

## *Semântica argumentativa e a análise da produção de sentido nas organizações*

*Yeda Swirski de Souza<sup>1</sup>*

A linguagem não é uma descrição simples e direta da realidade e apresenta intrinsecamente, através dos enunciados, elementos que concorrem para a produção de sentido. Esta proposição de Ducrot pode se constituir como explicativa para a compreensão de um problema de pesquisa formulado a partir dos estudos sobre os processos de aprendizagem das e nas organizações, ou seja, empresas, instituições públicas e privadas, escolas, hospitais entre outras.

Uma das vertentes desses estudos considera que os membros de uma organização partilham de um conjunto de crenças, pressupostos, valores que tanto concorrem para o estabelecimento de um padrão cultural que se institucionaliza na organização, assim como determinam modelos privilegiados para a ação que se reproduzem seja em nível individual ou coletivo. As estratégias, políticas e táticas empreendidas por uma organização através de seus agentes, os indivíduos, é em última instância a expressão de um conjunto de princípios orientadores. Nessa perspectiva, a aprendizagem nas ou das organizações é associada às possibilidades de alteração desses padrões, ou seja, crenças, valores, princípios subjacentes à ação individual e coletiva. Compreender como esses padrões se estabelecem e como se alteram torna-se, assim, um problema de pesquisa básico para estes estudos.

<sup>1</sup> Doutoranda em Psicologia, PUCRS. E-mail: yedasou@portoweb.com.br

### **EDIPUCRS – Coleção Memória das Letras**

**1-GIL, Fernando C.**

**O Romance da Urbanização.** 1999, 148 p.

**2-GOLIN, Cida.**

**Memórias de Vida e Criação.** 1999, 219 p.

Os pedidos deverão ser encaminhados à:

**EDIPUCRS**  
 Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 33  
 Caixa Postal 1429  
 90619-900 - Porto Alegre – RS/BRASIL  
<http://ultra.pucrs.br/edipucrs/>  
 E-mail [edipucrs@pucrs.br](mailto:edipucrs@pucrs.br)  
 Fone/Fax: (051) 320.3523 Ramal 3523

Os processos da linguagem têm ganhado considerável atenção nesse campo. Podemos identificar pelo menos três diferentes caminhos através dos quais os estudos sobre a linguagem vem aí convergir :

- a) As relações intrínsecas entre linguagem e cultura são amplamente reconhecidas (Lundberg e Brownell, 1993; Weick e Westley, 1996). Como efeito, se trabalhamos com a hipótese de que a aprendizagem organizacional está associada às mudanças na cultura da organização através dos padrões que se expressam individual e coletivamente, os processos de linguagem tornam-se foco imediato de atenção, estando dadas as relações intrínsecas entre cultura e linguagem;
- b) A partir dos estudos da psicologia organizacional, notadamente os de Argyris e Schon que se detêm na análise da expressão no sujeito dos padrões culturais privilegiados pela comunidade (organização) onde está inserido, desenvolve-se a noção de que a conversação ou o diálogo constituem-se como um dos caminhos mais profícuos através do qual o sujeito pode reconhecer seus *mapas mentais*, isto é, os padrões orientadores da ação, e estabelecer, assim, as condições para a mudança dos mesmos (Argyris, 1992);
- c) O valor estritamente comunicacional ou de informação da linguagem tem sido revisto também no que concerne aos problemas da linguagem nas organizações. A pesquisa com relação à eficácia dos canais ou veículos de informação tem cedido lugar para os estudos sobre os processos de produção de sentido (Girin, 1989; Weick, 1995).

Associados à cultura, aos princípios subjacentes à ação e à produção de sentido, os processos de linguagem ocupam uma posição absolutamente singular nos estudos sobre mudança e aprendizagem organizacional. É preciso compreender que a mudança e a aprendizagem nas organizações não são movimentos apenas lineares ou evolutivos, como se poderia considerar numa leitura preliminar. Embora consideradas como sistemas abertos e, portanto, suscetíveis às variações do ambiente no qual se inserem e potencialmente capazes de mudança contínua, as organizações, na maior parte dos casos, não realiza em

ações efetivas essa potencialidade. As organizações, sejam elas públicas ou privadas, voltadas ou não à atividade lucrativa, desenvolvem mecanismos que agem para a manutenção e preservação de modos privilegiados de pensar e agir, que podem ou não contribuir para a mudança continuada.

Organizações desenvolvem culturas e, também, sub-culturas, que lhe conferem identidades singulares, valores e princípios orientadores da ação partilhados pelos membros. Mesmo fazendo parte de culturas nacionais ou regionais, as organizações guardam especificidades, têm seus mitos, muitas vezes a história de um pai fundador, heróis, histórias de glória e fracasso, valores que definem o certo e o errado, o adequado e o inadequado, etc...

Quando se fala em aprendizagem organizacional, o que está em questão não são apenas alterações de detalhes da rotina ou de manifestações aparentes. A mudança através da aprendizagem costuma ser categorizada em dois níveis: um nível básico (aprendizagem simples ou *single-loop*), quando modifica-se o modo através do qual realiza-se uma ação determinada. Um nível mais avançado (aprendizagem complexa, *double-loop*), quando os princípios ou a teoria que determinam tal ação é revista ou analisada. Aprender, assim, implica em conferir novos sentidos aos princípios que orientam a ação.

A aprendizagem organizacional é considerada como a aquisição, manutenção e mudança, através de ações coletivas, dos significados subjacentes aos artefatos culturais da organização (Cook e Yanow, 1993).

A expressão mesma de aprendizagem organizacional, como sugerem Weick e Westley (1996), é um oxímoro. Ou seja, aprender e organizar são dois processos paradoxalmente diferentes. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem. Segundo esses autores, a composição entre ordem e desordem está na raiz dos processos de mudança e aprendizagem organizacional:

... o ponto ótimo de aprendizagem, seja para o indivíduo, seja para a organização, está em circunstâncias onde ordem e desordem estão justapostas ou existem simultaneamente. Estes momentos representam a interseção de aprendizagem do tipo double-loop (aprendizagem complexa) (descoberta, exploração, aprendizagem proativa, aprendizagem revolucionária, rompimento de esquemas prévios) e aprendizagem do tipo single-loop (utilização, adaptação, formação de hábitos, redução de desvios, aprendizagem reativa, aprendizagem evolutiva) (p. 445).

É neste ponto que encontramos a articulação entre processos de linguagem e aprendizagem. Paradoxal como a noção mesma de aprendizagem organizacional, a linguagem presta-se tanto para as tentativas de controle de significação (ordem), a intenção de uso dos significantes como se pudessem consituir um código ("a linguagem científica"), por um lado e, por outro lado, a irredutibilidade da linguagem a processos simples de decodificação (desordem) já que, potencialmente, os significantes e suas combinações estarão sempre, potencialmente, produzindo pluralidade de sentidos.

Entendemos, assim, que toda oportunidade de linguagem no contexto organizacional traz consigo a possibilidade de efeitos de sentido não previstos e, portanto, a possibilidade de resignificação de padrões culturais, se levarmos essa hipótese aos seus limites.

A noção de que a linguagem, em seu uso, é sempre argumentativa, corrobora a suposição de que toda articulação significativa, potencialmente, tem efeitos de sentido não previstos.

Pretendemos neste artigo explorar as possibilidades interpretativas que a teoria da argumentação na língua proposta por Ducrot e colaboradores oferece para enunciados expressos no contexto do trabalho, ou, dito de outro modo, no contexto da ação organizacional.

Mais especificamente, pretendemos analisar enunciados expressos em reuniões de trabalho promovidas pelos gerentes de uma unidade de uma companhia de telefonia. O que se interroga é a possibilidade de se atribuir a esses enunciados um valor simplesmente informativo ou descritivo da realidade, já

que é possível deduzir, a partir de algumas indicações, seu valor argumentativo.

### A argumentação na língua

Ao afirmar que a *teoria da argumentação na língua* (ADL) proposta por Ducrot pode convergir para os estudos sobre mudança e aprendizagem organizacional, não pretendemos indicar que exista uma aplicação direta da ADL neste contexto e nem mesmo a produção de um modelo interpretativo geral para os enunciados.

Sabe-se que a preocupação de Ducrot, ao investigar o sentido dos enunciados a partir de indicações encontradas na frase, não se estende à ampla variedade da produção de linguagem que se verifica no campo social. O campo de investigação de Ducrot nunca deixa de ser o lingüístico, embora tenha se dedicado a uma dimensão que tradicionalmente a lingüística mantém no exterior de suas fronteiras, ou seja, a linguagem em sua utilização, a dimensão da fala, da conversação, da enunciação e dos efeitos de sentido daí decorrentes. Em Ducrot, a proximidade com a linguagem em sua utilização, quando proposta, se dá nos estudos da semântica do texto, nas possíveis interseções entre a lingüística e a análise de discurso (Ducrot, 1980).

Além disso, é difícil perceber nos exemplos apresentados para análise, a expressão natural da linguagem em uso. Encontramos exemplos didáticos que parecem como que construídos para cumprir sua missão explicativa no curso da elaboração teórica. Exemplos como "Pedro chegou mesmo?" (Ducrot, 1980 p.12), a partir do qual é explorada a função do advérbio *mesmo* na frase. O advérbio, no caso, não tem um valor semântico definido mas serve como uma instrução para orientar determinada conclusão. Essa instrução testemunha as condições de enunciação e darão ao enunciado uma orientação argumentativa que excede a mera informação sobre a vinda de Pedro. Pode ser também ilustrativa a exploração da conjunção *mas*. Ducrot (1988), nas conferências da Universidade de Cali, fala deste exemplo que aparece em diferentes momentos de sua elaboração teórica. A questão é investigar a significação das frases "X mas Y". Entende que sem uma concepção instrucional, aberta

da significação "nos vemos obrigados a dar à palavra *mas* uma descrição que parece inexata" (p.14). Ducrot não aceita a leitura lógica tradicional para a conjunção *mas*, a saber:

" Se diz com frequência ... que uma frase do tipo "X *mas* Y" significa: a) X é verdadeiro, b) Y é verdadeiro, c) geralmente quando X é verdadeiro, Y é falso. Esta descrição tem validade em certos casos muito particulares ... (p. 15)."

Esta regra aplica-se para alguns casos *mas* não é adequada para uma infinidade de outros. Ducrot propõe que o *mas* não é mais do que uma instrução da frase para a interpretação dos enunciados, podendo ou não indicar uma contradição.

Por que, afinal, recorrer a Ducrot para esclarecer questões próprias aos problemas da linguagem nas organizações já que o escopo das análises propostas é restrito e interior à linguística?

Esse recurso pode encontrar justificativa a partir de uma das vertentes dos estudos sobre os problemas da linguagem nas organizações. Girin (1990), na exploração desse campo, chama a atenção para a insuficiência do que se designa a partir de Sperber e Wilson (1986, p. 2) como *modelo do código*. Ou seja, a concepção segundo a qual uma mensagem que transita entre interlocutores carregaria consigo o sentido. Nas palavras de Girin (1990, p. 54), segundo tal concepção a mensagem seria "empacotada numa ponta, envelopada nas palavras e frases escolhidas pelo locutor e desempacotada na outra ponta pelo auditor<sup>2</sup>". Ao contrário disso, Girin argumenta que é preciso admitir que as mensagens portam alguns elementos literais, mas também vazios, buracos, nos quais o auditor coloca sentido. Pode-se considerar que esses vazios são preenchidos pelo auditor a partir de elementos variados. As teorias indicam caminhos distintos para compreender como os vazios da mensagem são preenchidos. As idiosincrasias da interação social é das vias de abordagem. Ou seja, trata-se de conferir à interação as possibilidades de preenchimento dos vazios deixados pela linguagem.

<sup>2</sup> Tradução sob nossa responsabilidade.

O que particularmente nos interessa nessa abordagem é que ela permite uma orientação aos estudos sobre a produção de linguagem no contexto do trabalho e das organizações que se preocupará com o sentido e sua produção. Tal orientação é bastante distinta da visão ainda predominante neste campo, que coloca destaque no aprimoramento da forma das mensagens e dos veículos através dos quais elas transitam.

Ducrot trabalha com hipóteses sobre o sentido e sua produção que convergem para o entendimento de que a linguagem, na sua utilização, mantém vazios a serem preenchidos para que o sentido se produza. Para Ducrot (1980), o sentido literal de uma frase não evidencia o sentido que o locutor quer imprimir a seu enunciado. Mais do que isso, refuta a noção de sentido literal como elemento semântico mínimo contido no sentido dos enunciados de uma frase e ao qual se agregará o sentido da situação particular de emprego. Considera que é preciso levar em conta a situação do discurso para que o sentido se estabeleça, sem que seja preciso conferir às palavras uma significação específica. A noção que destaca, como já mencionamos, é a de que a frase apresenta *instruções* ao destinatário para que este busque o sentido.

Se tomamos as hipóteses de base adotadas por Ducrot, encontramos certas mediações conceituais para estabelecer relações entre a teoria da argumentação na língua e a noção de que os fatos da linguagem estão associados à aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional supõe a mudança nas teorias que orientam a ação, ou seja, no sentido a esta subjacente. Penetramos no campo da linguagem para nos aproximarmos dos elementos que concorrem para a produção de sentido. As hipóteses de base propostas por Ducrot contribuem para que se considere que é a partir de situações discursivas que um auditor conferirá sentido aos enunciados. Entendemos, com isso, que o sentido se estabelece a partir de relações que o auditor pode estabelecer entre o enunciado e elementos que emergem desde a situação discursiva em questão. Caracteriza-se, assim, um processo dinâmico através do qual os enunciados potencialmente guardam a possibilidade de produção de sentido não previsto, não planejado nas intenções de informação.

Nossa hipótese é de que toda vez que se abrem espaços de linguagem no contexto do trabalho e das organizações, mesmo que sejam os mais desgastados pela rotina e repetição, alguma chance para a produção de um sentido não previsto existe e, por conseguinte, se estabelece a possibilidade de aprendizagem organizacional.

### A situação de pesquisa

Acompanhamos através de observação-participante<sup>3</sup> uma reunião semanal dos gerentes de uma unidade de serviços de uma Companhia Telefônica do sul do Brasil. Essa reunião é promovida pelo coordenador da unidade de serviços, que a conduz num estilo que favorece a expressão de todos. Os participantes são os responsáveis por diferentes funções próprias ao trabalho de telefonia como: o atendimento a clientes nas lojas de serviços; o atendimento de reparos; a engenharia de instalação e manutenção de planta externa; a instalação e manutenção de equipamentos; o desenvolvimento de telefonia pública; o desenvolvimento de telefonia residencial; vendas; finanças; administração geral e recursos humanos. O número médio de participantes é de 18 pessoas, sendo que o objetivo explícito é a comunicação e avaliação do andamento das atividades em cada uma das áreas. Isso se expressa na divulgação de dados como n° de reparos, n° de instalações novas, n° de reclamações, n° de ligações completadas, n° de telefones públicos instalados. Esses dados são comparados a indicadores de processo e às metas e estratégias estabelecidas.

Ao longo do período<sup>4</sup> em que estivemos acompanhando essa reunião, mudanças chave ocorreram na Companhia. A exemplo da maior parte das empresas estatais brasileiras, essa Companhia passava naquele momento por um processo de privatização. Numa primeira etapa, 49% das ações passam ao capital privado e, numa segunda etapa, mais 39% das ações são privatizadas, restando, assim, ao Estado apenas 12% das ações. Duas empresas privadas assumem a maior parte dessas ações

<sup>3</sup> Os dados aqui apresentados fazem parte de investigação em andamento para elaboração de tese.

<sup>4</sup> Novembro/1997 a junho/1998.

sendo que uma delas é uma empresa da Espanha e a outra é uma *holding* que atua no setor das comunicações nesta região do Brasil. O processo de privatização responde a uma política governamental voltada à desestatização da economia. No setor da telefonia, o processo de privatização é acompanhado por contratos de gestão entre governo e empresa, que estabelece metas de desempenho e penalidades para o não cumprimento das mesmas.

Observamos que na reunião os temas relativos ao andamento dos processos de trabalho – objetivo explícito da reunião – são discutidos nas análises dos problemas, nos diálogos entre representantes de áreas que têm interfaces, na busca de soluções técnicas, etc..

Entretanto, a reunião traz também a oportunidade para uma variedade de interações. Em todo início de reunião há conversas informais entre os participantes sobre temas relacionados ou não com o trabalho ou a empresa. O humor é frequente, bem como os comentários sobre aspectos da vida privada. Mas, sobretudo, as mudanças em curso ganham expressão.

Extraímos dos relatos de observação das reuniões enunciados, diretos ou em paráfrase, que poderiam estar associados às mudanças em curso na empresa. Eles surgem entremeados aos diferentes assuntos tratados e, muitas vezes, parecem não ter relação com a ação imediata. São fragmentos de falas, muitas vezes não associadas a um objetivo explícito, mas que se perfilam nas margens das “falas objetivas”. Buscamos apreender qual o sentido que se produz nessas reuniões no que se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores que se constroem ao longo das conversações e que conferem sentido às mudanças em andamento.

Atribuímos a esses enunciados três categorias, a saber: (a) valorização de novos métodos de gestão; (b) assimilação da relação com os novos acionistas; (c) valorização de novas atitudes. Apresentamos abaixo uma proposta de leitura (ou de escuta) desses enunciados a partir de possíveis orientações argumentativas que suscitam. É preciso dizer que esta proposição não pode ser comparada aos exemplos trabalhados por Ducrot.

Os enunciados, mesmo que apresentados em paráfrase, foram tomados a partir de falas e trazem daí suas idiossincrasias.

**(a) Valorização de novos métodos de gestão.**

Novos métodos de gestão são objeto de comentário. Palestras e cursos freqüentados pelos participantes da reunião são referidos através da leitura em voz alta de textos curtos e citações de palestras. A *figura I* apresenta exemplos.

Figura I

Enunciado ou paráfrase	Orientação Argumentativa
Um dos responsáveis pela engenharia de operações e também coordenador do comitê da Qualidade, diz: "[eu]gostaria de ler a todos um pequeno artigo sobre Qualidade Total, antes que os trabalhos da reunião se iniciassem". O texto tem como título "Seis dicas para lidar com o cliente irado".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade Total é algo que deve ser pensado;</li> <li>- Não se sabe lidar com o cliente;</li> <li>- É preciso aprender novas formas de tratar o cliente;</li> <li>- Existem problemas com o cliente e portanto dicas são necessárias;</li> <li>- É preciso melhorar a relação com o cliente;</li> <li>- Não se pode mais tratar o cliente como de hábito;</li> <li>- O tema tratado não faz parte da reunião.</li> </ul>
O coordenador da <i>unidade</i> comenta sobre palestra que assistiu sobre Qualidade. Diz que destaca da palestra a idéia de "amar e acreditar no Brasil e não ser urubu".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem pessoas que não acreditam e não amam o Brasil;</li> <li>- Qualidade Total é algo que deve ser conhecido;</li> <li>- Não se deve duvidar das capacidades existentes para a mudança;</li> <li>- Não se deve ser pessimista com relação às mudanças.</li> </ul>
O responsável por faturamento e cobrança expõe os indicadores da área com nova metodologia. Esclarece que a modificação deve-se ao curso sobre Qualidade Total que fizera na semana anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É possível modificar o modo de fazer as coisas;</li> <li>- Novos conhecimentos podem ser aplicados à prática;</li> <li>- Eu sou capaz de aprender;</li> <li>- Este tipo de aprendizagem pode levar a mudanças.</li> </ul>
O coordenador da <i>unidade</i> comenta sobre curso do qual participou sobre "indicadores", onde diz que deu-se conta de como as pessoas "desconhecem as coisas e de como é importante a comunicação".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem muitas coisas novas a serem aprendidas;</li> <li>- É possível dar-se conta de coisas novas;</li> <li>- A comunicação não está sendo valorizada.</li> </ul>

**(b) Assimilação da relação com os novos acionistas.**

A relação com os novos acionistas é expressa pelos participantes da reunião em comentários passageiros, às vezes jocosos, às vezes elogiosos. Quem são? Como são? Quais suas expectativas? Essas são as questões que atravessam esses comentários. A *figura II* apresenta exemplos:

Figura II

Enunciado ou paráfrase	Orientação argumentativa
Sobre metas, o coordenador da <i>unidade</i> diz que os espanhóis [os novos acionistas] querem chegar aos números contratados pelo contrato de gestão, isso produz na equipe comentários como: "você vai me matar"; "vou mudar de identidade".	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As novas exigências são insuportáveis;</li> <li>- O modo atual de trabalho não satisfaz a exigência dos novos acionistas;</li> <li>- Com a identidade atual não é possível cumprir os compromissos contratados;</li> <li>- A regra é mudar ou morrer.</li> </ul>
<i>Juan</i> sabe muito (um participante referindo-se a um representante da empresa espanhola e de explicações técnicas que deu a um cliente).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é comum saber-se muito. É surpreendente o quanto ele sabe;</li> <li>- Juan sabe mais do que nós;</li> <li>- Eles (os espanhóis) dominam tecnicamente o <i>metier</i>.</li> </ul>
O coordenador da <i>unidade</i> fala que colidiu em um carro estacionado e que não sabe a quem pertence este carro. Ironicamente diz que pensou ser de <i>Carlos</i> [representante da empresa espanhola na <i>unidade</i> ]. Alguém diz: "- <i>Carlos</i> não estava aí na quinta-feira [dia em que ocorreu a colisão]." O coordenador da Região: "- Ah que pena que [o carro] não era do <i>Carlos</i> !"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O coordenador da <i>unidade</i> preferiria que o carro fosse o de <i>Carlos</i>;</li> <li>- O coordenador da <i>unidade</i> preferiria que fosse o carro de um colega espanhol;</li> <li>- Seria preferível que os espanhóis não estivessem por perto.</li> </ul>

O responsável pela telefonia residencial: "...estamos ganhando mais um espanhol em nossas vidas ... mas estou contente porque ele entende das demandas da região[ dos problemas da <i>unidade</i> ]."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem ganha não escolhe;</li> <li>- Um espanhol é diferente de um colega;</li> <li>- Apesar de ser espanhol ele entende dos problemas da região;</li> <li>- Não se espera que os espanhóis entendam os problemas da região.</li> </ul>
O coordenador da <i>unidade</i> : " O Diretor X (um espanhol) falou que 'vai ser <i>muy</i> duro os próximos dois anos' ...temos problemas... mas em meio a tudo isso foi feito um Boletim da Qualidade [que acaba de sair em seu primeiro número]... tudo dá "se enfiarmos o chapéu até os pés ... se nos envolvermos todos..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os anos anteriores não foram tão duros;</li> <li>- As mudanças são inevitáveis e difíceis;</li> <li>- Apesar de tudo existe chance de sobrevivência;</li> <li>- É preciso comprometer-se, assumir a mudança, corresponder às expectativas dos novos acionistas;</li> <li>- Não há comprometimento. O comprometimento é necessário para que os problemas sejam superados.</li> </ul>
O responsável por telefonia pública fala sobre visita que recebeu do gerente de telefones públicos (um espanhol): "- Antônio falou o quanto rendem os telefones públicos...ele só pensa em telefone público..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este gerente não tem outra coisa na cabeça;</li> <li>- Os colegas espanhóis são muito concentrados no trabalho;</li> <li>- Os colegas espanhóis só pensam em metas e trabalho.</li> </ul>
O coordenador da <i>unidade</i> : " O Diretor X ligou [da Espanha] . Perguntei a ele como a Diretoria está vendo a <i>unidade</i> ? Ele disse que muito bem, que é uma <i>unidade</i> que cumpre as metas ..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É preciso corresponder às expectativas dos novos diretores espanhóis;</li> <li>- O trabalho da <i>unidade</i> está indo bem, pois foi bem avaliado pelos novos diretores;</li> <li>- Depende-se da avaliação dos novos diretores.</li> </ul>
O responsável pela área administrativa, a respeito de reunião da qual participou com representantes dos novos acionistas: "- Na reunião achei que estava na Espanha, falavam ligeiro entre eles ..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem não fala espanhol está excluído da conversa.</li> </ul>

(c) A assimilação de novos valores e atitudes.

Muitos dos enunciados associados às mudanças trazem como sentido implícito a apreciação de novas atitudes com relação ao trabalho e à empresa. Valores e hábitos já consagrados devem ser criticados e modificados face a um novo contexto. Como abandonar o velho em favor do novo? O que pode ser preservado? O que deve ser abandonado? Essas questões atravessam esses enunciados. A Figura III apresenta exemplos.

Figura III

Enunciado ou paráfrase	Orientação argumentativa
O coordenador da <i>unidade</i> transmite aos participantes da reunião a dúvida do presidente da Companhia quanto a sua continuidade no cargo. Ele diz que é a primeira vez que ouve um diretor falar isso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem coisas a respeito das quais os diretores não costumam falar;</li> <li>- Existem mudanças nas regras de distribuição de poder no topo da Companhia;</li> <li>- Existem novas regras orientando o relacionamento com os cargos no topo da Companhia.</li> </ul>
O presidente da Associação dos Funcionários visita a reunião e fala sobre os problemas dessa associação: dificuldades financeiras, baixa frequência nas promoções: "-...os novos funcionários ainda não compreenderam que a associação faz parte da empresa..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se sabe o que os novos funcionários pensam sobre a Associação;</li> <li>- Há dúvida sobre a integração entre a Associação dos Funcionários (que representa a <i>velha cultura</i>) e os novos funcionários (que representam a <i>nova cultura</i>).</li> </ul>
Um dos responsáveis pela engenharia, ao comentar sobre a privatização: "- ... há uma ação que pode entrar na justiça para impedir a venda das ações da Companhia ...[mas] é interessante como o ser humano se acostuma com as mudanças ... antes da privatização, falávamos a toda hora [na empresa que está adquirindo as ações da Companhia] ... agora ninguém mais fala ..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ainda busca-se preservar a velha Companhia (a <i>velha cultura</i>);</li> <li>- A <i>velha cultura</i> será inevitavelmente esquecida;</li> <li>- Existe um movimento paradoxal estabelecido entre a tentativa de preservar a velha Companhia e ao mesmo tempo esquecê-la.</li> </ul>

<p>O coordenador da <i>unidade</i> diz que o Boletim da Qualidade (recém publicado) é um bom exemplo de uma velha história em que as pessoas ao verem dificuldades na realização de algumas idéias, então dizem que não dá para ser feito:  <i>"... Dá, tanto dá, que o Boletim está pronto. Tudo dá, é só querer."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Querendo se faz.</li> <li>- Há aqueles que têm má-vontade;</li> <li>- É possível assumir os novos valores, basta para isso desejar fazê-lo;</li> <li>- As pessoas podem mudar se assim o quiserem.</li> </ul>
<p>O responsável pela contabilidade:  <i>"... será que estamos vivendo o síndrome da privatização ou da demissão? ... estamos com sete internações [em hospital psiquiátrico] além de inúmeros encaminhamentos para psiquiatria [em ambulatório]..."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas não conseguem suportar as mudanças. A <i>velha cultura</i> está por demais consolidada;</li> <li>- Valores vitais estão se perdendo. O resultado disto é trágico.</li> </ul>
<p>O responsável pela contabilidade:  <i>"...passamos por dez anos de marasmo ... precisamos nos adequar à mudança ... precisamos ser unidos e mudar ... a qualidade está envolvida nisso... precisamos gostar de estar aqui ... É como a AIDS, a gente nunca acredita que acontece com a gente ... mas um dia acontece ... como pensar que nada mudou? A gente contratou 20 pessoas depois de se passarem anos sem contratações ... como pessoas em nível de gerência não se dão conta de mudanças ... temos de ser profissionais ... esse grupo é excelente, tenho convicção disso, é o melhor da empresa. Precisamos acreditar nisso, dá para fazer ..."</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem sempre se acredita na possibilidade de mudar;</li> <li>- É melhor manter a equipe unida para suportar a mudança;</li> <li>- Abandonar hábitos, valores [ <i>a velha cultura</i>] é algo muito difícil. É algo semelhante a adquirir uma doença grave como AIDS;</li> <li>- É preciso considerar que a empresa pode melhorar com as mudanças;</li> <li>- Nem sempre o lado profissional é valorizado;</li> <li>- É possível conviver com o novo, se for possível abrir mão dos velhos valores.</li> </ul>

### Produção de Sentido e Aprendizagem Organizacional

Estes enunciados apresentados estão longe de se constituir no material de linguagem mais abundante das reuniões de trabalho que acompanhamos. Como esclarecemos acima, tratam-se não mais do que fragmentos que aparecem como se estivessem à margem de outras falas que poderiam sugerir maior objetividade ou função informativa direta. Todavia, não

deixamos de considerar que a objetividade que supomos nestas outras falas, não passa de um defeito de nossa própria escuta (ou leitura). Nos referimos às expressões que se utilizam de códigos restritos, ou seja, termos técnicos, números, etc... Talvez, numa escuta (ou leitura) mais apurada poderíamos apreender a orientação argumentativa de uma frase como: *No mês de janeiro foram feitas 534 instalações e tivemos 237 baixas.*

Privilegiamos os fragmentos de falas associados às mudanças em curso na empresa que num momento ou outro surtem ao longo das reuniões. Nesse caso, a pluralidade de sentido que os enunciados apresentam tornou-se bem mais evidente. Identificamos nesses enunciados vazios a serem preenchidos, possibilitando, assim, que o sentido se construa.

Em suma, trabalhamos com a hipótese da possibilidade de produção de sentido que transcende a informação sempre que a expressão é facilitada, mesmo que isso ocorra na situação aparentemente formal de uma reunião de trabalho. Na reunião que observamos, o sentido subjacente às mudanças em curso na empresa está em construção, seja ele associado aos novos métodos de gestão, ao modo de perceber os novos colegas e acionistas, ou mesmo às atitudes e valores. A aprendizagem organizacional será um efeito dos processos de construção e reconstrução do sentido.

Com a semântica argumentativa e suas hipóteses de base encontramos algumas mediações conceituais que favorecem essa perspectiva de análise. Ou seja, valorizar os vazios que as expressões, as frases apresentam, e através dos mesmos compreender que os enunciados abrem-se a efeitos de sentido associados com o campo discursivo ao qual se relacionam.

## Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell.
- Cook, S. D. N. e Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2: 373-90.
- Ducrot, O. et al. (1980). *Les mots du discours*. Paris: Minuit.
- \_\_\_\_\_. (1988). *Polifonia y Argumentación*. Conferências do seminário Teoria da Argumentação e Análise do Discurso. Universidad del Valle - Cali.
- Girin, J. (1990). Problèmes du langage dans les organisations in Chanlat, J. F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Laval: Eska.
- Lundberg, C. e Brownell, J. (1993). The implications of organizational learning for organizational communication: a review and reformulation in *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(1):29-53.
- Sperber, D. e Wilson, D. (1986). *Relevance, communication and cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. e Westley, F. (1996). Organizational Learning: affirming an oxymoron in Clegg, S., Hardy, C & Nord, W. *Handbook of Organization Studies*.



## Publicações periódicas da PUCRS

- **MUNDO JOVEM**  
Jornal de idéias e reflexões para jovens, vinculado à Faculdade de Teologia - *Mensal*
- **PUCRS INFORMAÇÃO**  
Boletim informativo - *Mensal*
- **VERITAS**  
Revista de estudos de Filosofia - *Trimestral*
- **LETRAS DE HOJE**  
Revista de estudos de Lingüística, Literatura e Língua Portuguesa - *Trimestral*
- **TEOCOMUNICAÇÃO**  
Revista de estudos de Teologia e áreas afins - *Trimestral*
- **REVISTA DE MEDICINA DA PUCRS**  
Revista da Faculdade de Medicina e Instituto de Geriatria - *Trimestral*
- **ANÁLISE**  
Revista da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - *Semestral*
- **BIOCIÊNCIAS**  
Revista do Faculdade de Biociências - *Semestral*
- **BRASIL/BRAZIL**  
Revista de Literatura Brasileira e Literatura Comparada editada pela PUCRS, Brown University e Ed. Mercado Aberto - *Semestral*
- **COMUNICAÇÕES DO MUSEU DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**  
*sem periodicidade*
- **DIVULGAÇÕES DO MUSEU DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**  
*sem periodicidade*
- **EDUCAÇÃO**  
Revista do Curso de Pós-Graduação em Educação - *Quadrimestral*
- **ESTUDOS IBERO-AMERICANOS**  
Revista de estudos sobre a História e a Literatura Ibero-Americana do Curso de Pós-Graduação em História - *Semestral*
- **ODONTO CIÊNCIA**  
Revista da Faculdade de Odontologia - *Semestral*
- **PSICO**  
Revista da Faculdade de Psicologia - *Semestral*
- **REVISTA DA FAMECOS**  
Revista da Faculdade de Comunicação Social - *Semestral*
- **DIREITO & JUSTIÇA**  
Revista da Faculdade de Direito - *Anual*
- **ACTA MÉDICA**  
Registro dos formandos da Faculdade de Medicina - *Anual*