, científico, induzido.

Na nova retórica Perelman e Olbrechts-Tyteca (1996) resgatam os conceitos de verossimilhança e dialética aristotélica, elaborando questões a respeito da racionalidade analítica e científica não darem conta dos juízos de valor, dos julgamentos e deliberações que se fundam em crenças e, com base nelas, os indivíduos decidem e realizam ações. Há uma racionalidade de outra ordem, do que parece verossímil, daquilo que não é aceito como verdade, pois não há provas evidentes, mas parece ser, é presumível e passível de persuasão. Uma razão que se encontra não só com o logos, mas também com a emoção e a ética.

No que tange ao segundo conceito central, do auditório, ao se preparar um discurso que tenha por objetivo levar seu público à persuasão, Aristóteles adverte para a criação de três condições que satisfaçam a audiência específica (ARISTÓTELES, 1985, p.38-39). Primeiro, o ethos, a ética, a credibilidade do orador, sendo reconhecida pelo público e transferida ao

assunto em debate. Segundo, o pathos, as sensações transmitidas ao auditório despertando-lhe as paixões e levando-o às emoções favoráveis ao discurso. Terceiro e último, argumentação lógica, coletando provas demonstrativas sobre a proposição, provas em forma de exemplos, mais propícias aos auditórios menos cultos, ou de entimemas, silogismos retóricos para audiências mais preparadas.

A Nova Retórica conserva tais conceitos aristotélicos e renova-os em direção ao desafio de persuadir auditórios distintos com um mesmo discurso. Um texto, por exemplo, uma vez disseminado pelos meios de comunicação moderna, pode atingir um sem número de públicos pelo mundo, constituindo aquilo que os autores chamam de “auditório universal”, no sentido de uma universalidade que o orador imagina como destinatária de um discurso que objetiva persuadir todos que tiverem condições de compreender sua argumentação. Há que se ter, portanto, um acordo sobre o auditório, fundar o discurso sobre o que é admitido pelos ouvintes e daí em diante, conceber o conjunto da argumentação.

Por outro lado, na obra de Aristóteles encontram-se interfaces da Retórica com elementos de um outro sistema: a Dramaturgia. São referências à Retórica e à Poética que o filósofo empreende para compreender a vida, um sistema maior, a partir de dois de seus subsistemas. Assim, se entendermos a retórica como fala e o drama como língua, assim como Saussure e Barthes fizeram referência aos discursos ou textos usando sistemas de linguagem possíveis, verbais e não-verbais, então, a comunicação expressa nos gestos, no vestuário, nos espaços, como no teatro da vida dos interacionistas-simbólicos, pode ser intencionalmente arranjada nesses símbolos com o objetivo de influenciar outros.

O sistema lingüístico possibilita revelar a manifestação de uma estrutura de forma constante, a língua, a qual, por sua vez, pode apresentar-se em substâncias distintas, veículos distintos, em símbolos os mais diversos, utilizados dramaturgicamente na expressão de determinado sentido. Daí decorre, que a retórica, usada originalmente na linguagem verbal, amplia seu alcance e pode ser aplicada à toda estrutura cujas relações formais entre seus elementos, sejam eles quais forem, são análogas ao da linguagem verbal, ou dita “natural”.

A Retórica e Dramaturgia formam um sistema de comunicações na realidade específica do universo simbólico na cultura das organizações. Partimos da premissa de que a cultura se expressa através de um conjunto de símbolos, logo, tais símbolos são a língua, portadora de uma fala que naturalmente nasce das interações sociais nas organizações, verificada pelos interacionistas-simbólicos, mas também, pode ser alterada, reorganizada e sistematizada numa fala consciente, aquilo que propomos fazer com a retórica. A Dramaturgia no que ela tem de aproximação com a vida, no que pode nos oferecer como recurso metodológico que mimetiza a realidade organizacional, representando o processo de comunicação em toda sua amplitude, verbal e não-verbal. A Retórica, por sua vez, nos princípios que nos oferece para estruturar o “discurso” das ações de forma harmoniosa, coerente, persuasiva, dentro do campo da verossimilhança, do plausível, não do enganador, mas do que pode ser lógico, ético e emocionalmente possível, àquilo que os espíritos são conduzidos pela argumentação simbólica, levada à cabo e revelada um sistema organizacional retórico e dramaturgico.

A Retórica, ainda que revisitada pela Nova Retórica, é, em seus princípios básicos, a aristotélica. Porém, no que diz respeito ao Drama, porque adotamos a dramaturgia, referindo-se ao Teatro na acepção usual da palavra, em distinção aos outros tipos: cinematográfico, televisivo, ou mesmo, do gênero literário? A mera alusão à tragédia, fazendo-nos remeter ao drama do teatro grego clássico, também não é suficiente, pois desconsidera as evoluções dramaturgicas, especialmente no sentido da participação do público.

Ainda que outros sistemas dramáticos possam ser usados, escolhemos a dramaturgia por se tratar da melhor aproximação para entender a linguagem simbólica presente nas organizações. O que diferencia o drama, sob uma perspectiva teatral, é a característica peculiar do teatro, voltando ao nosso início, de tão bem imitar a vida nos seus aspectos de comunicação no processo de interação. De fato, a dramaturgia, enquanto fenômeno comunicativo, mimetiza o que ocorre na interação cotidiana se a entendermos como uma representação que uns fazem aos outros, no mesmo espaço e no mesmo tempo. Assinala Barbosa sobre esta distinção:

No teatro existe coincidência, no tempo e no espaço, entre atores e espectadores. A relação comunicativa caracteriza-se assim pelo fato de o envolvimento espaço-temporal dos emissores ser o mesmo que o envolvimento espaço-temporal dos receptores. (BARBOSA, 1982, p.80).

Para tornar mais explícita esta diferenciação da situação comunicativa com o espectador do teatro, o autor destaca a televisão e o cinema como contrapontos. Na televisão, não obstante poder haver transmissões coincidentes no tempo, os agentes das ações encontram-se em outro espaço, que não aquele do espectador. No cinema, espaço e tempo são diferentes entre emissor e receptor. Talvez a realidade virtual possa vir a rivalizar com o teatro na prática de imitar a vida, porém, a telepresença nunca será uma presença humana. Na metáfora do teatro, dizemos nós, o contato humano é possível de ser potencializado na medida em que o encenador pode transformar a platéia em parte do palco, ou que os atores dirijam seu olhar ao espectador, ou, ainda, que este venha a participar de algumas cenas.

Dentro dessa metáfora teatral, iniciamos a construção em detalhes da nossa abordagem, elegendo elementos que compõe aquilo que Magaldi chama de “síntese de elementos artísticos” (MAGALDI, 1985, p.12) e fazem o espetáculo do teatro. Preferimos chamar esse conjunto de sistema dramatúrgico, que irá compor com os elementos do sistema retórico o referencial para análise da organização, um protocolo para a coleta de dados e construção do diagnóstico.

- Cena: é a ação em si, destacando-se sua força expressiva, simbólica, comunicativa.
- Ator: é o agente da ação, incluindo todos os aspectos relativos ao seu ser, tais como, história, talentos, estilo na performance e papéis desempenhados. Pode ser ator institucional, nos casos em que a empresa investe-se de um papel próximo ao de uma pessoa que age e toma decisões em nome de toda organização, ou, pode ser ator principal e coadjuvante, diferenciando-se no sentido de terem maior ou menor autonomia na condução do ato. Os atores formam no seu conjunto o elenco, a rede de líderes da organização.
- Ato: é o conjunto de ações ou cenas conduzidas pelo ator ou atores, sozinho ou com a participação da platéia, podendo seguir ou não um texto, mas sempre com determinado propósito e objetivando a aderência do público.
- Propósito: é a razão motivadora para o ato. Inclui os motivos encontrados tanto no ambiente interno, como no externo à organização.
- Platéia: refere-se à audiência que queremos influenciar, persuadir. É o conjunto de pessoas que o ator quer alcançar com seu ato.
- Cenário: consiste no meio que envolve atores, ou atores e platéia, formado pelo espaço e elementos que ocupam este espaço, sua distribuição estética e função retórico-dramática.
- Meios de cena ou encenação: consiste em todos os meios físicos e metodológicos necessariamente utilizados pelos atores ou atores e platéia no desenvolvimento das

ações que formam o ato. Incluímos a indumentária ou figurino, adereços, elementos sonoros e visuais, métodos de encenação ou coreografia, marcações das cenas. Não cabem aqui, portanto, a gesticulação ou talento retórico, características do ator.

- Encenador: aquele ou aqueles a quem cabe organizar a unidade retórica do espetáculo na organização, fazendo uso dos elementos retóricos de invenção com seus argumentos lógicos, éticos, emocionais, disposição desses argumentos, sua elocução e ação. Em nosso caso, reveste-se na proposta de conceder aos profissionais preocupados com a comunicação organizacional esta função de construtores do espetáculo.
- Texto: trata-se aqui do encadeamento das ações que organizam o ato ou conjunto de atos, seguida pelo encenador. Pode ser concebido pelo encenador ou outro grupo, ou pessoa, que faz às vezes do dramaturgo.

Assim, na perspectiva predominantemente dramaturgica, as ações no interior de uma organização, nosso teatro de muitos palcos, são vistas como cenas, formando no seu conjunto um ato ou atos com determinado propósito, dirigidas para determinada platéia, com ou sem sua participação, sendo desempenhadas por atores, em meio a um cenário e valendo-se de meios de representação, elementos esses, passíveis de serem estruturados por um texto, discurso verbal e não-verbal, arranjados pela Administração consciente, seu encenador.

Para finalmente compor a retórica-dramaturgica, estabelecemos relações desses elementos do drama com os elementos básicos da retórica aristotélica (REBOUL, 1998) - gênero do discurso, orador, audiência e meios de prova - aplicáveis tanto ao discurso em si, quanto à representação do discurso e, portanto, aplicáveis ao verbal e não verbal. Criamos, então, quatro elementos básicos para o exame da comunicação organizacional na perspectiva retórica e dramaturgica:

- 1) Mensagem – ato e propósito organizacional: gênero do discurso na intencionalidade do orador organizacional, seu ato e propósito que norteia a história construída e comunicada, seja em um discurso pela mudança, pela manutenção da estabilidade, pela conquista de um mercado, dentre outros gêneros possíveis.
- 2) Emissor – elenco de gestores: orador organizacional, visto nas ações simbólicas e verbais da rede de gestores.
- 3) Recepção – platéia: audiência do discurso, em especial os funcionários da organização, mas também extensivo a outros públicos: comunidade, sociedade, acionistas, elenco de gestores.
- 4) Meio – cenário e meios de cena: são as ações organizacionais que compõem o discurso, sua estética de apresentação à platéia, os fatos criados e realçados como exemplos à platéia.

Tais elementos, por sua vez, precisam ser trabalhados para apresentar uma expressão argumentativa que confira ao discurso três dimensões básicas da verossimilhança, isto é, a plausibilidade da decisão comunicada. Tratam-se das dimensões lógica, emocional e ética do discurso - o logos, pathos e ethos.

Façamos, então, através do estudo de caso, uma síntese da análise organizacional que tais elementos propiciam ao estabelecer uma história com sentido, motivadora e engajadora,

em um discurso de mudança organizacional proposto aos membros de uma organização, aqui denominada de empresa X.

### 3 ESTUDO DE CASO – IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE PRODUÇÃO ENXUTA

A empresa X é uma organização industrial e transnacional que na década de 90 diante do acirramento da competição mundial, com exigências crescentes de qualidade e produtividade, resolve implantar o modelo de produção enxuta em sua fábrica no Brasil.

O modelo de produção enxuta apresenta-se como sistematização geral daquilo que é prescrito e originário do Sistema Toyota de Produção, modelo de produção consagrado mundialmente a partir do livro “The machine that changed the world” (WOMACK, JONES e ROOS, 1992), que divulgou pesquisa comparativa do MIT sobre a indústria automobilística mundial e destacou o modelo Toyota como a razão da forte competitividade japonesa nesse segmento.

As premissas do Sistema Toyota de Produção foram analisadas e difundidas no Ocidente, formando-se a corrente de trabalhos que se convencionou chamar Lean Manufacturing ou Lean Production e, mais tarde, Lean Management. Lean no sentido de enxuto. No Brasil essa tendência é conhecida como Modelo de Produção Enxuta. (WOMACK e JONES, 1998).

A história inicia-se na década de 50 quando o principal engenheiro de produção da Toyota, Taiichi Ohno (1988), inicia a concepção de um modelo de gestão que viria se chamar mais tarde de Sistema de Produção Toyota. No período 1985-1990, o MIT realizou a referida pesquisa em 90 fabricantes de automóveis e caminhões, em 15 países diferentes, despendendo recursos da ordem de 5 milhões de dólares, de forma a estudar em detalhe aquelas novas técnicas japonesas inauguradas por Ohno, mais tarde denominadas de “*enxutas*”, comparando-as com as técnicas ocidentais de produção em massa.

Em contraste com o modelo herdado de Henri Ford, esse novo modelo – também conhecido por *toyotismo* - diferencia-se pela lógica da fabricação sem desperdícios e com flexibilidade para mudanças. Desperdício, do português, *waste*, do inglês, ou *muda*, do japonês, são palavras intensamente por meio de soluções que tornem o processo de produção mais flexível, fluxo ágil, adaptável às mudanças e à pluralidade dos segmentos de mercado.

Para o modelo funcionar a lógica da criação de valor é transmitida ao trabalhador e operacionalizada em cada atividade, isto é, todos devem saber e praticar que o cliente só valoriza aquilo que é diretamente ligado à obtenção das qualidades e funções do produto ou prestação de serviço. O cliente não pagará pelo estoque, refugo, tempos perdidos em geral. Assim, a dimensão estreita do tempo passa a exigir que cada segundo despendido na produção seja questionado quanto à sua contribuição para o valor do produto. Uma lógica compreensível para a acirrada competição do mercado globalizado, mas que prescinde decisivamente da participação e cooperação de cada trabalhador. Não serve mais produzir em massa, rapidamente, a qualquer custo, com grande dispêndio de recursos e em processos de fluxo complexo. Agora a produção além de rápida, deve-se dar com mínimo de recursos, em fluxo contínuo, com o engajamento de cada trabalhador no controle dos tempos, na minimização e flexibilização dos recursos. Cada trabalhador deve ser um pequeno gerente de suas tarefas. Deve gerenciar a qualidade e quantidade do que é produzido, deve dar sugestões e contribuir para a redução dos desperdícios. Sem dúvida, uma nova lógica que não se implementa apenas pela técnica em si. Exige-se um processo de comunicação que complemente aquilo que o tecnicismo propõe pelo lado de razões aparentemente indiscutíveis, verdadeiras, mas representam mais uma escolha dentre outros caminhos

lógicos, assim, pertencem ao campo da plausibilidade, da verossimilhança e, portanto, não são convincentes ao público apenas pela estrita racionalidade. Os aspectos do *pathos* e do *ethos* contribuem para complementar esse sentido lógico, abrindo oportunidade para uma nova forma de comunicação, identificada em quatro motivos básicos de adequação desse modelo ao ambiente de cultura da mudança.

Primeiro, por trás do tecnicismo, dos procedimentos e dos mandamentos, identificamos a necessidade de transmitir uma mensagem básica: instaurar uma cultura da mudança e melhoria contínua na organização. Termos recorrentes como educação permanente, melhoria contínua, *up-grade*, atualização permanente, inovação constante, dentre outros, sinalizam para o novo padrão de comportamento no trabalho.

Segundo, não basta só informar o conteúdo dessa mensagem básica. Há que se empreender um processo de persuasão. Terceiro, essa persuasão deve ser entendida no sentido retórico, isto é, pela própria natureza do novo comportamento exigido, participativo e cooperativo, o poder e controles ostensivos não mais funcionam (Krausz, 1991). Agora, os membros da organização devem ser convencidos e movidos pela argumentação retórica de cunho lógico, emocional e ético.

Quarto, falar de retórica organizacional pressupõe que não haja privilégio só do discurso verbal, mas que a argumentação retórica esteja presente em símbolos, falas, ações, na cultura, nos objetos, na empresa como um todo, e não apenas no desempenho de um orador. Por outro lado, essa retórica ampliada, organizacional, definida como instrumento e campo próprios da arte de argumentar nos espaços de interação do cotidiano organizacional, não é, em sentido algum, sinônimo do que se costumou chamar de discurso vazio ou enganoso. Ao contrário, ela é o resgate de uma “gestão do discurso” por meio de argumentos escolhidos dentro de uma tríade do convencimento: lógica, emoção e ética, levando tais elementos a serem parte integrante das análises e práticas da gestão, através da sua efetivação equilibrada em atos, ações e práticas administrativas, ilustrados no estudo de caso.

São tais relações que ligam o drama da vida com a argumentação, convencimentos e decisões com base na retórica, que conduziu-nos à pesquisa, através de estudo de caso, de verificar a possibilidade de analisarmos com elementos retóricos e dramáticos o processo de mudança organizacional. Primeiro, na existência de argumentos lógicos, emocionais e éticos dentro das decisões de implementação das mudanças organizacionais. Segundo, que tais implementações retóricas se manifestem de forma ampla, seja em ações, falas, comportamentos e símbolos, constituindo um discurso dramático de uma história com sentido.

### **3.1. Mensagem : mudar ou morrer – o ato e propósito**

De início, nossa abordagem aponta para os primeiros anos em que a mudança foi discutida no seu conceito, direção e sentido a serem seguidos, ou seja, a mensagem contida no seu ato e propósito.

A empresa vinculou clara e abertamente o ato de mudar ao propósito de sobrevivência da organização, necessitando da colaboração e adesão efetiva dos funcionários às novas formas de trabalho, no sentido de permanecer líder e competitiva na nova realidade do mercado que surgia. Esse vínculo, por sua vez, realizou-se respeitando as três dimensões da argumentação: a lógica, a emocional e a ética. Os argumentos lógicos encontram-se na constante divulgação dos números e fatos que demonstram o avanço da concorrência, as dificuldades dos mercados

interno e externo, a competição internacional, e, mais palpável ao conjunto dos trabalhadores, a queda nas vendas e o produto mais caro em relação aos outros competidores.

O emocional, por sua vez, parte da fronteira com o lógico, a sobrevivência, para tocar naquilo que é a identificação do trabalhador com a organização, sua continuidade nesse grupo, da sua história de vida, haja vista que a média de tempo de casa encontrava-se na faixa de 6 a 10 anos em 93, o que representava mais de 60% das pessoas com tempo igual ou superior a 6 anos. Esse apelo, por outro lado, recebeu um forte reforço por conta da crise de 92, do primeiro prejuízo da empresa no Brasil, do mercado e da economia recessiva.

Outro aspecto emocional da comunicação encontra-se na alusão ao potencial do trabalhador da empresa X, no crédito dado à sua “inteligência”, algo de valor que os trabalhadores possuem, mas até então, a empresa não estaria dando a devida atenção.

Se, do lado do aspecto emocional, a mudança organizacional era relacionada à solução dos problemas de perda de mercado, competitividade e redução de pessoal, o aspecto ético se fez presente através da discussão e negociação dessa solução com a Representação de Empregados.

Não obstante a forte contestação recebida no início, por parte do Sindicato, a postura ética de respeito aos contestadores foi fundamental na busca da credibilidade e de afinamento da argumentação pela discussão, sem a qual, o aspecto retórico de construir o objeto pela interação dos argumentos, não se faria presente e tornaria os contestadores sério empecilho na condução da mudança.

Os efeitos da dimensão ética na negociação, fizeram-se notar na medida em que os representantes dos funcionários manifestavam no Jornal do Sindicato um crescente respeito pelo propósito da mudança. Discordavam da forma, como diziam em seu discurso dirigido às massas com o cuidado de não mostrar adesão total, lançavam dúvidas sobre os efeitos sobre os trabalhadores, investindo-se do símbolo de fiscais permanentes das ações empreendidas pela empresa, mas concordavam com a necessidade de mudar e seu propósito de buscar a participação na preservação da competitividade.

Assim, na primeira etapa, consubstancia-se o delineamento das dimensões lógica, emocional e ética da mensagem da mudança, o ato e seu propósito de mudar a gestão da organização para permanecer competitiva, do que propriamente fazer a mudança efetiva. Os primeiros anos do processo, 92 a 94, serviram para a evolução das discussões internas quanto aos conceitos, visitas às outras fábricas do grupo, de concorrentes, empresas exemplos de excelência, negociações com Sindicato. Afloraram-se divergências e resolveram-se as diferenças. Difundi-se a mensagem.

Portanto, de forma geral, o primeiro passo é estabelecer a mensagem fundamental de todo texto retórico e dramático que será construído. Relacionar os aspectos lógicos, emocionais e éticos com valores universais do ser humano, sem ser específico daquela platéia, mas amplos, como foram a busca da competitividade, a sobrevivência da organização com seus membros e o respeito ético, incluindo aí os contestadores. Tais princípios são as premissas maiores a serem trabalhadas, considerando, depois, aquilo que possa haver de específico em determinado público, através dos outros elementos (Cheney, 1991).

### **3.2. O emissor: a rede de gestores como elenco**

Aqui reside um problema relativo ao objeto de estudo. Em dado nível de análise, não seriam os gestores considerados como platéia? Certamente. Se desejássemos estudar os processos específicos que ocorrem nos bastidores do espetáculo, assim deveríamos proceder.

Não é o que objetivamos. Na verdade, como lembra Goffman, a região dos bastidores é o lugar “onde se fabrica laboriosamente a capacidade de uma representação expressar algo além de si mesma” (GOFFMAN, 1985, p.106), um símbolo. Naquele local as impressões são abertamente construídas. Nele ocorrem interações específicas, interesses pessoais mais acentuados com relação ao poder, às vaidades, vínculos mais estreitos entre o interesse pessoal e o interesse institucional de ser chefe.

O elenco nos bastidores também sofre seu processo de persuasão por conta de um ator em especial, a empresa como instituição, ou, como preferimos, o ator institucional. Entretanto, aqui nos interessa não essa persuasão específica, mas como que ela sobressai, como ação vista, como ensaio num bastidor de difícil ocultação ou de acesso não completamente restrito à platéia, para efeito de, retoricamente, ser a invenção de ações dos atores, de comportamentos-símbolos vistos em disposição por toda organização. Dessa forma, o elenco constitui uma equipe de atores, uma rede de gestores, um elemento do drama, simbólica e retoricamente arranjado para persuadir a platéia.

O processo de persuasão da platéia pelos atores começa, então, pela preparação que eles sofrem por parte do encenador. Encenador é a política da empresa, ou, a empresa, como instituição. Segundo Berger e Luckmann, a institucionalização “ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores” (BERGER e LUCKMANN, 1998, p.79). Para a instituição “empresa” ou “organização”, isto implica que uma equipe de representação em particular, a chamada direção ou administração da empresa, personifica a organização através de forte identificação de suas decisões com o tipo de decisão institucional. Foi comum encontrar frases do tipo “A Empresa nos solicita.....”, “A empresa está investindo em nós”, “A empresa conta com você”, ou, ainda, na invenção emocional das ações, “A Empresa é uma mãe!”.

Portanto, o elenco é formado pela referência simbólica à estrutura da empresa, a instituição, o ator institucional, e pelos atores-indivíduos. Devem formar uma equipe de representação, isto é rede de gestores cujas ações sejam retoricamente amarradas, reforcem o ato e propósito, sejam coerentes, redundantes para estabelecer a percepção de uma língua, e que elas se transformem em exemplos e símbolos para a platéia. Nessa etapa todo e qualquer chefe foi preparado para a mudança, ensaiado, inventado em suas ações, constituindo uma rede de gestores. Por outro lado, houve uma etapa retórica de invenção dos aspectos lógicos, emocionais e éticos das ações da chefia, que depois, passaram a ser argumentos perante a platéia.

O primeiro aspecto, o lógico, foi visto na necessidade de competitividade que emergiu nos chefes pelo lado da tradição em qualidade e liderança postas em confronto com o *benchmarking* de outras empresas, os exemplos do mercado, inclusive da concorrência, as visitas e reuniões versando sobre esses aspectos e que passaram a ser referência em suas relações com a platéia. As visitas às outras fábricas ou empresas, neste sentido, desempenharam uma curiosa função de ensaio e fonte de histórias para que a rede de atores pudesse ter um texto que desse início à representação para a platéia com os demais funcionários.

O emocional foi visto naquilo que as dúvidas sobre a sobrevivência da organização, seu futuro, atingiram o orgulho fortemente presente entre os chefes em relação à Empresa X e à posição que nela ocupam. E, finalmente, a ética vista no sentimento de lealdade cultivado entre a instituição e os chefes, e na oportunidade que lhes foi dada de reciclagem e adaptação às mudanças. Ambos estão imbricados numa forte identidade da chefia com a empresa, presente numa relação estável. Tal lealdade, por sinal, exigiu que atores convidados, consultores e palestrantes, exercessem a função de dizer ao elenco, no lugar do ator

institucional, mensagens mais “duras” ligadas ao instinto de sobrevivência, à necessidade de adoção do estilo de ação, coisas que se fossem ditas diretamente pelo ator institucional, poderiam trazer sentimentos mais fortes de ingratidão que a lealdade geralmente suscita.

### 3.3. A recepção: o orgulho da platéia.

A platéia surge como elemento sobre o qual o emissor deseja que seus argumentos retóricos surtam efeito no alcance do comportamento esperado. Há aqui duas etapas distintas nesse papel que a audiência exerceu no processo da mudança organizacional.

Num primeiro momento, a platéia assiste ao elenco desempenhar as cenas do drama, aquelas ações simbólicas que retoricamente passam a impressionar suas mentes e a interagir de forma ainda passiva, reflexiva e condicionada pelos gestores, para, em seguida, no segundo momento, sua audiência transformar-se em parte do espetáculo, não como conclusão ou fim do processo, mas como meio de persuasão. A partir disso, a interação passa a ser ativa por meio de cenas próprias da platéia. Ações que também surgem como símbolos de força retórica e dramática.

Assim como no Teatro, a platéia pode estar mais distanciada da representação, ou, por outro lado, pode achar-se com maior empatia, vivenciando as cenas a ponto de dizer: “Como seria eu se isto ou aquilo me acontecesse? Que efeito, faria eu, se dissesse isto e fizesse aquilo?”(BRECHT, 1978, p.121). Esse último sentido, mais crítico, dado por encenadores desejosos de transformações ou influências na sociedade, como é o caso de um Boal ou Brecht, guarda relações com a comunicação organizacional em tempos de cultura da mudança, propondo uma platéia mais empática e participativa. Na empresa X os funcionários, de início passivos, foram sendo preparados pelo treinamento intenso, pelo trabalho com o Logos, a racionalidade, levando ao público interno uma grande variedade de informações sobre as novas formas e posturas modernas de trabalho das empresas competitivas, para se tornar, no segundo momento, platéia participante, que se vê disseminada, com estilo próprio, em desempenhos individuais de seus talentos.

No que diz respeito ao *pathos*, identificamos cenas em que os funcionários se vêem com seus amigos, parentes, filhos, familiares em geral, ligando a empresa com os dramas naturais da vida cotidiana. Por iniciativa dos gestores, a empresa passa a realizar uma série de eventos que fizeram essa aproximação. Palestras direcionadas às famílias, em especial às esposas e companheiras, enfocando aspectos de saúde, educação, economia no lar.

Aqui também, nessa dimensão emocional da invenção da platéia, o aproveitamento da marcante identidade dos funcionários com a instituição é um aspecto central do discurso não-verbal. Pesquisa da Revista EXAME de 1999, As melhores empresas para se trabalhar, revelava em 3 questões essa forte identidade que era uma premissa maior a ser trabalhada pela comunicação:

Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.

- média geral Exame - 90

- média Empresa X - 95

Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.

- média geral Exame - 91

- média Empresa X - 94

Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho aqui.

- média geral Exame - 93

- média Empresa X - 96

No caso da Empresa X, a personificação da organização é o emissor principal do discurso, aquele que deve ter sua credibilidade preservada e aproveitada na comunicação para a platéia. Assim, na medida que algumas mudanças vão sendo implementadas, a Empresa X incentiva visitas às suas instalações revestindo-as de argumentações emocionais, despertando na platéia o orgulho profissional de ter feito a mudança nas visitas de empresários e profissionais, a emoção da responsabilidade com nossas famílias, educação dos filhos, da continuidade, de ser útil e moderno, diante das visitas de escolas, comunidades carentes, familiares.

O *ethos*, por sua vez, foi constatado na maturidade do relacionamento entre empresa e seus empregados e representantes. Na ética do respeito da empresa aos contestadores da mudança, em especial, aos representantes do Sindicato, visto na busca de negociação, solução de conflitos e disputas, sempre com base em ações éticas de conduta séria na busca de argumentos.

### **3.4. Meios – cenário e meios de cena**

Na Empresa X várias inovações técnico-administrativas do modelo enxuto foram aplicadas, mas é o Kaizen, como estratégia operacional de implantação, que apresentou um forte uso retórico e dramático.

Em síntese, a palavra Kaizen, de origem japonesa, que significa KAI - modificar e ZEN - para melhor, dá nome ao conceito de integrar e aplicar por meio de grupos de funcionários, elementos do modelo enxuto para eliminação contínua de desperdícios, com vistas ao melhoramento permanente dos indicadores de desempenho. Segue-se uma maneira de pensar orientada para o processo e não para o resultado, envolvendo com isso todas as pessoas de todos os níveis da hierarquia organizacional. Nas palavras de um dos seus divulgadores, Massaki Imai: “O recado da estratégia do Kaizen é que nenhum dia deve passar sem que algum tipo de melhoramento tenha sido feito em algum lugar da empresa”.(IMAI, 1992, p.3).

Por outro lado, a técnica e sua lógica de eliminar desperdícios, associa-se ao emocional e ético para persuadir a platéia. Platéia na sua grande maioria de não chefes, de não engenheiros, mas de operários que a Empresa X objetiva trazer para um novo comportamento, muito mais cooperativo, participativo e empreendedor do que no fordismo em superação. Assim, a mudança empreendida pelo Kaizen no local de trabalho, aparece como uma catarse para a platéia, uma purificação de todo o mal da forma anterior de trabalho, no sentido emocional de que agora, no novo, o trabalho operário é valorizado e sua importância para a empresa é ressaltada. E também, no aspecto ético, pela argumentação simbólica de que o operário passa a ser consultado e ouvido na medida que as novas formas de trabalho afetem suas tarefas. Antes os engenheiros estudavam, elaboravam e implantavam coisas sem considerar aqueles que iriam trabalhar com aquilo. Agora, devem considerar, perguntar, buscar a participação dos envolvidos.

Em nossa perspectiva a aplicação do Kaizen na Empresa X, além dos aspectos retóricos que seguiram orientações semelhantes aos outros símbolos do drama, isto é, a lógica de evitar desperdício, a emoção da participação em grupo e a ética de ouvir os operários, queremos

destacar a função do Kaizen como meio de cena, através de suas aplicações na fábrica como exemplo da “boa mudança”, revestindo-se de todo um aparato estético e simbólico na construção do cenário para a mudança organizacional.

Máquinas foram pintadas em cores diversas e nada ortodoxas, plantas foram distribuídas pela platéia, pisos foram pintados e mantidos limpos e brilhando. Talentos da platéia tiveram espaço para pintar murais, fazer trabalhos desinteressados, direcionados para uma expressão estética de embelezamento da área de trabalho. A platéia junto com os gestores também construiu o cenário a medida que os Kaizens foram sendo realizados. Algo inédito e não previsto pelos tecnicistas japoneses do toyotismo.

O piso da fábrica, além de limpo, passa a ser pintado e decorado. Em alguns locais, nas montagens por exemplo, aplica-se resina no piso tornando-o liso e brilhante, com ausência de óleos, graxas, riscos ou resíduos impregnados. Muitas das casas de operários certamente não dispõem de um piso daqueles. Na linha de montagem são instalados luminosos que identificam os postos, bem como, totens giratórios com gráficos e orientações ilustradas.

Por toda fábrica vasos com plantas passam a fazer parte da paisagem fabril. Áreas reservadas para descanso são decoradas com mesas e bancos impecáveis. Operários com aptidão para pintura, serralheria ou marcenaria são incentivados a construir não só artefatos que sejam funcionais, mas que também sejam bonitos, ou, até mesmo, objetos que são mais para decorar que para outra finalidade.

De forma geral, além dos preceitos de ordem e limpeza que acompanham os conceitos do *toyotismo* e do *lean management*, na Empresa X as mudanças devem ter um visual diferenciado em direção ao esteticamente bonito e colorido. Aos olhos de um analista convencional tal prática seria uma contradição diante do dispêndio de tempo, recursos e custos maiores exigidos para a manutenção dessa forma retórica de gestão da técnica, porém, é uma forma da platéia engajar-se no novo, senti-lo agradável, dele participar, nem que seja na decoração. Tornar-se parte e protagonista do que está sendo mudado com esse novo cenário.

#### 4 CONCLUSÃO

Como conclusão geral, a análise revelou a presença de elementos retóricos e dramaturgicos na gestão da mudança organizacional, formando um sistema persuasivo verbal e não-verbal, que influenciou decisivamente no processo de gestão e na decisão dos membros da organização no sentido da sua colaboração e forma de participação.

Salvo algumas especificidades do caso analisado, com relação à identidade, história e tradição daquela empresa, o que sobressai como ferramenta básica de gestão da mudança organizacional é a viabilidade de conceber espaços comunicacionais na empresa segundo um arranjo dramaturgico, por meio dos quais interações simbólicas emergem, sendo retoricamente alinhadas e equilibradas segundo significados lógicos, emocionais e éticos para o público interno.

Na empresa X os espaços comunicacionais foram as visitas externas e internas, as reuniões com familiares e palestrantes, as mudanças de arranjo-físico, os kaizens, as negociações com Sindicato, compondo um drama com ato, elenco, platéia e cenário que produziu naturalmente diversas interações, mas com uso pelo elenco daquelas que simbolicamente alinhavam-se com argumentação lógica, ética e emoção compondo uma história retórica de mudar para sobreviver, respeitando a identidade do grupo e suas demandas.

Nesse sentido, através da perspectiva de um sistema retórico-dramatúrgico surgem possibilidades diferentes para a Administração alinhar e articular diversas manifestações organizacionais em busca de uma história com significado, que contemple toda a complexidade do humano, cuja participação e engajamento são centrais para tornar a empresa competitiva ao mesmo tempo em que o homem tenha uma perspectiva de preservação da sua identidade, condição necessária para atuar como cidadão e agente na nova arena da cultura da mudança.

Primeiro, a lógica, presença tradicional e preponderante na ciência administrativa desde Taylor, íntegra e direcional, sem esforço, toda esfera das atividades econômicas do ser humano. Entretanto, a recente necessidade competitiva de integrar os membros da organização na cooperação e participação efetivas, trazem o emocional e o ético como segundo e terceiro fatores.

Conceitos de inteligência emocional, valores da organização, gestão do ser humano, ou, até mesmo as mais recentes descobertas da neurociência em que as emoções são a base do raciocínio lógico, encontram na imagem retórica uma aplicação mais direta na organização, a partir do momento em que passam a ser subsídios para criar efetivos argumentos emocionais em termos de atos, ou, para levar em conta nos processos decisórios a análise dos significados ou repercussões emocionais. Uma demissão, por exemplo, ganha outras possibilidades se além de ser vista pela lógica, for considerado seu impacto emocional na organização.

Porém, desde que a teoria dos jogos trouxe para o estudo das decisões a questão dos resultados de soma diferente de zero, isto é, em certas condições a cooperação dos competidores maximiza os resultados, uma demissão, ainda no mesmo exemplo e dependendo de como é feita, além do emocional pode representar um significado de cunho ético decisivo para trazer ou não a cooperação ao trabalho e maximizar os ganhos para as partes.

Pensar retórica e dramaturgicamente a organização significa, portanto, pensar contribuições e consequências lógicas, emocionais e éticas da gestão na gestão de um drama organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES. Arte retórica, arte poética. Rio de Janeiro, Ediouro, 1985.  
 \_\_\_\_\_. Poética in Aristóteles, Coleção os Pensadores. São Paulo, Nova Cultural, 1996 a.  
 \_\_\_\_\_. Tópicos in Aristóteles, Coleção os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1996 b.
- BARBOSA, Pedro. Teoria do Teatro Moderno - Axiomas e Teoremas. Porto: Edições Afrontamento, 1982.
- BERGER, Peter L. Luckmann, Thomas. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BORGES, Jorge Luís. A Biblioteca de Babel in Ficções. Rio de Janeiro: Globo, 2001.
- BRECHT, Bertolt. Estudos sobre Teatro - pequeno *organon* para o teatro. Rio de Janeiro, Nova Fronteira..
- BURKE, Kenneth. A Rhetoric of Motives. Berkeley: University of California Press, 1962.
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. V1. 7a.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- CHENEY, George. Rhetoric in an Organizational Society - managing multiple identities. Columbia, South Carolina, University of South Carolina Press, 1991.

- GIDDENS, Anthony. *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press, 1984.
- GOFFMAN, Erwing. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- HJELMSLEV, Louis. *Prolegômenos a uma Teoria da Linguagem*. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen - a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo, IMAM, 1992, p.3
- KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo, Nobel, 1991.
- LASH, Scott e URRY, John. *The end of Organized Capitalism*. Madison: Wisconsin Press, 1987.
- MAGALDI, Sábato. *Iniciação ao Teatro*, 2<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Ática, 1985.
- PERELMAN, Chaim e OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. *Tratado da Argumentação - A Nova Retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- OHNO, Taiichi. *Toyota Production System: beyond large-scale production*. New York: Productivity Press, 1988.
- REBOUL, Olivier. *Introdução à retórica*. São Paulo, Martins Fontes, 1998.
- SENNET, Richard. *A corrosão do caráter*, 6<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SNOW, C.P. *As Duas Culturas e uma segunda leitura*. São Paulo: EDUSP, 1995.
- WOMACK, J., JONES, D., ROOS, D. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WOMACK, J., JONES, D. *A Mentalidade Enxuta nas Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- YIN, Robert K. *Case Study Research - Design and Methods*. California, Sage Publications, 1988.