

INTRODUÇÃO

“As mais altas funções no homem, as suas qualidades mais nobres, as que o aparentam quase aos deuses, são o domínio de si – e dos outros – assim como o discernimento. Enquanto que nos deuses, os critérios da hierarquia são o poder e a eficácia”

Plutarco

Tem razão! O termo «persuacção» não existe. Mas deveria existir, para identificar uma forma de persuasão específica: persuadir para a acção.

A sua acção de comprar este livro foi resultado de um processo de persuasão. De uma forma geral, na sua vida pessoal e familiar, decerto concordará que a todo o momento – e em múltiplas situações – se confronta com «persuacção», de si para terceiros e vice-versa: o filho que insiste em fazer algo de que estava proibido até ao levantamento da inibição ou até levar um grito ou um tabefe; a cara-metade que quer ver a telenovela quando a «cara-outra-metade» quer ver o futebol; aquele produto que foi parar ao cesto de compras porque o preço – ou a embalagem, ou a publicidade, ou... – era «uma oportunidade única»; e por aí fora...

No seu trabalho, obviamente, isso também se verifica. É que nas organizações, sejam quais forem as suas características (tipo, finalidade, estrutura, recursos, situação,...), há processos argumentativos a todos os níveis e com diversos pontos de vista, em que pessoas ou grupos fazem propostas que tentam provocar ou aumentar a adesão de terceiros, nomeadamente quando estão em causa processos de mudança.

De facto, em quaisquer organizações, a mudança nunca é meramente técnica e puramente objectiva. E a argumentação para a acção assume, em todas as fases do processo de mudança, uma importância vital, para que as decisões – as escolhas – se tornem, na medida do possível, imunes às armadilhas que são

colocadas pelos elementos da organização que resistam, de forma não razoável, à mudança.

Como iremos ver, muitas das armadilhas com que um processo de mudança se depara – tanto na fase de preparação, como na implementação e mesmo no controlo – assumem a forma de argumentos não válidos, seja por sofrerem de vícios formais, de conteúdo ou por não cumprirem as regras de uma argumentação racional: as falácias. Torna-se assim útil o domínio da argumentação – e das técnicas que lhe estão associadas – na mudança organizacional, em que se é confrontado com argumentos falaciosos que interessa contrariar, sob pena de se pôr em causa o próprio processo de mudança, por vezes mesmo antes deste se iniciar. Como poderia acontecer com este livro, se ninguém o lesse...

Ainda não é claro para si porque decidi escrever este livro? Porque em Portugal, ao contrário de outros países e como veremos adiante, não existe uma abordagem sobre a temática da argumentação nas escolas de gestão. O que ouvimos e lemos a este respeito limita-se à disciplina de filosofia do ensino secundário, não tendo qualquer continuidade até à entrada na «vida real». É pena porque, como constato em mais de vinte anos de experiência a acompanhar processos de mudança em organizações, há grandes vantagens em usar mais que o instinto e a intuição para ultrapassar as armadilhas colocadas por quem pretende resistir à mudança sem que haja factores racionais e objectivos para tal. E a abordagem filosófica – nomeadamente no que respeita à argumentação – revela uma grande riqueza e adaptação a este contexto, o que colide com algumas ideias feitas, na área de gestão, sobre a filosofia.

A estrutura do livro tentará corresponder à sequência lógica de quem, nas organizações, tem que despoletar ou lidar com estes processos.

Começaremos por tentar responder a algumas questões sobre a mudança: O que é? Como se inicia? Que modelos se propõem para tentar compreender esse processo? Que tipos de mudança diferentes existem? As organizações devem evoluir de forma contínua ou sofrer revoluções?

Veremos o caso – não tão específico como se poderá pensar – das organizações em crise.

E iremos deparar-nos com um problema prático: como conseguir avançar com um processo de mudança – ou persuadir os responsáveis para actuarem – quando existem resistências e bloqueios?

Constataremos que a figura chave é o agente de mudança (que pode ou não ser o próprio decisor). E como deve esse agente de mudança proceder para

conseguir a tal «persuacção»? Aqui sentimos necessidade de uma capacidade de resposta complementar às ferramentas de gestão que se estudam nos meios académicos. Mas... onde a encontrar?

O que lhe proponho é que façamos juntos uma abordagem filosófica da gestão, mostrando o que é feito nesta área noutros países. Tentaremos compreender a linguagem e a comunicação, constatando a importância do seu domínio por parte dos agentes de mudança. E veremos que ter pensamento crítico é uma condição necessária para quem pretenda propor ou implementar um processo de mudança, caso não se pretenda simplesmente impô-la. Procuraremos nas lógicas formal e informal as bases que se revelarão fundamentais para o uso correcto da argumentação, tendo em conta que, hoje em dia, os colaboradores são regra geral mais críticos

relativamente às directivas que devem cumprir. Estaremos então aptos a analisar a argumentação, os seus conceitos e procedimentos, bem como os modelos propostos por diversos autores. Abordaremos de seguida a retórica – arte da persuasão racional – que é frequentemente vista com desconfiança. Nem sempre foi assim: iremos recuar até às origens da retórica, acompanhar a sua queda e a tentativa de renovação e recuperação por alguns autores.

Pela frequência com que *aparecem* e pelos riscos que acarretam, as falácias são analisadas com grande detalhe, sempre num enquadramento preferencialmente aplicável às organizações (mas sem dúvida generalizável). E tenha sempre presente que as falácias podem pôr em causa um processo de mudança, por vezes mesmo antes deste se iniciar. Aliás, a importância das falácias é ainda maior porque se encontram potencialmente ao longo de todas as fases da mudança. Os casos práticos que apresento no final deste livro mostram múltiplos exemplos destas falácias, que em muitos casos estou certo que reconhecerá como idênticos a casos vividos por si, no seu trabalho.

Já viu onde estamos? Colocámos a última pedra de uma *ponte* entre a gestão da mudança e a argumentação filosófica. Com uma ressalva: esta análise que defendo deverá complementar — e não necessariamente contrariar — as teorias e modelos de gestão em uso.



Espero que aprecie uma linguagem mais acessível, em que alguns tópicos mais tecnicistas serão remetidos para apêndices no final, para quem deseje aprofundar essas áreas específicas¹. E se quiser aprofundar os temas que são aqui abordados, sugiro que consulte (através da bibliografia no final do livro) as obras dos autores que vão sendo referenciados.

Se o alerta ainda vai a tempo, por favor não compre este livro se o que procura são estudos puramente acadêmicos ou, pelo contrário, manuais de aplicação instantânea («bastando juntar água»).

Também tenho consciência de que estas matérias têm um efeito perverso, ao poderem fornecer formas complementares de «vender banha da cobra» a pessoas sem escrúpulos. Mas, se por cada pessoa que comprar esta obra para esse fim, pelo menos duas o comprarem para se saberem defender de argumentos armadilhados, isso já seria muito gratificante (até porque significaria que foram vendidos três exemplares).

Gostaria que este livro – baseado na tese que apresentei no âmbito do mestrado em Ciências Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – fosse um ponto de partida: para o desenvolvimento de um interesse na abordagem académica da argumentação em gestão; para o reforço das competências dos gestores e quadros das organizações; e para o cruzamento de opiniões e experiências que dê mais consistência e riqueza à abordagem que proponho.

Se encontrar alguma utilidade nestes conteúdos para além do contexto das organizações, ótimo! É que saber argumentar ultrapassa a esfera da nossa actividade profissional. Quantas vezes somos confrontados com armadilhas em diálogos da nossa vida pessoal, familiar, com os nossos amigos, vizinhos,... e, de uma forma geral, como cidadãos? Saber reconhecer essas armadilhas e contra-argumentar de forma adequada, não sendo obviamente garantia de sucesso, sempre aumenta as probabilidades de contornar obstáculos que, sem o domínio dessas ferramentas, poderiam ser inultrapassáveis.

Agradeço-lhe que me transmita as suas críticas e sugestões:

paulomoura@mail.telepac.pt

Ou leia e troque experiências sobre este livro em:

<http://persuacao.blogspot.com>

⁽¹⁾ Também será esta a única nota de rodapé que irá encontrar, de forma a que haja um mínimo de distrações e desvios à nossa travessia da ponte entre argumentação e mudança organizacional.