



Notas e Comunicações

Pirandello, escritores e leitores de administração

Sé da Zilva

Pirandello celebrou-se por escrever versões diferentes mantendo a mesma natureza de eventos. Fez, com isso, obra de arte. Outros fizeram dinheiro com a mesma idéia. Por exemplo, os modernos seriados de televisão repetem dezenas ou até centenas de vezes exatamente a mesma estória básica, vestida de cenários e objetos diferentes. A simples mudança do roubo de diamantes, em Amsterdan, com uso de autos e motos, para roubo de tecnologia, em Los Angeles, com helicópteros e aviões, permite fazer um novo capítulo da série e uma linha de produção de um filme por semana.

Há também os que fazem política com diferentes versões do mesmo fato ou idéia, conforme o momento e o público ouvinte do discurso. Afinal não se pode esperar que os homens públicos tenham idéias originais, cada vez que se dirigem ao público, ficando indispensável ter habilidade para dar versões novas para as mesmas idéias políticas.

Repetir o mesmo conteúdo em diferentes versões tem, se propriamente feito, uma funcionalidade peculiar. Foi objeto da expressão artística de Pirandello, é o meio da TV ganhar dinheiro e dos políticos conseguirem aceitação pública de seus programas.

O que se escreve em teoria ou técnica de administração, seja em livros ou artigos, também pode ser reescrito em um novo tipo de redação, mantendo os mesmos conceitos.

A mudança do tipo de redação, embora sem alterar conceitos é, em si, suficiente para alterar o tipo de leitor que irá se interessar pelo texto. Fica possível saber um pouco da natureza da pessoa como conhecedora da teoria e prática da administração, se soubermos que tipos de redação ela apreciou.

Consideremos que existem quatro tipos puros de redação definidos no Quadro 1.

Quadro 1
Os Tipos de Redação

Tipo de redação	Colocação	Tempo predominante dos verbos
Descritivo Factual	descreve apenas como tem sido, de forma pessoal	passado ou presente
Descritivo Idealístico	descreve como deveria ser, sem preocupação de expor como chegar ao ideal	futuro ou imperativo nas frases construtivas, passado nas frases de crítica
Descritivo de Causalidade	descreve as relações de causa e efeito preocupação centrada na explicação do por quê	presente
Prescritivo	descreve predominantemente como se faz ou como se decide, dirigindo-se diretamente ao leitor	imperativo ou presente

Além desses quatro tipos de redação, outros poderiam ser incluídos, como por exemplo, um descritivo poético, que se concentraria em burilar as frases para conseguir elegância na redação, mesmo ao custo de relegar para plano secundário a precisão do conteúdo. É um tipo de redação para escritores privilegiados.

Vamos apresentar um exemplo, onde o mesmo conteúdo será descrito quatro vezes, seguindo em cada uma delas um tipo de redação. Como as opções de conteúdo são inúmeras, poderemos escolher um assunto relacionado com o próprio efeito dos diversos tipos de redação. Assim escolheremos expor, em português corrente, o conteúdo do Quadro 2 que indica um possível relacionamento entre tipo de redação e tipo de leitor.

Em termos matemáticos, trata-se de uma matriz que tem nas linhas, quatro tipos de redação e, nas colunas, sete tipos de leitores de livros de administração. As células da matriz contém um "X" se foi julgado que há compatibilidade entre o tipo de redação daquela linha e tipo de leitor da coluna.

Queremos observar que não importa aqui se os "X" estão ou não nas células corretas. Queremos apenas mostrar quatro formas diferentes de expor, em português coerente, essa matriz, isto é, quatro formas de dizer a mesma coisa. O interesse fica centrado, como em Pirandello, nas formas alternativas de dizer e não no que é dito. Convidamos o leitor a usar o Quadro 2 para controlar se ele foi ou não descrito em português corrente, de forma completa, em cada uma das versões.

Quadro 2
Relação entre tipos de redação e tipos de leitores

Tipos de Leitores Tipos de redação	Não Administradores	Administradores		Estudantes de Administração			
		Início de carreira	Amadurecidos	Início do curso	final do curso	Extensão	Pós graduação
descritivo factual	X	X		X			
descritivo idealístico		X	X		X		
descritivo de causalidade						X	X
prescritivo			X		X	X	

1ª versão: Descritivo Factual

Pode-se constatar que a opinião de leitores de livros de administração é muito divesificada. O que determinado tipo de leitor pode achar bom, outro tipo pode achar péssimo. Pelo que essa análise dos sucessos e fracassos de livros nos indica, teremos que correlacionar os tipos de leitores com os tipos de redação utilizados pelos autores. Temos grande quantidade de dados estatísticos que descrevem perfeitamente que tipo de leitor gosta de que tipo de redação. Os leitores "não-administradores" somente apreciam os livros escritos no tipo "Descritivo Factual" e desinteressam-se por aqueles escritos nos demais tipos de redação.

Os leitores "administradores" têm gostado do tipo de redação "Descritivo Idealístico". Alguns deles, os de início de carreira, gostam também do "Descritivo Factual" e outros, os já amadurecidos, gostam do tipo de redação "prescritiva".

Os estudantes de administração têm demonstrado as mais variadas preferências. Os de início de curso somente apreciam o tipo de redação "Descritivo Factual" Os de final de curso, têm sua preferência ampliada nos tipos de redação "Descritivo Idealístico" e "Prescritivo" Também os estudantes de cursos de extensão têm uma preferência ampliada para os tipos "Descritivo da Causalidade" e "Prescritivo" Os estudantes a nível de pós-graduação preferem apenas o tipo de redação "Descritivo de Causalidade"

2ª versão: Descritivo idealístico

A literatura de administração está repleta de livros comercialmente mal-sucedidos e poucos livros que alcançaram sucesso. É extremamente freqüente um autor arrepender-se do tempo perdido em escrever seu livro e, também freqüente, um leitor arrepender-se do dinheiro gasto na compra do livro. A culpa desse arrependimento é tanto de leitores como de autores.

Os autores pecam principalmente por mudarem, sem motivo, de um tipo de redação para outro, deixando seus leitores aturdidos; e, por não definirem *a priori*, para quem vão escrever.

Os leitores, antes de comprarem um livro, deveriam conhecerem-se melhor para poderem, em uma breve folheada do livro, saberem se é o tipo de redação que lhes interessa no momento.

Em termos mais específicos, para aqueles que ainda não entenderam a mensagem, os autores devem ser racionais também no seu tipo de redação, além, evidentemente, de serem racionais, por obrigação, no conteúdo que vão escrever. Além disso, não devem deixar que os leitores se enganem. A forma ideal do autor proceder consiste em, de forma discreta ou aberta, dar em seu livro uma das quatro afirmações seguintes:

1. Este livro foi escrito com o tipo de redação "Descritivo Factual" para ser lido por não-administradores, adminis-

tradores em início de carreira e calouros dos cursos de administração.

2. Este livro foi escrito com o tipo de redação “Descritivo Idealístico”, para ser lido por administradores em geral e estudantes de administração em final de curso.
3. Este livro foi escrito com o tipo de redação “Descritivo de Casualidade”, para ser lido por alunos de cursos de extensão e de pós-graduação.
4. Este livro foi escrito com um tipo de redação “Prescritivo”, para ser lido por administradores maduros e alunos de administração em final de curso ou de cursos de extensão.

Se isto fosse feito teríamos, certamente, menos autores frustrados e menos leitores queixosos.

3ª versão: Descritivo de Causalidade

Evidentemente, existe uma preferência de cada tipo de leitor por certo tipo de redação. Vamos procurar mostrar quais são essas preferências. Como isso não pode ser feito diretamente, devido à complexidade dos processos psicológicos, vamos introduzir quatro variáveis intervenientes, que irão evidenciar o processo de preferência dos leitores pelos tipos de redação. Essas variáveis são:

- iniciação com o assunto
- idealismo da perfeição
- culto da ciência
- pragmatismo profissional.

A variável “iniciação com o assunto” é responsável por fazer com que o tipo de redação “Descritivo Factual” seja do agrado dos não-administradores, dos administradores em início de carreira e dos estudantes de administração no início do curso. Os demais tipos de leitores já são iniciados e por isso não se agradarão com livros desse tipo de redação.

A variável interveniente “idealismo da perfeição” mostra como são afetadas as pessoas já empregadas na administração ou prestes a se engajar, que vêm nesse engajamento um meio de auto-realização. Ela explica porque o tipo de redação “Descritivo Idealístico” é aceitável pelos administradores e pelos estudantes de administração em final de curso, prestes a ingressarem na vida profissional.

A variável interveniente “culto da ciência”, de uma forma evidente de *per se*, indica que o tipo de redação “Descritivo de Causalidade” será do agrado dos leitores, mentalmente privilegiados, dos cursos de pós-graduação ou de extensão de bom nível.

A variável interveniente “pragmatismo profissional” explica a ligação entre o tipo de redação “prescritivo” e os leitores administradores amadurecidos, estudantes em final de curso e os alunos de curso de extensão menos dotados.

Verifica-se, assim, que com a introdução das quatro variáveis intervenientes acima mencionadas é possível explicar porque certos leitores de administração gostam de certos tipos de redação e rejeitam os demais.

4ª versão - Prescritivo

Muitas pessoas escrevem sem objetividade, pelo prazer de escrever, ou pela vaidade de ter um livro publicado. Algumas dessas pessoas têm sucesso comercial com o livro, outras não. As fórmulas de escrever um livro que seja sucesso

comercial são variadas. A mais segura, desde que o autor tenha algo interessante a dizer, é a de seguir a seguinte sistemática:

- **Defina para que leitor você pretende e pode escrever**

Afinal, os tipos de leitores são apenas sete, mas você pode pretender atender a todos. Isso, nem mesmo Parkinson conseguiu, com todo o seu humorismo. Entretanto, você pode pretender atingir até três dos sete tipos de leitores, mas não pode ser qualquer três; será quase impossível escrever para atingir mais do que três tipos de leitores.

- **Decida o tipo de redação que irá adotar para agradar o seu tipo de leitor**

Isso parece fácil, mas você não pode esquecer que já escolheu os tipos de leitores que quer atingir e que, por isso, já ficou sem total liberdade de escolha entre os quatro tipos de redação disponíveis. De fato, você pode ter ficado sem liberdade nenhuma. Por exemplo, se escolheu um leitor não-administrador ou estudante no início do curso de administração, poderá usar o tipo de redação “Descritivo Factual” ou, se escolheu o leitor aluno de pós-graduação somente poderá usar o tipo de redação “Descritivo de Causalidade”.

Os demais tipos de leitores deixam para você alguma opção de tipo de redação. Por exemplo, leitores do tipo administradores de início de carreira aceitam bem tanto o tipo de redação “Descritivo Factual” como o “Descritivo Idealístico”. Já os leitores do tipo administradores amadurecidos e os estudantes de administração em final de curso aceitam os tipos de redação “Descritivo Idealista” e “Prescritivo”.

- **Certifique-se da compatibilidade dos seus tipos de leitor com o tipo de redação que irá adotar**

É importante certificar-se que você não está pretendendo o impossível. Por exemplo, é impossível atender simultaneamente aos leitores não administradores e aos alunos de cursos de extensão em administração. Verificada essa compatibilidade você poderá dizer que já tem um tipo de redação.

- **Desenvolva seu tema sem mudar de tipo de redação**

Quando você mudar o tipo de redação é possível que perca seus leitores e perca o mercado.

O ALGO MAIS EM CADA VERSÃO

O leitor paciente poderá verificar que cada uma das quatro versões apresentadas contém o mesmo “fenômeno-base”, isto é, todas elas descrevem o Quadro 2. Entretanto, as versões são muito diferentes entre si e chega a ser difícil aceitar essa diferença como decorrência apenas do tipo de redação fixado em cada versão. O que causa a aparência de muito diferente é que, além de descrever o Quadro 2, cada versão deu outras informações adicionais que acentuaram a diferença entre as versões.

Os tipos de redação citadas não geram apenas formas diferentes de expressar um mesmo fenômeno, mas, cada um deles adiciona elementos próprios do tipo de redação. Por exemplo, o tipo “Prescritivo” adiciona ao fato-base a receita de como proceder; o tipo de redação “Descritivo Idealístico”

acrescenta juízos de valor; e o "Descritivo Factual" enfatiza fatos ou estatísticas.

Dessa forma, os tipos de redação explorados não produziram apenas versões diferentes de um mesmo fenômeno-base mas, eles são em si, mensagens diferentes com apenas uma fenômeno-base em comum. Acreditamos que isso possa ser generalizado.

Há um aspecto extremamente curioso nessa questão de escolha de tipo de redação. Na prática, uma pessoa escreve porque tem um fenômeno que quer explicar ou transmitir. Mas, para passar a mensagem terá, necessariamente, que adotar um tipo de redação. O tipo de redação leva o autor a adicionar outros elementos ao conteúdo pretendido originalmente. Ao final, o trabalho escrito irá apresentar a mensagem pretendida originalmente pelo autor, mais outras mensagens que tomaram "carona". E, essa carona é do tipo obrigatório, não pode ser negada e pode afetar o conteúdo. Para ilustrar esse efeito existe um clássico, do cinema japonês, "Os Sete Samurais" que foi transposto, com a mesma estória para o cinema americano com o título "Sete Homens e um Destino". A estória é a mesma mas, cada versão apresenta necessariamente traços culturais

diferentes: no primeiro caso, o ambiente do Japão medieval e, no segundo, uma vila mexicana com **gun men** do oeste americano, no século passado. Esses dois filmes deveriam ser igualmente apreciados pelo expectador mas, dependendo do indivíduo, ele poderá gostar de um e do outro não. Às vezes, o recheio da estória fica mais importante do que ela própria.

SABER-FAZER versus SABER-CONHECER

Há autores sobre ensino, principalmente em administração, que insistem em opor entre sistemas do tipo "ensino-prático" versus "saber-conhecer". No "saber-fazer", para esses autores, o "fazer" toma a frente do "saber". Só concordamos com isso se o "saber" for fraco onde se "faz" sem saber o **que** se faz. Se o "saber" for forte, ele confundir-se-á com o "fazer" e o "conhecer" e, a diferença entre o "saber-fazer" e o "saber-conhecer", fica reduzida a problemas de tipo de redação.

O bom leitor saberá livrar-se do tipo de redação e ir ao fundo da mensagem para tirar o saber, o fenômeno.

Renove sua Assinatura da

Revista de Administração

FEA — USP

Caixa Postal 11498

05499 — São Paulo