

da própria organização, dos instrumentos de gestão, das "técnicas gerenciais"... Esta é uma das razões pelas quais, em geral, não se pode considerar que uma organização seja constituída de pessoas que pertençam exatamente à mesma "comunidade de palavra", no sentido definido acima. A localização das diferentes "comunidades de palavra", em especial no que concerne às palavras utilizadas, constituiria um início extremamente importante para compreender toda uma categoria de problemas que estes fenômenos colocam no funcionamento da organização (não existem, pelo menos não conheço, trabalhos que tenham sido feitos em organizações sobre outros aspectos, por exemplo o da dimensão sintática). Embora se toque aqui no "problema de comunicação" em sua acepção mais imediata e tradicional – a questão de saber se as palavras "veiculam" de fato os mesmos "conteúdos" –, não parece que muitos estudos tenham sido feitos nesta direção.

Uma segunda série de questões concerne ao "elemento indexical", a relação entre as *situações* e as trocas de palavras. Um grande número de perguntas pode ser feito. Lembrei a questão da organização do espaço, tanto nos escritórios quanto nas oficinas: enxergar as outras pessoas ou não enxergá-las, estar próximos ou afastados, em um ambiente mais ou menos barulhento etc. são elementos que, com toda certeza, têm consequências na maneira com que se vai utilizar, ou não, o conjunto dos recursos da língua, em suas diferentes funções, sendo que em primeiro lugar ela serve para comunicar. Outro tipo de pergunta está ligado ao desenvolvimento das tecnologias da informação, em especial às redes, que possuem a propriedade de colocar em contato mais ou menos imediato pessoas fisicamente muito afastadas e gerenciar descompassos no tempo graças a memorandos e "caixas de gestões", etc.

A terceira questão, a da "contextualização" é, sem dúvida, a mais rica em termos de problemas e de novas perspectivas. Ela trata da maneira como as produções da língua re-metem a esquemas cognitivos reproduzidos e produzidos na organização. Existe aí massa crítica suficiente para enriquecer consideravelmente várias problemáticas, em particular a dos "mapas cognitivos", sem esquecer a da "cultura de empresa". Porque, para concluir citando Goffman ainda uma vez, pode-se dizer que, "tomadas em conjunto, as moléculas primárias de um grupo social particular constituem um elemento central de sua cultura" (1974a: 27). E, com efeito, a justaposição dos sistemas de significação simultaneamente presentes nas organizações – mais que um esquema unitário abusivamente chamado "a" cultura de empresa – que constitui o pano de fundo das atividades e das relações nas verdadeiras organizações.

DA INFORMAÇÃO À ARGUMENTAÇÃO

Richard Déry

Título Original: *De l'information à l'argumentation*

Tradução: *Ofélia de Lamma Sette Torres*

30/10

Em 1973, em uma publicação que se tornou um clássico da literatura sobre gestão, Mintzberg reagrupava as atividades cotidianas dos dirigentes sob a forma de um encadeamento linear de papéis, ou seja, os papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Além disso, colocava em evidência o fato de que os dirigentes consagram cerca de 80% de seu tempo a atividades de informação. Esta descrição ia de encontro à representação tradicional do trabalho dos executivos. De fato, desde o início do século, a teoria geral de administração inspirou-se sobretudo na descrição proposta por Fayol (1970), que sustentava que o trabalho dos dirigentes era um processo formal de gestão constituído a partir de um encadeamento lógico de subprocessos de planejamento, de organização, de direção e de controle.

A teoria dos papéis proposta por Mintzberg foi vista por várias pessoas como o início de uma renovação do pensamento em administração. Alguns, como Akrouf (1989), mais céticos, viram nesta contribuição apenas uma sofisticação dos conceitos tradicionais. Este é também o ponto de vista que adoto neste texto, mas, inicialmente, questionarei o alcance objetivo desta teoria e a estenderei a todos os membros da organização. Em seguida, mostrarei que ela reduz os atores organizacionais a meras máquinas de tratamento da informação. Finalmente, substituirei esta lógica do tratamento da informação por uma lógica da argumentação.

O ALCANCE DA TEORIA DOS PAPÉIS DE DIREÇÃO

Segundo Mintzberg (1973), a análise concreta e cotidiana de papéis interpessoais, informacionais e decisórios caracterizaria o trabalho dos executivos. Na categoria dos papéis interpessoais, os dirigentes exerceriam simultânea ou alternativamente papéis de figura de proa, de líder e de agente de ligação; papéis de piloto, de informador e de porta-voz constituiriam os papéis informacionais. Enfim, exercitando os papéis de empreendedor, de árbitro, de financeira e de negociador que executivos exerceriam plenamente seu papel de tomadores de decisão.

Esta descrição coloca um problema porque ela não parece sob qualquer aspecto caracterizar a única atividade dos executivos. Em outros termos, será que a teoria dos papéis proposta por Mintzberg limita-se ao campo administrativo? Trata-se realmente de uma teoria de administração ou de mais uma teoria do comportamento organizacional, ou mesmo do comportamento humano? Os outros membros da organização não exercem igualmente papéis interpessoais, informacionais e decisórios? Os outros membros da organização não exercem também, concreta e cotidianamente, os papéis de figura de proa, de líder, de agente de ligação, de guia, de informador, de porta-voz, de empreendedor, de árbitro, de financeira e de negociador? De certo modo, não é próprio a cada pessoa seja dirigente ou não, membro de uma organização ou não, estabelecer com as outras relações interpessoais, relações de troca de informações e tomar decisões? E, se todas as pessoas exerciam concreta

e cotidianamente estes papéis, deve-se deduzir que aquelas ou aquelas que não são dirigentes não são pessoas? É por esta razão, aliás, que se fala geralmente de recursos humanos para designar as pessoas que dirigem os executivos?

Essas questões não colocam em cheque a validade da teoria, mas suscitam uma dúvida quanto a seu alcance, a sua extensão objetiva. Poder-se-ia, aliás, encontrar-se inúmeros exemplos de pessoas que não são executivos e que entretanto exerciam os papéis que Mintzberg sustenta como característicos do trabalho dos executivos. O trabalho de professor, por exemplo, exige a prática de todos os papéis descritos por Mintzberg. Isto é válido igualmente para os estudantes que exerciam cotidianamente os papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Deve-se considerar então que os professores e os estudantes são executivos? É claro que não, e é mais correto admitir que os papéis descritos por Mintzberg são válidos para a totalidade dos atores na organização. Além disso, estes papéis são tão amplos que é possível estender ainda mais o alcance da teoria e considerar que ela vale para toda e qualquer ação em geral, quer esta ação se passe ou não no quadro restrito das organizações formais. Basta, aliás, pensar o que fazem os membros de uma família; não exerciam eles cotidianamente papéis interpessoais, informacionais e decisórios?

Como se vê, é possível levantar muitas questões sobre o alcance da teoria proposta por Mintzberg. Todas estas questões têm por objetivo ilustrar que há razões para duvidar da existência de diferenças fundamentais, em seu comportamento organizacional, entre os executivos e os outros membros da organização. Existem, certamente, diferenças de autoridade, de responsabilidade e de estrano formal, mas isto não quer dizer que há duas categorias de seres humanos na organização, os executivos e os outros, e que seus comportamentos respectivos são determinados por essas diferenças. E o que é válido para a teoria dos papéis de Mintzberg valeria igualmente para a maior parte do comportamento organizacional. Basta tomar como exemplo as teorias da motivação que alguns consideram o coração das teorias do comportamento organizacional. Estas teorias apresentam, frequentemente, os executivos como motivadores e os empregados como recursos a motivar. Devemos concluir que todos os executivos são naturalmente motivados e que todos os empregados têm necessidade de serem motivados? Existem duas categorias de seres humanos, uma constituída de seres motivados, os executivos, e outra de não motivados, os empregados? Essas teorias da motivação, como a teoria dos papéis, suscitam sérias dúvidas. Estas dúvidas poderiam mesmo nos conduzir ao questionamento da pertinência de uma ciência do comportamento organizacional distinta de uma ciência do comportamento humano, o que seria muito interessante, mas nos afastaria do principal propósito deste texto.

Se se admite que a teoria dos papéis proposta por Mintzberg pode estender-se ao conjunto dos atores organizacionais, a questão fundamental torna-se então a de saber se ela descreve verdadeiramente o que fazem os atores organizacionais.

Como veremos a seguir, esta teoria levanta um problema quando ela se fundamenta sobre uma concepção da ação que a assimila a uma lógica do telegrafo e reduz a pessoa a uma máquina de tratamento da informação. Com o que se sabe hoje da pessoa, não é mais possível subscrever uma concepção tão redutora e mutilante.

O ATOR VISTO COMO MÁQUINA DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Na teoria dos papéis proposta por Mintzberg, a informação exerce um papel central, representando seu fio condutor. Segundo as diferentes categorias de papéis, os atores recolhem a informação, a tratam, a divulgam e, enfim, a utilizam em processos de tomada de decisão. Tal representação da ação organizacional reduz o ator a uma máquina de tratamento da informação. Neste sentido, é válido reconhecer, segundo Alkonf (1989) que a teoria de Mintzberg não tem nada de revolucionária. Pode-se mesmo ver nela apenas uma reformulação de teorias bastante vulgarizadas há mais ou menos meio século nas ciências do comportamento organizacional. Desde o fim dos anos 40 os trabalhos de Simon (1957) e, em seguida, os de seus colegas de Carnegie-Mellon University (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963) apresentam o ator organizacional como um decisor que fundamenta suas escolhas baseado no tratamento da informação recolhida na organização e no ambiente externo (Ungson et al, 1981). A teoria estrita da decisão, que toma como nos anos 50 com os trabalhos de Savage (1954), Luce e Raiffa (1957), propunha também uma imagem do ator reduzido a uma máquina de tratamento da informação, visando a uma tomada de decisão.

De modo geral, desde os anos 40, esta imagem do ator como uma máquina de tratamento da informação encontra-se no cerne da maioria das teorias sobre a decisão, e isto, quer elas tomem o formato das teorias estatísticas (Luce e Raiffa, 1957; Raiffa, 1968; Schlaifer, 1969; Martel, 1973; Kelsey e Raiffa, 1976; Feticelli, 1978; Tisdell, 1976), das teorias administrativas (Mintzberg et al, 1976; Grandori, 1984; Nutt, 1984), das teorias psicológicas (Vroom e Yeton, 1973; Janis e Mann, 1977; Janis, 1989), cognitivistas (Holst, 1971; Taylor, 1975; Smart e Verutsky, 1977; Hogarth, 1980; Kahneman, Slovic e Tversky, 1982), sociológicas (Crozier e Friedberg, 1977; Crozier, 1983) ou políticas (Lindblom, 1959; Braybrooke e Lindblom, 1970; Allison, 1971; Pfeffer e Salancik, 1974; Wildavsky, 1979).

Desde o início dos anos 80, observa-se o início de uma crítica de fundo sobre o ator-decisor reduzido a uma máquina de tratamento da informação (Feldman e March, 1981; March 1981; Shafir, 1982; Beyer, 1981; Wildavsky, 1983; e Brunsson, 1982, 1985). Estes autores, entre outros, colocam em evidência que a informação constitui um problema para os atores organizacionais. Por exemplo, não é raro que os atores recolham informações que eles não utilizam; é freqüente que a informação, mais do que servir para a tomada de decisão, sirva para justificar as decisões *a posteriori*, e é também claro que a informação pode ser utilizada para outros fins que a tomada de decisão, em particular como sistema de controle. Além disso, nas organizações modernas, a informação tem valor simbólico, no sentido de que ela faz pensar que aquele ou aquela que a possui é uma pessoa competente. Ela é igualmente associada ao poder e serve de base para seu exercício. Além do mais, considera-se que a tomada de decisão coloca em jogo não apenas a informação, mas também os valores e ideologias. Finalmente, a realidade mesmo da informação é colocada em dúvida. De certo modo, os atores trocavam entre si representações, imagens de sua realidade,

argumentações mais do que informações já construídas e a espera para serem recolhidas, tratadas e utilizadas no processo de tomada de decisão. É este último ponto de vista que adoto e, à semelhança do tratamento da informação, substituo então o da construção da argumentação. É sob este prisma que é escrito o resto deste texto.

A ARGUMENTAÇÃO

Para construir sua argumentação, os atores organizacionais apoiam-se de um lado sobre seus conhecimentos sobre o objeto de sua argumentação, e de outro levam em consideração características de seu auditório, isto é, os outros membros da organização, que eles querem convencer. Por exemplo, uma diretora do serviço de pessoal que quer convencer seus pares da necessidade de adotar um programa de formação de pessoal deve, para suscitar a adesão, construir uma argumentação que leve em conta ao mesmo tempo características de seu programa e expectativas de seus pares. Ela deve escolher, em particular, quais as facetas de seu programa e os argumentos que permitam sua descrição. Duns vias abrem-se para a diretora. De um lado, ela se apóia em uma informação objetiva que não passa de uma síntese de seus programas de formação; de outro lado, comporta-se como uma estrategista que concebe seu programa em função de seu auditório. Pela conjugação destas dimensões, sua argumentação aparece então como uma leitura estrategicamente obtida por uma atriz engajada no jogo organizacional.

As argumentações não são então subordinadas a seu objeto, são aí apenas reflexos objetivos. As argumentações são leituras objetivadas pelos atores que, transformando-se em estrategistas, retêm somente algumas facetas do objeto do discurso; eles só liberam seus conhecimentos do objeto à medida que isto lhes permite obter a adesão do auditório.

Além, a construção das argumentações coloca em jogo um movimento através do qual os atores voltam-se para o auditório, que eles tomam como testemunha. Neste caso, a construção da argumentação inscreve-se em uma perspectiva de persuasão mais do que de descrição. É claro, estas duas perspectivas entrelaçam-se já que a descrição serve à persuasão e que alguns argumentos são igualmente instrumentos de descrição.

Os elementos de persuasão, tanto como os elementos de descrição, não são fornecidos aos atores. Para os construir, os argumentos que são julgados convincentes, os atores constroem para si uma imagem do auditório. Por exemplo, se nossa diretora trabalha em uma empresa privada, é possível que os argumentos que colocam em evidência os ganhos eventuais de produtividade resultantes de seu programa de formação suscitarão maior adesão que argumentos que exaltarão os méritos para todo ser humano desenvolver seus conhecimentos e habilidades.

Os atores oscilam, então, desta vez, entre um discurso perfeitamente adaptado ao auditório e uma argumentação que possa surpreendê-lo. Os atores, não sendo prisioneiros do auditório, não serão obrigados, com efeito, a se conformar com suas expectativas; podem

escolher uma argumentação original e, deste modo, procurar sacudir o auditório, levando-o a compartilhar seus pontos de vista.

Para construir sua argumentação, os autores podem escolher entre cinco tipos de argumentos, a saber: os argumentos de autoridade, formais, quase formais, fundamentados sobre a constituição do real e, enfim, os que fundamentam a própria constituição do real. Para a descrição das quatro últimas categorias de argumentos, inspire-me em Perelman (1977) e Perelman e Olbrechts-Tyteca (1983), e de G. Bouchard (1980) que recentemente produziu uma síntese dos principais trabalhos de Perelman. As categorias de argumentos formais e quase formais são classificadas por estes autores de "lógico-matemáticas" e "quase lógicas" respectivamente. Não retive estas denominações porque a primeira deixa de considerar os argumentos estatísticos, que são de ordem formal, e a segunda designa apenas um dos tipos de argumentos quase formais. Além do mais, estes autores designam as duas últimas categorias de argumentos referindo-se à "estrutura do real" quando falo da "constituição do real". Os argumentos de cada um destes tipos podem reencontrear-se em todos os discursos e mesmo caracterizar discursos quando eles dominam a argumentação.

Os Argumentos de Autoridade

Nas organizações modernas, fundamentadas sobre a hierarquia e a competência, torna-se evidente que a posição hierárquica que ocupa o autor de uma argumentação e a competência que lhe é reconhecida podem exercer um papel determinante na acolhida que será dada pelo auditório a sua argumentação. Por exemplo, quando um contador faz a análise financeira de uma empresa, sua argumentação tem geralmente mais peso que a de uma pessoa que não tem esta competência. Do mesmo modo, pela autoridade legítima que está ligada a sua posição, um presidente de uma empresa poderia ver suas argumentações gozarem de aceitação, ou ao menos suscitar a adesão, apenas devido a sua autoridade.

A posição hierárquica e a competência podem ser consideradas condições para o uso da palavra. Paralelamente a sua posição hierárquica e a sua competência, os autores de uma argumentação podem gozar de uma autoridade que permita conceber alguns tipos de discurso sobre algumas questões, para alguns auditórios. Alguns auditórios podem mesmo considerar que só os autores que possuem determinada posição ou uma competência particular têm o direito de discorrer sobre algumas questões. Fazer valer a autoridade de sua posição hierárquica ou sua competência é a afirmação deste direito, a indicação de sua autoridade para discursar.

Além da autoridade legítima de sua posição hierárquica ou de sua competência, os autores de uma argumentação podem fazer referências a outras pessoas ou a outras instituições reconhecidas para dar mais força a sua argumentação. Quando um ator organizacional diz possuir informações de um *expert*, de membros influentes e legítimos na organização ou de um organismo de prestígio, ele usa desta forma um argumento de autoridade que consiste em usar a autoridade dos outros para tornar crível sua própria argumentação. Do mesmo modo, um professor usa o argumento de autoridade quando se

apóia sobre autores de prestígio para convencer seus estudantes do valor de sua argumentação. Enfim, neste texto, as referências a vários autores podem ser interpretadas como um conjunto de argumentos de autoridade que visam suscitar a adesão a minha argumentação.

Como se vê, a argumentação de autoridade consiste em estender a adesão que os membros da organização concedem a um ou outro dos argumentos de autoridade à totalidade da argumentação. Todavia, estes argumentos são igualmente direcionados no sentido inverso, através do qual o auditório pode estender sua apreciação geral da argumentação.

Os Argumentos Formais

Se, como Toulmin (1958), recusamos a diferenciação tradicional entre a demonstração e a argumentação, os três sistemas formais que são a lógica, a matemática e a estatística podem servir de base a uma infinidade de argumentações formais. Além do mais, cada uma das operações definidas no âmbito destes sistemas formais e finitos pode ser considerada um argumento formal; falamos então de argumentos lógicos, matemáticos e estatísticos. Estas categorias podem entremear-se em subcategorias que retomam aquelas dos sistemas formais. Assim, os argumentos lógicos dividem-se em dois grupos, os que são oriundos da lógica modal (a contradição, a identidade, a simetria etc.) e os que são ligados à lógica das classes (inclusão, exclusão etc.); os argumentos matemáticos são da ordem do cálculo e da modelização; e os argumentos estatísticos estão ligados à categorização (frequência, porcentagem, análise de correspondência etc.) ou à análise (correlação, regressão, modelização linear etc.).

Cada argumento lógico, matemático ou estatístico tem, por convensão, apenas uma interpretação. Neste caso, a argumentação não se presta a debates enquanto as convensões são mantidas como irrefutáveis. A demonstração cria a evidência sobre a base do consenso que envolve seu sistema formal. A equação $1 + 1 = 2$ não se presta a debates, enquanto se aceita a definição das relações de soma e de igualdade e a dos elementos que são colocados em relação. Esta equação só tem sentido em determinado sistema de convensões, e, para retomar um exemplo proposto por Piaget (1967), mostrar que uma gota de água somada a outra não dá duas, mas uma só gota, não invalida a demonstração, porque esta última é apenas de ordem formal. Da mesma forma, é por definição que se pode sustentar que se $a = b$ e $b = c$, então $a = c$. Aceitar este argumento de transitividade é admitir sua definição e reconhecer que ela tem apenas uma significação e que ela é de ordem formal. Aplicada ao real, esta regra não pode ser verificada. Assim, por exemplo, a expressão popular "os amigos dos meus amigos são meus amigos" é uma aplicação da transitividade que ultrapassa os quadros restritos dos sistemas formais e que, precisamente por isso, pode-se prestar a debates.

A adesão à argumentação formal repousa então sobre o sistema de definições a partir do qual é possível efetuar demonstrações. Para aderir às demonstrações lógicas, matemá-

ticas e estatísticas, é preciso aceitar as convenções que asseguraram o funcionamento. Isto não significa que existe apenas uma lógica, uma só matemática ou uma só estatística, mas, mais do que fazer uso de certa lógica, de uma matemática particular ou de determinada estatística, é reconhecer a validade de suas convenções. Estes sistemas formais só podem operar sob a forma de consenso, e aderir à argumentação formal é admitir as convenções que aí estão implícitas. Aliás, ou este último ponto é verdadeiro para todas as categorias de argumentação ou a adesão necessita de um consenso sobre certas convenções que ficam subentendidas, mesmo que se trate de convenções linguísticas e organizacionais. Todavia, enquanto o consenso é uma condição da demonstração, ele não o é para outras categorias de argumentação. Além do mais, este consenso é realizado apenas no interior dos sistemas formais. É possível discutir igualmente a partir de dois sistemas estatísticos, mas desde que se opte por um, a discussão só pode assumir a forma de consenso. E a adesão que permite o fechamento não baseia-se na opção. Desde o momento em que os sistemas se abrem às situações concretas para sua configuração, eles se abrem imediatamente à variedade indefinida das significações que se pode definir nos sistemas naturais. É assim, por exemplo, que a estatística levanta debates quando ela é aplicada ao processo de tomada de decisão.

Nas organizações, os estudos estatísticos de mercado, as análises estatísticas de decisão e as modelizações estatísticas são exemplos de argumentações formais de ordem estatística. A argumentação de ordem matemática e lógica aplica-se geralmente ao que se poderia qualificar de argumentação contábil. Nesta forma de argumentação formal, a adesão repousa sobre o sistema das convenções contábeis a partir das quais é possível construir uma argumentação contábil. Para aderir a este tipo de argumentação, é preciso admitir as convenções que lhe asseguram o funcionamento. Isto não significa que existe um só modo de fazer a contabilidade, mas o uso de certa lógica contábil é o reconhecimento da validade de suas convenções. De fato, como todas as argumentações formais, a argumentação contábil só pode ser consensual, o que lhe dá uma força indiscutível.

Os Argumentos Quase Formais

Os argumentos quase formais são assim qualificados por analogia com as operações formais, mas se diferenciam delas pelo fato de não serem definidos no interior de um sistema acabado e formal. Vimos que as operações formais, tomam uma significação em seu sistema formal, e cada uma delas tem, por definição, uma só interpretação. Se os argumentos quase formais também adquirirem sentido em um sistema linguístico, este não é de natureza formal, e cada argumento se presta a uma variedade de interpretações. Enquanto a argumentação formal, opera no interior de um sistema formal onde não são reconhecidos como válidos apenas alguns processos, a argumentação quase formal se situa dentro de um sistema linguístico natural, em que tanto os argumentos como suas relações dão margem a uma variedade de interpretações e de debates.

Como para os argumentos formais, existem três categorias de argumentos quase formais: quase lógicos, quase matemáticos e quase estatísticos. Cada uma destas categorias

contêm tantos argumentos quanto operações formais. Todas as operações lógicas podem, por extensão, transformar-se em argumentos quase lógicos, tais como a incompatibilidade, que é o equivalente da contradição em lógica, a identificação, que lembra a identidade formal, a reciprocidade, que se aproxima da relação de simetria em lógica. Além disso, alguns argumentos têm estruturas matemáticas, como as comparações, que são fundamentadas sobre o cálculo e a medida. Enfim, outros apoiam-se em estruturas estatísticas, como os argumentos probabilísticos, que remetem às frequências estatísticas.

Na argumentação quase formal, busca-se no apoio do consenso condições para construir uma argumentação convincente. O valor dos argumentos quase formais reside, então, em grande parte, nos valores dos argumentos formais. Os atores usam consenso, que envolve a lógica, a matemática e a estatística, para aderir a sua argumentação quase formal. Por exemplo, enquanto na lógica formal um discurso contraditório é por definição inválido, pode-se tentar desacreditar uma argumentação "não formal" colocando em relevo as contradições que ela contém. Esta técnica remete sempre o auditorio ao sistema de referência: porque se a contradição invalida a argumentação formal, ela deve também desacreditar a argumentação não formal. Esta técnica pressupõe então uma adesão ao sistema de referência e à argumentação quase lógica.

Todos os argumentos quase formais podem atuar em dois níveis. De um lado, têm um alcance concreto quando os atores sustentam que seu argumento cobre propriedades de situações concretas. De outro lado, eles são um procedimento formal de argumentação quando, em referência à lógica, à matemática ou à estatística, os atores conferem aos argumentos apenas um estatuto formal, fazendo deles apenas o ponto de partida de um raciocínio analítico. Estes dois níveis podem, entretanto, unir-se. Os economistas, a título de exemplo, insistem sobre o formalismo do processo de decisão, mais do que sobre a descrição do processo concreto e, em face daqueles que colocam em evidência a falta de realismo da definição econômica da decisão, sustentam que ela não tem outro objetivo que o de facilitar as operações formais. Este fechamento no formalismo é então uma tática de argumentação que consiste, com base em operações formais, estender situações concretas as conclusões do raciocínio. Esta extensão pode com certeza ser deixada para o auditorio que, convencido da validade do raciocínio analítico, preenche o distanciamento entre o formal e o real.

Por outro lado, os argumentos podem objetivar outros argumentos ou uma situação real. No primeiro caso, trata-se, por exemplo, de mostrar as contradições da argumentação dos outros, e no segundo, de designar as que são constitutivas da situação. Tanto em um caso como no outro, a técnica da argumentação é a mesma. Os atores apóiam-se inicialmente sobre a semelhança com operações lógicas, em seguida, buscam compartilhar seu ponto de vista formal ou concreto e, enfim, convencem o auditorio de que este ponto de vista se aplica a uma argumentação dada ou a uma situação particular.

Os Argumentos Quase Lógicos

Os argumentos de incompatibilidade, de identificação e de reciprocidade estão entre os principais argumentos quase lógicos (Perelman, 1977: 69-94; Perelman e Olbrechts-Tyteca, 1983: 259-350 e G. Bouchard, 1980: 56-63). Cada um procede do mesmo modo, porque é a extensão de uma operação formal aplicada a outras argumentações ou a uma situação concreta.

O primeiro argumento quase lógico, o argumento da incompatibilidade, aproxima-se da contradição formal e é utilizado tanto para desacreditar outras argumentações como para descrever uma situação. No primeiro caso, os atores argumentam sobre a presença de contradições em outras argumentações e, através disso, procuram invalidá-las, enquanto, no segundo, afirmam a incompatibilidade de duas situações concretas e a necessidade de uma escolha ou de uma intervenção. Tanto em uma situação como na outra, os atores devem assegurar-se de que o auditorio, admitindo a referência à lógica formal, considera que um discurso que contém contradições é particular ou totalmente inválido, e que duas situações incompatíveis exigem que se faça uma escolha ou uma intervenção. Todavia, esta última condição não é suficiente: a incompatibilidade não é nunca dada, pois os atores não podem apropriar-se num sistema de definições unívocas, que facilitariam a recuperação das oposições. A partir daí, a pessoa que quer desacreditar o discurso do outro ou incitá-lo à intervenção deve, segundo os lógicos, definir as condições da incompatibilidade e fazê-las se aceitar pelo auditorio. Este segundo aspecto da argumentação não é entretanto tão simples como na lógica formal; de fato, enquanto no sistema formal a contradição é por definição evidente, nas argumentações ou nas situações concretas a incompatibilidade se presta à interpretação, não inválida forçosamente as argumentações em que ela se encontra e não inclina necessariamente uma intervenção. É somente nos sistemas formais que os dois elementos se opõem totalmente. Nos sistemas naturais, todos os argumentos e todas as situações concretas permitem uma variedade de interpretações: o que é uma oposição para alguns não o é para outros. Os atores da argumentação devem então fazer o auditorio compartilhar a definição dos elementos aos quais se opõem. Finalmente, eles devem assegurar que o auditorio discerne as mesmas contradições que eles, quer seja na argumentação dos outros ou em situações concretas.

O segundo argumento quase lógico, o argumento da identificação, aproxima-se da identidade formal e pode igualmente ter uma significação formal ou concreta. No primeiro caso, os atores sustentam que alguns elementos de sua argumentação são idênticos e devem ser tratados do mesmo modo. A definição dos conceitos, a classificação e a análise são as principais formas que toma este argumento. Na primeira, os atores fazem equivar o conceito a sua definição; na segunda, reagem com conceitos sobre a base de uma identidade parcial; na terceira, desenvolvem uma sucessão de identidades, e seu raciocínio analítico aproxima-se da tautologia em lógica formal. No caso do alcance concreto, os atores argumentam sobre o fato de que alguns elementos de uma situação são idênticos e devem ser tratados do mesmo modo. O argumento de identificação pode também ser utilizado para desacreditar outros argumentos, principalmente denunciando suas ambigüidades.

O argumento da reciprocidade fundamenta-se igualmente sobre uma operação lógica, a simetria. Como para o argumento da incompatibilidade, os atores de uma argumentação, o utilizam, entre outros aspectos, para desacreditar outras argumentações, assimilando-se a simetria ao tratamento de situações semelhantes, no todo ou em parte. Eles o utilizam igualmente para designar situações similares e sustentar que um tratamento equivalente é necessário, como no caso das questões de isonomia salarial. Da mesma forma que para os outros argumentos quase lógicos, sua força persuasiva repousa sobre a conjunção de duas condições. De uma parte, o auditorio, remetendo a mesma referência à lógica formal, considera então que duas situações semelhantes no todo ou em parte devem receber o mesmo tratamento e que, por consequência, uma argumentação que trate de modo assimétrico estas situações deve ser rejeitada. De outra parte, o auditorio admite as semelhanças entre as situações e reconhece sua presença real.

Os Argumentos Quase Matemáticos

Entre todos os argumentos quase matemáticos, a comparação, que se assemelha ao cálculo e à medida, é o que se utiliza com mais frequência nas organizações. Basta pensar em todas as situações em que os atores organizacionais se compararam entre si, compararam seu trabalho e os resultados que atingem.

A comparação é um argumento quase matemático se ela não dá lugar a um cálculo e a uma medida efetiva, ao mesmo tempo que deixa entender que tais demonstrações são possíveis. De um modo geral, o poder de persuasão das comparações e todos os argumentos quase matemáticos repousam sobre a conjugação das mesmas condições requeridas para a validade dos argumentos quase lógicos. O auditorio deve inicialmente aceitar o argumento quase matemático, a saber, por exemplo, que a comparação é um argumento aceitável. Ele deve, além disso, admitir o ponto de vista do autor da argumentação. Enfim, o auditorio deve aplicar o argumento à mesma situação que a apresentada pelo autor da argumentação e discernir os termos que este último considera comparáveis.

Quando o argumento quase matemático é reforçado por mensuração, é então o ordem formal ou, mais precisamente, ele é a aplicação de um argumento formal e, desde o momento em que se coloca no plano concreto, se abre à interpretação. A medida de adesão à investigação e ao reconhecimento da argumentação levanta as mesmas questões que tal medida levantaria se permanecesse apenas subentendida.

Os Argumentos Quase Estatísticos

Como os argumentos quase matemáticos, os argumentos quase estatísticos não se aplicam, mas deixam subentender que isso é possível. Nas argumentações não formais, encontramos com frequência argumentos quase estatísticos que apelam a estruturas estatísticas. Quando, por exemplo, a alta direção de uma empresa afirma que é provável que o produto que ela quer lançar no mercado obtenha sucesso, faz uso de um argumento

quase estatístico que lembra o cálculo das probabilidades. Tal argumento tornar-se-ia estatístico se a alta direção atribuisse uma probabilidade a chances de sucesso. Em um contexto de argumentação quase estatística, tal cálculo é apenas sugerido; é mesmo deixado ao auditorio que, reconhecendo a estrutura estatística do argumento, pode raciocinar em termos estatísticos e atribuir uma probabilidade ao que lhe é submetido.

Quando a argumentação se desdobra em cálculos estatísticos, os argumentos se apóiam na aplicação estatística. O apoio estatístico à decisão é um bom exemplo desta situação. De um lado, as análises tentam suscitar a adesão arrastando o auditorio no plano formal. Do outro lado, aquelas que resistem a este tipo de análise dirigem o auditorio no terreno da prática, argumentando que o apoio estatístico à decisão é apenas uma redução ilegítima da complexidade dos processos concretos de decisão.

Os Argumentos Fundamentados sobre a Constituição do Real

Enquanto na argumentação quase formal a técnica consiste em buscar apoio sobre a autoridade das operações formais, no caso de uma argumentação fundamentada sobre a constituição do real, trata-se de buscar apoio sobre uma relação que é reconhecida como característica de situações concretas (Perelman, 1977: 95-117; Perelman e Olbrechts-Tyteca, 1983: 354-445; G. Boucharid, 1980: 64-73), lembrando que estes autores falam da "estrutura do real" enquanto falo sobretudo de "constituição do real".

Os argumentos fundamentados sobre a constituição do real fazem principalmente apelo a relações de sucessão e a relações de coexistência. No primeiro caso, os termos colocados em relação são de mesmo nível, tal como a relação entre causa e efeito, entre o meio e o fim. No segundo, as relações colocam em jogo os termos de natureza diferente, em que um dos termos é expressão, a manifestação do outro. Se se afirma, por exemplo, que a estratégia de uma empresa realiza concretamente uma combinação entre os valores da alta direção, as forças dos recursos da empresa e as oportunidades do mercado, sustenta-se que existe uma relação de coexistência entre estes três elementos da formulação estratégica. Contudo, afirmar que a satisfação dos empregados de uma empresa decorre da natureza das tarefas que lhe são confiadas é sustentar a presença de uma relação de sucessão.

Quer a argumentação seja fundamentada sobre relações de sucessão ou de coexistência, a argumentação só ganha adesão se estas relações forem aceitas pelo auditorio. O acórdão sobre estas relações é uma condição prévia à adesão à argumentação, e quem tentar fundamentar sua argumentação sobre uma relação que não reconhece seu auditorio expõe-se desde o início ao jogo do descrédito. Diversamente, o que escolhe uma relação admitida pelo auditorio e dela se serve como ponto de partida para sua argumentação goza de um apoio prévio.

As Relações de Sucessão

A argumentação fundamentada sobre as relações de sucessão toma duas direções segundo as quais afirma-se a existência de um fenômeno ou sua importância. No primeiro caso, é a existência da relação que serve de ponto de partida para a argumentação. Em primeiro lugar, a argumentação fundamenta-se sobre a relação entre os termos relacionados. Em seguida, se o auditorio admite a presença de uma causa, o ator se fundamenta sobre ela para argumentar sobre seus efeitos. Enfim, ao contrário, se o auditorio reconhece um efeito, o ator elabora uma argumentação que visa colocar as causas em evidência. Se as relações, as causas e os efeitos podem ser admitidos e servir de ponto de partida para argumentação, eles podem representar o que seu autor procura fundamentar.

A argumentação fundamentada sobre relações de sucessão é freqüentemente utilizada em administração para se fazer admitir a validade das técnicas de gestão, os sucessos práticos que elas permitiriam tendo em conta o testemunho desta validade. De modo geral, toda previsão, todo esforço de planejamento, coloca em jogo relações de sucessão e procede de uma argumentação fundamentada sobre a constituição do real.

A argumentação fundamentada sobre as relações de sucessão é com freqüência utilizada para estabelecer a importância de algumas ações ou de um fenômeno. A argumentação procura então colocar em evidência a importância das consequências da ação julgada importante ou a sinta em um encadernamento meios-fins. Estes dois modos utilizam relações de sucessão. Para estabelecer a importância de uma ação, coloca-se em evidência suas consequências; por exemplo, no lançamento de um programa de modernização da equipe de uma fábrica, poder-se-ia valorizar, entre outros, os ganhos eventuais de produtividade que este programa pode provocar. É igualmente possível situar a ação em um encadernamento meios-fins: mesmo se ele não comporta consequências diretas, determinada ação pode ser um elo de um encadernamento conduzindo a uma situação que pode ser significativa em suas consequências. Quantas vezes ouvimos as pessoas afirmarem que é preciso agir imediatamente se se quer evitar o afrontamento de obrigações ainda mais importantes no futuro? É freqüentemente este tipo de argumento que utilizam os executivos em recursos humanos ao solicitarem que o processo de entrevistas de seleção feito pelos dirigentes seja levado a sério. É igualmente este tipo de argumentação que se encontra no cerne da maior parte dos esforços de planejamento, tanto estratégico como operacional.

As Relações de Coexistência

Se as relações de coexistência colocam em evidência o caráter simultâneo de dois fenômenos, elas podem igualmente ligar a essência de um fenômeno a suas manifestações. Como nas relações de sucessão, trata-se de fundamentar a argumentação sobre estas relações ou fundamentar sua existência por um raciocínio em espiral. A argumentação fundamenta-se sobre uma relação de coexistência quando, por exemplo, se tem por certo que em um processo de gestão estratégica a avaliação do ambiente e dos recursos da empresa são

feitas simultaneamente e que se elabora uma filosofia de gestão a partir desta relação de coexistência.

Os Argumentos que Fundamentam a Constituição do Real

Os argumentos que fundamentam a constituição do real partem de casos particulares ou colocam em prática um raciocínio por analogia (Perelman, 1977: 119-138; Perelman e Olbrechts-Tyteca, 1983: 471-549; G. Bouchard, 1980: 73-77; Coster, 1978; Ortony, 1979). O caso particular serve de exemplo para apoiar uma generalização, de ilustração para reforçar relações que são admitidas ou de modelo a imitar. Nestas três possibilidades, a utilização do caso particular como argumento sobre o qual fundamentar o real procede do mesmo modo. Trata-se de estender à situação visada pela argumentação as propriedades reconhecidas ao caso particular. Enquanto ponto de partida da argumentação, o caso particular deve ser aceito pelo auditorio; este último deve igualmente aceitar as operações de generalização, de ilustração ou de construção de normas que o ator da argumentação faz a partir do caso que ele escolheu.

O raciocínio por analogia procede por assimilação de duas situações em que os elementos relativos a uma são em parte transferidos à outra. Entretanto, este tipo de raciocínio só faz sentido se a situação que serve de ponto de partida é mais conhecida que a relação em que ela é colocada por analogia. Sustentar, por exemplo, que a tomada de decisão se passa da mesma maneira que um processo de tratamento da informação oriunda de raciocínio por analogia, terá só um poder de persuasão se o auditorio souber o que é um processo de tratamento da informação. O raciocínio por analogia coloca em jogo uma estrutura que lembra o argumento de reciprocidade. A analogia é aceitável e fundamenta o real se o auditorio admitir que os objetos comparados são similares e que eles podem ser o objeto de uma interpretação sinéctica.

CONCLUSÃO

No campo das ciências do comportamento organizacional, a substituição da lógica do tratamento da informação por uma lógica da argumentação encontra-se em seus primeiros passos, e a finalidade deste primeiro texto era contribuir para este movimento de renovação.

Por outro lado, se admitirmos que os executivos consagram essencialmente seu tempo a construir argumentações que visam a suscitar a adesão para seus pontos de vista ou a intervenção, então seria interessante que as escolas de administração parassem de direcionar seus cursos de administração para a resolução de problemas em função do tratamento da informação e colocassem em evidência os cursos de argumentação. Estes cursos poderiam favorecer o aprendizado de diferentes técnicas de argumentação e o domínio dos tipos de argumentos descritos neste texto.

IDENTIDADES E PRÁTICAS LINGÜÍSTICAS NA EMPRESA

Anni Borzeix e Danièle Linhart

Título original: *Les identités en parole: entreprise et pratiques langagières*

Tradução: *Maria Helena C. V. Tróvinski*