***Position paper*: a retórica nas organizações contemporâneas**

Wilson Corrêa da Fonseca Júnior

Resumo

Com o surgimento das novas tecnologias de comunicação, das novas formas de sociabilidade por elas proporcionadas e das diferentes formas de manifestação da sociedade, as organizações estão muito mais propícias a se envolverem, voluntária ou involuntariamente, em questões ou circunstâncias que requerem sua tomada de posição, muitas vezes como pronta resposta a situações emergenciais. A elaboração cuidadosa de *position papers* com base em técnicas de retórica representa uma grande oportunidade para as organizações tratarem a comunicação, ou mesmo sua atuação em geral, de forma realmente estratégica. Elas são levadas, nesse trabalho, a refletirem sobre temas sensíveis de interesse público a elas pertinentes ou que afetam sua imagem, seu funcionamento e seus próprios interesses.

Palavras-chave

Position paper; Retórica; Comunicação Organizacional

Introdução

Position paper é um termo da língua inglesa, sem equivalente adequado em português, utilizado para designar um gênero de texto

em que pessoas, grupos ou organizações tomam partido frente à determinada questão ou circunstância. A expressão “posição oficial”, muitas vezes presente em textos similares da língua portuguesa, não substitui o termo original a contento porque ainda não está dicionarizada (apenas a palavra “posição”) e não abrange a diversidade de situações por ele contempladas; além disso, essa expressão não se refere, necessariamente, a um documento escrito – é comum ela também ser atribuída a afirmações apenas verbais, manifestadas geralmente por autoridades, muitas vezes sem o apoio de um texto formal.

Alguns exemplos demonstram a variabilidade desse gênero de texto. No campo do ensino, o *position paper* consiste em um trabalho escrito por meio do qual os alunos desenvolvem sua maturidade acadêmica, ao interpretar, questionar e se posicionar sobre um livro, uma palestra ou uma viagem de estudos. Na esfera da pesquisa, ele transita entre o texto científico e o ensaio para marcar a posição de um pesquisador ou de um grupo de pesquisadores sobre determinado assunto. Outras vezes, instituições acadêmicas e profissionais, ou mesmo empresas, órgãos públicos e entidades internacionais utilizam *position papers* para normatizar definições, fazer recomendações em suas respectivas especialidades ou tornar público suas crenças oficiais (CUNHA, 2008; LOHN, 2012).

Seja qual for o propósito de sua elaboração, a principal função de um *position paper* é a persuasão, no sentido de convencer a audiência de que nossa opinião é válida e merece ser ouvida. Ele apresenta ideias que consideramos necessário de serem examinadas cuidadosamente sobre determinada questão, desenvolvendo nossos argumentos e organizando-as por escrito. Sua finalidade básica é promover algum tipo de mudança (de ideias, atitudes, tendências, comportamentos, percepções etc.) ou manter a situação atual frente a movimentos de mudança. Enquanto instrumento de persuasão o *position paper* se caracteriza, essencialmente, como uma peça de retórica – forma de conhecimento cujos princípios são inerentes ou decorrentes da comunicação humana.

A discussão da retórica enquanto disciplina, teoria ou técnica vem sendo realizada no campo da comunicação por Eduardo Neiva Júnior (1990), José Marques de Melo (2004) e Mario Marques Ramires

(2009), entre outros autores brasileiros. Embora tenha sido desenvolvida há mais de dois mil anos, a retórica continua bastante presente na atualidade. Ela está subjacente, em maior ou menor grau, nas teorias e práticas profissionais de comunicação (publicidade, propaganda, jornalismo, relações públicas), bem como em seus produtos. Este é o caso, por exemplo, das políticas de comunicação organizacionais, dos manuais de redação e estilo das empresas jornalísticas, dos cursos de expressão verbal, das campanhas políticas, dos anúncios publicitários e até de blogs da internet. Assim, as técnicas de elaboração de *position papers* são também tributárias da retórica, especialmente quanto se leva em conta suas implicações sociais.

Muitos temas importantes abordados atualmente são discutidos há centenas de anos em torno desse conhecimento: a adequação ou manipulação de fatos e ideias, de acordo com o perfil da audiência ou dos interesses de outrem; a apropriação do saber popular para fins nobres ou questionáveis; a presença ou ausência de credibilidade pública de pessoas e instituições; a democratização ou controle dos meios de comunicação; o acesso da população ao conhecimento científico, entre outros assuntos. Da mesma forma, o trabalho de elaboração de *position papers* nos coloca, muitas vezes, diante dessas questões. Compreender e exercitar a retórica nesse processo nos torna muito mais críticos, mais conscientes, mais eficientes (para o bem e para o mal) e, portanto, muito mais responsáveis por nossos atos comunicacionais.

Se, por um lado, a retórica dá margem à manipulação ideológica pela ocultação de parte das premissas nas quais apoiamos nossa argumentação, de outro lado ela também torna evidente “que partido tomamos ao escolher nossas premissas para construir determinada afirmação ou argumentação”. Ou, ainda, “demonstra que não tomamos partido nenhum, se estivermos sincera e absolutamente seguros de nossa imparcialidade” (RAMIRES, 2009, p.5).

O domínio da retórica

Uma das grandes dificuldades para a aceitação da retórica como um saber necessário aos estudos de comunicação se deve à

O caminho da conciliação aberto por Platão foi trilhado por seu discípulo Aristóteles, que lapidou a pedra bruta da retórica sofisticada e se propôs a resolver o problema da verdade no processo de persuasão. A solução encontrada foi reconhecer a pertinência de ambas as formas de pensamento, porém colocando em seus devidos lugares a validade do pensamento lógico, proporcionado pela filosofia, e a validade da persuasão, proporcionada pela retórica (NEIVA JÚNIOR, 1990, p.186). Para chegar ao ponto comum dessas duas posições ele partiu do princípio que “os seres humanos são, por natureza, suficientemente inclinados para o verdadeiro e geralmente atingem de fato a verdade” (ARISTÓTELES, [s.d.] 2011, p.42).

Com base nesse princípio, Aristóteles justificou a adoção do *verossímil* pela retórica: o fato dele ter a aparência de verdadeiro, não significa que seja necessariamente falso. Na realidade, os critérios de verdade e a falsidade escapam à retórica; eles pertencem ao pensamento analítico, que hoje corresponde ao pensamento científico e não admite contradição. A retórica, por outro lado, é uma vertente do pensamento dialético, pois ambos têm por objeto os contrários (NEIVA JÚNIOR, 1990, p.186-187; ARISTÓTELES, [s.d.] 2011, p.43). Abre-se, desta forma, a oportunidade de uso da retórica para diversos fins, entre eles o de popularização da ciência, com a adoção das “noções que todos possuem” para tornar convincente o conhecimento científico (ARISTÓTELES, [s.d.] 2011, p.43). Observa-se, neste caso, a distinção e a compatibilidade entre verdade e verossimilhança.

Depois de Aristóteles, o desenvolvimento da retórica prosseguiu por intermédio de Cícero, político, orador e filósofo romano, responsável pela difusão da filosofia grega no mundo latino. Ela também foi incorporada pelo pensamento cristão na Antiguidade, chegando às universidades da Idade Média como uma das três artes liberais (*trivium*) ali ensinadas, junto à lógica e a gramática; até o século XIX tornou-se parte central da educação ocidental. A década de 1950 marcou o resgate da retórica pelo filósofo de origem polonesa radicado na Bélgica Chaim Perelman. Em colaboração com Lucie Oldebrechts-Tyteca ele demonstrou que mesmo o discurso científico não estava isento de elementos retóricos e de recursos persuasivos (JAPLIASSÚ & MARCONDES, 1996).

***Position paper* e retórica nas organizações**

Atualmente a gestão estratégica das organizações se desenvolve em sintonia com o processo de profunda reestruturação do capitalismo, condicionado em grande parte pela revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação. Essas tecnologias também favoreceram as relações sociais e levaram à emergência de novas formas de sociabilidade, além de operarem como instrumentos de poder (DUPAS, 2005). Mais que isso, as sociedades históricas contemporâneas passaram a se organizar não mais somente a partir de um centro de comando de decisão (Estado, governo), mas a partir de diversos centros de organização (autoridades estaduais e municipais, empresas, partidos políticos, etc.) e de interações espontâneas de grupos de indivíduos (MORIN, 1999).

Essas mudanças dizem respeito, em grande medida, a entidades organizacionais; não apenas enquanto fatores de seu ambiente externo, mas também como consequência de sua própria atuação na sociedade – uma atuação que, ao mesmo tempo, potencializa e é potencializada pelos acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos, ou seja, pela complexidade que constituem nosso mundo fenomenal (MORIN, 1995). Nesse contexto, as organizações estão muito mais propícias a se envolverem, voluntária ou involuntariamente, em questões ou circunstâncias que requerem sua tomada de posição frente a elas; muitas vezes como pronta resposta a situações emergenciais.

A elaboração cuidadosa de *position papers* representa uma grande oportunidade para as organizações tratarem a comunicação, ou mesmo sua atuação em geral, de forma realmente estratégica. Elas são levadas, nesse trabalho, a refletirem sobre temas sensíveis de interesse público a elas pertinentes ou que afetam sua imagem, seu funcionamento e seus próprios interesses. Dependendo da maturidade de seus dirigentes, a formulação desse documento pode integrar o conjunto de atividades do processo de gerenciamento da comunicação, organizado de forma antecipada. Entretanto, quando produzido apenas em situações emergenciais, ele pode significar, eventualmente, a ponta do iceberg de problemas organizacionais mais profundos que se refletem na esfera da comunicação. Neste caso, os problemas são mais difíceis

de serem resolvidos – eles podem, no máximo, ser atenuados, embora o *position paper*, por si só, não faça milagres.

Por incrível que pareça, os motivos que hoje levam as organizações a tomarem alguma posição por escrito já eram discutidos por Aristóteles. Em sua *Retórica* ele prevê três tipos de discursos: o deliberativo, o forense e o demonstrativo. O *discurso deliberativo* nos induz a fazer ou não fazer algo nos âmbitos particular ou público; o *discurso forense* comporta a acusação ou defesa de alguém e o *discurso demonstrativo* ocupa-se do louvor ou da censura de alguém (ARISTÓTELES, [s.d.] 2011, p.53). De fato, as razões pelas quais as organizações se posicionam podem estar relacionadas à defesa de sua crença ou de seu interesse particular em questões públicas (*discurso deliberativo*); à sua própria defesa ou à acusação de outrem em alguma situação litigiosa (*discurso forense*); ou ainda quando sua atuação é exposta publicamente de forma elogiosa ou pejorativa, principalmente no segundo caso (*discurso demonstrativo*).

Outra contribuição importante refere-se aos meios de persuasão. Eles podem ser divididos em os que não dependem do método da retórica (provas atécnicas) e os que dele dependem (provas técnicas). Os primeiros são preexistentes, tais como as testemunhas, as confissões e os documentos. Eles servem de apoio aos meios dependentes do método, que compreendem três tipos de persuasão: o caráter pessoal do orador (*ethos*), a disposição de espírito da audiência (*pathos*) e o próprio discurso (*logos*) (RAMIRES, 2009, p.30-31)

No primeiro tipo a persuasão é obtida “quando o discurso é proferido de tal maneira que nos faz pensar que o orador é digno de crédito” – na realidade, o caráter do orador é “o mais eficiente meio de persuasão que se dispõe”. A persuasão também pode ser conseguida através dos ouvintes “quando o discurso afeta suas emoções” e por meio do próprio discurso “quando demonstramos a verdade, ou o que parece ser a verdade, graças à argumentação persuasiva apropriada ao caso em pauta” (ARISTÓTELES, [s.d.] 2011, p.45-46).

Elaborando *position papers*

Para ser considerado eficiente segundo as orientações da retórica, o processo de elaboração de *position papers* precisa levar em

conta três procedimentos: *inventio*, *dispositio* e *elocutio*. O *inventio*, que em latim significa “encontrar”, refere-se à escolha do tema a ser abordado, assim como dos dados e subsídios mais adequados para sua compreensão. O *dispositio* relaciona-se às partes e à ordem do discurso. Já o *elocutio* trata especificamente da elaboração linguística dos conteúdos, mediante a escolha das palavras (operação paradigmática) e de sua composição (operação sintagmática) (RAMIRES, 2009, p.30-38). Na prática, esses procedimentos podem ser seguidos de acordo com o modelo proposto a seguir.

A escolha do tema e o levantamento dos dados (*inventio*) –

Como regra geral, a escolha dos temas a serem objeto de *position papers* deve se referir a questões públicas (*public issues*) pertinentes à organização, bem como aquelas que podem afetar sua imagem, seu funcionamento e seus próprios interesses. Outra forma de seleção dos temas é relacionar as possíveis questões aos tipos de discursos possíveis na retórica: a) defesa de crença ou de interesse em questões de ordem pública (discurso deliberativo); b) defesa da própria organização ou acusação de outrem em alguma situação litigiosa (discurso forense); c) defesa da imagem ou da reputação da organização diante de sua exposição pública equivocada ou pejorativa.

Quando não houver situação emergencial que induza a elaboração de *position papers* sobre um tema específico, a seleção dos temas pode ser realizada de forma proativa com base em documentos tais como estudos de cenários e monitoramento de questões sensíveis, e/ou mediante a articulação entre a equipe de comunicação, dirigentes, gerentes e corpo técnico da organização – essa articulação, por sinal, é sempre recomendável quando se trata de elaborar relatórios específicos para subsidiar a elaboração de *position papers*. Depois de elaborado pela área de comunicação, a aprovação do documento pode estar sujeita a modificações e sugestões. É bastante provável que o produto final, quando ou se aprovado, tenha passado por muitas interações.

A organização do *position paper* (*dispositio*) – A estrutura do discurso retórico proposta por Aristóteles é composta basicamente de duas partes: proposição e demonstração. No entanto, outros

elementos podem ser agregados ao *position paper*, como na seguinte proposta: **a) Introdução** – representa o início do discurso, que pavimentam o caminho a ser seguido; **b) Desenvolvimento** – envolve a exposição do problema e sua argumentação sob a perspectiva da organização; **c) Epílogo** – refere-se à conclusão do documento procurando reforçar as principais ideias nele expostas e levar o leitor ao pleno convencimento sobre a pertinência da posição tomada pela organização.

A elaboração linguística do conteúdo (*elocutio*) – Esta etapa consiste na qualificação, sob a perspectiva linguística, do conteúdo pertinente à estrutura do discurso. Como orientação geral, o texto não deve ser escrito em primeira pessoa, na medida em que representa uma organização. Em relação a cada parte do *position paper*, as principais recomendações são as seguintes:

a) Introdução: em primeiro lugar, considere seu público. Comece com uma ou duas frases que atraiam sua atenção e resuma a questão. Informe o leitor sobre o ponto de vista da organização;

b) Desenvolvimento: Exponha o problema, assuma familiaridade com seus conceitos básicos e defina termos desconhecidos como ponto de partida; mostre que o problema existe e requer ação; exponha seus antecedentes e sua situação atual. Identifique os atores a ele relacionados. Esclareça sobre o impacto e a importância do problema tanto de forma geral quanto para a organização. Enquadre a discussão de forma a definir o “campo de jogo” – isso pode colocar a organização em posição vantajosa em relação às que não dominam suficientemente o tema. Faça referência a documentos e fontes de dados, a experiências passadas e testemunhos de autoridade. Deixe a paixão sobre o tema ser demonstrada pela força dos argumentos lógicos e não pela utilização de termos emocionais. Mantenha a voz ativa e continue focado no ponto de vista organizacional durante todo texto.

c) Epílogo: resuma e depois conclua o argumento. Refira-se ao primeiro parágrafo, assim como aos principais pontos. Faça a seguinte checagem: a conclusão reforça as ideias principais? Reflete a sucessão e a importância dos principais argumentos? Conclui logicamente seu desenvolvimento?

De forma geral, o processo que envolve desde a seleção dos temas até a aprovação do *position paper* pode ser bastante facilitado quando se leva em conta as seguintes considerações relacionadas aos problemas e suas respectivas soluções:

I – Quanto ao problema: a) O problema está adequadamente contextualizado? b) Os esforços anteriores para resolver o problema foram listados e avaliados, tanto pela organização quanto por outras fontes? c) O problema em destaque é relevante? d) As pessoas ou organizações relevantes, associadas à governança desse problema, já foram devidamente identificadas? e) Quais são as consequências se o problema não for abordado? f) Todas as restrições relevantes, bem como sua pertinência, foram consideradas?

II – Quanto à sua solução: g) Todas as soluções possíveis para o problema foram consideradas? h) A solução escolhida é a melhor quanto à sua relação custo/benefício? i) Existe um quadro administrativo, político e legal que permita uma efetiva e eficiente implementação dessa opção? j) Essa opção possui flexibilidade de ser mudada caso necessário?

No momento de colocar todas essas orientações em prática, uma questão que vem à tona é a delimitação do tamanho do texto. Quanto a isso, é possível encontrar uma variedade de soluções. Dependendo do uso que se faça do *position paper* seu tamanho pode variar de uma a dezenas de páginas. Como regra geral recomenda-se de duas a cinco páginas.

Como pode ser percebido nos procedimentos aqui expostos, o processo de elaboração de *position papers* com fundamentação nas técnicas de retórica não entra no mérito da pertinência ética de seu conteúdo. Isto não significa que o *position paper*, enquanto técnica, também não possa ser questionado, haja vista a tradição crítica sobre a retórica no âmbito da filosofia. De qualquer forma, o princípio da persuasão subjacente à retórica e ao *position paper* não parece estar sujeito ao questionamento ético, na medida em que, modernamente, se entende ser a persuasão inerente à comunicação (RAMIRES, 2009).

Referências

ARISTÓTELES. **Retórica**. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. 1 ed. São Paulo: EDIPRO, 2011. 272 p.

CUNHA, Cristiano. Como elaborar um *position paper*. Gestão em RH 2008 (Blog). Disponível em: <http://www.grupos.com.br/blog/rh2008/permalink/22421.html>. Acesso em: 30 mai.2012.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global**: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. 1 ed. São Paulo: Editora UNESP, 2005. 320 p.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. Dicionário básico de filosofia. 3 ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 206 p.

LOHN, Joel Irineu. Documentos gráficos em pesquisa científica. Disponível em: <http://lohn.no.sapo.pt/documentosgraficos.htm>. Acesso em: 30 mai.2012.

MARQUES DE MELO, José. **História do pensamento comunicacional**: cenários e personagens. 1.ed. São Paulo: Paulus, 2003. 373 p.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampio Dóris. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1999. 352 p.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Dulce Matos. 2.ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1995. 180p.

NEIVA JÚNIOR, Eduardo. **Comunicação**: teoria e prática social. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1991. 228p.

RAMIRES, Mario Marques. Retórica y periodismo: unas relaciones muy objetivas. **Ruta**: Revista Universitária de Treballs Acadèmics. Barcelona: UAB. n.2, p.1-42, 2009. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707648>. Acesso em: 30 mai.2012.