ROSANA FERRARETO LOURENÇO RODRIGUES

PALESTRAS MOTIVACIONAIS PARA O SEGMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DOS ASPECTOS RETÓRICOS COM DESTAQUE À PROSÓDIA

Dissertação apresentada à Universidade de Franca, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Lingüística

Orientadora: Profa. Dra. Maria Flávia Figueiredo

FRANCA
2008

Catalogação na fonte – Biblioteca Central da Universidade de Franca

Rodrigues, Rosana Ferrareto Lourenço

R616p Palestras motivacionais para o segmento empresarial: um estudo dos aspectos retóricos com destaque à prosódia / Rosana Ferrareto Lourenço Rodrigues ; orientador: Maria Flávia Figueiredo. – 2008

201 f. : 30 cm.

Dissertação de Mestrado – Universidade de Franca
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestre em Lingüística

1. Lingüística – Discurso motivacional. 2. Discurso motivacional – Argumentação. 3. Argumentação – Gênero. 4. Palestra motivacional. 5. Prosódia – Retórica. I. Universidade de Franca. II. Título.

CDU – 801:82.085

ROSANA FERRARETO LOURENÇO RODRIGUES

PALESTRAS MOTIVACIONAIS PARA O SEGMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DOS ASPECTOS RETÓRICOS COM DESTAQUE À PROSÓDIA

Presidente:	Profa. Dra. Maria Flávia Figueiredo Universidade de Franca
Titular 1:	Profa. Dra. Marina Célia Mendonça Universidade de Franca
Titular 2:	Prof. Dr. Antônio Suárez Abreu Universidade Estadual Paulista (Unesp)

Franca, 13/12/2008.

DEDICO *aos meus três amores: meu marido Alencar, pelo amor, presença e apoio incondicionais; a ele meu profundo respeito, homenagem e eterna gratidão; meus filhos Daniel e Pedro, que sempre fazem todo sorriso valer mais do que qualquer argumento.*

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Profa. Dra. Maria Flávia Figueiredo, por todos os ensinamentos nas orientações acadêmicas e palavras de sabedoria nos momentos que ultrapassaram esse espaço, cujo sorriso sempre disponível me inspirou e acolheu nas horas de incerteza;

Aos professores Dr. Juscelino Pernambuco e Dra. Marina Célia Mendonça, presentes na minha banca de qualificação, pela leitura zelosa e pelos caminhos norteadores e profícuos;

A todos os professores do Programa de Mestrado em Lingüística da Unifran, por terem contribuído para que eu me tornasse uma professora infinitamente melhor;

Aos meus colegas de classe, especialmente Ana Fabíola, Regiane e Kátia, pelo companheirismo, alegrias e preocupações compartilhadas na convivência;

Aos meus pais, Elza e Deoclídio, aos quais eu sempre serei grata por terem me ensinado o valor do amor ao trabalho honesto, à família e a Deus;

À minha avó, Therezinha, pela doçura e pelas orações constantes à minha vida;

Ao meu irmão, Antônio, pela disponibilidade e esforços infinitos na manutenção de minhas fontes tecnológicas de pesquisa;

À Maíra, pela generosidade e acolhida nos aprendizados sobre o *Praat*;

À minha digitadora Fernanda, pelo suporte necessário nas horas de corrida contra o tempo;

Ao Prof. Luiz Guilherme, pela interlocução crítica sobre o meu *corpus* e pelo material que muito contribuiu para as minhas reflexões;

À toda minha família, por me prover de amor, compreensão, felicidade e incentivo;

Aos meus alunos, cujo vínculo me fazem querer tornar-me, a cada dia, a professora que sempre sonhei;

Ao meu marido, Alencar, pela parceria de sempre em todos os projetos de vida;

Aos meus filhos, Daniel e Pedro, pelas palavras e gestos de carinho de todas as horas;

A Deus, por tudo o que sou e posso realizar.

As mais belas descobertas ocorrem quando as mesmas coisas são vistas com um novo olhar.

Malu Schneider

RESUMO

RODRIGUES, R. F. L. *Palestras motivacionais para o segmento empresarial*: um estudo dos aspectos retóricos com destaque à prosódia. 2008. 201 p. Dissertação (Mestrado em Lingüística) – Universidade de Franca, Franca

Este trabalho tem como tema a argumentação nas palestras motivacionais do segmento empresarial. É um estudo que focaliza os aspectos retóricos do gênero com destaque à prosódia. Para realizá-lo, recolhemos duas palestras: "Como criar uma empresa de alta *performance*" (LUDWIG, 2007, 60 min.), e "O Poder da SuperAção" (NAVARRO, 2007, 40 min.), proferidas no mesmo dia de um evento de treinamento direcionado a gestores de empresas. Parece-nos interessante promover um estudo a respeito dessas palestras e delinear o alcance argumentativo desses textos, uma vez que um aspecto destacável é a mudança de comportamento que visam promover. Como nosso objetivo é contribuir com a caracterização de um gênero oral, investigamos tema, composição e estilo, classificamos as técnicas argumentativas e sua disposição no discurso, bem como os elementos prosódicos que corroboram a argumentação. Nossa análise privilegiou a *ação* retórica. Além disso, verificamos como o discurso de auto-ajuda está presente nesse gênero. Para tanto, buscamos os pressupostos teóricos em Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005); Reboul (2004); Bakhtin (2003); Marcuschi (2005, 2006); Cagliari (1992) e Bollela (2006). A coleta de dados foi feita a partir da audição dos textos e de sua transcrição. Para a verificação dos marcadores prosódicos, a análise contou com o apoio dos *softwares* Praat 4.6.12 e *Sound Forge* 8.0. Verificamos que o discurso dessas palestras é constituído por duas das classificações da teoria da argumentação: a dos argumentos baseados na estrutura do real e a dos que fundamentam a estrutura do real. Quanto à análise prosódica, averiguamos que os elementos mais relevantes do *corpus* foram: na palestra de Waldez Ludwig, a duração e a tessitura, para a construção da figura retórica "ironia"; e na palestra de Leila Navarro, a pausa, que funciona como gatilho do humor, e o acento, que confere gradação enfática à fala. Pode-se concluir que o estudo aqui apresentado atingiu o objetivo de conhecer a produção do gênero palestra motivacional para o segmento empresarial a partir de seus aspectos argumentativos e contribuiu para o discurso da auto-ajuda na modalidade oral. Esse enfoque justifica nosso intuito em compreender porque esse produto é um sucesso de vendas entre os que buscam desenvolvimento para o êxito profissional e ajuda para superar dificuldades no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: argumentação; gênero; palestra motivacional; prosódia; retórica.

ABSTRACT

RODRIGUES, R. F. L. *Palestras motivacionais para o segmento empresarial*: um estudo dos aspectos retóricos com destaque à prosódia. 2008. 201 p. Dissertação (Mestrado em Lingüística) – Universidade de Franca, Franca

This dissertation offers an investigation on the argumentation in motivational lectures aimed at the entrepreneurial segment. It is a study that focuses the rhetoric aspects of this genre with emphasis on the prosody. In order to conduct this study, two lectures have been selected: "*Como criar uma empresa de alta performance*" (LUDWIG, 2007, 60 min.), and "*O Poder da SuperAção"* (NAVARRO, 2007, 40 min.). The two lectures were given on the same day of a training event aimed at business managers. It seems interesting to promote a study about these lectures and draw the argumentative reach of these texts, once they intend to change their listener's behavior. As our objective is to contribute to a characterization of an oral genre, we have investigated theme, composition and style, classified the argumentative techniques and their arrangement in the discourse, as well as the prosodic elements that corroborate the argumentation. This analysis prioritizes the rhetoric *action*. We have also verified how the self-help discourse is present in this genre. In order to develop this research, we have found the theoretical linguistic approach in Perelman and Olbrechts-Tyteca (2005); Reboul (2004); Bakhtin (2003); Marcuschi (2005, 2006); Cagliari (1992) and Bollela (2006). The data collection and the transcription of the lectures were made with the help of the softwares *Praat 4.6.12* and *Sound Forge 8.0.* We have verified that the discourse of these lectures is made up from two of the classifications on the Theory of Argumentation: the arguments based on the structure of reality and the ones that found the structure of reality. Concerning the prosodic analysis, it has been established that the most relevant elements observed in the *corpus* were: in Waldez Ludwig's lecture, the duration and the pitch, which contribute basically to construct the irony; and in Leila Navarro's lecture, the pause, which contributes to the trigger of humor, and the accent, which attributes grading emphasis to speech. The results of the research can serve to provide knowledge about the production of the genre motivational lecture aimed at the entrepreneurial segment based on its argumentative aspects and also contribute to the self-help discourse in the oral genre. This approach justifies our purpose of understanding why this product is largely consumed by those who search for development aimed at success and help in order to overcome difficulties at the workplace.

Keywords: argumentation; gender; motivational lecture; prosody; rhetoric.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Duração em "O Poder da SuperAção" verificada no *Praat*	145
Figura 2 –	Duração em "O Poder da SuperAção" verificada no *Sound Forge*	146
Figura 3 –	Duração em "Como criar uma empresa de alta *performance*" verificada no *Praat*	147
Figura 4 –	Duração em "Como criar uma empresa de alta *performance*" verificada no *Sound Forge*	148
Figura 5 –	Pausa em "O Poder da SuperAção"	149
Figura 6 –	Pausa em "Como criar uma empresa de alta *performance*"	150
Figura 7 –	Velocidade em "O Poder da SuperAção"	152
Figura 8 –	Velocidade em "Como criar uma empresa de alta *performance*"	153
Figura 9 –	Volume em "Como criar uma empresa de alta *performance*"	157
Figura 10 –	Volume em "O Poder da SuperAção"	158
Figura 11 –	Acento em "Como criar uma empresa de alta *performance*"	160
Figura 12 –	Acento em "O Poder da SuperAção"	161
Figura 13 –	Tessitura em "O Poder da SuperAção"	167
Figura 14 –	Registro e Qualidade de voz em "Como criar uma empresa de alta *performance*"	171

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11
1 **CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PALESTRAS MOTIVACIONAIS E EVENTOS EMPRESARIAIS** 15
1.1 OS PALESTRANTES, OS EVENTOS EMPRESARIAIS E AS PALESTRAS 15
1.2 O GÊNERO PALESTRA MOTIVACIONAL: a auto-ajuda, a programação neurolingüística e a argumentação 20
1.3 OS MODISMOS GERENCIAIS E OS GURUS EMPRESARIAIS 24
2 **ARCABOUÇO TEÓRICO** 30
2.1 GÊNEROS RETÓRICOS E GÊNEROS ORAIS 30
2.1.1 Os gêneros oratórios e a concepção de gênero a partir de Bakhtin 31
2.1.2 A oralidade na perspective da Retórica e na perspectiva da Lingüística Textual 35
2.2 DA RETÓRICA ANTIGA À NOVA RETÓRICA 38
2.2.1 Perfil histórico da argumentação e as Retóricas 41
2.2.2 O sistema retórico: a elocução e a ação 43
2.2.3 As técnicas argumentativas 47
2.2.3.1 Argumentos fundados na estrutura do real 47
2.2.3.2 Argumentos que fundamentam a estrutura do real 52
2.2.4 Os Oradores e o Auditório 58
2.2.4.1 O acordo prévio e os lugares da argumentação 59
2.2.4.2 O auditório como construção do orador 61
2.3 A PROSÓDIA: ELEMENTO CORROBORADOR DA ARGUMENTAÇÃO 65
2.3.1 Conceito e classificação de Prosódia 65
2.3.2 As funções lingüísticas dos elementos prosódicos 67
2.3.2.1 Duração 67
2.3.2.2 Pausa 68
2.3.2.3 Velocidade 69
2.3.2.4 Volume 69
2.3.2.5 Acento 70

2.3.2.6 Tessitura 71
2.3.2.7 Registro e Qualidade de Voz 72
3 **O GÊNERO PALESTRA MOTIVACIONAL**: **uma caracterização** 74
3.1 O ASPECTO TEMÁTICO: o auditório e os lugares comuns da argumentação 74
3.2 O ASPECTO COMPOSICIONAL: a elocução e a construção da argumentação 90
3.2.1 As técnicas argumentativas e as figuras retóricas 101
3.2.1.1 Argumentos fundados na estrutura do real 102
3.2.1.2 Argumentos que fundamentam a estrutura do real 122
3.3 O ASPECTO ESTILÍSTICO: a ação e a prosódia 140
3.3.1 Duração 144
3.3.2 Pausa 148
3.3.3 Velocidade 151
3.3.4 Volume 154
3.3.5 Acento 159
3.3.6 Tessitura 162
3.3.7 Registro e Qualidade de Voz 168
CONSIDERAÇÕES FINAIS 172
REFERÊNCIAS 176
ANEXOS 179

INTRODUÇÃO

Esta introdução inicialmente apresenta o tema desta dissertação do Programa de Mestrado em Lingüística na linha de pesquisa das abordagens teóricas de práticas textuais. Em seguida, apresenta a justificativa e os objetivos que nortearam este estudo, bem como o *corpus* e a metodologia. Finalmente, há uma exposição da estrutura deste trabalho.

O tema desta pesquisa é a argumentação em gêneros orais. Este estudo focaliza os aspectos retóricos com destaque à prosódia no gênero palestra motivacional para o segmento empresarial. Para realizá-lo, recolhemos duas palestras: "Como criar uma empresa de alta *performance*" (LUDWIG, 2007, 60 min.), e "O Poder da SuperAção" (NAVARRO, 2007, 40 min.).

Parece-nos interessante promover um estudo a respeito das palestras motivacionais do segmento empresarial, analisando-as sob o ponto de vista da argumentação corroborada pela prosódia, uma vez que nosso objetivo é contribuir com a caracterização de um gênero oral. A escolha desse gênero foi motivada pelo do inegável sucesso de vendas desse produto. Além disso, diante de algumas observações da pesquisadora durante sua prática docente em cursos de gestão de negócios e de sua participação em programas de treinamento empresarial, despertou-se uma motivação por desvendar o que leva milhares de pessoas não só a consumirem as palestras, mas também a se envolverem e aplaudirem os palestrantes que realizam os grandes encontros de educação corporativa. Outro aspecto destacável é a mudança de comportamento que tais palestras visam promover e, por isso, julgamos importante delinear o alcance argumentativo desses textos.

Além disso, se o nosso *corpus* de pesquisa é da esfera da oralidade, encontramos na Retórica a justificativa do ponto de vista teórico para examinar um texto falado. Embora, segundo Tringali (1988, p. 18), possamos admitir que "todo discurso é um discurso retórico", sabemos que o texto oral é um modelo de discurso retórico por excelência, uma vez que a Retórica-mãe tem suas fontes primordiais na oralidade. Segundo Aristóteles (2007), a arte retórica correspondia à "faculdade de ver teoricamente o que, em cada caso, pode ser capaz de gerar persuasão" (p. 33) e a persuasão era pensada em uma situação de fala em público. Nosso *corpus* apresenta uma situação de fala em público em que os oradores

pronunciam o texto diante de um auditório, que é uma formação social onde circulam vozes. Uma pergunta demanda mais de uma resposta, respostas em conflito. É no conflito que encontramos a gênese da Retórica. Essa concepção vai ao encontro do conceito bakhtiniano de dialogismo constitutivo, que não está presente no fio do discurso, mas que se manifesta no funcionamento real da linguagem. Dessa forma, as reflexões do círculo de Bakhtin sobre linguagem são fundamentais para este trabalho, já que sua visão considera a história e o contexto social da enunciação. Ainda segundo Bakhtin (2003), os gêneros são enunciados relativamente estáveis em uma esfera social e se caracterizam pelo conteúdo temático, estilo e construção composicional. Já, no domínio da Retórica, de acordo com Tringali (2008), "os diferentes gêneros orais, para gozar da qualidade da elocução, buscarão adequação ao auditório". Além de abordar as palestras a partir de seus aspectos retóricos e da concepção de gênero segundo Bakhtin, vamos também investigar a prosódia como instrumento de persuasão. A ação retórica nos proporciona uma profícua análise prosódica por meio da observação da modulação e qualidade de voz dos retores.

Toda a dinâmica do encadeamento teórico descrito acima, suscitada a partir da apresentação de nossa justificativa, contribuiu para o recorte do arcabouço teórico que norteia nossa pesquisa. Essa evolução, aliada às nossas leituras acerca das etapas do discurso retórico, levou-nos a formular o seguinte raciocínio: se o discurso é uma prática significante e comunicativa que supõe um orador, uma mensagem e um auditório, a ação domina a Retórica.

Privilegiamos, então, nesta pesquisa, a investigação da *ação* retórica, ao lado da *elocução*, e elegemos o seguinte modelo de análise: a argumentação corroborada pela prosódia para uma caracterização do gênero palestra motivacional no segmento empresarial.

Para reafirmar nossa escolha, buscamos justificativa em outro fato: os trabalhos desenvolvidos até então sobre o tema, inscritos em outras ciências humanas, voltam-se essencialmente, quando da área dos estudos lingüísticos, para a compreensão dos processos de produção de sentido a partir da perspectiva da Análise de Discurso ou da Semiótica; e, no que tange os estudos da ciência da comunicação, promovem reflexões de ordem comportamental, social e administrativa e abarcam aspectos tecnológicos e publicitários.

Mais especificamente, ao realizar uma revisão da literatura, encontramos duas teses de doutorado que abordam nosso tema, mas sob o viés discursivo da auto-ajuda. Uma delas, a de Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira (2006), da Unesp de Araraquara, analisa o discurso de auto-ajuda de Shinyashiki e utiliza nosso pressuposto teórico da Nova Retórica de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) para elencar as técnicas argumentativas do autor e assim enquadrar os tipos de argumentos construídos nesses livros. Contudo, seu *corpus* limita-se a

obras escritas. A outra tese de doutorado mencionada é de Anna Flora Brunelli (2004), da Unicamp, que examina uma variedade de livros de auto-ajuda que vendem receitas de sucesso. Também investigando material de gênese escrita, a referida pesquisadora promove uma interessante captação dos provérbios que compõem a argumentatividade desse tipo de discurso. Encontramos também, a partir do levantamento bibliográfico, um artigo de Alvair Silveira Torres Júnior (2008), escrito em sua especialização MBA na Faculdade de Administração da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, que busca os pressupostos da Retórica para fundamentar seu estudo sob os conceitos de lógica, emoção e ética no processo organizacional. Travamos contato, também, com a pesquisa de doutorado, na área de Sociologia, realizada por Carla Gandini Giani Martelli (2004), na Unesp Araraquara, que apresenta a auto-ajuda como discurso relevante no mundo organizacional contemporâneo, partindo da hipótese de que o referido discurso auxilia na hierarquização de valores e nas formas de constituí-los, assim como na construção da racionalidade. Finalmente, Arnaldo Cortina (2008) contribuiu para essa revisão da literatura por meio de um artigo embasado teoricamente na Análise do Discurso e na Semiótica, que trata da questão específica da persuasão como recurso retórico nos textos de auto-ajuda. Consultamos também uma bibliografia da área administrativa para um maior entendimento dos termos empresariais e do lugar discursivo que falam nossos retores.

Ainda é necessário contextualizar a relevância do material de análise por nós recolhido do ponto de vista dos destinatários dessa construção argumentativa. O *corpus* selecionado são duas palestras direcionadas a gestores de empresas que foram proferidas no mesmo dia de um evento. Esse fato contribuirá para um olhar investigativo acerca do auditório como construção do orador.

Por tudo até aqui exposto, o objetivo principal desta pesquisa é promover um estudo sobre os aspectos retóricos e prosódicos do gênero palestra motivacional no segmento empresarial à luz da Teoria da Argumentação. Para tanto, é preciso alcançar alguns objetivos específicos, tais como: caracterizar seu tema, composição e estilo, levantar e classificar as técnicas argumentativas e sua disposição no discurso, bem como os elementos prosódicos mais relevantes presentes na fala dos retores. É igualmente importante verificar como a auto-ajuda está presente nos textos para, assim, contribuir para um maior entendimento desse discurso na modalidade oral.

Quanto à metodologia deste trabalho, procedeu-se da seguinte maneira: para a análise dos elementos argumentativos e prosódicos, realizamos uma pesquisa dedutivo-bibliográfica e tratamos os dados qualitativamente. A coleta de dados foi feita a partir da

audição dos textos e de sua transcrição. A análise dos dados auditivos contou com o apoio dos *softwares* Praat 4.6.12 e *Sound Forge* 8.0 para a verificação dos marcadores prosódicos.

Quanto à fundamentação teórica desta investigação, os autores selecionados foram: para a Teoria da Argumentação, Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005); para a Retórica, Aristóteles (2007), Reboul (2004) e Tringali (1988); para a caracterização do gênero, Bakhtin (2003) e Marcuschi (2005, 2006); para a prosódia Cagliari (1992) e Bollela (2006).

Serão três os capítulos que compõem a exposição teórica e analítica.

O primeiro capítulo trará considerações gerais sobre o gênero palestra motivacional em eventos empresariais e informações sobre o perfil de seu produtor com o intuito de contextualizar nosso problema de pesquisa

O segundo capítulo delineará o arcabouço teórico que fornece o suporte para o desenvolvimento de nossa análise.

O capítulo final trará a análise do *corpus* perpassada principalmente pela teoria da argumentação. Esse capítulo traz a análise do tema, composição e estilo das palestras e evidencia as técnicas argumentativas corroboradas pela prosódia como instrumento de persuasão.

Para fundamentar esses dois últimos capítulos, partiremos da hipótese de que o discurso das palestras motivacionais é constituído por duas das classificações argumentativas segundo Perelman e Olbretchs-Tyteca (2005): a dos argumentos baseados na estrutura do real e a dos argumentos que fundamentam a estrutura do real. Essa escolha será justificada posteriormente neste trabalho.

Para a análise prosódica, selecionamos os elementos mais relevantes percebidos no *corpus*: dos elementos prosódicos da variação da altura melódica: a tessitura e o acento frasal; dos elementos prosódicos da variação da duração: a duração, o acento, a pausa e a velocidade de fala; e o volume, que é elemento prosódico da intensidade sonora. Além disso, o registro e a qualidade de voz também serão características prosódicas abordadas.

Finalmente, é importante considerar que uma apreciação dessa peculiaridade, que conta com a adução dos estudos prosódicos como corroboradores da argumentação, quer contribuir para um maior entendimento do discurso da auto-ajuda na modalidade oral e transpor sua caracterização de fortuito caráter escrito. Ademais, esta pesquisa possibilitará um exame da intersecção entre a argumentação e a prosódia como elemento que está a serviço da retórica.

1 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE PALESTRAS MOTIVACIONAIS E EVENTOS EMPRESARIAIS

O impacto causado ao auditório[1] pelas palestras selecionadas nos motiva a buscar informações a respeito da natureza desse gênero e de seus produtores. Nosso objetivo, ao apresentar este capítulo, não é oferecer um relato sobre as palestras motivacionais e os eventos empresariais, mas tratar da questão específica do nosso problema de pesquisa: o alcance argumentativo dos textos orais que compõem o gênero por nós analisado. Antes disso, porém, é imprescindível contextualizar a pesquisa não só para justificar como chegamos a ela, mas para também entendermos a origem do problema de nossa investigação. Trataremos, inicialmente, das condições de produção e circulação das palestras, por meio de considerações acerca dos palestrantes, dos eventos empresariais e das palestras. Em seguida, buscaremos informações sobre a função comunicativa e a finalidade desse gênero a partir de observações a respeito do discurso de auto-ajuda, da programação neurolingüística e da argumentatividade no gênero palestra motivacional. Finalmente, apresentaremos resenhas e esclarecimentos ao estabelecermos um paralelo entre considerações lingüísticas sobre nosso corpus e estudos da Sociologia e da Administração sobre os modismos gerenciais e os gurus empresariais.

1.1 OS PALESTRANTES, OS EVENTOS EMPRESARIAIS E AS PALESTRAS

Leila Navarro e Waldez Ludwig são dois expoentes da consultoria empresarial da atualidade. Entre outros nomes do segmento, tais como Luiz Carlos Marins, Gustavo

[1] Dá-se o nome de auditório ao conjunto de pessoas para o qual se dirige um discurso com o intuito de se persuadir e se convencer. Os auditórios distinguem-se de diversas formas: 1) pelo tamanho: pode ser uma pessoa ou toda a humanidade; 2) pelas características psicológicas: idade, sexo, profissão, cultura, etc.; 3) pela competência: de acordo com a especialidade (médicos, engenheiros, professores, etc.); 4) pela ideologia: política, religiosa ou outra. (Cf. REBOUL, 2004 e ABREU, 2002).

Serbasi, Daniel Godri, Chris Linnares e Roberto Shinyashiki, esses dois palestrantes ministram treinamentos em eventos para colaboradores e líderes de empresas brasileiras[2].

Há 14 anos, como consultor independente, Waldez Luiz Ludwig[3] é proprietário da empresa de consultoria Ludwig & Apreendizagem. Em suas palestras, aborda os cenários e tendências da gestão empresarial, especialmente os temas ligados a estratégias competitivas, mercado de trabalho, perfil profissional, criatividade e inovação, melhora da qualidade e desenvolvimento do capital intelectual. Aproximadamente 660.000 pessoas já ouviram suas falas em 1.600 eventos nos quais participou como professor, consultor ou palestrante. Já realizou palestras para grandes empresas tais como a Nokia, Mercedes Benz, Pão de Açúcar, Coca-Cola, Unilever. Sua empresa totaliza aproximadamente 600 clientes.

Na palestra "Como criar uma empresa de alta *performance*", Waldez discursou sobre o sucesso, a qualidade e a inovação. Deu também algumas receitas para contratar e gerenciar e depois enumerou uma série de sugestões que, segundo ele, "são as soluções para fazer uma empresa navegar em mares turbulentos". Orientou sua fala a partir dos seguintes temas: "como fazer de uma empresa uma organização baseada em talentos; a gestão do capital intelectual como estratégia competitiva; como liderar através da gestão da informação e do conhecimento". O consultor utilizou o recurso multimídia *PowerPoint* para orientar suas falas a partir de *slides* que disponibiliza para *download* em seu *site.*

Leila Navarro[4] é palestrante motivacional e comportamental. Já fez palestras no Japão, Espanha, Portugal, Chile, Peru, Uruguai e Paraguai. Está, por três anos consecutivos, entre os cinco palestrantes mais lembrados pelos profissionais de RH do Brasil, e ganhou o 8º prêmio *Top of Mind* – Fornecedores de RH de 2005, na categoria palestrante do ano. É uma das únicas mulheres que compõem o cenário de conferencistas brasileiros.

---

[2] Além de palestrantes, são consultores empresariais, têm portal na internet, escrevem artigos para revistas corporativas, dão entrevistas em diversas mídias e são apontados como dois dos principais conferencistas do Brasil por empresas de renome.

[3] Waldez Luiz Ludwig é professor e psicólogo, formado em Psicologia pela Universidade de Brasília, e em Teatro, pela Fundação Brasileira de Teatro. Trabalhou como Analista de Sistemas durante vinte anos para órgãos e empresas públicas e privadas. É especialista em informática educativa. Foi um dos comentaristas do programa Conta Corrente, veiculado na emissora *Globo News* (Rede Net, canal 40). Escreve prefácios para livros de auto-ajuda do segmento empresarial.

[4] Leila Navarro é fisioterapeuta de formação, especialista no comportamento humano e em medicina comportamental pela Escola Paulista de Medicina, empresária, autora, e presidente do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Capital Humano (IPEDESCH). É professora honorária no ESADE, na Espanha; professora Emérita da Universidade Continental do Peru; professora convidada da Universidade de Barcelona, *Practioner* em Programação Neurolingüística e participou no Japão do *Training Course on Solving Human & Organizational Problems for Brazil,* pela *Association for Overseas Technical Scholarship* (AOTS).

Na palestra "O Poder da SuperAção", Leila não usou *slides PowerPoint.* Durante a palestra, ela alterou o figurino e usou música, dança e gestos. Apresentou sua fala como uma palestra de estilo bem-humorado, assertivo e prático. Disse ter trazido uma fórmula de sucesso: a receita com os passos de como se motivar para se revestir do perfil transformador.

Waldez se auto-denomina, a partir de seu *site*, especialista em gestão empresarial e consultor, e intitula seu negócio *educação corporativa*, vendendo seu produto como aprendizagem organizacional. Já Leila, também em seu portal, apresenta-se como palestrante motivacional e comportamental e anuncia suas palestras com adjetivos tais como "incríveis", "especiais", "bem sucedidas" e resume, na metáfora "uma injeção de ânimo", a função de seu produto: promover um megaevento, um show de otimismo, energia e felicidade.

Além da apresentação e da *performance* dos palestrantes, um histórico desses encontros empresariais e uma descrição das palestras serão brevemente delineados.

As palestras selecionadas para esta análise foram lançadas em DVD em 2007, no evento[5] promovido pela KLA Educação Empresarial em 2006. O KLA, fundado em 1998 por Edílson Lopes, é um grupo paulistano KLA que atua nas áreas: congressos, produção de DVDs, revista digital, consultoria e assessoria empresarial. Por volta de 180.000 pessoas já participaram de seus eventos, cursos, treinamentos e palestras. Foram mais de 200 eventos realizados no Brasil, Argentina e Uruguai. Devido ao impacto que tais eventos produzem no segmento empresarial, buscamos conhecer onde as palestras acontecem e como e quando os palestrantes obtêm espaço para produzir o seu gênero.

A franquia KLA, cujo slogan é *conhecimento, negócios e lazer*, promove anualmente, no Hotel Transamérica em São Paulo, uma conferência intitulada "Encontro dos Maiores Conferencistas do Brasil". As palestras de Waldez e Leila, "Como criar uma empresa de alta *performance*" e "O Poder da SuperAção", respectivamente, foram apresentadas na 12ª edição desse evento em novembro de 2006. O público-alvo do encontro, de dez horas de um treinamento composto de sete conferências, foram empresários, diretores, gerentes, supervisores, líderes e colaboradores em geral. Naquele ano, os outros cinco palestrantes foram Carlos Alberto Júlio, Professor Gretz, César Souza, Marco Aurélio Vianna, Luis Paulo Luppa e Rogério Caldas e o número de participantes totalizou 1.206 pessoas.

[5] Reiteramos que Leila e Waldez falaram para o mesmo auditório, no mesmo dia.

Essas considerações que acabamos de apresentar têm o intuito de determinar as condições de produção e circulação do gênero e permitem ressaltar o impacto das palestras motivacionais nesse segmento social.

Após tomarmos conhecimento de algumas características dos palestrantes e dos eventos empresariais, vamos agora proceder a considerações específicas acerca das palestras. Inicialmente, queremos lembrar que, ao recorrermos à etimologia da palavra palestra, encontramos, do grego *palaístra*, que é o lugar onde se fazem exercícios de luta; escola; e do latim *palaestra*, que quer dizer "lugar onde se pratica a luta, ginásio, escola, exercícios de retórica, habilidade (na política ou na oratória), graça, elegância" (HOUAISS, 2001). Nos dias atuais, a acepção usada para o termo "palestra" é "conferência ou debate sobre tema cultural ou científico" (HOUAISS, 2001) e, modernamente, refere-se a "uma conferência pública em tom coloquial[6]". Dessa forma, as palestras seriam um conjunto de ensinamentos e teriam um caráter pedagógico e utilitário.

Nos vários segmentos sociais, inclusive no empresarial, a palestras recebem o adjetivo "motivacional", e tornam-se um método muito utilizado para treinar e estimular os funcionários a buscarem melhores resultados em sua área de atuação. No segmento empresarial estão, segundo os gestores, diretamente relacionadas ao melhoramento da qualidade. Para gerenciar a qualidade, a motivação é uma estratégia eficaz[7], porque diz respeito ao comportamento humano e consiste no estímulo à vontade de trabalhar das pessoas. Dessa forma, as palestras motivacionais têm sido encaradas como questão importante pelas empresas que promovem um programa de treinamento para seus funcionários. As empresas pressupõem que as pessoas precisam desse estímulo para desempenhar bem o seu papel e então contribuir com o crescimento da empresa, que passa então a ter o papel de gerar formas e criar situações que o promovam. Uma dessas situações é a palestra: as empresas delegam a tarefa de divulgar esse conceito aos palestrantes não só porque acreditam no desenvolvimento humano e no clima organizacional como fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho, mas também na obtenção de lucratividade. Sob essa perspectiva, as palestras teriam impacto positivo: são vistas com comoção por grande parte de seu auditório e, para os palestrantes que se comprometem a fazer o que a empresa determina, promovem a manutenção dos consultores empresariais no mercado de trabalho. O esquema de dependência

[6] Disponível em < http://pt.wikipedia.org/wiki/Palestra>. Acesso em 04 set 2008.

[7] Gerenciamento de qualidade é um conceito que tem feito parte do vocabulário das empresas que querem se manter no mercado competitivo com bases sólidas.

mútua está assim estabelecido: em um mundo volátil, que é o segmento empresarial na atualidade, o palestrante presta serviços à empresa que serve de fonte de renda ao palestrante por meio da palestra. Nessa relação dialética, o palestrante influencia o funcionário a servir a empresa que serve o palestrante.

Enquanto muitos aprovam essa prática como um dos meios mais eficazes para motivar e treinar, por outro lado, há quem defenda, no segmento empresarial, que a reflexão e a ação são as melhores formas de motivar. Assim como a divulgação e as vendas do produto "palestra motivacional" têm sido significativos, há ponderações acerca do processo motivacional por meio desses grandes eventos de treinamento composto de palestras. Muitos especialistas da área de Recursos Humanos[8] acreditam que esse tipo de programa de treinamento virou modismo[9], é usado em excesso e acaba fugindo de seu propósito. Muitas vezes sem propósito e objetivos claros, as palestras são vistas como peripécias pedagógicas e perda de tempo. Sob essa perspectiva, um programa de formação profissional passa a ser encarado como o responsável por causar uma mudança de *performance* ou comportamento irreal nas pessoas. Muitos gestores que criticam o recurso motivacional das palestras para o segmento empresarial garantem que as empresas investem muito dinheiro e muitas vezes não obtêm resultados práticos e mudanças no estilo de trabalhar de seus funcionários. Muitos deles participam desses eventos meramente porque a empresa exige e não estão satisfeitos em terem que participar, mas não expõem suas opiniões com medo de serem taxados de retrógrados. Em seus depoimentos, concordam que o método tem passado por uma fase de banalização porque não é possível que os programas motivacionais prometam resgatar, em algumas horas, tudo o que poderá transformar o profissional em um super gestor ou funcionário. Contudo, eles admitem ser inegável que as empresas valorizem e invistam nesse tipo de programas de treinamento, e que haja inúmeros palestrantes nesse cenário que querem se beneficiar dessa tendência. Há ainda os que acreditam que as palestras motivacionais e treinamentos, algumas vezes, exageram um pouco e expõem os participantes ao ridículo, tudo em nome da esperada mudança, tema central das duas palestras de nosso *corpus*.

Todas essas considerações a respeito dos impactos causados pelos palestrantes, pelas palestras e pelos eventos empresariais caracterizam as condições de produção e de circulação do gênero, o que contribui para este trabalho como um breve estudo do contexto

[8] Recursos Humanos (ou RH) é o nome do departamento empresarial responsável pela promoção de eventos de treinamento, entre outras atribuições, desse segmento na atualidade.

[9] O último subitem deste capítulo irá esclarecer porque as palestras receberam essa denominação no segmento empresarial recentemente.

enunciativo do gênero palestra motivacional do segmento empresarial. Assim, já tendo mostrado, em linhas gerais, "quem o produz, onde e quando, bem como quem o lê, por que o faz, que tipo de resposta pode dar ao texto e que influência pode sofrer" (LOPES-ROSSI, 2006, p. 4), vamos, a seguir, estabelecer algumas considerações a respeito de sua função comunicativa e finalidade e sobre suas algumas de suas características lingüísticas.

1.2 O GÊNERO PALESTRA MOTIVACIONAL: a auto-ajuda, a programação neurolingüística e a argumentação

Segundo Lopes-Rossi (2006, p. 4) "sendo uma forma de ação social, todo gênero tem uma função comunicativa que é sua característica principal". Marcuschi (2002) também explica que "identificá-la é fundamental". Como vimos, a função comunicativa da palestra motivacional no segmento empresarial é motivar e treinar. Em outras palavras, em seu caráter pedagógico e utilitário, ela veicula um discurso do *ensinar a fazer*. Lopes-Rossi (2006) diz ser "possível identificar a finalidade de um gênero ao determinar sua temática".

Considerando as unidades temáticas das palestras motivacionais do segmento empresarial, pode-se dizer que os discursos apresentam a mudança como tese principal, e giram em torno de desenvolver atitudes para o sucesso. Como subtemas, as palestras propõem o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem para criar estratégias de sucesso para a empresa; sugerem alcançar o sucesso com qualidade de vida e reinventar a organização através de pessoas; e apresentam estratégias e processos para desenvolver atitudes vencedoras na vida e nos negócios.

Há também a apresentação de fórmulas de sucesso, em uma linguagem de receita passo a passo, e a superação de problemas via sacrifício, o que situa esses textos na esfera discursiva da auto-ajuda. Segundo o dicionário Houaiss (2001), a auto-ajuda é a "prática que consiste em fazer uso dos próprios recursos mentais e morais para alcançar objetivos de ordem prática ou resolver dificuldades de âmbito psicológico". Dessa forma, podemos considerar que as palestras seriam uma via de acesso a um conjunto de informações, orientações e conselhos que visam possibilitar essa prática. As palestras promovem temáticas relacionadas à felicidade, ao sucesso e ao autoconhecimento, aspectos recorrentemente abordados pela literatura de auto-ajuda. Diante disso, podemos afirmar que uma análise das palestras contribui para o entendimento do discurso de auto-ajuda na modalidade oral.

Quanto à modalidade escrita, encontramos, em nossa revisão da literatura, uma análise do discurso de auto-ajuda realizada na área de Sociologia com a mesma temática de nossa pesquisa: "Auto-ajuda e gestão de negócios: uma parceria de sucesso". Esse é o título da pesquisa de doutorado realizada por Carla Gandini Giani Martelli (2004), orientada pelo Prof. Dr. José Antonio Segatto, na Faculdade de Ciências e Letras da Unesp – campus de Araraquara. A tese apresenta a auto-ajuda como discurso relevante no mundo organizacional contemporâneo, partindo da hipótese de que a auto-ajuda auxilia na hierarquização de valores e nas formas de constituí-los, assim como na construção da racionalidade. A pesquisadora enfatiza, ainda, que as próprias organizações se apropriaram do modo de pensar da auto-ajuda, construindo uma "parceria de sucesso" (p. 1), que consolida um modo de pensar a natureza, o homem e a sociedade. Mais tarde, em 2006, Martelli lança o livro de mesmo título em que questiona "como se combina a dura realidade da gestão empresarial com o mundo aparentemente adocicado da literatura de auto-ajuda". Seu livro mostra essa parceria de sucesso pelos seus dois lados - as novas exigências no interior das organizações e o modo como os textos de auto-ajuda entram em sintonia com o seu tempo. Nessa publicação, a autora afirma que o discurso de auto-ajuda para negócios desenha um modelo de gestão que não apenas enfatiza as qualidades esperadas do profissional ideal, mas também mostra o caminho para adquiri-las ou reforçá-las. De acordo com sua pesquisa, entre as características presentes no modelo do profissional ideal, observam-se aspectos antagônicos: por exemplo, pede-se que o indivíduo seja a um só tempo competitivo e que desenvolva seu espírito de cooperação. Ela aborda a idéia de que, para o segmento empresarial, quem não cumprir as solicitações do mundo de hoje não tem chance nem de entrar na competição. Esse mercado sugere que, para poder competir, é preciso se diferenciar, e uma das diferenças daqueles que pretendem vencer o jogo é trabalhar com espírito de equipe, desenvolver a lógica da cooperação. Pela cooperação se pode competir melhor. Como pesquisadora da cultura organizacional, ela afirma sobre o fenômeno da auto-ajuda nesse segmento:

> A noção de competência que circula no meio organizacional contemporâneo prepara um terreno fértil para a proliferação de um modo de pensar alimentado pela auto-ajuda. Juntamente com a noção de competência desenha-se um modelo de trabalhador, um ideal de natureza, de homem, de sociedade, bem como um sentido de felicidade e de sucesso em sintonia com as posições da auto-ajuda. Verificamos, portanto, a emergência do que se poderia chamar de fenômeno da auto-ajuda: para além das leituras de manuais, da freqüência a palestras de gurus[10], da crença nas receitas mágicas, o mundo organizacional contemporâneo foi invadido por um

[10] "Guru" é o termo usado no segmento empresarial para denominar os palestrantes e consultores de renome da atualidade. Abordaremos esse aspecto das palestras na seção final deste capítulo.

> conjunto de conceitos, valores, verdades, sentidos, que são difundidos por um modo de pensar construído pelos sistemas de auto-ajuda. Mesmo que não reconheçam a eficácia da auto-ajuda e a submetam a severas críticas (MARTELLI, 2006, cf. p.15-21, *grifo nosso*).

Além dessa pesquisa sobre a presença do discurso de auto-ajuda na gestão de negócios, há também a investigação da pesquisadora Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira. Na sua tese de doutorado, defendida na Unesp-Araraquara em 2006, ela analisa o discurso de auto-ajuda em livros de Shinyashiki. A pesquisadora desenvolveu parte de seu estudo na perspectiva da Nova Retórica Perelmaniana, com o qual nossa análise irá dialogar.

Segundo Oliveira (2006), a obra de Shinyashiki destaca "valores como a racionalização das emoções" (p.83). Segundo a autora, outro aspecto altamente persuasivo do discurso de auto-ajuda é a acessibilidade dos gêneros em que circula, o que garante a sua popularidade (p. 25, *grifos nossos*). Sua pesquisa aborda como as estratégias discursivas do escritor de auto-ajuda o aproximam do leitor/auditório, por meio de palavras que proporcionam uma "sensação de sessões terapêuticas ao necessitado sujeito contemporâneo que se mostra, no próprio texto dos livros de auto-ajuda, fracassado e infeliz" (p.138). Ainda segundo Oliveira (2006), esse sujeito só tem saída e melhora encontradas na fé e na crença de uma possível transformação. "Tal transformação é direcionada pela auto-ajuda que cumpre, nesse sentido, sua função social, possibilitando, ao sujeito, a sensação de poder realizar-se e realizar o que dele se espera" (p.138).

Além disso, tanto nos livros quanto nas palestras, existem trechos textuais caracterizados, pragmaticamente, como convites e sugestões, que buscam garantir o comprometimento do ouvinte com o discurso.

Já especificamente quando no registro oral, o discurso de auto-ajuda encontra outro recurso para conferir apelo persuasivo à veiculação de seus temas. Tal aspecto está presente na palestra de Leila Navarro por meio de falas pontuadas por gestos e exercícios mentais. Essa característica de estilo parece estar pautada em técnicas de PNL – Programação Neurolingüística. Ao mencionarmos programação neurolingüística, não nos referimos à Neurolingüística, que é uma subárea da Lingüística (cf. MUSSALIM e BENTES, 2001). Segundo Caplan (1987 apud MUSSALIM e BENTES, 2001, p. 143, 144), "a Neurolingüística é o estudo das relações entre cérebro e linguagem, com enfoque no campo das patologias cerebrais, cuja investigação relaciona determinadas estruturas do cérebro com distúrbios ou aspectos específicos da linguagem". Não é esse o enfoque pretendido em nossa pesquisa. Referimo-nos aqui à Programação Neurolingüística [doravante PNL], amplamente difundida em meios não acadêmicos, que consiste no uso da linguagem, por meio do envio de comandos

verbais para o cérebro, o que ocasiona uma mudança de comportamento. Há diversos *sites*[11] destinados à divulgação dessa técnica, que situam a PNL como "uma atitude poderosa frente a um mundo onde as formas de comunicação são cada vez mais complexas e dinâmicas" e a denominam como "o estudo a estrutura da experiência subjetiva, como o cérebro e a mente funcionam como estruturamos o pensamento, a emoção e a comunicação". As técnicas e ferramentas da PNL são de aplicação prática, imediata e efetiva para a conquista de metas, realização pessoal e profissional e são divulgadas como um modelo que ajuda as pessoas em um melhor entendimento de como o ser humano pensa, age e se comunica. A partir desse conhecimento, pode-se utilizar melhor o cérebro para alcançar os resultados desejados. Esse conjunto de técnicas, axiomas e crenças que seus praticantes utilizam visa principalmente ao desenvolvimento pessoal e baseia-se na idéia de que a mente, o corpo e a linguagem interagem para criar a percepção que cada indivíduo tem do mundo. A fonte que embasa a aplicação de tais técnicas, chamada de "modelagem", envolve a reprodução cuidadosa dos comportamentos e crenças daqueles que atingiram o "sucesso" a partir de experiências internas que oferecem um meio de auto-conhecimento para o desenvolvimento do potencial criativo. O *Practitioner* é o curso inicial na aprendizagem da PNL no qual o participante introjeta os conceitos e técnicas fundamentais para a aplicação pessoal, profissional e na prática terapêutica. Leila Navarro traz esse curso em seu currículo e pratica a modelagem na sua palestra "O Poder da SuperAção".

Além da questão temática como determinante da função comunicativa de um gênero, é relevante observar sua finalidade. Uma palestra motivacional vende um curso de treinamento que deve induzir seu auditório a uma atualização de conceitos e comportamentos. Um texto desse gênero no segmento empresarial visa influenciar a mudança de comportamentos para a adaptação, sobrevivência e permanência das pessoas e das empresas no mercado competitivo e volátil dos tempos atuais.

Por outro lado, como já observamos, em função de promover a manutenção de seus empregos no segmento empresarial, os auto-ajudistas palestrantes visam garantir a constante motivação dos funcionários (que compõem seu auditório) para o trabalho na empresa, que financia os auto-ajudistas a se sustentarem e a sustentar o mundo empresarial numa constante efemeridade. Assim, é possível dizer que a finalidade do gênero palestra

[11] Todas essas informações a respeito da PNL podem ser encontradas nos seguintes sites: http://www.institutoidep.com.br/treinamentos;http://www.pnl.com.br;http://www.pnl.med.br/site/practitioner. Acesso em 26 jun. 2008.

motivacional do segmento empresarial é vender treinamentos e servir ao ideal de lucratividade do sistema capitalista das sociedades modernas. Como explica Martelli (2004), a gestão de negócios e a auto-ajuda formam uma parceria de sucesso devido à essa dialética presente no jogo entre o auto-ajudista, que fala o que o auditório quer ouvir para servir ao o que a empresa quer que ele ouça.

Devido à necessidade de atualização do discurso do auto-ajudista diante das mudanças sofridas pelo segmento empresarial, e, especificamente no caso das palestras, frente a esse contrato entre palestrante e empresa, o auditório fica situado no terreno do conflito, do debate, das opiniões e das tomadas de decisão. Assim, ao olhar especificamente para o nosso *corpus*, pressupomos que os procedimentos argumentativos predominam nesse gênero e conferem força persuasiva aos textos. Por isso é que recorremos à Teoria da Argumentação de Perelman e Olbretchs-Tyteca (2005). A audição e análise dos textos recolhidos nos fizeram perceber a necessidade de busca por maiores esclarecimentos sobre os processos persuasivos na constituição desse gênero. Por meio de esclarecimentos sobre os procedimentos textuais e argumentativos empregados por Waldez e Leila, nossa preocupação maior é a argumentação e consideramos, desde já, por todas as considerações aqui tecidas, o fato de que o discurso de auto-ajuda confere força persuasiva às palestras.

Desse modo, a partir das informações já obtidas, podemos agora passar para algumas observações mais específicas sobre o impacto crítico que o gênero palestra motivacional causa no segmento empresarial por meio de comentários que confrontam os estudos da Sociologia e da Administração com as considerações lingüísticas que tencionamos compor nesta investigação.

1.3 OS MODISMOS GERENCIAIS E OS GURUS EMPRESARIAIS

Resultado de alguns projetos de pesquisa realizados por estudiosos das áreas de sociologia e administração[12], algumas análises tem sido publicadas a respeito de livros e palestras motivacionais para o segmento empresarial. A maior parte delas defende a idéia de que o sensacionalismo e a autopromoção em torno da teoria da administração é o que tem

[12] Essa resenha que compõe a parte final deste primeiro capítulo foi feita a partir da seguinte bibliografia consultada: Collins (2000); Huczynski (1993); Micklethwait e Wooldridge (1998); Parker (2002). Para os excertos dos autores Collins e Huczynski, a tradução é da autora.

mantido os chamados "gurus" da gestão de negócios. De acordo com muitos pesquisadores, o mundo dos negócios vive assolado pelos modismos. Os gurus da administração – professores de faculdades de administração, empresas de consultoria, oradores motivacionais (chamados por alguns autores de "bruxos modernos") – prometem a cura de todos os males que assolam as empresas.

De acordo com o Dicionário Houaiss (2001), o termo guru, na Índia, refere-se ao mestre espiritual ou líder de seita religiosa. Por extensão de sentido, o guru é o líder carismático, o mestre influente, o mentor respeitado. No sentido figura, usado informalmente no Brasil, a definição para guru é "guia, pessoa que orienta ou aconselha".

Para Huczynski (1993), em *Management Gurus: what makes them and how to become one* (Gurus empresariais: o que os faz e como se tornar um), os gurus empresariais existem há tanto tempo quanto os problemas de intratáveis soluções se interpõem aos líderes das complexas e grandes organizações. Ao longo dos últimos cem anos, as corporações procuraram os conselhos de gurus tais como Taylor, Fayol, Mayo, Maslow e Peters, e estiveram dispostas a pagar generosas quantias a eles. Por que as idéias de alguns consultores em particular tornam-se tão populares e lucrativas; qual o segredo de seu sucesso; e como eles têm conseguido se sobressair são os principais objetivos da pesquisa de Hunczynski. Sua preocupação é investigar os ingredientes principais de algumas idéias gerenciais populares do século XX. Ele afirma que as idéias gerenciais vencedoras satisfazem as necessidades empresariais duradouras; são lançadas no tempo mais oportuno; e promovidas por um zelo evangélico dos que as desenvolve. O autor também defende a idéia de que para alcançar o *status* de guru, um consultor aprenderia a seguir as diretrizes de um programa de treinamento para gurus, baseado em técnicas da *arte de se tornar um guru empresarial*, chamada por ele de "*management guruship*". Hunczynski também discute o fato de uma nova idéia gerencial não se tornar popular meramente por ser suficientemente boa, mas principalmente por ser bem desenvolvida, promovida mercadologicamente e lançada como qualquer outro produto ou serviço. Esse autor também afirma que entre os milhares de gurus escritores e palestrantes que têm aconselhado as empresas ao longo do século, apenas uma minoria consegue entrar para o *hall* da fama. Sua recompensa é a acumulação de fortuna em vida, e a imortalidade a partir da morte. Como tais personalidades carismáticas e estilos de apresentação contribuem para o impacto de suas idéias no segmento empresarial é outra hipótese levantadas em suas pesquisas. Nelas, o autor cita os gurus Peter Drucker, Tom Peters, Rosabeth Moss Kanter e W.Edwards, muitos dos quais estão na bibliografia consultada por Waldez Ludwig para compor suas palestras, listados e apresentados nos *slides* finais de sua exposição *Power point*.

Ainda a respeito das características principais dos gurus empresariais, Crainer (1998 apud Collins 2000) afirma que os gurus empresariais constituem uma indústria. Contudo, ele alerta para a tendência a um mal-entendido entre os gurus do entretenimento, que são os consultores, palestrantes e professores, que vivem à sombra dos genuínos gurus empresariais, que são os pesquisadores, gestores e vendedores do segmento empresarial. Nossos informantes, a partir dessa definição, seriam gurus do entretenimento e fariam parte do que Collins (2000) denomina indústria do entretenimento, alimentada por um comércio que depende dos genuínos gurus. Peters (apud Micklethwait & Wooldridge, 1998) afirma que os gurus do entretenimento desenvolvem a arte de representar para promover seus temas na indústria da Teoria da Administração.

Os três principais temas recorrentes que alimentam essa indústria de entretenimento dos gurus são, segundo Huczynski (1993, p. 60), "(1) o entendimento do mundo do trabalho; (2) a melhora do *status*; e (3) a aplicação prática". O primeiro aspecto aborda a comunicabilidade, o foco individual e a maleabilidade da natureza humana. O segundo, a legitimação ou auto-afirmação, a perspectiva de unidade, o potencial de contribuir com a propriedade e o foco na liderança. O terceiro, o controle, os passos e princípios, a aplicação universal, a autorização e a aplicabilidade. Verificamos, nas palestras analisadas que, dentre tais temas estabelecidos por esse autor, muitos se confirmam nas falas de Waldez Ludwig e Leila Navarro.

Outro aspecto tratado na leitura dos pesquisadores da Sociologia e da Administração sobre o discurso empresarial, além dos temas recorrentes, é o vocabulário alternativo utilizado pelos gurus-palestrantes e gurus empresariais. Collins (2000) chama esse léxico de *management fads and buzzwords*, isto é, palavras de moda ou modismos. Para articulá-lo, uma gramática baseada em comandos e imperativos foi desenvolvida para não tolerar a discordância e promover uma lógica universal imposta por um modelo comportamental estipulado pelas organizações. De acordo com esse autor, esse vocabulário reflete uma escolha política, elitista, anti-social e muitas vezes preconceituosa, que simula comunicação nas palestras e convida à desconstrução de uma ação reflexiva. Como veremos na caracterização sobre o estilo das palestras que compõem nosso *corpus*, essa simulação ocorre muitas vezes em função da estrutura "pergunta/resposta" promovida pelos palestrantes para sugerir uma interação velada. O uso dos imperativos também será abordado na análise do aspecto composicional das palestras. A diferença é que os autores da Sociologia olham para o uso da linguagem no discurso empresarial como instância instrumental. Nossa análise lingüística buscará os pressupostos argumentativos da retórica e da prosódia para transpor

esse caráter meramente formal exposto pelos pesquisadores dessa área. Buscaremos uma análise que refletirá sobre a construção de sentidos desses textos sob uma concepção de língua como processo e não como produto.

Também a respeito do jargão empresarial que compõe as palestras motivacionais para esse segmento, Micklethwait & Wooldridge (1998) em "Os Bruxos da Administração: como entender a babel dos gurus empresariais", afirmam que muitas empresas sobreviveram a importantes iniciativas para em seguida serem atacadas de surpresa por outra teoria que exige uma corrida a todo vapor na direção oposta. Muitas vezes, essas empresas ouvem que seu destino depende da "reengenharia", da busca pela "excelência", "qualidade", "avaliação de 360 graus". Waldez Ludwig emprega todos esses termos em sua palestra, como veremos nos excertos recortados para a nossa análise no capítulo três. Os pesquisadores Micklethwait & Wooldridge advertem, criticamente, que o antídoto para a crise seria desconsiderar esse discurso sensacionalista e de auto-promoção em torno da Teoria da Administração, que vive assolada pelos modismos. Segundo eles, os modismos são promovidos pelos bruxos da administração, que são representantes de vendas de um setor que existe exclusivamente para divulgar conselhos gerenciais entre executivos petrificados[13]. Os autores concluem que, muitas vezes, os resultados desses treinamentos são ineficazes, pois milhares de pessoas perdem o emprego ou têm suas vidas profissionais irremediavelmente alteradas por não se adequarem à nova ordem do discurso empresarial. Esse fenômeno é o que os estudiosos da gestão empresarial entendem como "modismo". Segundo eles, milhares de empresas continuam se agarrando ao mais novo conceito do dia – até que surja o próximo. A ironia é que algumas das idéias e receitas dos gurus realmente podem resgatar ou renovar a empresa, por se tratarem de discurso de auto-ajuda.

A respeito da presença do discurso de auto-ajuda em várias esferas de atividade social, inclusive a empresarial – que ensina como prosperar financeiramente –, Rüdiger (1996) publica um estudo do ponto de vista sociológico sobre o individualismo. Ele afirma que a literatura de auto-ajuda, que na última metade do século XX transformou-se em impressionante fenômeno editorial e econômico, não é simplesmente uma forma de iludir

[13] A esse respeito, em seu livro, esses autores apresentam o seguinte dado: "72% dos gerentes acreditam que as ferramentas gerenciais corretas podem ajudar a garantir o sucesso do negócio, embora 70% também afirmem que a maioria das ferramentas promete mais do que é capaz de cumprir". Cortina (2006) analisou quantitativamente a literatura de auto-ajuda como uma ferramenta argumentativa, para constituir um *corpus* de análise lingüística, por meio de um levantamento das listras dos livros mais vendidos entre 1966 e 2004.

pessoas ingênuas e crédulas e, assim, ganhar dinheiro vendendo livros e palestras[14]. Contudo, esse pesquisador alerta para o fato de que, ao contrário do que pensam seus detratores, a literatura de auto-ajuda é muito mais do que isso, deitando suas raízes no próprio núcleo da tradição cultural e filosófica do Ocidente e, por suposto, na crise desta e de seus valores e instituições. Nesse estudo, o autor conclui que a formação social-histórica de uma civilização burocrático-individualista[15] contemporânea é o que contribui para construir um discurso que ajuda o homem a se desenvolver como um eu livre e distinto dos demais, numa sociedade democrática que valoriza a racionalização interior como paliativo para vencer o mal-estar causado pela competitividade das sociedades capitalistas. No discurso de Waldez e Leila, tais esforços são anunciados como garantia para a obtenção do sucesso pessoal e profissional que as palestras visam vender sob os títulos de "Como criar uma empresa de alta *performance*" e "O Poder da SuperAção".

Toda essa leitura sobre as características dos gurus empresariais, os modismos gerenciais e o discurso de auto-ajuda presente na esfera de atividade corporativa, de acordo com as obras consultadas, nos fez refletir que, a partir dessa noção, a gestão de negócios está crescentemente sendo vista por alguns também como um problema e não só como uma solução (que é o que uma palestra motivacional visa promover). Alguns autores chegam a adicionar o sufixo *"-ismo"* ao termo gestão em inglês (*managerialism*) para transmitir a idéia de tendência. Nessa concepção, a gestão acaba não sendo mais a maneira de organizar uma empresa, mas uma forma de ideologia global transformada em modismo que está sendo usada para justificar a considerável crueldade e inequação do mundo empresarial e que é veiculada também por meio de palestra motivacionais. Muitos afirmam que o *managerialism* tornou-se uma religião para os quais alguns se convertem e a partir da qual já se criou uma religião protestante, a do ativismo anti-corporativo. A adesão às palestras motivacionais e/ou a aversão a elas seriam a comprovação desse fato.

Para nossa pesquisa, a relevância do contato com esse material de leitura crítica sobre o discurso empresarial nos fez conhecer não só o impacto positivo das palestras, mas também o impacto negativo que podem causar aos seus receptores. Após apresentar essas

[14] Cortina (2008, p. 108), em seu estudo lingüístico sobre a literatura de auto-ajuda, concorda com essa afirmação ao apresentar a idéia de que "segundo o princípio mercadológico da chamada literatura de auto-ajuda, seu fazer principal é a persuasão para o consumo, pois ela está investida do valor da mercadoria".

[15] Cortina (2008, p. 103) também se refere ao "individualismo" como um conceito presente nos textos de auto-ajuda. Segundo ele, a estratégia argumentativa do enunciador consiste em afirmar que A é a causa de B, ou seja, que cada indivíduo é responsável por tudo o que acontece consigo próprio. Assim, o mal de que ele sofre é de sua inteira responsabilidade e que, aceito isso como verdade, deve realizar um processo de transformação e auto-cura. Tal processo ser-lhe-á doado pelo sujeito enunciador, uma vez que essa é a proposta do texto.

considerações gerais acerca do nosso objeto de estudo, torna-se necessário agora expor a fundamentação teórica que permite uma análise lingüística para a caracterização do gênero oral proposta nesta dissertação.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

2.1 GÊNEROS RETÓRICOS E GÊNEROS ORAIS

O conceito de gênero, já discutido por Platão e Aristóteles, tornou-se recentemente alvo de muitas discussões. Não só devido à contribuição bakhtiniana aos estudos sobre gêneros do discurso (1979/2003), mas também devido à reforma do ensino de 1996 que trouxe à tona a preocupação quanto ao ensino e aprendizagem de gêneros no universo pedagógico, sistematizada pelos *PCN.* O uso do termo gênero é tão atual e pertinente que faz Faraco (2003, p. 108) denominá-lo como "inflacionado", "quase epidêmico". Já para Marcuschi (2006, p. 23):

> Se com Aristóteles os gêneros textuais se distribuíram em três categorias e se depois passaram a dizer respeito a categorias literárias bastante sólidas que foram se ampliando e subdividindo até entrarem em crise com a crítica do romantismo à estética clássica, hoje a noção de gênero ampliou-se para toda a produção textual. Essa laicização progressiva da categoria levou a que se diluísse a noção de gênero a ponto de podermos indagar que categoria é essa a que chamamos de gênero textual. Mesmo assim, é inegável que a reflexão sobre gênero textual é hoje tão relevante quanto necessária, tendo em vista ser ele tão antigo como a linguagem, já que vem essencialmente envolto em linguagem.

A partir dessa consideração, nosso objetivo nesta primeira parte do capítulo téorico, é traçar um histórico sobre a concepção de gênero a partir da classificação aristotélica para gêneros oratórios. Além de pertinente para nossa caracterização do gênero palestra motivacional, lembramos que, se consideramos a realidade lingüística como interação social, como prática de linguagem e se para Bakhtin (2003) todas as esferas da atividade humana estão sempre relacionadas com a utilização da linguagem, o estudo de gêneros é uma fértil área interdisciplinar que trabalha com a língua em funcionamento e engloba inúmeras atividades humanas do ponto de vista social e cultural. Portanto, pensamos:

> Como se vê, esse segmento vocabular (gênero) se desenvolve a partir da semântica do processo de gerar (procriar) e dos produtos da geração (ou procriação). A utilização do termo gênero para designar tipos de textos é uma extensão da noção de estirpe (linhagem) para o mundo dos objetos literários e retóricos. Assim como as pessoas podem ser reunidas em linhagens por consangüinidade, o mesmo se pode fazer com os textos que têm certas características ou propriedades comuns. A noção

> de gênero serve, portanto, como uma unidade de classificação: reunir entes diferentes com base em traços comuns (FARACO, 2003, p. 108).

E ainda:

> O estatuto dos gêneros literários se consolidou e nada teria abalado seus domínios se o imperativo típico da época de Aristóteles tivesse se perpetuado, quer dizer, se não houvesse surgido a prosa comunicativa. De modo geral, a emergência da prosa passou a reivindicar outros parâmetros de análise das formas interativas que se realizam pelo discurso. Os estudos que Mikhail Bakhtin desenvolveu sobre os gêneros do discurso (...) passam a ser focalizados como esferas de uso de linguagem verbal ou da comunicação fundada na palavra (MACHADO, 2005, p. 152).

A partir dessas reflexões, romper com uma análise meramente formal torna-se fundamental nos dias de hoje e é aí que entram os conceitos bakhtinianos para atualizar a teoria dos gêneros oratórios.

2.1.1 Os gêneros oratórios e a concepção de gênero a partir de Bakhtin

Para chegarmos à concepção atual de gênero, partiremos da gênese[16] do termo gênero situado historicamente, mesmo porque nossos estudos estão baseados na Retórica.

Aristóteles elaborou dois trabalhos de sistematização dos gêneros: na *Arte Retórica,* propôs e estudou três gêneros retóricos; e na *Arte Poética*, classificou os gêneros como obras da voz para tipificar a poesia. Antes dele, Platão havia proposto três modalidades literárias. Contudo, os trabalhos de Aristóteles foram referências durante séculos na discussão de gêneros. A partir da obra de Tringali (1988, p.52-59) é possível conhecer os gêneros oratórios classificados por Aristóteles.

Quanto aos gêneros oratórios, é preciso dizer que todo e qualquer discurso pertence a um dos três gêneros: laudatório, forense, político[17]. Para classificá-los, há que se considerar três aspectos:

1) O papel do auditório: depois de ouvido o discurso, ele aprecia, gosta ou desgosta ou julga ou delibera sobre o que propõe, sentenciando e voltando a favor ou contra.

---

[16] Para uma análise do surgimento da noção de gênero e de suas diversas formas de interpretação ao longo do tempo, veja-se Faraco (2003, p. 108-109) e Machado (2005, p. 151-152).

[17] Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) e seu divulgador Reboul (2004) chamam de deliberativo o gênero oratório político e de epidítico, o laudatório.

2) O discurso converge sobre um fato presente, no sentido atual, ou sobre um fato passado ou futuro.

3) O discurso circunscreve-se dentro de uma certa área de valor.

Depois do cristianismo, a Retórica foi dividida em dois gêneros, o sacro ou profano. Há ainda, hoje em dia, muitas outras classificações de acordo com o local, tema... Entretanto, iremos nos ater nesta classificação, que é aristotélica.

Temos o discurso laudatório quando o ouvinte, depois de ouvido o discurso, apenas se manifesta se gosta ou não. Discute o que ouviu, concorda ou discorda. Pode, assim, ser influenciado e sofrer uma crise de valor, mas não implica ter que decidir nada.

Pertencem ao gênero judiciário os discursos pronunciados em função de um julgamento formal que termina com uma sentença.

O auditório, no discurso político, vota a favor ou contra, decide sobre um fato futuro.

Há predomínio do gênero. Na prática, nunca nos deparamos com um discurso puro, só laudatório, só judiciário, só político. Os gêneros se misturam em doses diversas, porém, podemos buscar entender qual o gênero predominante.

Para criar diferentes efeitos de sentido, é prática retórica, algumas vezes, construir-se um jogo com a ambigüidade dos gêneros oratórios denominado por Tringali (1988) “equivocidade dos gêneros”. Ao fazer o auditório hesitar em classificá-los e sentir que o discurso que ouve ora parece que se trata de um gênero, ora, de outro, pode-se influenciá-lo para consecução, por parte do orador, do persuadir e do convencer.

A conferência é um discurso que formalmente se liga ao gênero laudatório e caracteriza-se pelo tom de divulgação cultural de temas variados: literários, científicos, históricos, entre outros. Desse modo, uma palestra caracteriza-se como conferência.

Para resumir, a divisão dos discursos em gêneros se fundamenta na atitude que o auditório assume em relação à questão discutida, depois de ouvido o discurso. De fato, ou o auditório apenas aprecia o discurso, gosta ou não (gênero laudatório), ou delibera através de um voto (gênero político) ou julga através de uma sentença (gênero judiciário).

O valor do discurso se mede, então, de um ponto de vista pragmático, de acordo com o efeito exercido, que vai inscrever no discurso a voz do outro. E se para Bakhtin (2003), “a subjetividade se constitui no contexto sócio-histórico, na recepção e incorporação das palavras do outro”, o conceito de dialogismo e sua relação com a subjetividade tornam-se essenciais para as reflexões propostas acerca do tema de nosso objeto de estudo. A concepção bakhtiniana de que “os enunciados são sempre o espaço de luta entre vozes sociais, são lugar

de contradição" (BAKHTIN, 2003), vem ao encontro do conceito retórico "como o lugar onde se cruzam, se separam e se confrontam diferentes pontos de vista, diversas visões de mundo, de tendências e preferências" (MOSCA, 2006, p. 2). O campo da Retórica é o conflito. Perelman & Olbretchs-Tyteca (apud MOSCA, 2006, p. 2) postulam que o objeto da teoria da argumentação é o "estudo das técnicas discursivas que permitem provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se apresentam ao seu assentimento". Em prosseguimento, Michel Meyer (1993), em seus diversos trabalhos, coloca a questão da distância entre os sujeitos como central, insistindo na função que a retórica tem na redução dessas distâncias, como mediadora das negociações. Essa contraposição é o que o círculo de Bakhtin coloca como o "problema da interação verbal". Para ele, "a função central da linguagem não é a expressão, mas a comunicação". Isso o leva a considerar o papel do ouvinte. "O par locutor-ouvinte constitui a condição necessária da linguagem" (BAKHTIN/VOLOCHINOV, 1988, p.123). Nesse jogo de interação verbal,

> Qualquer tipo genuíno de compreensão deve ser ativo, deve conter já o germe de uma resposta. [...] Compreender a enunciação de outrem significa orientar-se em relação a ela, encontrar o seu lugar adequado no contexto correspondente. A cada palavra de enunciação, [...] fazemos corresponder uma réplica (BAKHTIN/VOLOCHINOV, 1988).

Encontramos com clareza essa oposição à palavra do locutor, ou seja, uma *contrapalavra* do ouvinte (traçada na própria fala dos palestrantes, como veremos no capítulo analítico) nas palestras empresariais que são nosso objeto de estudo.

Dessa forma, a questão dos gêneros do discurso para Bakhtin nos faz buscar a relação entre dialogia e enunciado. "Não há enunciado fora da rede dialógica [...] que não se constitua a partir de outro, que não contenha em si outros e que não se dirija para outros" (MENDONÇA, 2006, p.172). Assim, para Bakhtin, a unidade de estudo da linguagem é o enunciado e os gêneros de discurso são tipos de enunciados específicos:

> O estudo da natureza do enunciado e da diversidade de formas de gênero dos enunciados nos diversos campos da atividade humana é de enorme importância para quase todos os campos da lingüística [...] porque todo trabalho de investigação de um material lingüístico concreto [...] opera inevitavelmente com enunciados concretos (escritos e orais) relacionados a diferentes campos da atividade humana e da comunicação, entre eles, os diversos gêneros de discurso (BAKHTIN, 2003, p. 264).

Podemos também dizer que uma palestra motivacional, por seu conteúdo temático, construção composicional e estilo, obedece predominantemente à esfera tipológico-textual de *conferência*, o que a classifica como gênero oratório laudatório. Ao caracterizá-la

como tal, encontramos marcas na sua materialidade lingüística que justificam sua classificação como gênero secundário – "está relacionado a uma situação de comunicação cultural mais 'complexa', por ser ritualizada" (MENDONÇA, 2006, p. 173). As marcas textuais que confirmam essa classificação serão apresentadas no capítulo seguinte, na análise do *corpus*.

Assim como os gêneros oratórios se misturam em doses diversas, a presença de mais tipos de gênero nesse mesmo espaço lingüístico comprova que "há uma constante transformação dos gêneros discursivos na infinita cadeia enunciativa, transformação também condicionada pela relação entre gêneros primários e secundários[18]" (MENDONÇA, 2006, p. 173). Assim, na palestra empresarial, há a presença de textos de gêneros primários, tais como piadas, diálogos com a platéia etc, porque relacionados às situações de comunicação oral e imediata. Essa fronteira dos gêneros, para Bakhtin (2003), deve-se ao fato de que "os gêneros são tipos relativamente estáveis de enunciados". Daí a possibilidade de distinção entre gêneros coexistentes no mesmo espaço textual. Os gêneros secundários e primários "se inter-relacionam e essa inter-relação possibilita que a linguagem seja uma estrutura sempre aberta, porque as possibilidades de estruturação são infinitas" (MENDONÇA, 2006, p.173).

É nesse movimento de leitura que o analista percebe que não há como pensar em linguagem sem pensar em gênero e confirma a reflexão dos estudos de Bakhtin acerca dos gêneros do discurso:

> A riqueza e a variedade dos gêneros do discurso são infinitas, pois a variedade virtual da atividade humana é inesgotável, e cada esfera dessa atividade comporta um repertório de gêneros do discurso que vai diferenciando-se e ampliando-se à medida que a própria esfera se desenvolve e fica mais complexa (BAKHTIN apud FIORIN, 2006, p.60).

Ainda referente ao conceito do dialogismo bakhtiniano, encontramos a seguinte reflexão em Fiorin (2006, p. 32):

> Além do dialogismo constitutivo, que não se mostra no fio do discurso, há um outro que se mostra. Trata-se da incorporação pelo enunciador da voz ou das vozes de outro(s) no enunciado. Nesse caso, o dialogismo é uma forma composicional. São maneiras externas e visíveis de mostrar outras vozes no discurso.

Não poderíamos deixar de observar a presença do discurso de auto-ajuda no gênero palestra motivacional. Certamente, a significativa busca de textos da esfera da auto-

[18] Para esclarecimentos sucintos e didáticos da classificação proposta por Bakhtin para o balizamento dos estudos dos gêneros em primários e secundários, ver Faraco (2003, p. 117-118).

ajuda reflete um momento histórico e social e, nesse sentido, os estudos do círculo bakhtiniano, no que diz respeito à constituição e à multiplicidade dos discursos, fundamentam a discussão sobre a relação da vida cotidiana com a ideologia. O discurso da auto-ajuda serve tanto para comover quanto para aconselhar. Dessa forma, na concepção dos gêneros oratórios, poderíamos classificar as palestras como predominantemente pertencentes ao gênero laudatório, porém com tonalidades do gênero político.

Para finalizar, é importante dizer que a interconexão da linguagem com a vida social estabelecida pelo gênero garante um estudo que transpõe a visão do texto como mero produto. Por essa razão, privilegiaremos, em nosso estudo, a concepção de gênero segundo Bakthin (2003). Desse modo, proporcionaremos ao nosso trabalho uma análise mais que puramente formal e poderemos conferir uma clara organização para nosso objeto de estudo ao analisar seus aspectos temáticos, composicionais e estilísticos. Dessa perspectiva, uma análise do gênero torna-se interessante para que possamos conhecer a significação do uso retórico do discurso e contribuir para o entendimento acerca do discurso de auto-ajuda na modalidade oral.

2.1.2 A oralidade na perspectiva da Retórica e na perspectiva da Lingüística Textual

A Retórica é considerada por muitos a arte do bem falar. Hoje, sabemos que não é só do falar, mas também do escrever. Apesar de sabermos, conforme nos lembra Marcuschi (2007), que as modalidades oral e escrita são contínuos sobrepostos, fica-nos sempre clara a convicção de que a natureza persuasiva dos discursos retóricos, escritos ou orais, é irrefutável e de que "quem argumenta busca os lugares comuns, quem fala busca as funções que formam um inventário de lugares comuns da oralidade" (TRINGALI, 1988, p. 164, *grifo nosso*). Dessa forma, os estudos retóricos tiveram, na sua origem, como objeto de estudo, os textos orais. Além disso, toda a teorização construída por Aristóteles para tratar da persuasão era pensada em uma situação de fala em público.

Como nosso objeto de estudo é um texto oral, além de mencionar as origens da oralidade na concepção da Retórica Antiga, buscamos, em Marcuschi (2005), os pressupostos teóricos do ponto de vista da Lingüística Textual.

Marcuschi (2005, p. 19) também aborda esse aspecto histórico dos gêneros orais ao nos lembrar que "uma simples observação histórica do surgimento dos gêneros revela

que, numa primeira fase, povos de cultura essencialmente oral desenvolveram um conjunto limitado de gêneros". O autor justifica o comentário, ressaltando que os gêneros "caracterizam-se como eventos textuais altamente maleáveis, dinâmicos e plásticos". E também, diz que:

> Surgem emparelhados a necessidades e atividades sócio-culturais, bem como na relação com inovações tecnológicas, o que é facilmente perceptível ao se considerar a quantidade de gêneros textuais hoje existentes em relação a sociedades anteriores à comunicação escrita. (...) Após a invenção da escrita alfabética, por volta do século VII A.C., multiplicam-se os gêneros, surgindo os típicos da escrita. Numa terceira fase, a partir do século XV, os gêneros expandem-se com o florescimento da cultura impressa para, na fase intermediária de industrialização iniciada no século XVIII, dar início a uma grande ampliação. Hoje, em plena fase da denominada *cultura eletrônica*, com o telefone, o gravador, o rádio, a TV e, particularmente o computador pessoal e sua aplicação mais notável, a *internet*, presenciamos uma explosão de novos gêneros e novas formas de comunicação, tanto na oralidade como na escrita (MARCUSCHI, 2005, p. 19).

O autor completa que, graças à emergência da mídia virtual, uma redefinição de alguns aspectos centrais na observação da linguagem em uso, como, por exemplo, a relação entre a oralidade e a escrita, desfaz as fronteiras entre velhos e novos gêneros (cf. MARCUSCHI, 2005, p. 21). Para o autor, esse hibridismo que desafia as relações entre oralidade e escrita permite observar a maior integração entre os vários tipos de semioses: signos verbais, sons, imagens e formas em movimento. Igualmente permite observar a transmutação dos gêneros, o surgimento de novos gêneros ancorados em outros já existentes. Tais reflexões contribuem para pensarmos nossa análise de uma palestra que foi pronunciada ao vivo e gravada em DVD, tornando-se um subproduto para atingir outras esferas da atividade humana, denominadas, retoricamente, outros auditórios. A esse respeito, Marcuschi (2006, p. 24) cita Bazerman (1994), ao destacar que "gêneros são o que as pessoas reconhecem como gêneros a cada momento do tempo, seja pela denominação, institucionalização ou regularização. Os gêneros são rotinas sociais do dia-a-dia".

Assim, o fato de nosso objeto de estudo ser reconhecido como palestra já o coloca no terreno da oralidade, pois se tem acesso a ele através da audição. Para Miller (1984, p. 152 apud MARCUSCHI, 2006, p. 25), "uma definição retoricamente sadia de gênero deve ser criada não na substância ou na forma do discurso, mas na ação que é usada para executá-lo". Marcuschi completa o trecho: "Mais do que uma forma o gênero é uma 'ação social tipificada', que se dá na recorrência de situações que torna o gênero reconhecível". E também recorre a uma citação de Swales (1990, p. 33 apud MARCUSCHI, 2005, p. 29) para dizer que "hoje, gênero é facilmente usado para referir uma categoria distintiva de discurso de qualquer

tipo, falado ou escrito, com ou sem aspirações literárias". Segundo ele, é assim que se usa a noção de gênero em Etnografia, Sociologia, Antropologia, Folclore, Retórica e, evidentemente, na Lingüística (cf. MARCUSCHI, 2005, p. 30, *grifo nosso*).

Se as considerações de Marcuschi nos confirmam que não há uma dicotomia entre fala e escrita, uma vez que ele sempre ressalva "tanto na fala quanto na escrita" ao tecer as questões do gênero, e sim um contínuo tipológico entre essas modalidades da língua, constatamos que assim também funcionam os gêneros:

> O contínuo dos gêneros textuais distingue e correlaciona os textos de cada modalidade (fala e escrita) quanto às estratégias de formulação que determinam o contínuo das características que produzem as variações de estruturas textuais-discursivas, seleções lexicais, estilo, grau de formalidade, etc., que se dão num contínuo de variações, surgindo daí semelhanças e diferenças ao longo de contínuos sobrepostos (MARCUSCHI, 2007, p. 42).

Tal aspecto é interessante ao considerarmos nosso *corpus*, intrinsecamente oral, mas sobreposto pela escrita no momento de sua invenção e registro. Nas considerações analíticas, refletiremos sobre como os oradores preparam seu discurso e observaremos que textos escritos hibridizam com suas falas e quando estampam os *slides power point* de suas apresentações.

Finalmente, é importante considerar a questão da heterogeneidade tipológica dos gêneros textuais. Se o discurso diz respeito aos usos coletivos da língua que são sempre institucionalizados, isto é, legitimados por alguma instância da atividade humana socialmente organizada, todas as manifestações verbais se dão como textos e não como elementos lingüísticos isolados. De acordo com Marcuschi (2005, p. 24-25) todo gênero se realiza em textos, organizados em tipologias e pertencentes a uma esfera ou instância de produção discursiva ou de atividade humana, chamada domínio discursivo:

> Do ponto de vista dos domínios, falamos em discurso jurídico, discurso jornalístico, discurso religioso etc., já que as atividades jurídica, jornalística ou religiosa não abrangem um gênero em particular, mas dão origem a vários deles. Constituem práticas discursivas dentro das quais podemos identificar um conjunto de gêneros textuais que, às vezes, lhe são próprios (em certos casos exclusivos) como práticas ou rotinas comunicativas institucionalizadas (p. 23-24).

Assim é que, a partir dessas considerações e graças à existência da heterogeneidade tipológica dos gêneros textuais (também postulada pelo referido autor), é que visualizamos nosso *corpus* palestra motivacional como um gênero da prática discursiva da auto-ajuda.

Agora, não só quanto ao domínio discursivo, mas a respeito do aspecto tipológico dos textos, os recursos advindos da PNL serão tratados como linguagem marcante no discurso de auto-ajuda que permeia a argumentação no gênero palestra.

2.2 DA RETÓRICA ANTIGA À NOVA RETÓRICA

Muito se tem falado da revitalização da Retórica em nossos dias. Sistematizada por Aristóteles, a Retórica ressurgiu como Nova Retórica recentemente no texto de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005). Nesse tratado, os autores discutem sobre o que concebemos como teoria do discurso persuasivo.

Vista por muitos como a arte de argumentar, a Retórica é apontada como abordagem segura por aqueles tomados por tal preocupação: a de bem falar para convencer o ouvinte a decidir algo. A "retoricidade" de um texto requer um emissor (orador) que pronuncia (efetua-se oralmente; seu registro escrito fica sendo um subproduto) um texto diante de um receptor (auditório). Isso é necessário, mas não o suficiente. O que caracteriza um discurso retórico é um texto persuasivo e dialético. Resumindo, a Retórica é teoria e prática: um discurso persuasivo que inclui um orador, uma audiência, uma questão provável, dialética, que promove discursos orais em debate pela coexistência de diferentes pontos de vista.

Assim, é possível estabelecer uma comparação entre Retórica e Argumentação. Segundo Meyer (1993, p. 17), a retórica é conhecida como: "a arte de bem falar, de mostrar a eloqüência diante de um público para ganhá-lo para a sua causa. Isso vai da persuasão à vontade de agradar: tudo depende precisamente da causa". O autor evidencia o aspecto argumentativo da Retórica, ao completar, na seqüência:

> O caráter argumentativo está presente desde o início: justificamos uma tese com argumentos, mas o adversário faz o mesmo. Neste caso, a retórica não se distingue em nada da argumentação. Trata-se de um processo racional de decisão numa situação de incerteza, de verossimilhança, de probabilidade.

A partir de então, a Nova Retórica de Perelman & Olbretchs-Tyteca vem confirmar que os campos de pesquisa, ao longo desses anos, tem se ampliado. Segundo Mosca (2006, p. 1) "os trabalhos da argumentação se tornaram mais apurados, voltando-se

para diferentes tipos de auditórios". A autora aponta os estudos perelmanianos como responsáveis por essa mudança de foco:

> A partir dos dados da retórica tradicional, a retórica perelmaniana aceita o fato de que algumas argumentações são dirigidas ao convencimento de todo tipo de auditório, visto como universal, enquanto outras destinam-se a persuadir determinados grupos em sua particularidade, de onde há a diversificação cada vez maior dos públicos atingidos. Dentro desse quadro, é inevitável que os estudos retóricos, em suas novas versões venham redestribuindo as suas funções, tais como o aprofundamento da Teoria da Argumentação, postulada por Chaím Perelman & Tyteca (MOSCA, 2006, p. 1-2).

A autora estabelece um paralelo entre a Retórica Aristotélica e a Nova Retórica acerca dos meios de persuasão:

> Aristóteles afirmava que a Retórica serviria de tudo aquilo que num determinado momento fosse capaz de persuadir e teria como finalidade descobrir o que há de persuasivo em cada discurso. Perelman & Tyteca, dando continuidade a essa concepção, no Tratado da Argumentação, postulam que o objeto da teoria da argumentação é o estudo das técnicas discursivas que permitem provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se apresentam ao seu assentimento, além de delinear e detalhar a própria estrutura da argumentação. Conforme se pode constatar, a teoria da argumentação, em suas várias formas de existência na atualidade, constitui a espinha dorsal da Retórica, em sua redefinição moderna (MOSCA, 2006, p. 2).

Como vimos, o que há de comum entre as diversas abordagens reside no fato de considerarem os "traços enraizados na enunciação, bem como na intenção dos interlocutores de influenciar o outro, qualquer que seja ele, de alguma maneira" (MOSCA, 2006, p. 2).

Para finalizar nossas considerações acerca da relação entre a Retórica Aristotélica e a Nova Retórica, recorreremos, mais uma vez, à obra de Tringali (1988, p. 149-151), cujos aspectos principais serão apresentados a seguir.

Assim chamada por seu fundador Chaim Perelman, a Retórica Nova é uma das últimas fases da evolução da Retórica em nosso século.

A Retórica Antiga não é aqui negada, mas novamente reduzida à invenção. A Retórica Nova se atém às provas. Pertence, assim, mais à Lógica e consiste em uma volta à Dialética de Aristóteles. Por que é então chamada Retórica se tal arte só a subsidia? Vamos a alguns conceitos antes da resposta.

Aristóteles distingue três tipos de raciocínios: analíticos, dialéticos e sofísticos. Os analíticos são certos, verdadeiros e levam à ciência. Os dialéticos são prováveis e se baseiam na crença e levam a uma conclusão provável. Os sofísticos são falsos com aparência

de verdade, pretendem enganar. Os dialéticos ficam entre os analíticos e sofísticos. Isso está documentado por Aristóteles em "Tópica" e "Arte Retórica". Fixemos que tanto a Retórica como a Dialética só lidam com raciocínios dialéticos ou prováveis.

Pois bem, Perelman e Olbretchs-Tyteca restauram a dialética aristotélica e rompem com o racionalismo ocidental. Assim, a Lógica volta a ser composta das três esferas propostas por Aristóteles – a ciência (raciocínio analítico), a crença (raciocínio dialético) e o engano (raciocínio sofístico). O autor faz da Dialética objeto exclusivo de suas investigações. Perelman foge da palavra dialética e denomina a Analítica de "lógica demonstrativa" e a Dialética de "lógica da argumentação[19]".

Assim, a Retórica Nova não se volta para a Retórica Antiga, mas para a Dialética. É uma Dialética Nova! Não a chamam assim porque são neo-aristotélicos e se propõem a restaurar a Dialética de Aristóteles. Perelman também assim o quis por julgar que a palavra Retórica se acha disponível porque caiu em desuso. Tal postura causa estranheza, porque ele não acredita que a Retórica Antiga tenha morrido. Pelo contrário, a tem na mais alta conta. Nesse caso, o nome não estaria desimpedido, livre. Faltou-lhe um nome adequado para substituir a palavra Dialética no sentido aristotélico. A Retórica Antiga continua viva e atual. Mas a razão que o levou a batizar a Dialética de Aristóteles de Retórica se deve ao fato de que ambas têm um ponto em comum, ambas supõem um auditório, ambas intentam persuadir. Desse traço, vem sua autorização para fazer a substituição. O único conceito que aqui não coincide é o de auditório. Perelman pensa em um auditório construído pelo argumentador, auditório virtual de ouvintes. Menospreza o auditório heterogêneo. "Os estudos de argumentação estabelecem a seguinte noção de auditório: "(...) conjunto daqueles que o orador quer influenciar com sua argumentação" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 1996/2005, p. 22). Por meio do auditório, os valores próprios de uma comunidade apresentam-se no discurso de um orador, pois este recorre àquele para a constituição do seu discurso. Não se afirma uma homogeneidade do discurso. Pelo contrário, é necessário observar que um orador pode se deparar com um auditório heterogêneo para o qual deve disponibilizar argumentos diversificados" (OLIVEIRA, 2006, p. 144). As discussões sobre heterogeneidade e sobre valores veiculados pelos referidos discursos e argumentos, bem como a explicação da diferença entre auditórios (particular e universal) são pertinentes porque as

[19] Oliveira (2006, p. 139-140) oferece também um panorama interessante entre esses dois pontos de vista e afirma que "a argumentação, na Nova Retórica, enfoca o estudo de raciocínios dialéticos, ou seja, que estão vinculados a uma opinião, ao verossímil, como formas que são aceitas por um auditório, contrariamente ao conceito de evidência que se funda na pura razão, na lógica formal", abordagem também assumida por nós nesta pesquisa.

duas palestras que compõem nosso *corpus* foram proferidas para um mesmo auditório no mesmo dia de um evento.

Outra diferença é que a Retórica Nova só se dedica à invenção de raciocínios prováveis, "dialéticos" em qualquer linguagem, seja em discursos ou diálogos. A Dialética é mais ampla e se interessa pelo diálogo, pela conversação, a Retórica se interessa pelo discurso, um texto ininterrupto.

É inestimável o valor da Retórica Nova por aprofundar a investigação dos raciocínios prováveis de tão larga aplicação nas ciências humanas e na vida cotidiana, como também por recolocar, em circulação, o confronto entre duas culturas definidas por Aristóteles, de um lado, a cultura científica, de outro, a cultura retórico-dialética.

2.2.1 Perfil histórico da argumentação e as Retóricas

Nos dias de hoje, muitos apregoam a morte da Retórica. Neste trabalho, é importante conhecer a história da argumentação. Por isso, traçaremos um breve perfil das várias retóricas – a Antiga, a Clássica, a das Figuras, a Nova, a Semiótica.

Como nosso objetivo neste trabalho é estudar como se constrói a argumentação no gênero palestra motivacional, torna-se preciosa a contribuição de Tringali (explicitada na resenha abaixo) a respeito de como as tonalidades das várias retóricas, ao longo do tempo, se impregnam na argumentação, através de seu caráter persuasivo, e moldam seus efeitos.

Hoje, ao se falar em Retórica, constatamos a necessidade de esclarecer a existência de várias Retóricas. A primeira Retórica, por excelência, é a nascida na Grécia e chamada Retórica Antiga. Dela, as novas *Retóricas* surgiram, dando início a um processo que fundou as demais, a saber, a Retórica Antiga, a Retórica Clássica, a Retórica das Figuras, a Retórica Semiótica e a Retórica Nova.

Documentada pelas obras de Aristóteles, Cícero e Quintiliano, a *Retórica Antiga* assim se adjetiva porque nasceu na "Antigüidade Clássica". Apesar de cunhada antiga, predominantemente temos vivido sob seus domínios a despeito do tempo. Ela se destaca por seu caráter altamente persuasivo. A intenção de persuadir a especifica. Essa é a Retórica completa, com todas as suas partes: invenção, disposição, elocução, memória e ação.

Consolidada durante o classicismo da Renascença, nos tempos modernos, a *Retórica Clássica* se deve à obra de Petrus Ramos, adversário de Aristóteles. Como sinônimo

de Estilística, por reduzir-se ao domínio da elocução, caracteriza-se como uma teoria da composição e do estilo e, por isso, só sobrevive em algumas áreas muito restritas.

A *Retórica das Figuras* trata-se de uma redução da redução porque, da elocução, subtrai apenas as Figuras, as de estilo (ou retóricas), tais como a metáfora, aliteração, ironia...

Seja a partir da semiotização da Retórica ou da retorização da Semiótica, a *Retórica Semiótica* nasce da relação entre a Retórica e a Semiótica e serve de instrumento à Semiótica tanto quanto usufrui do empréstimo de seu delírio figurativo.

A *Retórica Nova*, também redutiva, restringe-se ao estudo da invenção. Focaliza a Lógica, a Lógica da argumentação provável, não científica.

Assim,

> Quando, em nossos dias, se fala em Retórica, a rigor, se entende ou a Retórica Antiga ou a Retórica Clássica ou a Retórica das Figuras ou a Retórica Nova ou a Retórica Semiótica. Mas, na prática, só se leva em conta a Retórica Antiga e a Retórica das Figuras. A Retórica Clássica se desfaz na Estilística, a Retórica Nova faz parte da Lógica. Por sua vez, a Retórica Semiótica só se ocupa da Retórica Antiga e Retórica das Figuras (TRINGALI, 1988, p. 11).

Como já dissemos, para construir um modelo retórico de análise para nosso objeto de estudo, percorreremos, em linhas gerais a Retórica Antiga e a das Figuras, porém, privilegiaremos as técnicas argumentativas do Tratado da Argumentação segundo a Nova Retórica de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005).

Se a Retórica Nova faz parte da Lógica da argumentação provável, isto é, da Dialética, cabe-nos perguntar então: O que é Dialética? Buscaremos tal esclarecimento em Tringali (1988, p. 25):

> Dialética é uma disciplina que se inclui na esfera da Retórica. Constitui a parte da Lógica que estuda os raciocínios dialéticos ou prováveis. Por exemplo, quando temos uma questão que causa dúvida e nos faz oscilar entre duas alternativas. Se não há uma resposta científica, mas precisamos decidir, tomar uma atitude, o que fazer? Que caminho escolher? Buscamos a alternativa mais provável e atingimos não uma certeza, mas uma opinião, ou crença, que oferece probabilidades. Toda vez que isso ocorre, estamos aí diante de uma questão dialética, objeto do discurso retórico.

Ora, se Retórica e Dialética se baseiam em raciocínios dialéticos e geram o mundo da opinião, em que diferem? No plano formal. A Retórica se realiza através de um texto contínuo, ininterrupto. Um discurso se contrapõe a outro discurso. Mesmo que o gênero do texto não seja um diálogo é sempre dialógica, porque pressupõe, uma contra-palavra

(termo emprestado de Bakhtin), anterior ou posterior ao discurso. A Dialética opera através da conversação, do diálogo, que se desenrola através de falas alternadas, com relativa brevidade. Segundo Tringali (1988, p. 27), Perelman retorna a Aristóteles, aceita uma Analítica e uma Dialética, apenas chama a Dialética de Retórica. A Analítica é também matéria de estudo da Dialética. Também chamados de raciocínios demonstrativos, apodíticos, os raciocínios científicos estudados aqui chegam à ciência. Caracterizam-se, do ponto de vista formal, de acordo com as leis lógicas do pensamento. A conclusão decorre de premissas. Seu conteúdo é verdadeiro, porque evidente. Assim, geram certeza, isto é, um estado de espírito em que se aceita um juízo, sem hesitação, com coragem e segurança. A certeza, porém, supõe a verdade. A evidência arrebata a adesão da mente porque lida com a verdade. Para a ciência, o conceito de verdade está atrelado à lógica, à realidade e à certeza. A ciência é um dogma admirável e se opõe à Sofística, que completa a tríade junto à Analítica e à Dialética, esta última é a única disciplina que se inclui na esfera da Retórica. Porém, não é também matéria da Retórica. Não persuade, mas expõe, mesmo não possuindo verdades tão fortes. Contudo, não se persuade ninguém que 2 + 2 = 4. (cf. TRINGALI, 1988, p. 24-26).

Há inúmeras controvérsias entre estudiosos, mas à medida que nos afastamos do dogmatismo e nos aproximamos do ceticismo, que duvida de tudo, desaparecerá a distinção entre raciocínios analíticos ou científicos e dialéticos-retóricos. Se tudo é duvidoso, tudo é dialético-retórico.

Para inteirar nossas considerações acerca da Retórica e da Dialética, cumpre-nos, finalmente dizer que o discurso retórico é um texto persuasivo e dialético. O objeto material do discurso retórico é uma questão dialética ou provável.

2.2.2 O sistema retórico: a elocução e a ação

Nesta seção vamos mostrar brevemente as etapas do sistema retórico para que visualizemos o todo no qual as partes recortadas para nossa análise, a *elocução* e a *ação*, estão inseridas. Em seguida, apresentaremos a teoria das técnicas argumentativas segundo Perelman

& Olbretchs-Tyteca (2005) e acrescentaremos as contribuições de seu divulgador Reboul (2004)[20].

Sobre as etapas do discurso que compõem o sistema retórico, recorremos ao texto de Tringali (1988, p. 61-97). Comecemos por dizer que, para dar início à construção do discurso, o orador parte do estudo de como ele é feito para, então, deduzir como se faz. As etapas percorridas para sua elaboração são: invenção (*inventio*), disposição (*dispositio*), elocução (*elocutio*), memória (*memória*), ação ou pronunciação (*actio, pronuntiatio*).

O orador busca o material, faz um plano, redige, decora e diz o discurso em público. Na enumeração das etapas de realização do discurso, está pressuposta a reflexão. Primeiro se pensa, depois se diz ou escreve. Dizer sem pensar é, sem dúvida, uma atitude anti-retórica.

Uma palestra serve como exemplificação das etapas do discurso: começa-se por reunir o material (invenção); depois vem a organização (disposição); segue-se a composição do trabalho (elocução). A ação é o ato pelo qual se transmite a comunicação através da fala. A memória consiste no arquivo coletivo do saber.

Procederemos agora à apresentação de nossa leitura da Nova Retórica no Tratado da Argumentação de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) e do enfoque complementar de Reboul (2004). Partindo das generalidades, vamos entender como identificar os argumentos que contribuem para tornar persuasivo um discurso.

Perelman & Olbrechts-Tyteca propõem um olhar analítico para a estrutura dos argumentos, sugerindo isolá-los ao promover qualquer examinação:

> O discurso persuasivo produz efeitos por sua inserção como um todo, numa situação, ela própria o mais das vezes bastante complexa. Como os diferentes elementos do discurso estão em interação, a amplitude da argumentação e a ordem dos argumentos levantam problemas que, antes de examinados sob aspecto sintético, convém ser analisados isoladamente. (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA, 2005, p. 211)

Contudo, os mesmos autores alertam para o risco apresentado pelo sentido e alcance de um argumento isolado, o que pode causar ambigüidade e necessitar de interpretação que supra os elos faltantes do esquema argumentativo das palavras do orador. E completam que há também a hipótese de haver "mais de uma forma de conceber a estrutura

[20] Encontramos na Introdução à Retórica de Reboul (2004), no seu Capítulo VIII, um estudo teórico da classificação dos argumentos do Traité de l´argumentation [Tratado da Argumentação (TA)] de Perelman e Olbrechts-Tyteca. A partir daí, recortamos, para nossos estudos, sua terceira parte, que trata igualmente das técnicas argumentativas.

de um argumento". Não obstante, tais objeções nos remeteriam a uma realidade histórica, que aponta para estudos eficazes no passado e nos remetem à classificação primeira em Aristósteles acerca da organização dos argumentos em indutivos, isto é, a partir de exemplos; e em dedutivos, que chamamos de entimema[21].

Quanto aos estudos de Reboul, percebemos um movimento que vai além de um mero resumo do TA (ao valer-se de novos exemplos e críticas para expandir a releitura proposta) e reitera tal reflexão acerca da "sobreposição de argumentos" evidenciada por Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, cf. p. 214). Em se tratando de análises, o autor confirma que para um "melhor efeito prático, efetivo da argumentação", há de se considerar que "a argumentação se caracteriza por uma intervenção constante entre todos os seus elementos". E como "não há argumentação possível sem algum acordo prévio entre o orador e seu auditório" (REBOUL, 2004, p. 164), o autor inaugura sua análise ao levantar a seguinte discussão: "Quais são os elementos, as "premissas comuns", implícitas ou explícitas, que constituem esse acordo?" (2004, p.164). E nomeia tais premissas comuns "os elementos do acordo prévio". Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, cf. p. 215) igualmente nos recordam sobre os esquemas que constroem esses lugares da argumentação e os processos que eles implicam, tais como as técnicas de demonstração lógica, a elegância do orador, a adequação de seu discurso e a solidariedade estabelecida para sua estrutura de ligação e ruptura, de união e dissociação. E antes de estabelecermos o valor do acordo prévio para a argumentação, torna-se necessário estarmos cientes de que não se deve crer que os quatro grupos classificatórios de esquemas argumentativos constituam entidades isoladas, mas devemos considerá-los segundo um ou outro esquema e analisá-los em suas formas mais características (cf. PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 217).

De posse desse ponto de partida, concluímos que chama-se argumento qualquer espécie de raciocínio formalizado e expresso para induzir alguém à convicção ou persuasão. Todavia, para entender a gênese da argumentação e para identificar suas técnicas, a Nova Retórica de Perelman & Olbrechs-Tyteca, divulgada por Reboul, tem diferente propósito:

---

[21] De acordo com o dicionário Houaiss (2001), entimema, no aristotelismo, é o silogismo formulado apenas em função de seu efeito retórico, carente de rigor formal, por elidir premissas consabidas, ou rigor teórico, por utilizar argumentos apenas prováveis; silogismo em que falta ou está subentendida uma premissa, tal como ocorre com freq. no discurso cotidiano, que suprime as asserções pressupostas pelos interlocutores. Por exemplo, "Pedro está com febre, logo está doente", que elide "todos os que têm febre estão doentes".

> O que desejamos analisar são esquemas de argumentos para os quais os casos particulares examinados servem apenas de exemplos, que poderiam ser substituídos por mil outros. Extraímo-los de textos que acreditamos conhecer o bastante para reduzir o risco de incompreensão. Entretanto, estamos convencidos de que esses mesmos enunciados argumentativos poderiam ser analisados de outra maneira, conforme outros planos de delimitação. É que nada impede de considerar um mesmo enunciado como suscetível de traduzir vários esquemas que atuariam simultaneamente sobre o espírito de diversas pessoas, até mesmo de um único ouvinte (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA, 2005, p. 212)

A proposta dos autores é que tais esquemas atuem, explícita e/ou conscientemente ou não, permitindo a oradores e ouvintes utilizá-los e deles serem sujeitos.

Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 213), de início, cumprem insistir em que o "discurso é um ato que, como todo ato, pode ser objeto, da parte do ouvinte, de uma reflexão". Por exemplo, se o orador argumenta a partir do seguinte entimema: "Tendo cuidado dos pássaros, Deus não negligenciará as criaturas racionais que lhe são infinitamente mais caras" (LEIBNIZ apud PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 456), o ouvinte, por sua vez, ficará inclinado a argumentar espontaneamente acerca desse discurso, a fim de tomar uma atitude a seu respeito. Ao perceber o argumento, ele intervém à sua maneira, por exemplo, ao pensar: Qual a premissa maior implícita no enunciado de Leibniz? Tal questão nos aponta para a classificação do argumento que a constrói em um dos quatro tipos de técnicas: a dos argumentos quase lógicos; a dos que se fundam na estrutura do real; a dos que fundam a estrutura do real; a dos que dissociam uma noção[22]. Por agora, basta-nos dizer que "em princípio, todos os esquemas argumentativos que encontraremos podem, portanto, aplicar-se ao próprio discurso" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 214).

Assim, recortaremos a teoria para elencar e definir especificamente entre as técnicas fundadas na estrutura do real e as que fundamentam a estrutura do real os seguintes argumentos: argumento pragmático; argumento de desperdício, de direção e superação; argumento de autoridade; argumento pelo exemplo, ilustração, modelo; comparação e argumento de sacrifício; analogia e metáfora. Quanto às figuras que dão estilo ao discurso e transformam a arte retórica em funcional no campo da argumentação, decidimos por inserir,

[22] A classificação dos argumentos nos quatro tipos propostos pelo TA seguidos dos aspectos que eles abordam, foram assim elencados por Reboul (2004): 1º tipo: argumentos quase lógicos (contradições e incompatibilidade: o ridículo; identidade e regra de justiça; argumentos quase matemáticos: transitividade, dilema, etc.; definição); 2º tipo: argumentos fundados na estrutura do real (sucessão, causalidade, argumento pragmático; finalidade: argumento de desperdício, de direção, de superação; coexistência: argumento de autoridade, argumento "ad hominem"; duplas hierarquias e argumento "a fortiori"); 3º tipo: argumentos que fundamentam a estrutura do real (exemplo, ilustração, modelo; comparação e argumento de sacrifício; analogia e metáfora); 4º tipo: argumentos por dissociação das noções (absurdo ou "distinguo"; o par aparência-realidade; outros pares; artifício e sinceridade). Apesar da apresentação do panorama completo, e como já dissemos, partimos da hipótese de que os argumentos presentes no nosso objeto de estudo estão entre aqueles do 2º e 3º tipos.

pertinentemente, os esclarecimentos acerca delas, no mesmo texto que tratará das técnicas argumentativas.

2.2.3 As técnicas argumentativas

2.2.3.1 Argumentos fundados na estrutura do real

Sabemos que quanto mais fatos uma tese explicar, mais provável será ela. Os *argumentos fundados na estrutura do real* estão ancorados na explicação das coisas. Nessa classificação, a ordem já não é mais implicar, isto é, a argumentação já não se baseia mais na lógica[23], mas na experiência. Assim, "O adversário diz isso porque tem interesse em dizê-lo" (REBOUL, 2004, p.173).

Os argumentos desse tipo são os que se aplicam a ligações de sucessão, ligações de coexistência, a vínculos simbólicos, aos de hierarquia dupla e aos relativos às diferenças de graus ou de ordem. Entenderemos, assim, como o orador pode conceber certa realidade, segundo diversos tipos de ligação. Enfim, no discurso encarado como realidade, o significado atribuído à ligação argumentativa variará conforme o que dela diz o orador e também conforme as opiniões do ouvinte a esse respeito. Para nossa análise, basta-nos buscar fundamentação teórica nos argumentos de ligações de sucessão e nos de coexistência.

Quanto à *sucessão*, à *causalidade* e ao *argumento pragmático*, é importante considerar os aspectos que seguem:

Pode-se argumentar constatando uma *sucessão* constante nos fatos e deles fazendo uma inferência de nexo casual. Para Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 300), são desse tipo "as argumentações que, em virtude da intervenção do vínculo causal, visam, a

[23] Os argumentos quase-lógicos se baseariam no raciocínio científico e na evidência. Como optamos por analisar um discurso verossímil, excluímos esse tipo de nossa pesquisa. Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 297) diferenciam os dois tipos: "enquanto os argumentos quase-lógicos têm pretensão a certa validade em virtude de seu aspecto racional, derivado da relação mais ou menos estreita existente entre eles e certas fórmulas lógicas ou matemáticas, os argumentos fundamentados na estrutura do real valem-se dela para estabelecer uma solidariedade entre juízos admitidos e outros que se procura promover". Logo, o que nos interessa não é uma descrição objetiva do real ao operar esse tipo de esquema argumentativo, mas a maneira pela qual se apresentam as opiniões e como são tratadas, quer seja como fatos, verdades ou presunções.

partir de um dado acontecimento, a aumentar ou a diminuir a crença na existência de uma causa que o explicaria ou de um efeito que dele resultaria".

Ao lidar com a *causalidade*, supomos o motivo fundamentado em presunções e assim, ao nos questionarmos como e por que, a argumentação conduzirá a interpretação aos argumentos de sucessão. Esses estabelecem um juízo de valor no jogo efeito-causa, ou o inverso. Desse raciocínio, deriva o pragmatismo que é "o argumento que permite apreciar um ato ou um acontecimento em função de suas conseqüências favoráveis ou desfavoráveis" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p.358), que se favorece da verossimilhança.

É interessante notar que o vínculo causal desempenha importante papel no raciocínio histórico que recorre à probabilidade retrospectiva.

Para concluir, Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 302) salientam que a busca da causa corresponde à do efeito e que para os raciocínios extraídos da validade universal do princípio de causalidade corresponde os de responsabilidade.

Devido às transferências de valor entre elementos da cadeia causal, que se efetuam indo da causa ao efeito, do efeito à causa, o *argumento pragmático* faz parte desse encadeamento e é aquele que permite apreciar um ato ou acontecimento consoante suas conseqüências favoráveis ou desfavoráveis.

O argumento pragmático só pode se desenvolver a partir do acordo sobre o valor das conseqüências. O que confere valor a uma conseqüência é sua utilidade. Assim, alguns usos característicos desse tipo de argumento são os critérios de objetividade e realidade como superiores aos de subjetividade e ficção. A ironia e a antítese podem ser figuras úteis na construção da argumentação pragmática.

As considerações a seguir tratarão da *finalidade: dos argumentos de desperdício, de direção, de superação.*

Sobre sua mulher, inda pagã, Polieuto lança o enunciado "Tem virtudes de mais para não ser cristã!" (REBOUL, 2004, p. 174). Repousa, neste exemplo, o argumento de finalidade: "se não se tornasse cristã, suas virtudes de nada serviriam, seriam meios maravilhosos para um fim inexistente". Para esse autor:

> A finalidade, rejeitada pela ciência, desempenha papel capital nas ações humanas, e dela é possível extrair vários argumentos, todos fundados na idéia de que o valor de uma coisa depende do fim cujo meio é ela, argumentos que não exprimem o porquê, mas o para quê (REBOUL, 2004, p. 174).

Temos, então, no exemplo citado acima, o *argumento de desperdício* – "meios maravilhosos para fins inexistentes". Segundo Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 317),

"o argumento de desperdício consiste em dizer que, uma vez que já se começou uma obra, que já se aceitaram sacrifícios que se perderiam em caso de renúncia à empreitada, cumpre prosseguir na mesma direção". Ainda segundo os autores, os argumentos do possível e do fácil podem relacionar-se como o argumento do desperdício. Poderíamos também aproximar desse todos os argumentos que alegam uma oportunidade que não se deve perder, um meio que existe e do qual é preciso servir-se. Por exemplo, "empregar-se-á essa argumentação para incentivar alguém, dotado de um talento, de uma competência, de um dom excepcional, a utilizá-lo na medida mais ampla possível" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 318).

Algumas implicações de alcance persuasivo pertinente são: a idéia de desperdício, numa concepção otimista de universo, que incentiva a completar estruturas que se deixou escapar; o entendimento como ignorância do caso da oportunidade perdida; o sacrifício como medida do valor que o determina; o fato de o argumento de desperdício lembrar o do sacrifício inútil; e, finalmente, a questão de ao argumento de desperdício poder ser reportada a preferência concedida ao que é decisivo e, em sentido inverso, desvalorizar-se uma ação ao insistir em seu caráter supérfluo.

Ao analisar a maneira pela qual a situação se transforma, a partir de um ponto de vista parcial e dinâmico, decompomos a busca de um fim em várias etapas. Se nos perguntamos na ligação causal argumentativa 'aonde se quer chegar?', temos então o *argumento de direção*.

O argumento de direção consiste em rejeitar um meio cujo fim não se deseja. Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 321) explicam que temos assim um alerta contra o uso de procedimento das etapas para poder-se, a partir do argumento de direção, intervir, de modo regular, nas negociações entre Estados, representantes patronais e operários, quando não se quer parecer ceder ante a força, a ameaça ou a chantagem. Ainda enfatizam que o procedimento das etapas pode tornar-se um argumento positivo em prol de uma medida considerada capital numa direção desejada. Por exemplo, a ordem dos argumentos num discurso terá de levar em conta a escolha das etapas e o modo de transição entre elas. Esse envolvimento no encadeamento de situações faz do argumento de direção uma "ladeira fatal que se teme e que é indispensável dar um primeiro passo, numa certa direção, para poder, depois, dele, deter-se" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 325).

No *argumento de superação,* a finalidade desempenha papel motor. O obstáculo transforma-se num meio de passar para um estágio superior; há um embate entre o melhor *vs*. o bom; é algo como a doença que imuniza e o fracasso que educa. "Se o melhor é

possível, o bom já não é o suficiente" é um pensamento que funciona para ilustrar esse argumento. Perelman & Olbretchs-Tyteca destacam seu valor através do enunciado "Quanto mais for bom, melhor é".

Reboul (2004, p. 175) lembra que é a hipérbole que condensa os argumentos de direção e de superação, pois o argumento de direção é levado ao extremo, "o qualquer coisa" é transformado no "melhor". Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 327) definem "o argumento de superação como aqueles que insistem na possibilidade de ir sempre mais longe num certo sentido, sem que se entreveja limite nessa direção, e isso com um crescimento contínuo de valor". Reboul considera dois pontos importantes quando da finalidade: "acontece criá-la para atender às necessidades da causa; e um contra-argumento eficaz consiste em mostrar que o valor invocado não passa de meio". Assim, em enunciados do tipo: "só estudo para ganhar mais; só está apaixonado para ganhar o dote...", o *para* destrói o valor e, assim, temos o pragmático ao inverso.

O que vale, nesse mecanismo argumentativo, não é realizar certo objetivo, alcançar certa etapa, mas continuar, superar, transcender. Essa forma de raciocínio é utilizada para promover certa conduta. Do ponto de partida do senso comum, a concepção desse argumento tem uma dimensão de direção ilimitada e vai até o ideal, em um movimento ascendente, de superação, pontuando-se os progressos realizados em busca do absoluto, do perfeito.

Entre as figuras destinadas a realizar a superação estão a hipérbole e a lítotes. Entre as hipérboles, estão as de dois gêneros: as lançadas brutalmente a partir de referentes, expressões concretas e as que amplificam ou atenuam. A lítotes, por sua vez, contrasta-se com a hipérbole porque se trata de uma forma de enfraquecer o pensamento. No mais das vezes, essa figura se exprime por uma negação. As relações entre essas duas figuras são complexas e a hipérbole teria a função de preparar a lítotes. Dessa interação, temos, muitas vezes, o efeito cômico da ironia.

Há que se fazer considerações acerca da *coexistência: o argumento de autoridade e o argumento "ad hominem"*. O argumento de coexistência une duas realidades de nível desigual. A ligação de coexistência fundamental é a que relaciona uma essência com suas manifestações (cf. PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 333). O argumento de essência consiste em explicar um fato ou em prevê-lo a partir da essência cuja manifestação é ele. Sua essência é ser. Assim, "Quem bebeu, beberá" (REBOUL, 2004, p. 176). Além do ser, a essência também explica o que um grande número de fatos tem em comum. Outro caso de essência é a do "tipo ideal", do "estado puro". Assim, a prosopopéia é

a figura correspondente, pois, muitas vezes, são "as leis em pessoa" que falam por algo ou alguém. Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 334), a esse respeito, explicam tal fenômeno no "protótipo dessa construção teórica se encontrar nas relações existentes entre uma pessoa e seus atos".

O argumento de pessoa é uma aplicação do argumento acima. Tal estabilidade da pessoa fundamenta sua responsabilidade, sua identidade e pode pressupor fatalidade, quando não puder ser mudada. Podemos visualizar tais conceitos em "Conheço essa pessoa, isso é típico dela e ela não vai mudar". Todavia, lembram Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 335) que "a estabilidade da pessoa jamais está completamente assegurada: técnicas lingüísticas contribuirão para acentuar a impressão de permanência, sendo a mais importante o uso do nome próprio". Ainda ressaltam que "essa estabilidade da pessoa, que a faz até certo ponto parecer-se com uma coisa, com suas propriedades determinadas de uma vez por todas, opõe-se à sua liberdade, à sua espontaneidade, à sua possibilidade de mudar". Mesmo que a interação ato-pessoa consista numa faculdade de renovação, no caso de uma interação extrema, ao abolir todo e qualquer senso crítico, só é possível aumentar a confiança na pessoa e em seus atos porque as interpretações dos documentos possibilitam atestar sua credibilidade. Nesse raciocínio baseiam-se dois outros muito conhecidos: o de autoridade e o *ad hominem*.

O *argumento de autoridade* baseia-se, na vida comum, na moralidade: "Se foi ele que disse, pode-se acreditar". Assim, Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 347) explicam sua existência como uma "série de argumentos cujo alcance é totalmente condicionado pelo prestígio".

Os autores acrescentam (cf. p. 35) que o mais das vezes o argumento de autoridade, em vez de constituir a única prova, vem completar uma rica argumentação. E que o argumento de autoridade pode ser invocado não só de modo positivo ou negativo, mas serve para qualificar a origem do fato bem como referir-se a ela. Em todos os casos, nunca se deve perder de vista que, como todo argumento, ele se insere entre outros acordos. A autoridade das pessoas invocadas deve ser reconhecida pelo auditório. E, com efeito, quanto mais importante é a autoridade, mais indiscutíveis parecem suas palavras.

Em todos os casos, quanto aos fundamentos da competência, vale lembrar que estes devem ser buscados nas regras de condicionamento, aptidões e verificação para a confirmação da competência.

O argumento *ad hominem* é o argumento de autoridade invertido porque refuta uma proposição vinda de uma personalidade odiosa, como, por exemplo, Hitler. Temos na

figura apodioxe sua maior expressão: “Não é a você que compete nos ensinar!” (REBOUL, 2004, p. 178).

2.2.3.2 Argumentos que fundamentam a estrutura do real

“Os argumentos que fundamentam a estrutura do real também são empíricos, mas não se apóiam na estrutura do real: criam-na; ou pelo menos a completam, fazendo que entre as coisas apareçam nexos antes não vistos, não suspeitados” (REBOUL, 2004, p. 181).

Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 399) anunciam, ao apresentar as ligações que fundamentam a estrutura do real, que as análises que delas se valerem encontrarão desempenhos muito variados nos argumentos: o exemplo, que permitirá uma generalização; a ilustração, que esteará uma regularidade já estabelecida; e o modelo, que incentivará a imitação.

Sobre *o exemplo, a ilustração e o modelo*, seguem as seguintes considerações:

Para Aristóteles, o *exemplo* vai do fato à regra. No TA, tem o papel mais restrito de reforçar a regra: “A argumentação pelo exemplo implica certo desacordo acerca da regra particular que o exemplo é chamado a fundamentar e supõe a possibilidade de uma generalização a partir de casos particulares” (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 399). Quando um fenômeno é, pois, introduzido no discurso a título de exemplo?

Os autores belgas observam que nem toda descrição de um fenômeno deve ser considerada como um possível exemplo. Por outro lado, o orador, sobre diversas áreas do conhecimento, manifesta claramente sua intenção de apresentar os fatos como exemplos, mas nem sempre é isso que acontece. Enquanto a descrição de um fenômeno isolado seria tomada mais por uma simples informação, o simples fato de pôr um acontecimento no plural é significativo a esse respeito, pois temos aí uma generalização que configurará em exemplo.

É preciso que a argumentação pelo exemplo esteja formalizada para que, de forma lógica, tiremos conclusão dos fatos que alegamos: “um estratagema consiste em tirar do que diz o orador certas conclusões que vão de encontro ao seu pensamento” (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 401).

Aristóteles chamava tal tipo de argumentação de indutiva – o raciocínio que conduz do particular para o geral. Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) observam que, por

vezes, o raciocínio pelo exemplo pode conduzir do particular para o geral e, outras vezes, pode ainda haver a passagem do exemplo à regra.

A *ilustração* é um exemplo que pode ser fictício e cuja função não é provar a regra, mas dar-lhe 'presença na consciência' e reforçar a adesão. A ilustração é pedagógica. A analogia é um tipo de ilustração, mas implica termos heterogêneos. No TA (p. 400), encontramos a seguinte definição: exemplos para uma generalização espontânea serão ilustrações. Há, também, um paralelo estabelecido pelos autores acerca das diferenças e semelhanças entre *exemplo e ilustração*:

> O papel da ilustração difere daquele do exemplo, sua escolha estará sujeita a outros critérios. Enquanto o exemplo deve ser incontestável, a ilustração, da qual não depende a adesão à regra, pode ser duvidosa, mas deve impressionar vivamente a imaginação para impor-se a atenção (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 407).

A título de comparação, os autores observam que a ordem do discurso não é um fator essencial: "os exemplos podem vir depois da regra que devem provar, as ilustrações de uma regra cabalmente aceita podem preceder seu enunciado" (p. 408). Assim, concluímos que a ordem incitará a considerar um fato como exemplo ou ilustração. Por ter como objetivo conferir presença, a ilustração não deverá contar com detalhes contundentes e concretos, como deverá fazer o exemplo. No geral, a diferença entre exemplo e ilustração será assim entendida:

> Se bem que sutil, a pequena diferença entre exemplo e ilustração não é irrelevante, pois permite compreender que, não só no caso particular nem sempre serve para fundamentar a regra, mas também às vezes a regra é enunciada para vir apoiar casos particulares que pareciam dever corroborá-la (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 409).

Mais características da ilustração são elencadas pelos autores no TA (p. 410-411): como a ilustração visa aumentar a presença, concretizando uma regra abstrata por meio de um caso particular, é comum a tendência de nela se ver uma imagem. Ela é verdadeiramente um caso particular, corrobora a regra, que até pode, como no provérbio, por exemplo, servir para enunciar. Muitas vezes, é escolhida pela repercussão afetiva que pode ter. Com muita freqüência, a ilustração terá o objetivo de facilitar a compreensão da regra, por meio de um caso de aplicação indiscutível.

Para terminar, lembramos que as figuras que concorrem para a construção da argumentação pela ilustração são a ironia, a antífrase e o superlativo.

O *modelo* é mais que exemplo, é digno de imitação. Para operar a refutação de um modelo, basta recusá-lo para mostrar que o adversário não está extraindo dele o verdadeiro sentido.

Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 413) caracterizam o modelo: "Quando se trata de conduta, um comportamento particular pode não só servir para fundamentar ou ilustrar uma regra geral, como para estimular a uma ação nele inspirada". Devido a processos de identificação, a tendência à imitação pode ser espontânea, mas nem sempre. Pode-se ser levado a ela, e é aí que entra a argumentação. Contudo, não se imita qualquer um; para servir de modelo, é preciso um mínimo de prestígio. O modelo glorificado é proposto para a imitação de todos: por vezes, é um padrão, um homem, um meio, uma época – todos serão caracterizados pelos modelos que se propõem e pela maneira pela qual os concebem. O modelo deve vigiar sua conduta, pois o menor de seus deslizes justificará milhares de outros.

Se a referência a um modelo possibilita promover certas condutas, a referência a um contraste, a um *antimodelo* permite afastar-se delas. O antimodelo tem um interessante alcance persuasivo porque indica o que não se deve imitar, como a figura do bêbado, por exemplo. Para alguns pensadores, a ação do antimodelo é a mais eficaz. À primeira vista, tudo o que os autores do TA disseram sobre o modelo pode ser aplicado ao antimodelo, porém há uma observação importante: "no argumento do antimodelo incentiva-se a distinguir-se de alguém, sem que nem sempre se possa inferir daí uma conduta precisa. Muitas vezes é por referência implícita a um modelo que será possível certa determinação da conduta de afastar-se dele" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 418).

Ao usar um antimodelo, o orador possibilita réplicas cômicas: "ao propor a outrem um modelo ou um antimodelo, o orador subentende circunstâncias particulares, nas quais ele próprio também se esforça para aproximar-se ou distinguir-se deles" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 419).

Ao concluir a análise dos argumentos pelo *modelo e antimodelo*, os autores do TA afirmam que esses podem ser aplicados espontaneamente ao próprio discurso:

> O orador que afirma sua crença em certas coisas não se apóia somente com sua autoridade. O seu comportamento para com elas, se ele tem prestígio, também pode servir de modelo, incentivar a que se comportem como ele; e, inversamente, se ele é o antimodelo, afastar-se-ão dele (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 419).

Quanto ao papel da linguagem na argumentação, os autores do TA a apontam como essencial, o que fica claro nos trechos a seguir: "Quando dois fenômenos são

subsumidos sob um mesmo conceito, a assimilação deles parece resultar da própria natureza das coisas, ao passo que a diferenciação deles parece necessitar de uma justificação" (cf. p. 407). Assim, a linguagem facilita a tarefa do orador na argumentação (mas não lhe impõe decisão): "poderá reagir sobre a linguagem, fazer notadamente que duas palavras, que poderiam ter sido, em dado momento, consideradas homônimas, sejam interpretadas como dependentes de um único conceito" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 407).

O TA versa ainda sobre a *comparação e o argumento de sacrifício.* A *comparação* é classificada como argumento quase lógico, uma vez que medir é ato matemático. A Retórica de Reboul, porém, a classifica como argumento que fundamenta a estrutura do real, justificando que o que se mede é sempre empírico.

Por que a comparação é argumento? Porque comparar é justificar um dos termos a partir do outro ou dos outros da mesma categoria, vindos de realidades do mesmo gênero. Seu alcance argumentativo consiste na ordem da comparação mudar o valor dos termos.

São figuras desse argumento o uso do superlativo, a hipérbole e a comicidade.

O *argumento de sacrifício* é um tipo de comparação e consiste em estabelecer o valor de uma coisa, ou causa pelos sacrifícios que são ou serão feitos por ela. Como exemplo desse tipo de argumento, encontramos o seguinte enunciado, em Reboul (2004, p. 184): "Só acredito nas histórias cujas testemunhas dariam o pescoço" (Pascal, p. 593, in TA, p. 335).

O sacrifício serve, também, para provar as qualidades morais (a sinceridade, por exemplo) de uma pessoa ou ato: "provo minha sinceridade mostrando que tenho muito o que perder por causa dela!" (REBOUL, 2004, P. 184).

Quanto à *analogia e a metáfora,* podemos dizer que raciocinar por *analogia* é construir uma estrutura do real que permita encontrar e provar uma verdade graças a uma semelhança de relações. A analogia exibe duas relações: 1) Tema: é, em geral, abstrato e deve ser provado; é o que se quer provar; 2) Foro: é, em geral, retirado do domínio do sensível e concreto, apresentando uma relação que já se conhece por verificação; é o que serve para provar. Trata-se de uma relação semelhante e não idêntica, mas heterogênea. Para haver analogia, segundo os autores do TA, "tema e foro devem pertencer a áreas diferentes". O essencial, numa analogia, é a "confrontação do tema com o foro; ela não implica, em absoluto, que haja uma relação prévia entre os termos de um e do outro" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 429).

A analogia é um raciocínio referente às relações. A natureza de seus termos nunca é indiferente. A interação entre termos da analogia leva muitas vezes a integrar na construção do foro elementos que não teriam significado algum se não se devesse pensar no tema, onde eles têm significado. Por vezes, graças à ação do tema sobre o foro, certos elementos deste são modificados.

Diante do exposto, sabemos que analogia, exemplo e comparação são nexos que completam o real. O exemplo vai do fato à regra. A ilustração é pedagógica e o modelo, digno de imitação. A comparação justifica um termo a partir do outro, enquanto a analogia lida com realidades heterogêneas. "Certas analogias desempenham, no caso da ilustração, um papel de reforço; outras, que devem usufruir, por si só, maior força persuasiva, cumprem uma função mais próxima da do exemplo" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 436).

Como se utiliza a analogia? No papel da linguagem, ela desempenha importante estatuto na invenção e na argumentação, por causa dos desenvolvimentos que favorece; a partir do foro, ela permite estruturar o tema. A partir das analogias pode-se obter o alcance argumentativo desejado, proporcionando efeitos oportunos. Metáforas, símbolos e arquétipos são materiais analógicos.

E por que a metáfora é argumento? Os autores do TA consideram a metáfora como derivada da analogia.

A *metáfora* é uma analogia condensada: "A velhice é a noite da vida". A síntese está no termo *in abstentia*. "A velhice é *como* a noite da vida". A metáfora é a figura que fundamenta as estruturas do real. É uma figura de caracterização, de escolha. Opera uma mistura entre foro e tema, tornando perceptível a união dos termos heterogêneos. "A metáfora é mais convincente por ser redutora, por traduzir semelhança em identidade; ao dizer *é* em vez de '*é como*', ela anula as diferenças, como no exemplo: "A morte é um último sono" (REBOUL, 2004, p. 188).

Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 453) mencionam a definição de metáfora segundo os mestres da retórica: "a metáfora é um tropo, ou seja, uma mudança bem-sucedida de significação de uma palavra ou de uma locução" e citam também Dumarsais, "transporta-se, por assim dizer, a significação própria de um nome para outra significação, que só lhe convém em virtude de uma comparação que existe na mente". E acrescentam: "acreditamos que é em função da teoria argumentativa da analogia que o papel da metáfora ficará mais claro" (p. 453). Os autores belgas a descrevem como "uma analogia condensada, resultante da fusão de um elemento do foro com um elemento do tema" (p. 453). O

consentimento a uma metáfora é habitual, desde que se admita a analogia. Cícero e Quintiliano aconselham introduzir as metáforas demasiado ousadas por meio de expressões como “por assim dizer”, “se assim me atrevo a expressar” (cf. TA, 2005, p. 456). Por outro lado, as metáforas que pecam por timidez, correm o risco de serem ignoradas e de serem tomadas ao pé da letra e ficarem ridículas. Há crítica contra a metáfora. Richards a considera mera imagem. Contudo, Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 457) cumprem acrescentar que “a fusão metafórica, mesmo quando se trata de analogias de aspecto pitoresco, não nos põe diante de uma imagem”. Os autores também lembram: “Conceber a metáfora como derivada da analogia, e a analogia como cotejo de relações, é a maneira que nos parece mais eficaz de lutar, no plano teórico, contra o erro”.

Toda analogia torna-se espontaneamente metáfora. Longe de a alegoria ser uma metáfora. Há, na analogia, pelo seu próprio prolongamento, uma ação que tende à fusão. Na fusão metafórica, muitas vezes, ocorre o uso da hipérbole, como na criação de seres esquisitos (cf. PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 458). As metáforas também podem dar origem ao cômico involuntário.

Os mestres da retórica viram, na metáfora, um meio de enfrentar a indigência da linguagem. Todavia, um perigo das metáforas é seu desgaste. Quando se torna “adormecida”, isto é, ignorada, esquecida, surrada, perde o contato com a idéia primitiva por ela denotada, passa a ter interpretação unívoca e pode fornecer uma razão, ao contrário da metáfora atuante, que seria apenas sugestiva. Mesmo adormecidas, essas metáforas gozam de grande força persuasiva e, quando do apoio de uma técnica ou de outra, elas são novamente postas em ação. Justificam Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 460): “essa força resulta do fato de elas tirarem seus efeitos de um material analógico, facilmente aceito, pois é não só conhecido, mas também integrado, pela linguagem, na tradição cultural”. Assim, a maneira mais usual de despertar uma metáfora é desenvolver de novo, a partir dela, uma analogia. Dessa forma, o simples fato de, como diz Kant, “lançar luz sobre um assunto”, possibilita o mais banal clichê adquirir vida, pode-se também fazê-lo por meio de um enxerto de uma nova metáfora que completa a anterior. Esse seria o jogo dos complementos utilizado para fazer reviver as expressões mais corriqueiras.

O despertar de uma metáfora pode ser operado por uma mudança no contexto habitual; por uma distorção de caráter inusitado; ou ainda estereotipada na boca de certos oradores, por presumir-se que neles, ela não pode ter seu sentido corriqueiro e usual.

Interessante observar a identidade cultural das metáforas:

> Como as expressões com sentido metafórico não são as mesmas nas diversas línguas e o grau de entorpecimento de uma mesma metáfora pode ser muito diferente, a tradução sempre modificará algo a esse respeito. Um texto estrangeiro, lido em seu idioma original, costuma proporcionar uma impressão de vida e de movimento, um prazer particular, proveniente do fato de se aprender como metáfora viva o que talvez só fosse metáfora adormecida. (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 462).

Assim como a identidade cultural permite, por si só, o entorpecimento das metáforas, as expressões da linguagem das profissões, da gíria, parecem-nos metafóricas, ao passo que, para o usuário, é o modo normal de expressar-se.

Para concluir, os autores do TA salientam que "a metáfora, fusão analógica, desempenha todos os papéis representados pela analogia; a metáfora condensada se integra na linguagem" (p. 465).

Assim, as diferenças de atitude possível diante de uma metáfora mostram que esta pode ser examinada em função da argumentação:

> Enquanto é no decorrer da discussão que em geral se decidirá se se trata ou não de metáfora, se se está em presença de ordens diferentes, a própria noção de 'sentido literal' e de 'sentido metafórico' pode ser uma dissociação que nasce da discussão (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 465).

2.2.4 Os Oradores e o Auditório

Argumentar é mover o outro em busca de adesão. E se "o auditório é o conjunto de pessoas que queremos convencer e persuadir" (ABREU, 2002, p. 41), é "de fato, ao auditório que cabe o papel principal para determinar a qualidade da argumentação e o comportamento dos oradores" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 27).

Para a eficácia do discurso, o orador deve ajustar seu discurso aos ouvintes. Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) lembram que "o importante, na argumentação, não é saber o que o próprio orador considera verdadeiro ou probatório, mas qual é o parecer daqueles a quem ele se dirige" (p. 26, 27). O orador deve fazer escolhas. "O grande orador, aquele que tem ascendência sobre outrem, parece animado pelo próprio espírito de seu auditório" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 27). Contudo, os autores do TA alertam para a existência de uma regra: "a adaptação do discurso ao auditório, seja ele qual for: o fundo e a forma de certos argumentos, apropriados a certas circunstâncias, podem parecer ridículos noutras" (p. 28). Assim, "o conhecimento daqueles que se pretende

conquistar é, pois, uma condição prévia de qualquer argumentação eficaz" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 23). Diante disso, o orador deve também conhecer os valores compartilhados por seu auditório. Valores são acordos grupais que mudam de acordo com a evolução das hierarquias sociais. "O estudo dos auditórios poderia igualmente constituir um capítulo de sociologia, pois, mais que seu caráter pessoal, as opiniões de um homem dependem de seu meio social, de seu círculo, das pessoas que freqüenta e com quem convive. (...) Tais concepções fazem parte da sua cultura e todo orador que quer persuadir um auditório particular tem que se adaptar a ele. Por isso a cultura própria de cada auditório transparece através dos discursos que lhe são destinados, de tal maneira que é, em larga medida, desses próprios discursos que nos julgamos autorizados a tirar alguma informação a respeito das civilizações passadas" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 23).

Para obter adesão, os retores irão oferecer fatos, questionar verdades e suscitar presunções para estabelecer o acordo prévio com sua platéia e assim, empreender o embate persuasivo sobre os lugares possíveis da sua argumentação[24].

2.2.4.1 O acordo prévio e os lugares da argumentação

Reboul (2004), acerca dos *elementos do acordo prévio*, diz que o acordo repousa sobre *fatos, verdades e presunções* e os valores nele impregnados "estão simultaneamente na base e no termo da argumentação" (2004, p. 165). Temos assim as reflexões acerca dos valores e o preferível, dos lugares do preferível e das figuras e sofismas concernentes ao acordo prévio.

Se entendemos como *fato* toda verificação que todos podem fazer, que se impõe ao auditório universal, que é informação apresentada como baseada numa realidade objetiva, que se caracteriza como algo cuja existência pode ser constatada de modo indiscutível, então toda ocorrência, estatística, ação e existência podem ser consideradas como tal.

[24] A afirmação também se confirma em Cortina (2008, p. 89): "A persuasão é um processo constitutivo do sujeito da enunciação". É por isso que ao analisar textos de auto-ajuda, esse autor faz seu foco incidir na instância discursiva dos textos e trata da questão específica da persuasão. Do mesmo modo, nosso estudo, por investigar textos orais do domínio discursivo da auto-ajuda, não poderia deixar de abordar o aspecto da construção dos argumentos (e conseqüentemente do caráter do orador, ou sujeito da enunciação), a partir de sua instância discursiva, por meio dos lugares da argumentação.

E a fórmula matemática? Essa se nos impõe como *verdade*, isto é, nexo necessário; provável; lei tendencial; coisa, fato ou evento real, verdadeiro, certo; propriedade de estar conforme com os fatos ou a realidade; exatidão, autenticidade, veracidade.

Já a *presunção* não pode ser classificada como verdade, mas como verossimilhança, ou seja, aquilo que se admite até que se prove em contrário, aquilo que está baseado na confiança. Por exemplo, os julgamentos baseados em indícios, aparências, suposição. "Em todo caso, a presunção varia segundo os auditórios e a ideologia" (REBOUL, 2004, p. 165).

Fatos, verdades e presunções podem ser contestados? Uma boa orientação para o orador é estar ciente de que precisa conhecer as presunções de seu auditório. Contra fatos há argumentos? Não, mas há quanto à interpretação destes baseados no necessário da razão, ou seja, da verdade.

Sobre *os valores e o preferível,* Reboul (2004) considera que se os valores estão simultaneamente na base e no termo da argumentação, "mais ainda que os fatos, eles variam segundo o auditório" (p. 165). O autor afirma que há valores universais admitidos por toda sociedade, como o justo e o belo, por exemplo. Contudo, como atingir a objetividade sem renunciar aos juízos de valor? "No domínio da argumentação, é impossível, pois neles todas as questões são formuladas em termos de valor" (REBOUL, 2004, p. 165).

Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) distinguem dois tipos de valores: os valores abstratos (da ordem da razão) como a justiça e a verdade; e os valores concretos (da ordem da virtude), como França, igreja. Pode haver a combinação dos dois tipos de valores, como em: "Todos os homens são iguais porque são filhos de Deus" (REBOUL, 2004, p. 166).

Uma última consideração do autor é de que a hierarquia é inerente à afirmação da existência de autores. Assim, "prefere-se o justo ao útil, acredita-se ser melhor sacrificar o cão que seu dono (Malebranche)" (REBOUL, 2004, p. 166).

Como justificar as escolhas? Para buscar um consenso sobre meios de estabelecer o valor de uma coisa, recorre-se a valores ainda mais abstratos, que o TA chama de *lugares do preferível*. Podem ser divididos em três espécies:

- Lugares da quantidade, que entendemos como a classificação dos argumentos em "o mais..., o bem..., o menor...";
- Lugares da qualidade, isto é, os considerados "os raros, os originais, os marginais";

- Lugares da unidade, que sintetizam os dois anteriores. Temos assim uma formulação do tipo “Se fosse verdadeiro, seria o único”.

Os demais lugares identificados pelo TA se integram aos acima descritos porque são derivados deles e podem ser classificados como o lugar do existente; o lugar da essência; o lugar da ordem.

Sobre *as figuras e sofismas concernentes ao acordo prévio*, de acordo com o TA, certas figuras contribuem para reforçar o acordo prévio: figuras de escolha (como a metáfora); figuras de presença (como a hipotipose); figuras de comunhão (como a alusão, a pergunta retórica, etc.).

Reboul (2004, p. 167) menciona, também, dois sofismas referentes ao acordo prévio: o sofisma *ignoratio elenchi*, que consiste na ignorância do contra-argumento oposto, e por isso caracteriza-se como erro de argumentação; e o sofisma *petição de princípio,* que seria o fato de tomar por admitida a tese que se quer demonstrar, o que seria tido como erro psicológico.

Entendemos por erro de argumentação o que contribui para impossibilitar o debate: “Discute-se acaloradamente, e muitas vezes um não entende o outro” (Port-Royal, p. 243 apud REBOUL, 2004, p. 167). E por erro psicológico, aquilo em que simplesmente se acredita, ao que se refere, na realidade, à argumentação: “Tomar por admitida, sob forma um tanto diferente, a própria tese que se quer demonstrar” (REBOUL, 2004, p. 168). Temos aqui o exemplo de Aristóteles querer provar que a Terra é o centro do mundo.

2.2.4.2 O auditório como construção do orador

O discurso é um texto que um orador pronuncia diante de um auditório, para persuadi-lo a respeito de uma questão provável.

A Retórica é uma prática significante e comunicativa que só se efetua na relação entre dois termos interdependentes: o orador (emissor) e o auditório (receptor).

O orador, de seu lado, se esforça por influenciar os ouvintes, persuadindo a aceitar a sua opinião como a mais provável. Nesse empenho se concentra toda a atividade do orador. O auditório, de seu lado, determina as linhas mestras da feitura do discurso por suas reações, condiciona a execução.

Por isso, o orador necessita de conhecer o melhor possível o contexto sociológico e psicológico do auditório. Precisa sondar a alma humana em todas as suas variáveis. Para persuadir o auditório, não basta apenas dominar a técnica oratória, mas convém conhecer sua formação sociológica. A idade, a classe social, o sexo e a variação das paixões, através de tais condições existenciais, devem ser levados em conta pelo orador, que deve sempre questionar a que espécie de ouvintes se destina o texto.

A extensão do auditório varia. Para a Retórica (cf. TRINGALI, 1988, p. 31), auditório, no sentido restrito e padrão, se realiza ao vivo, com presença dos ouvintes. Mas, num sentido amplo, inclui os leitores. O emissor é a 1ª pessoa: quem fala, o receptor é a 2ª pessoa, com quem se fala, o destinatário da mensagem que, no caso da Oratória, se constitui pelo auditório dos ouvintes (que deve ser ao vivo), mas que, num sentido amplo, inclui todos os leitores. Se "o tamanho do auditório varia muito" (ABREU, 2002, p. 41) e se "aquele que vai argumentar precisa adaptar-se ao seu auditório" (ABREU, 2002, p. 42), é importante que o orador saiba de que tipo de auditório está diante: se é um auditório universal ou um auditório particular. É capital também considerar que um orador pode se deparar com um auditório heterogêneo para o qual deve disponibilizar argumentos diversificados. A esse respeito, Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) alertam:

> É muito comum acontecer que o orador tenha de persuadir um auditório heterogêneo, reunindo pessoas diferenciadas pelo caráter, vínculos ou funções. Ele deverá utilizar argumentos múltiplos para conquistar os diversos elementos de seu auditório. É a arte de levar em conta, na argumentação, esse auditório heterogêneo que caracteriza o grande orador (p. 24).

O orador existe em função do auditório, tem que se adequar a ele para conseguir sua adesão. Em decorrência da atitude do auditório, depois de ouvido o discurso, se dividem os discursos em gêneros oratórios. A divisão dos discursos em gêneros se fundamenta na atitude que o auditório assume em relação à questão discutida, depois de ouvido o discurso. De fato, ou o auditório apenas aprecia o discurso, gosta ou não (gênero laudatório) ou delibera através de um voto (gênero político) ou julga através de uma sentença (gênero judiciário). O valor do discurso se mede, de um ponto de vista pragmático, de acordo com o efeito exercido. Assim,

> Os gêneros oratórios, tais como os definiam os antigos – gênero político, judiciário ou laudatório – , correspondiam respectivamente, segundo eles, a auditórios que estavam deliberando, julgando ou, simplesmente, usufruindo como espectadores o desenvolvimento oratório, sem dever pronunciar-se sobre o âmago do caso. (...) Ainda assim, essa classificação tem o mérito de salientar a importância que o orador

> deve atribuir às funções de seu auditório (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 24).

Perelman e Olbretchs-Tyteca (2005), tratando da construção do orador e do discurso, enfatizam o conhecimento do auditório como fator que desencadeia a persuasão. A argumentação, para eles, organiza-se a partir do orador, muito embora seja o auditório quem determina o discurso e, assim, a estratégia do orador. Surge, aí, a verossimilhança, fruto do aparente consenso de idéias de orador e auditório. Um processo argumentativo persuasivo se constitui quando o orador, ao organizar o seu discurso, ajusta a distância para manter uma harmonia entre orador e auditório, de forma que apele às paixões e que construa possibilidades de persuadir o interlocutor. Na Nova Retórica, o orador detém uma argumentação capaz de posicioná-lo em patamar superior ao auditório, pois é capaz de manipulá-lo e direcioná-lo a prática de ações desejadas. Para tanto, recorre à persuasão e ao convencimento. Os autores belgas afirmam que a persuasão está ligada a questões afetivas, pessoais e emocionais e remetem a um auditório particular. Por outro lado, o convencimento está relacionado a um aspecto mais racional e articulado a um auditório universal. Tal reflexão será pertinente para uma análise comparativa das duas palestras de nosso *corpus*. Os estudos de argumentação estabelecem a seguinte noção de auditório: "[...] conjunto daqueles que o orador quer influenciar com sua argumentação" (PERELMAN; TYTECA, 1996, p. 22). Por meio do auditório, os valores próprios de uma comunidade apresentam-se no discurso de um orador, pois este recorre àquele para a constituição do seu discurso. Não se afirma uma homogeneidade do discurso. Pelo contrário, é necessário observar que um orador pode se deparar com um auditório heterogêneo para o qual deve disponibilizar argumentos diversificados (OLIVEIRA, 2006, p. 142-144, grifos nossos).

A noção e a distinção de auditório, na Nova Retórica, são relevantes para o entendimento da constituição do discurso do orador. E "um processo persuasivo se constitui quando o orador, ao organizar o seu discurso, ajusta a distância para manter uma harmonia entre orador e auditório" (OLIVEIRA, 2006, p. 143).

Diante do exposto, considerando agora nosso *corpus*, se partimos do pressuposto de que ambos os nossos informantes estão diante de um mesmo auditório particular real – um grupo de gestores empresariais brasileiros adultos, homens e mulheres, que exercem liderança em grandes corporações do país – , num mesmo dia de um mesmo evento, o que justificaria a diferença entre os dois discursos proferidos e como mediríamos o alcance persuasivo de cada palestra em particular? Para responder, podemos afirmar que

haveria um auditório virtual na concepção de cada orador. Vejamos o que Perelman e Olbretchs-Tyteca (2005) consideram a respeito do auditório como construção do orador:

> O auditório presumido é sempre, para quem argumenta, uma construção mais ou menos sistematizada. Pode-se tentar determinar-lhe as origens psicológicas ou sociológicas; o importante, para quem se propõe persuadir efetivamente indivíduos concretos, é que a construção do auditório não seja inadequada à experiência. (...) A argumentação efetiva tem de conceber o auditório presumido tão próximo quanto o possível da realidade. Uma imagem inadequada do auditório, resultante da ignorância ou de um concurso imprevisto de circunstâncias, pode ter as mais desagradáveis conseqüências. (p. 22)

Mesmo frente a um mesmo auditório real de gestores, nossos informantes estão diante de um auditório presumido. Mesmo sendo particular, esse auditório impõe aos oradores certos problemas. Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 29) lembram que "a extensão do auditório condiciona em certa medida os processos argumentativos" e que "a variedade de auditórios é quase infinita e que, querendo adaptar-se a todas as suas particularidades, o orador vê-se confrontado com inumeráveis problemas". Por tudo isso é que

> O que suscita acima de tudo o interesse é uma técnica argumentativa que se imporia a todos os auditórios indiferentemente ou, pelo menos, a todos os auditórios compostos de homens competentes ou racionais. A busca de uma objetividade, seja qual for sua natureza, corresponde a esse ideal, a esse desejo de transcender as particularidades históricas ou locais de modo que as teses defendidas possam ser aceitas por todos (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 29).

Nos estudos perelmanianos, encontramos alguns esclarecimentos importantes a respeito dos modos de argumentação e o auditório: "Para quem se preocupa com o resultado, persuadir é mais do que convencer, pois a convicção não passa da primeira fase que leva à ação. Em contrapartida, para quem está preocupado com o caráter racional da adesão, convencer é mais do que persuadir" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 30). E ainda:

> Propomo-nos chamar persuasiva a uma argumentação que pretende valer só para um auditório particular e chamar convincente àquela que deveria obter a adesão de todo ser racional. (...) Assim, a distinção que propomos entre persuasão e convicção explica indiretamente o vínculo que se costuma estabelecer, ainda que confusamente, de um lado entre persuasão e ação, do outro entre convicção e inteligência (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 31, 32).

É por isso que, como veremos na análise, Waldez e Leila buscam os lugares comuns ora da persuasão, ora do convencimento e ambos buscam os temas empresariais para

fundamentar seus discursos. Ao argumentar, usam estratégias para obter a adesão do auditório. Uma delas, a prosódia, será tratada na seção a seguir.

2.3 A PROSÓDIA: ELEMENTO CORROBORADOR DA ARGUMENTAÇÃO

Como nosso interesse nesta pesquisa incide sobre as características de um texto falado a partir da análise da materialidade sonora, é necessário citar as reflexões de Cagliari (1992), sobre as várias funções lingüísticas que os elementos prosódicos podem desempenhar e Bollela (2006), que propõe uma intersecção entre prosódia e argumentação. O primeiro elenca os elementos prosódicos e suas funções, já o segundo expõe como esses aspectos corroboram a argumentação enquanto instrumentos de persuasão.

2.3.1 Conceito e classificação de Prosódia

A fala se constitui a partir de unidades segmentais e supra-segmentais. As unidades chamadas segmentos são as que definem as vogais e as consoantes. As unidades maiores do que os segmentos são chamadas prosódicas ou supra-segmentais. Massini-Cagliari (2006, p. 113), acerca dos elementos prosódicos, esclarece: “Assim como na música, pode-se considerar que a fala tem melodia (entoação, tons) e harmonia (acento, ritmo). São esses fatores que fazem a ‘música’ da fala”. Em Scarpa (1999, p. 7), encontramos o esclarecimento para a confusão terminológica dessa área de investigação, que, durante muito tempo, colocou o termo prosódia e ortoépia[25] equivocadamente como sinônimos: “Prosódia é um termo que remonta aos gregos para designar o acento de tom ou melódico, isto é, traços da fala não representados ortograficamente” (SCARPA, 1999, p. 7). A autora comenta que, na época, isso levava a pensar na versificação, métrica poética, estética da manifestação literária. E que, mais tarde, foi introduzida na escrita por símbolos ortográficos chamados prosódicos.

[25] Tradicionalmente, as Gramáticas Normativas, preocupadas em ressaltar as características valorativas do bom uso da língua, atribuem ao termo *prosódia* a acepção marginal de ortoépia (ou ortoepia) que se refere ao "bom dizer" ou "sotaque". Essa visão tem sido descartada pelos especialistas em fonética e fonologia (cf. BOLLELA, 2006, p. 114).

Scarpa (1999) também elucida que "o termo recobre uma gama variada de fenômenos que abarcam os parâmetros de altura, intensidade, duração, pausa, velocidade de fala, bem como o estudo de sistema de tom, entoação, acento e ritmo das línguas naturais" (p. 8), o que o torna uma área de estudo que possibilita interfaces com os seguintes aspectos lingüísticos: fonético, fonológico, sintático, semântico e pragmático.

Para a lingüística atual, de acordo com Bollela (2006, p. 114), "o termo *prosódia* refere-se ao conjunto de fenômenos fônicos que se localiza além ou 'acima' (hierarquicamente) da representação segmental linear dos fonemas". Sob essa perspectiva e diante das demais considerações, a autora afirma que:

> Disso decorre o fato de podermos utilizar, indiscriminadamente, a expressão *elementos prosódicos* ou *elementos supra-segmentais.* Porém, uma vez que os fatos fônicos segmentais e os prosódicos são interdependentes, tem-se privilegiado o uso do termo *prosódia* em detrimento de *supra-segmento* (BOLLELA, 2006, p. 114).

Para melhor visualização da prosódia no perfil sonoro dos enunciados de nosso *corpus*, vamos nos basear nos estudos de Bollela (2006), que organiza três grupos de categorias prosódicas, a partir dos estudos de Cagliari (1992): elementos prosódicos da variação da altura melódica: tessitura, entoação, tom e acento; da variação da duração: ritmo, duração, acento, pausa, concatenação e velocidade da fala; e da intensidade sonora: volume.

Como nosso objetivo é a utilização da prosódia como elemento corroborador da argumentação, vamos usufruir das funções lingüísticas por ela desempenhadas. Assim, as reflexões de Cagliari (1992, p. 138-139) nos são úteis neste ponto de partida:

> A função dos supra-segmentos depende do significado a que eles estão servindo. Assim, de um modo geral, pode-se dizer que há um significado estrutural (sintático) e um significado interpretativo (semântico). A distinção entre ambos fica relativamente fácil, quando se define significado interpretativo como sendo tudo aquilo que traz consigo uma referência do falante, ou seja, representa a atitude do falante. O significado estrutural tem a ver com o resto, ou seja, com as estruturas sintáticas dos enunciados definidos pelos grupos tonais. Dizer que uma frase é afirmativa é dar um significado estrutural à frase e não representa uma referência à atitude do falante, nem conduz a considerações de natureza interpretativa da realidade não estrutural da linguagem. Por exemplo, uma enumeração tem um significado estrutural, mas uma ironia é sempre uma atitude do falante.

Veremos, nos tipos selecionados para esta análise – tessitura, duração, pausa, velocidade e volume –, como a prosódia pode corroborar a força argumentativa no processamento do texto oral, a partir de suas funções lingüísticas elencadas pelos referidos estudos da área e seus meios de persuasão sinalizados por elas.

2.3.2 As funções lingüísticas dos elementos prosódicos

Além de ver, a seguir, de forma bem sucinta, em que consiste cada um dos elementos prosódicos eleitos para nossa análise, apresentaremos, também, a descrição das diferentes funções lingüísticas por eles exercidas no discurso, o que estrutura seus pressupostos argumentativos.

2.3.2.1 Duração

Elemento prosódico da variação da duração, trata-se da pronúncia, ou prolação, alongada de elementos da fala (segmentos). Pode-se apresentar de duas maneiras: a) com a função de determinar o ritmo através das durações das sílabas, dos pés e dos grupos tonais; e b) com a função de destacar unidades sintáticas e semânticas pela prolação alongada (cf. BOLLELA, 2006, p. 117).

Segundo Cagliari (1992, p. 141), "a duração pode ser usada para distinguir significados em itens lexicais (valor fonêmico). Nestes casos, a duração é uma propriedade dos segmentos (consoantes ou vogais)". Para nosso objeto de estudo, essa função de valor fonêmico não será utilizada porque não mostra o processo argumentativo a partir da prosódia. A que percebemos em nosso *corpus* é aquela que se refere a alongamentos ou encurtamentos de segmentos, que, segundo o mesmo autor, é fonológica e delimita "unidades duracionais maiores, a partir da sílaba em diante. Neste caso, a duração é medida levando-se em consideração as durações dos segmentos e seu efeito em unidades maiores". O autor observa que uma língua como o Português usa, às vezes, do recurso do alongamento excessivo da pronúncia de certas palavras para significar qualidades atributivas, que normalmente são expressas por itens lexicais. Vejamos os exemplos trazidos por ele:

> Em "João tem uma casa! ("caaaaa-sa")", o alongamento excessivo da sílaba tônica "ca" de "casa" é usado pelo falante para modificar o significado literal da palavra "casa", que passa a significar não uma simples casa, mas uma casa de excelente qualidade, grande, bonita, etc. Em "O cavalo corre. ("cooooo-rre")" e "Ela escreve depressa! ("de-preeeee-ssa"), o falante quer dizer que o cavalo não apenas "corre", mas "corre velozmente" e, no caso do advérbio, o falante quer dar um significado mais "forte", no caso, "intensificando a velocidade" expressa por "depressa" (CAGLIARI, 1992, p. 142).

Outra consideração importante para nosso *corpus,* no que diz respeito às figuras retóricas, é o exemplo trazido por Cagliari acerca da ironia:

> Como acontece com quase todos os elementos supra-segmentais prosódicos, o contexto de uso da fala pode inverter o valor semântico, se a atitude do falante for de ironia forte. Por exemplo, alguém pode dizer: Ela estuda muito!?... ("muuuuuui-to"), querendo dizer, na verdade, ironicamente, que ela estuda, de fato, pouco.

Diante dos exemplos, entendemos que o alongamento da duração da sílaba tônica enfatizando a palavra pode indicar um aumento do sentido positivo de uma qualidade ou seu sentido oposto, a depender do que pode ser interpretado pelo contexto discursivo ou pragmático.

2.3.2.2 Pausa

A pausa é elemento de variação da duração e caracteriza-se por silêncio na fala em meio a enunciados, com a função de segmentação da fala (cf. BOLLELA, 2006, p.117). Segundo a autora, a pausa tem função pragmática e revela atitude específica de cada orador.

Sabemos que a pausa tem uma função aerodinâmica que permite ao falante respirar durante a fala, em momentos oportunos, que ocorrem, de preferência, no final de conjuntos de orações e também depois de frases, sintagmas, palavras ou até mesmo sílabas, quando se "silaba" uma palavra. Além disso, ela pode ser usada para indicar o deslocamento de elementos sintáticos e até mesmo para assinalar algum tipo de mudança brusca, que vai se iniciar ou terminar.

Cagliari (1992, p. 143) trata do uso da pausa "fora do esperado", que é o que exatamente vem ao encontro do foco de nossa apropriação da prosódia como instrumento de persuasão. Nesse caso, o autor diz que a pausa "representa uma hesitação, o que revela uma re-organização do processo de produção da fala (ou da linguagem), ou uma atitude do falante para impressionar seu interlocutor". Outras atitudes do falante do uso argumentativo da pausa seriam:

> O fato de se falar palavra por palavra, segmentadas por pausa, pode representar um reforço sobre o significado literal do que se diz, solicitando do interlocutor que deixe de lado outras interpretações possíveis. Além disto, falar destacando as palavras com pausas pode representar uma atitude do falante que deseja reforçar o valor de sua

> autoridade e do que diz. A pausa pode também servir para chamar a atenção para o que se vai dizer em seguida ou para segmentar a fala em sintagmas de um jeito e não de outro na fala (CAGLIARI, 1992, p. 143).

2.3.2.3 Velocidade

Também elemento prosódico de variação da duração, a velocidade da fala caracteriza-se pela rapidez ou lentidão com que um mesmo enunciado pode ser pronunciado. (cf. BOLLELA, 2006, p.118).

Massini-Cagliari (cf. 2006, p. 117) lembra que, ao falar de velocidade da fala (ou tempo), é preciso não confundi-la com ritmo, que seria a maneira como as línguas organizam a substância fonética no tempo, com base na relação de proeminência entre sílabas e acento.

Cagliari (1992, p. 143) explica que "algumas mudanças de velocidade são causadas por efeitos físicos de produção da fala: no início acelera-se até atingir uma velocidade normal e, no final de enunciados diante de pausa, ocorre uma típica desaceleração". Quanto à sua função pragmática, o autor completa: "ocorrências de aceleração ou desaceleração no discurso servem para se dar maior valor ao que se diz (desacelerando) ou preparar um argumento mais importante logo adiante com uma aceleração da fala".

2.3.2.4 Volume

Elemento prosódico da intensidade sonora, o volume refere-se à variação de intensidade da voz (alta ou baixa). Senão nos casos em que acarreta uma atitude do falante, o volume da voz teria, por si só, uma função lingüística praticamente inexistente, uma vez que falar alto ou falar baixo é uma característica idiossincrática do falante (cf. CAGLIARI, 1992, p. 146). O autor, a esse respeito, instrui:

> Falar alto pode significar uma atitude autoritária e falar baixo uma atitude de persuasão, timidez ou respeito. O volume da voz também se adapta ao contexto e à distância que o falante se situa em relação ao seu interlocutor. Expressões súbitas de dor, de perigo ou de grande perturbação também são proferidas em alto volume de

> voz. (...) A fala precisa se ajustar ao ambiente e, sobretudo, ao interlocutor. Por isto, uma pessoa começa a falar "no seu tom" e depois vai modificando-o até que fique adequado ao contexto (CAGLIARI, 1992, p. 146).

2.3.2.5 Acento

Elemento prosódico da variação da duração, o acento revela as ondulações rítmicas da fala e tem sido interpretado de três maneiras distintas, como esclarece Bollela (2006, p. 117):

> a) A fonêmica (Pike, 1947) interpreta o acento como um fonema (do tipo supra-segmental). Trata-se de uma unidade abstrata como qualquer fonema e serve para distinguir significados lexicais de palavras, tais como em sábia – sabia – sabiá; b) A fonologia gerativa (Chomsky & Halle, 1968) interpreta o acento como sendo um dos elementos que podem integrar a formação de uma vogal, como um traço distintivo; c) A fonologia métrica (Libermann & Prince, 1977) trata o acento como um fato pertencente à sílaba.

Essa interpretação nos remeteria ao que nos lembra Massini-Cagliari (2006, p. 113), "na tradição dos estudos gramaticais do português, a palavra 'acento' costuma vir relacionada a um aspecto gráfico da escrita. Entretanto, na Fonética, o termo está relacionado à noção de tonicidade".

Além desse tipo de acento, a investigação prosódica de nosso *corpus* buscará também outro tipo de acento denominado acento frasal.

Elemento prosódico da variação da altura melódica, o acento frasal ocorre "quando há uma mudança significativa da direção do nível melódico em determinada sílaba. Essa sílaba (sílaba tônica saliente) trará consigo o acento frasal" (BOLLELA, 2006, p. 116). Esse aspecto prosódico nos interessa em sua função semântica que promove conotações e subentendidos para marcar o foco de frases, como no exemplo fornecido pela autora: "Maria sempre escreve <u>e-mails</u>. Maria <u>sempre</u> escreve e-mails. <u>Maria</u> sempre escreve e-mails" (2006, p. 120). Ainda a esse respeito, Cagliari (1992, p. 139) diz que "a localização da sílaba tônica saliente marca o foco das sentenças e estrutura diferentemente os pressupostos argumentativos do discurso". E completa que "a maneira de ser ver o valor das diferentes localizações da sílaba tônica saliente consiste em interpretar os enunciados".

2.3.2.6 Tessitura

Elemento prosódico de variação da altura melódica, a tessitura é o mecanismo que desloca a escala melódica da fala para mais alta ou mais baixa. (cf. BOLLELA, 2006, p.119).

Massini-Cagliari (2006, p. 120) explica que:

> O espaço compreendido entre o som mais grave e o mais agudo, na fala de uma pessoa, é chamado de tessitura. (...) O ato de mudar os valores de freqüência dessa escala para cima (fala aguda) ou para baixo (voz grave) em um indivíduo acarreta acréscimo de significação do discurso.

Quanto ao uso da tessitura, a autora esclarece que é encontrado em palavras ou expressões intercaladas, as quais são pronunciadas com uma tessitura baixa. Em um texto, isso pode ocorrer quando um falante quer significar que aquele trecho é menos importante, é secundário, com relação ao restante do que está dizendo. Isso é muito comum quando as pessoas contam histórias. Variando a tessitura no discurso, o falante consegue criar uma 'onda' que coloca em condições de igual valor discursivo trechos localizados em diferentes partes do texto. É por essa razão que, após uma divagação em final de parágrafo, ao retornar ao assunto, em novo parágrafo, expressões como *então, daí, portanto,* etc., são ditas com uma tessitura mais alta. Em textos argumentativos, não é raro, à medida que os argumentos vão se colocando, a tessitura baixar progressivamente.

Cagliari (1992, p. 140) destaca que, na estruturação do discurso, esse papel "deslocador" da tessitura tem função do tipo "coesiva", ou seja, serve para lembrar ao ouvinte como conectar coisas ditas antes com coisas ditas depois[26].

Bollela (2006, p. 119) acrescenta que, quanto à função pragmática (atitudes do falante), a tessitura, em níveis mais graves, indica mais razão, autoridade; em níveis mais agudos, indica contestação, exaltação; e ainda a tessitura bem grave ou bem aguda indica estratégia para não ser interrompido.

[26] O autor também observa que "os elementos anafóricos lexicalizados operam num raio de extensão muito curto. A tessitura opera em distâncias maiores, na própria organização do discurso" (CAGLIARI, 1992, p. 140).

2.3.2.7 Registro e Qualidade de Voz:

Acreditamos ser igualmente pertinente para nossos estudos, apresentar as noções de registro e qualidade de voz.

O registro é um elemento prosódico recorrente em nosso *corpus* e, para entendê-lo, precisamos explicitar como a qualidade de voz também constitui um elemento prosódico que pode ratificar a argumentação no discurso. Cagliari (1992, p. 147) explica que "a qualidade de voz é uma propriedade fonética particular dos indivíduos e como tal é um índice eficaz para se identificar a pessoa do falante". Assim, a identidade do orador[27] é construída pela qualidade de voz que, como alguns outros elementos supra-segmentais prosódicos, pela sua evidente presença na fala como algo que se sobrepõe aos segmentos (modificando-os de certa forma foneticamente), não atrapalham na comunicação, bastando apenas que o ouvinte se "familiarize" um pouco.

A qualidade de voz é identificada na produção individual e pode indicar também atitudes do falante: "Quando um homem fala com um tom fundamental muito agudo, sua qualidade de voz é de falseto. Esse tipo de qualidade de voz é encontrado, por exemplo, na fala de certas pessoas quando estão muito exaltadas" (MASSINI-CAGLIARI, 2006, p. 121).

Entendida a questão da qualidade de voz, podemos dizer que "o registro refere-se ao fato de um falante destacar uma palavra ou sintagma, usando um tipo de qualidade de voz diferente daquele que lhe é habitual" (CAGLIARI, 1992, p. 147). Um caso comum de registro (que inclusive aparece na fala de um de nossos informantes) é o usado para revelar características de uma pessoa, quando associada à fala de seu nome. O autor fornece um exemplo:

> Nestes casos, ou se faz uma imitação da fala da pessoa ou se lhe atribui uma qualidade positiva ou negativa através de uma qualidade de voz adequada, juntamente com o uso de outros elementos supra-segmentais prosódicos. Por exemplo, falando com Pedro, Maria menciona o nome de Anacleto, destacando as sílabas, aumentando a distância entre a altura melódica de cada silaba, seja para mais agudo, seja para mais grave, numa tentativa de imitar a maneira "gay" da fala comum de Anacleto. O modo como Anacleto fala representa uma qualidade de voz

[27] Até nas línguas ou dialetos, costuma haver uma predominância de certas qualidades fonéticas características da produção da fala chamadas qualidades de voz, o que confere identidade a um idioma (cf. MASSINI-CAGLIARI, 2006, p. 120). Quanto à identidade do orador, como construção do auditório, seu papel é de capital importância para a adesão dos espíritos no jogo argumentativo, também construído a partir de sua modulação de voz.

> que lhe é própria constantemente, mas, para a Maria, aquela maneira de falar era apenas um registro momentâneo (CAGLIARI, 1992, p. 147).

Todos os fatos apresentados acerca da prosódia nos mostram que esses deixam "à disposição dos falantes uma variedade maior de possibilidades de expressão e que também o uso de uma ou de outra mostra bem os traços da personalidade do falante" (CAGLIARI, 1992, p. 150). Assim, os elementos supra-segmentais precisam ser levados em conta especialmente em uma análise de *corpus* oral, porque uma análise que representa a fala só ortograficamente pode deixar de lado fatos muito importantes da linguagem que são tipicamente expressos por elementos prosódicos.

Tendo reunido todos os pressupostos teóricos de que precisamos – a Retórica, o Tratado da Argumentação, o Gênero e a Prosódia, passaremos, a seguir, a uma análise do *corpus* selecionado para esta pesquisa.

3 O GÊNERO PALESTRA MOTIVACIONAL: uma caracterização

A partir de todas as reflexões tecidas no arcabouço teórico para uma discussão sobre o conceito de gênero e sua inter-relação com a argumentação, uma análise retórica e prosódica do gênero palestra motivacional é apresentada a seguir.

Todas as discussões anteriores subsidiam teoricamente as observações de análise que seguirão. Buscaremos, a partir delas, verificar como a argumentação está presente na produção desse gênero e, além disso, buscar um maior entendimento acerca do discurso de auto-ajuda na modalidade oral.

Se a Retórica não preza qualquer tipo de improvisação (cf. TRINGALI, 2008), partimos do pressuposto de que as técnicas argumentativas (e as figuras retóricas) já estão presentes na etapa da *elocução* do discurso, isto é, no momento de sua estruturação. Por isso, vamos identificá-las no aspecto composicional das palestras. No que se refere à *ação* (ou pronunciação) do discurso, realizaremos a análise prosódica, que consistirá na investigação estilística da palestra. Contudo, como ponto de partida, faremos uma análise do aspecto temático das palestras.

Desse modo, a partir das informações já obtidas no capítulo um acerca da circulação das palestras e de sua função comunicativa, poderemos agora passar para um estudo mais específico sobre as três principais propriedades do gênero. Seus aspectos temático, composicional e estilístico são o que o constitui, conforme a proposta de Bakhtin (2003) acerca desses estudos. Esta seção do capítulo apresenta, além de algumas considerações gerais a respeito das duas palestras que compõe nosso *corpus*, uma análise dos excertos mais relevantes com o objetivo de promover uma caracterização do gênero estudado.

3.1 O ASPECTO TEMÁTICO: o auditório e os lugares comuns da argumentação

Para promover uma caracterização das palestras motivacionais, optamos por escolher duas palestras proferidas no mesmo evento empresarial, vindas da mesma situação social e ministradas por sujeitos que se inscrevem na mesma esfera de atividade.

Uma vez já delineadas anteriormente e de forma dinâmica as condições de produção e a função comunicativa do gênero a que pertence nosso *corpus*, trataremos agora da sua tematização.

Como nosso *corpus* é composto de palestras motivacionais do segmento empresarial, o tema abordado é escolhido em função de seu auditório. Os palestrantes dirigem a palavra a um grupo de gestores e funcionários de grandes empresas brasileiras a quem interpelam como líderes e colaboradores. Esse auditório é composto de mulheres e homens adultos. Alguns ouvintes parecem já ter participado de eventos anteriores ministrados por esses palestrantes, uma vez que a referência aos temas já abordados pelos consultores em anos prévios são apresentados nos entremeios de sua nova fala.

A questão do auditório, assim como a do tema, não se apresenta só como aspecto da função comunicativa e da finalidade do gênero, mas também como característica do seu conteúdo temático.

Como já enumeramos os temas das palestras em considerações anteriores, resta-nos dizer que as escolhas temáticas de nossos dois informantes são semelhantes e recorrentes nas duas palestras. A tese principal da mudança social que desencadeia a mudança empresarial é abordada de diferentes formas por nossos palestrantes ao longo de toda a palestra. A divergência está no estilo de cada palestrante, como veremos no aspecto estilístico.

Os temas das palestras motivacionais são da esfera do cotidiano empresarial, mas é preciso compreender o que é cotidiano nesses textos. É possível notar que o cotidiano retratado é de profissionais de grandes corporações situadas em grandes cidades. É compreensível tal escolha para o público-alvo, uma vez que, como já dissemos, a palestra tem que ser vendida. Porém, é estranho não haver situações com profissionais que atuam em empresas de pequeno porte em cidades igualmente pequenas.

Cabe destacar, ainda a respeito das recorrências e semelhanças entre as duas palestras, que os exemplos usados pelos retores para ilustrar suas teses costumam ser os mesmos, uma vez que os textos estão inscritos num mesmo contexto. As menções às pessoas, os ambientes e comentários das palestras são fatos já estabilizados socialmente.

Além disso, nota-se que o contexto das palestras pede um registro relativamente formal por estar inscrito no segmento empresarial, mas permite certa informalidade por fazer parte de um evento motivacional extra-trabalho. A apresentação dos temas tem um tom sério, mas as piadas que pontuam os textos conferem ao discurso um tom de descontração.

Como o conteúdo temático não é o assunto específico de um texto, mas é um domínio de sentido de que se ocupa o gênero (cf. FIORIN, 2006), a análise temática permite um olhar que vai além da enumeração de temas. Verificamos que, na esfera empresarial, as palestras refletem uma significação constante de ser um profissional atualizado e comprometido com a inovação para o sucesso pessoal e profissional. Essa temática constante leva o ouvinte desse gênero a considerar tal aspecto em função de si mesmo e da empresa em que atua.

Nossa análise temática precisa também olhar para os títulos da palestra, uma vez que uma de suas funções é anunciar o assunto do texto que está por vir.

"Como criar uma empresa de alta *performance*" (LUDWIG, 2007) é uma estrutura que já contém o discurso de auto-ajuda, ao oferecer uma receita, o *como* fazer. O uso do estrangeirismo *performance* revela uma escolha lexical que pode ter a intenção de propor a inovação, que é um conceito que será abordado pelo orador como um dos subtemas da palestra. A idéia de *performance* está relacionada à de processo, de desempenho, que será focalizado como motor para as estratégias de mudança e a consecução de resultados eficazes para o sucesso, que será proposto por Waldez aos ouvintes.

No título "O Poder da SuperAção" (NAVARRO, 2007), é usado o recurso gráfico da maiúscula *A* que objetiva sugerir ao ouvinte que o poder de se superar ocorre por meio da ação. Leila irá propor, a partir desse conceito, uma mudança, que ela denomina "super", nos comportamentos atuais dos colaboradores[28] e líderes empresariais. Superar os obstáculos para garantir como resultado o sucesso consiste no que ela veicula como "poder" de superação.

Além dos títulos já revelarem uma identidade temática comum entre as duas palestras, observamos, na sua audição, outras regularidades que confirmam os dois textos como oriundos de um mesmo lugar comum da argumentação. Entendemos como lugar comum, segundo Reboul (2004, p.164), o acordo inicial entre orador e auditório, que repousa sobre *fatos, verdades e presunções* e os valores nele impregnados, que "estão simultaneamente na base e no termo da argumentação" (2004, p.165). Desse modo, ambos os retores utilizam os mesmos fatos como referência temática para construir exemplos e, assim, fundamentar sua tese. Tais fatos, para ganhar a adesão do auditório, estão inscritos na

[28] De acordo com o atual jargão empresarial, o colaborador é o funcionário da empresa, que outrora já foi denominado empregado. Ambos os retores se referem aos funcionários de uma empresa, em geral, como "colaboradores".

realidade do segmento empresarial, que é o contexto de onde os ouvintes vêm. Isso também prova que, além do auditório, ambos os retores são influenciados pelo mesmo contexto social.

No discurso de Waldez, por exemplo, Oscar Niemeyer é citado como modelo de visionário para ilustrar a tese de que o valor "belo" implica o valor "útil" na era do conceito. O retor remete sua fala ao fato passado da construção de Brasília para dizer que o arquiteto já praticava um conceito moderno naquela época:

> E agora a era do conceito... se não for bonito não é útil. Oscar Niemeyer estava certo. O cara é tão visionário que vai até casar aos noventa e oito. Mas quando reclamaram de Brasília: "É muito lindo, seu prédio é muito lindo, mas não funciona" aí ele dizia: "É bonito, então funciona". "Não, mas você não está entendo Oscar, ele não funciona". "Mas você não diz que é bonito?" "É". "Então funciona". Ou seja, a função mais importante existe. Mas a boniteza, beleza é uma coisa muito relativa. É. Por que você está falando isso? Eu estou falando isso para vocês entenderem a era que a gente está vivendo e moldar o teu modelo de gestão a isso (LUDWIG, 2007, 37''34' – 38''22'[29]).

Na fala de Leila, o mesmo fato é mencionado a respeito de Niemeyer: seu casamento aos quase 100 anos como modelo de ousadia. Contudo, a retora usa tal ilustração não para apresentar a tese de modelo de gestão visionária, como denomina Waldez. Leila aborda os aspectos do gerenciar relação e do realizar sonhos e curtir ilusões através de atitudes corajosas, sem preconceitos.

> Vocês viram esse homem maravilhoso, o Niemeyer, noventa e oito anos, anunciou o casamento dele com a secretária dele, sessenta anos. Olha que coisa fantástica. Por que um homem quer casar aos noventa e oito anos de idade? Eu acho que é porque está apaixonado, porque tem ilusão, porque tem sonho, porque quer aproveitar os últimos anos da vida dele fazendo uma coisa gostosa com essa mulher que ele já conhece há trinta anos, há trinta anos, eu acho que é isso. As pessoas deprimidas, as pessoas negativas, o que elas acham que é? "Sabe o que é Leila, ele quer deixar a mulher bem, coitada, a mulher agüentou ele todos esses anos, vai passar a fortuna dela pra ele, pra ela". A pessoa já vê o lado negativo, né, vê o lado pobre da coisa, o lado material. Não vê o lado do sonho, da ilusão, quer dizer, cada um vê como quer as coisas (NAVARRO, 2007, 24''50'- 25''-13').

Além desse exemplo comum, há também a atitude dos retores de usufruir do caráter polissêmico da palavra "pobre". No trecho acima, Leila a emprega não para descrever uma situação financeira, mas para se referir a algo pouco produtivo, desprovido de sonho e ilusão e, portanto, digno de lástima e compaixão. Em contrapartida,"ver o lado pobre das

[29] Como, a partir de agora, iremos citar excertos de textos orais, as referências que seguem o nome do autor e o ano indicam o tempo inicial e final dos trechos recortados das palestras. As aspas duplas ('') referem-se à marcação dos minutos, e as simples ('), à dos segundos.

coisas" para Waldez é suportar a criatividade e não inovar, estacionar no lugar comum contra o uso de recursos e estratégias de mudança, como observamos em sua fala a seguir:

> A inovação é a palavra chave do milênio, já foi qualidade já, já foi reengenharia, já foi gestão de capital intelectual. A inovação tem essa definição que eu gosto que é a criatividade com utilidade, é do Andoni Aduriz, que é uns dos melhores cozinheiros espanhóis, essa definição. Quer dizer, não adianta fazer uma comida maravilhosa se ela não for útil também, tá. Quer dizer, não adianta ser criativo, e a utilidade tem a ver com a beleza, vocês sabem, esses pratos todos na vertical... Então é muito interessante isso em casa para incentivar os filhos, conversar na escola, porque a escola de nossos filhos tem uma mania de incentivar sabe o quê? A criatividade, porque você é pobre (LUDWIG, 2007, 44''17' – 45''01').

Waldez, ao usar a palavra "pobre", cria uma nova acepção à mercê do que quer argumentar e perverte seu significado para inaugurar sua tese sobre a palavra-chave do milênio na "era do conceito": a inovação.

Outro exemplo percebido nas duas palestras é a referência aos artistas como sujeitos que gozam a vida com mais prazer. Em Leila, o regozijo vem no sono:

> E se você sabe dormir, aproveitar as horas de sono que é, que é rejuvenescimento, que é regozijo, que é prazer puro, que faz parte da vida, você amplia seu estado de consciência e quando você amplia seu estado de consciência te vêm idéias, te vêm sacadas, isso é fantástico, os artistas aproveitam essa hora, e vêm sacadas, sabe quando você tá dormindo, sabe o acontece? Você não tem preconceito, você não tem medo do estado de estar desperto, então você vai muito mais longe e você tem viagens fantásticas, te dá idéias fantásticas, já acorda de manhã e já sabe que cliente vai chamar e o que vai falar para esse cliente. É uma coisa interessante, porque a maioria das pessoas tem sonhos ou pesadelos e quando chega o dia seguinte na empresa, ele fala assim: "Eu tô uma noite sem dormir" e o outro que não quer ficar por baixo e é invejoso fala: "Eu tô há duas". Daí chega o chefe e fala: "Eu tô a semana inteira". Porque chefe que é chefe tem que se ferrar hierarquicamente, afinal de contas, por que existe chefe? (NAVARRO, 2007, 30''49'- 31''53', *grifo nosso*)

Para Waldez, os artistas aproveitam a vida também acordados porque amam trabalhar e nem precisam ter um *hobby:* "Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby,* coisa que os artistas não têm" (LUDWIG, 2007, 3''44'). Ambas as falas implicam que o gestor contemporâneo trabalha muito e sofre de estresse porque não relaxa nem dormindo e pressupõem uma mudança de comportamento a partir das sugestões dos oradores de curtir a vida e o sono.

Além de apontar a figura do artista, ambos os palestrantes também abordam a figura do chefe. Acima, no final do trecho da palestra de Leila, há uma instigação de que "o chefe foi feito para se ferrar" a partir de seu questionamento: "Daí chega o chefe e fala: Eu tô a semana inteira (sem dormir). Porque chefe que é chefe tem que se ferrar hierarquicamente, afinal de contas, por que existe chefe?" (NAVARRO, 2007, 31''53'). Waldez aconselha a

ignorar o chefe: “Contrate pessoas de que você não precisa e incentive as pessoas a ignorar o chefe, o superior, conflitos mentais” (LUDWIG, 2007, 15’’56’, *grifo nosso*). E sugere que essa função está ultrapassada em:

> Já houve um tempo em que o ser humano vivia nas cavernas e ele se organizou de um jeito para viver nas cavernas, se organizou em tribo e mandava quem era mais forte e nós demos um nome para essa pessoa que é o chefe. O chefe da tribo. isso quer dizer que se você ainda tem chefe é porque você está no tempo das cavernas (LUDWIG, 2007, 1’’02’ – 1’’17’).

A censura com relação à figura do “chefe” é apenas um exemplo de que a proposta de mudanças, a partir de conceitos cristalizados há muito tempo, é um dos temas principais das palestras.

O tema desenvolvido pelo retor Waldez Ludwig gira em torno do que ele próprio intitula “a revolução do conceito”, a era atual baseada no valor das idéias. Segundo ele, mais do que a qualidade do produto e/ou do serviço e o atendimento, o modelo de gestão da empresa é o mais importante para que uma alta *performance* e bons resultados sejam alcançados. Ele sugere que a consecução de tais objetivos está apoiada sobre os pilares do corte de custos e o do investimento no valor percebido pelo cliente. A esse propósito, Waldez levanta a seguinte questão: como organizar uma empresa na era do conceito? Uma vez que o valor das idéias coloca o homem no centro do processo, como conseguir uma alta *performance* em tempos de mudança?

A esse respeito, uma fala central de Leila também constata a necessidade de mudança e sugere a emoção positiva do poder, e não o negativismo da reclamação, como força chave para a mudança que impede o fim da extinção das empresas, apesar de tempos difíceis:

> O mundo é claro e explícito, tá tudo aí, claro e explícito pra você ver, mas quando você não quer ver você não vê, não adianta, quando a pessoa não quer escutar, ela não escuta. (...) Eu acho que a pessoa que reclama, que busca o culpado e que critica, não é pessoa poderosa e nem vencedora, (...) eu tenho que fazer diferente, eu tenho que criar uma maneira de mudar o negócio, de transformar, se eu quero conservar o meu bem estar, se eu quero conservar a minha carreira, o meu sucesso, eu tenho que mudar. Então a gente não tem que ficar tarado por mudança. Não. A mudança, gente, são pros conservadores, a mudança é pra quem quer conservar alguma coisa, se você não quer conservar nada você se extinguiria, se você não quisesse conservar nada é extinção. Quando a gente quer conservar alguma coisa é que a gente muda. (...) Como é que eu vou mudar esse negócio? Como é que eu vou transformar? O que eu posso fazer? Onde eu posso buscar? O que eu posso achar para fazer esse negócio se transformar? Quando você traz tudo pra você, você entende que nada muda se você não muda. A coisa é em você, é em você que o negócio começa e é em você que o negócio termina (2007, 14’’02’- 15’’30’, *grifo nosso).*

Os dois casos servem como exemplos da proposição do discurso de ambos os retores, ou seja, verificamos a presença da tese que eles querem defender. Para Abreu (2002, p. 37), "a primeira condição da argumentação é ter definida uma tese e saber para que tipo de problema essa tese é resposta". Dessa forma, Waldez e Leila elegem como tese a necessidade de mudança e buscam, na escolha exemplos aportada no segmento empresarial, a adesão do auditório. "Uma segunda condição da argumentação é ter uma 'linguagem comum' com o auditório" (ABREU, 2002, p. 38).

A fala de Leila especificamente, além de situada no domínio discursivo da auto-ajuda por responsabilizar o sujeito envolvido na situação pela mudança (o que está presente na palavra "você"), ocorre a partir da proposição de questionamentos que apelam para a inquestionável *existência* do fato. Contudo, ela os trata diferentemente do ponto de vista das *circunstâncias* abordadas por Waldez. Enquanto Waldez justifica a *natureza*[30] da mudança como proveniente do mundo exterior, apontando empresas e pessoas e citando inúmeras vezes a palavra "mundo" como "sujeito" das transformações, Leila apresenta a mudança de "dentro para fora". Waldez menciona as empresas como responsáveis pela mudança dos *slogans*, constata que a "mudança vem acontecendo", porém conclui que o ser humano deve assumir o controle da situação, enquanto Leila apela para a culpa e chama a mudança externa de "energia" causada pelo homem. Podemos comparar essa diferente abordagem nos excertos a seguir:

> Como gerir na era do conceito? A partir da qualidade total dessa mudança que vem acontecendo que é o ser humano de novo no centro do processo. Quando comecei a trabalhar era chefe do DP. Hoje, é vice-presidente de RH. Quando comecei a trabalhar, era superintendência do patrimônio, hoje é subchefia do subsetor do patrimônio. Porque a única coisa que presta na tua empresa são seus funcionários, porque você compete pela qualidade que é feita por gente e você compete pela inovação, que é feita por gente. Mudou tudo! Recrutamento de seleção se acabou, avaliação de desempenho, que é coisa pra cavalo, acabando com essa palhaçada (LUDWIG, 2007, 10''17' – 10''20', *grifo nosso*).

> Vocês entenderam que são poderosos, vocês entenderam que a vida que vocês têm é a vida que vocês escolheram? (...) É escolha. E escolha é muito interessante, porque as pessoas falam: "Mas não sei quem...". Não importa quem, o que eu queria, porque o que tá fora não atrapalha o que tá dentro. Quando você é poderoso, quem entrou, quem não entrou, o que aconteceu, se o dólar subiu, se o dólar caiu, não atrapalha meus sonhos, os meus princípios, as minhas escolhas, aonde eu quero chegar. Isso só tem que me deixar mais adaptável, mais flexível, mas eu sei aonde eu quero

[30] De acordo com Tringali (1988, cf. p. 47-51), com relação à estrutura e processo do discurso, todo e qualquer discurso gira sempre ao redor de um tema. Quando o tema é problematizado surge a questão. A questão é um problema que se tem de resolver e pressupões uma pergunta que demanda sempre mais de uma resposta, respostas em conflito. O estado da questão é o momento em que o orador enuncia, em termos precisos, através de uma proposição do que vai defender. Nesse momento, discute-se a *existência* do fato (se ele aconteceu ou não); a sua *natureza* (sua definição); e suas *circunstâncias* (que podem ou não modificar sua natureza).

> chegar. Gente, ninguém prometeu pra você que a vida era um mar manso. E a única graça que tem na vida é que ela não é um mar manso (NAVARRO, 2007, 22''34'-23''10', *grifo nosso*). (...) A relevância, gente, não é de fora pra dentro, na realidade nada é de fora pra dentro, o seu poder é de dentro pra fora, é um poder de escolha, é de sentido de vida, é um poder de se reconhecer e entender o que você tá fazendo aqui (NAVARRO, 2007, 35''41').

Esses trechos nos fazem retomar o que os estudos perelmanianos propõem acerca da diferenciação entre persuasão e convencimento: "Para quem se preocupa com o resultado, persuadir é mais do que convencer, pois a convicção não passa da primeira fase que leva à ação" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 30). Assim, Leila persuade os gestores a assumir a escolha que trará sentido às suas vidas, independente da ação do mundo exterior, que é clara e explícita. "Em contrapartida, para quem está preocupado com o caráter racional da adesão, convencer é mais do que persuadir" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 30). É por isso que Waldez empreende convencer seu auditório pelo uso recorrente da palavra "mundo" atrelado ao conceito de mudança, de caráter impessoal, marcado pelo tempo verbal no pretérito imperfeito do verbo "era". Mas a atitude de controle busca o ser humano como centro do processo. Mudar hábitos ultrapassados é sua proposta ao estabelecer um vínculo entre convicção e inteligência. Dessa forma, Leila está ensinando a *gerenciar relação* e Waldez, a *gerenciar informação*[31].

Como vimos, Leila também sugere a escolha de assumir o comando e diz que a natureza dessa mudança já é "de dentro pra fora". Assim, estabelece um vínculo entre persuasão e ação. Também concorda que o mundo externo é difícil, mas atribui a responsabilidade do fato, em parte, à ação humana como desencadeadora desses maus hábitos. Tal idéia está presente nas inúmeras referências à palavra "dentro". Assim, a retora persuade seus ouvintes de que, assim como a maioria dos problemas surgem de "dentro para fora", o sentido da vida é buscar a solução igualmente "de dentro para fora", pois o que está "fora não pode atrapalhar o que está dentro" para as pessoas que ela chama de "poderosas", e que Waldez denominaria "gente competente".

Como vimos, a cada retor corresponde um foco sob o mesmo tema: a mudança de atitude do profissional do segmento empresarial para operar a transformação da empresa e sobreviver em tempos atuais. Temos, assim, a tese e a hipótese. Para Tringali (1988, p. 48-49), a questão de que se ocupa o retor é posta em termos gerais, "em tese" e em termos

[31] Os conceitos destacados são de Abreu (2002, p. 25): "Argumentar é a arte de convencer e persuadir. Convencer é saber gerenciar informação, é falar à razão do outro. (...) Persuadir é saber gerenciar relação, é falar à emoção do outro".

particulares, “em hipóteses”. Observamos nas palestras que a questão de ambos os discursos aborda uma questão particular: o caso do colaborador que vive na era do conceito e precisa se organizar para essa nova demanda, mas é inseparável de uma questão geral: a sobrevivência da empresa e de seus colaboradores em tempos de mudança. Para tanto, a empresa precisa se transformar no que Waldez chama de “empresa bacana” e o colaborador precisa se tornar “pessoa poderosa”, segundo Leila.

Contudo, antes de chegar à resposta para o problema, que é essa mudança de comportamento, a proposição da tese deve “preparar o terreno”, conforme Abreu (2002, p. 45-46). Segundo esse autor, “ao iniciar um processo argumentativo visando ao convencimento, não devemos propor de imediato nossa tese principal”. Dessa forma, o advento das novas palavras no jargão empresarial e na publicidade dos produtos e serviços, através de inúmeros exemplos elencados por Waldez acerca do comportamento dos clientes, consiste na tese de adesão de que ele precisa para convencer o auditório do fundamento da tese proposta. Segundo Abreu (2002, p. 46-46), essa tese preparatória, chamada tese de adesão inicial, deve ser proposta com base em algo que sabemos que nosso auditório possa concordar. Reboul (2004, p. 164) considera, a esse respeito, que essa preparação acontece por meio da busca pelos *lugares comuns da argumentação*. Waldez realiza essa etapa ao resumir como uma empresa sobrevive por gerações apesar da mudança de tempos. Ele conta assim:

> Eu vou resumir pra ficar mais fácil... esse resumo alguns conhecem, mas eu acho ele muito bom para ajudar mesmo na compreensão: Meu avô gostava da Petrobrás porque o petróleo é nosso; meu pai adora a Petrobrás porque tem posto, tem gasolina e passam óleo de mamona embaixo do carro até hoje, e se a gasolina é boa para Fórmula 1 é boa para ele; eu adoro a Petrobrás, porque além de ser meu cliente de muitos anos, a Petrobrás tem um posto lá perto de casa que tem carvão, tem picanha, tem cerveja, tem velinha de bolo de aniversário de criança. Agora, na Era do Conceito, o meu filho adora a Petrobrás porque é o maior patrocinador cultural do Brasil, porque apóia o futsal na favela da Mangueira, porque cuida das tartarugas do Projeto Tamar, porque estão pesquisando energia eólica e hidrogênica pra salvar o planeta (LUDWIG, 2007, 42’’20’ – 42’’27’).

O que Waldez expõe a partir de fatos sobre as ações da Petrobrás e de presunções, a partir de suas opiniões e da de seus familiares, é que a mudança na gestão empresarial se define por uma mudança de atitude do consumidor. Na seqüência do excerto acima, Waldez comenta que na era do conceito, o ser humano é o centro do processo e as idéias da “empresa bacana” é que vão atraí-lo como cliente e potencial comprador. Ele também deixa claro que o novo perfil do consumidor é que vai moldar a gestão e vai atualizar termos tais como necessidade, criatividade, utilidade e beleza. Outra definição importante que desencadeia o fato mudança como indicador da era do conceito é a anterior era da informação

que, através da Internet, disponibilizou democrática e globalmente a informação em tempo real. Ao comparar o Brasil com outros países e ao comparar tempos diferentes aqui e no exterior, Waldez igualmente trata da natureza do fato, apontando as causas sociais e evolutivas que desencadearam todo o processo que o gerou tal como ele é.

Em "O Poder da SuperAção", Leila igualmente elenca atitudes que sugerem triunfo e vitória através da ação frente às mudanças. No jogo de palavras super + ação, a retora, após constatar que "o mundo mudou" e que, por isso, "ninguém sabe o que vai acontecer mês que vem" ou "ano que vem", "tanto é que cartomante em São Paulo só faz previsão para no máximo cinco dias", oferece a solução: "superar, para chegar lá é você sendo você mesmo". Usa as expressões "tem que ter peito" e "tem que desmascarar", "tem que ser *super* para ter poder", não basta "nascer pra lua". Isso tudo exige, segundo a retora, além de coragem, conhecimento. É essa uma das conclusões anunciada pela oradora a partir do caráter polissêmico das expressões idiomáticas construídas pelas metáforas acima citadas, que visam gerar atitudes que, se postas em prática, vão gerar "a zona do fluir, da sincronicidade, da felicidade, do sucesso, do prazer". Essa gradação enfática é seguida, na fala de Leila, como o pressuposto de que tudo "começa em <u>você</u> e termina em você (...) é sempre <u>de dentro pra fora</u>". Nesse trecho, Leila finaliza sua tese de adesão e inicia a tese principal, que é a proposta de mudança, que vai ser acompanhada por técnicas da PNL. Antes disso, porém, percebemos que, já nesse momento, as palavras de Leila se revelam como pertencentes ao discurso da auto-ajuda e constroem valores do mesmo lugar comum da argumentação que os veiculados no discurso de Waldez.

Para listar os valores que fundamentam o lugar comum da argumentação, que devem ser postos em prática segundo os retores, ambos os discursos estão voltados para a apresentação de receitas: Waldez instrui os gestores a transformar informação em conhecimento, criatividade em inovação, combinar corte de custos e investimento para garantir uma alta *performance* e obter bons resultados. Leila sugere a combinação de desafio e competência com eliminação do negativismo, das reclamações e do estresse para a obtenção do sonho de ser feliz no trabalho. Ambos abordam aspectos tais como talento, habilidade, competência, capacidade, amor ao trabalho, relevância, desafio, utilidade, felicidade, sonho, oportunidade, conhecimento, informação, rapidez, inovação. Todas essas palavras estão presentes no discurso de ambos e servem como réplica à existência do fato: a mudança existe (tese principal) e esses valores são um dos caminhos para lidar com ela (resposta).

O *como* processar essa resposta é o tema que segue no discurso dos retores. Uma vez "verificado se o fato aconteceu ou não e, suposto que tenha acontecido, indaga-se de

sua natureza ou tipificação e trata-se de suas circunstâncias" (TRINGALI, 1988, p. 51), Waldez e Leila propõem a personalização em lugar da padronização como resposta ao problema. Mesmo em tempos de globalização, o profissional do segmento empresarial deve cuidar do local, segundo os retores. Ao afirmar que cada cliente é diferente e, portanto não deve ser atendido igualmente e que cada funcionário é único e então não pode ser gerido da mesma forma, Waldez propõe: "Quer se dar bem, pára com essa palavra: padronização, ela é mortal. Não do produto, pelo amor de Deus! O produto tem de ser padronizado, o processo também, mas as pessoas não" (LUDWIG, 2007, 33''35'). Leila expõe essa idéia ao dizer que:

> (...) é mais fácil você ver as coisas no outro do que em você mesmo. Mas é uma pena isso, é uma pena, porque tem quase sete milhões de pessoas nesse planeta, nesses sete milhões, três milhões e pouco são mulheres, dessas mulheres oito são *top model* e só uma Leila Navarro. Sou única, mas único é cada um de nós. E quando você entende que você é único é que você faz a diferença... se você não perceber o seu diferencial, essa sua unicidade você tá perdido, porque tudo o que for padrão, tudo o que for *comodity,* tudo o que for igual, vai ser substituído a qualquer momento por uma automação, não é porque tô jogando praga não. É porque é a nossa realidade, tudo que pode ser padronizado vai ser automatizado é questão de horas (NAVARRO, 2007, 26''22'- 26''46').

A partir dos conceitos de personalização e padronização, há o pressuposto da constância da mudança constante. A partir disso, os retores sugerem outra característica que mantém o gestor comprometido no seu foco: a necessidade de manter o cliente e garantir bons resultados financeiros. Waldez discursa sobre isso na seguinte fala:

> A inovação é a palavra chave do milênio, já foi qualidade, já foi reengenharia, já foi gestão de capital intelectual. A inovação tem essa definição que eu gosto que é a criatividade com utilidade. (...) A inovação e a criatividade: qual é a diferença? Criatividade é ter idéia. Inovação é ganhar dinheiro com a porra da idéia. Executar, realizar (LUDWIG, 2007, 44''17' – 45''02').

Essa fala apresenta mais uma resposta para lidar com a mudança na era do conceito: executar, realizar, agir, trabalhar. A criatividade e a inovação são duas das receitas para tal consecução.

Agir e trabalhar é também a proposta de Leila. Ao chamar a atenção dos ouvintes para o tema da palestra em "a nossa palestra aqui chama "*O poder da Superação*" e que "a única maneira de a gente superar e a gente chegar lá é você sendo você mesmo", Leila também sugere a personalização, o ser diferente para se superar, o ser único, o ser você mesmo. E alerta: "e isso a gente paga um preço muito caro, porque isso a gente não aprendeu, porque a gente não foi preparado para isso, porque a nossa cultura não entende e não valoriza

isso" (NAVARRO, 2007, 3''49'). E conclui que as pessoas que não são "padronizadas", podem ser marginalizadas socialmente: "Então às vezes você é chamada de louca. Ah! Cada vez que eu ouso, que eu invento, que eu inovo, que eu faço diferente, me chamam de louca. Quanto mais louca eu fico, mais dinheiro eu ganho. Não sei o que acontece" (NAVARRO, 2007, 3''48') . Além de Leila, Waldez também ironiza a respeito de sua própria atitude em promover a personalização em suas palestras, sugerindo que os outros as copiam e promovem a padronização.

> Isso é uma boa dica: se você imitar alguém, você sempre será segundo. Isso é um aviso aos clones de palestrantes que tem pelo Brasil aí. Gente que pega tudo e faz e clona, vai ser sempre o segundo sempre. Cria teu circo, inventa o teu circo (LUDWIG, 47''25' – 47''40').

Esse trecho é seguido da abordagem dos conceitos originalidade e sucesso. No excerto de Leila, a ironia vem seguida de um conselho: "Não reclame!", em "Eu acho que a pessoa que reclama, que busca o culpado e que critica não é pessoa poderosa e nem vencedora (...) está desperdiçando seu tempo" (NAVARRO, 2007, 14''22'). Leila sugere que, em lugar de "buscar o culpado", "eu tenho que fazer diferente". O ser diferente consiste em constantemente lidar com a circunstância do fato que é operar mudança na mudança: "eu tenho que criar uma maneira de mudar o negócio, de transformar, se eu quero conservar o meu bem estar, se eu quero conservar a minha carreira, o meu sucesso, eu tenho que mudar" (NAVARRO, 2007, 14''50'). Contudo, Leila adverte que

> Então a gente não tem que ficar tarado por mudança. Não. A mudança, gente, são pros conservadores, a mudança é pra quem quer conservar alguma coisa, se você não quer conservar nada, você se extinguiria, se você não quisesse conservar nada é extinção (NAVARRO, 2007, 14''51' – 15''10').

Segundo Leila, estar disposto a enfrentar a conjuntura da mudança significa sobreviver: "Quando a gente quer conservar alguma coisa é que a gente muda" (NAVARRO, 2007, 15''11'). "Usar a energia toda" para enfrentar a circunstância é constantemente se questionar, segundo ela: "Como é que eu vou mudar esse negócio? Como é que eu vou transformar? O que eu posso fazer? Onde eu posso buscar? O que eu posso achar para fazer esse negócio se transformar?" (NAVARRO, 2007, 15''15'- 15''29'). A retora finaliza apontando o que ela denomina "a chave do sucesso": "Quando você traz tudo pra você, você entende que nada muda se você não muda. A coisa é em você, é em você que o negócio começa e é em você que o negócio termina" (NAVARRO, 2007, 15''30').

Em “em você começa e em você termina”, a retora atribui a responsabilidade da ação ao gestor, tese também recorrente no discurso de Waldez, que podemos sintetizar da seguinte forma ao ouvir sua palestra: a era do conceito exige uma mudança de atitude por parte dos gestores. Eles devem organizar seu modelo de gestão apoiados pelo conhecimento, pela inovação e pelo amor ao trabalho, buscando como centro do processo o ser humano.

Não podemos finalizar nossas considerações acerca do aspecto temático das palestras motivacionais sem antes dizer que, muitas vezes, o percurso temático está atrelado aos interesses do discurso empresarial de influenciar os sujeitos envolvidos nessa esfera de atividade a realizar o que convém à empresa. Ao fazermos uma leitura crítica de alguns trechos, percebemos que o palestrante, a serviço da empresa que o contratou, tematiza aquilo que convém não só a ele, mas principalmente à empresa. No trecho da palestra de Leila, percebemos esse jogo de interesses:

> E a única graça que tem na vida é que ela não é esse mar manso. Eu tenho um namorado hoje, namorado, eu tô apaixonada por isso eu tô com essa cara assim. E eu falei pra esse meu namorado: “Nossa! Mas você é difícil”, e ele falou: “Leila, se eu fosse de fácil, você queria?” Eu não queria, se fosse fácil a gente não quer, gente se fosse fácil, você não ia querer. Não tinha graça, não tinha graça. O que tem graça é a vida que a gente leva, como empresário, como querendo fazer uma carreira, querendo chegar lá, é porque as coisas te mexem, isso é vida, a gente nasce assim, temos que enfrentar uma série de desafios, isso começa no berço (NAVARRO, 2007, 23’’34’- 23’’56’, *grifos nossos*).

Esse trecho revela como a palestrante está a serviço das idéias que a empresa quer veicular e incutir na mente dos funcionários. Ao tematizar mudança, Leila argumenta que é isso que dá movimento à vida, que não é um “mar manso”. Para confirmar tal tese, busca um exemplo pessoal e fala de seu namorado, um recurso que visa à credibilidade. Em seguida, busca, no domínio discursivo da auto-ajuda, o conceito de responsabilizar o sujeito envolvido na situação pela ação ou estado ocorrido em “não querer o que é fácil”. Para arrematar, ela não poderia deixar de citar “o empresário”, que é o tema que interessa no argumento. Para finalizar, propõe que o fato é inquestionável, porque inerente ao ser humano: “começa do berço”, assim como o desafio faz parte da vida. Dessa forma, a mensagem enviada poderia ser lida como “a empresa passa por desafios e você deve gerenciá-los sem reclamar, caso contrário, sua vida não teria graça”. Viver num mar manso não deve ser o esperado pelo empresário que abraça a carreira para “chegar lá”, assim, encarar o desafio consistirá em obter a felicidade pessoal e o sucesso profissional e, conseqüentemente, fará a empresa lucrar e o palestrante motivacional garantir sua manutenção no mercado.

Finalizamos assim essa seção sobre o aspecto temático das palestras. Nosso objetivo foi apresentar um panorama comparativo dos temas abordados pelos dois retores. Verificamos que ambos falam de um mesmo lugar comum da argumentação, pois buscam a mesma tese a partir de fatos, presunções e valores similares. Percebemos também, por meio de um olhar crítico, que os temas abordados servem a um jogo de interesses entre empresa e palestrante. Agora, para investigar como o papel dos ouvintes constrói o orador e seu discurso, na seção a seguir, vamos focalizar nossa atenção aos momentos das palestras em que há a busca pelos lugares comuns da argumentação na relação entre retor e auditório.

Quanto ao *auditório e os lugares comuns da argumentação*, como já dissemos, as duas palestras que compõem nosso *corpus* são parte integrante de uma solenidade empresarial promovida pela KLA. Por seu um evento de impacto popular, caracteriza-se pelo tom de divulgação cultural cujo tema, de alguma forma, é de interesse e relevância ao seu auditório. Certamente, a partir do contato com o discurso, o auditório discute e emite pontos de vista sobre o que ouve de Waldez e Leila. Ambas as palestras aconteceram no mesmo dia nesse evento. Assim, ambos os retores construíram um discurso para um mesmo auditório real de gestores e sob um mesmo lugar comum da argumentação, o mundo dos negócios.

A partir do estudo teórico acerca dos gêneros retóricos, observamos que o gênero oratório predominante verificado em nosso *corpus* é o laudatório, com tonalidades do político. Podemos delinear um o auditório que, ao sair do local da palestra, sentir-se-ia impelido a decidir por uma mudança de atitude. Tal mudança consistiria em encarar o ambiente de trabalho revestido de um poder extraordinário para deliberar e operar alterações no modelo de gestão antigo (que será "votado contra" para que um novo se estabeleça), por meio da superação do fracasso e da instalação de um clima favorável de otimismo que trará sucesso e felicidade. De qualquer forma, encontramos então aí, nessa transição, alguns matizes do discurso forense[32] também, uma vez que haverá um julgamento formal dos velhos modelos condenados a dar lugar aos novos, na fala de Waldez, bem como das atitudes e comportamentos negativos que devem ceder espaço ao otimismo, em Leila.

A respeito do auditório, o palestrante-orador dirige a palavra a um grupo de gestores e colaboradores de grandes empresas brasileiras. Seu auditório real daquele dia é composto por mulheres e homens adultos. Alguns ouvintes parecem já terem participado de

[32] Assim como a ciência se divide em teórica e aplicada (prática), não se diverge em julgar a Retórica, como nos lembra Tringali (1988, p.32) "como um saber aplicado, pois ela visa não a mera contemplação desinteressada, mas o agir e fazer". Daí também caber caracterizar o gênero palestra empresarial como forense.

eventos anteriores da KLA. Isso fica claro na palestra ministrada por Waldez, uma vez que um histórico dos temas abordados pelo consultor entre os anos de 2002 e 2006 são apresentados nos entremeios de sua nova fala. Também na fala de Leila, entendemos que essa palestra já foi realizada algumas vezes.

Imagina-se também que, uma vez registrado em DVD e disponível para venda no *site* da empresa promotora do evento e também no *site* particular de cada palestrante, esse discurso atinja um auditório virtual de gestores, aprendizes e simpatizantes dos Recursos Humanos da gestão empresarial e suas tendências modernas, bem como do discurso de auto-ajuda no segmento empresarial.

Quanto aos lugares da argumentação, podemos justificar a escolha do tema abordado pelos palestrantes, que estabelecem um acordo prévio com os ouvintes a partir da busca de valores preferíveis. Segundo Tringali (1988, p.208), "a Retórica supõe sempre discursos em confronto. Um discurso implica sempre ou um discurso anterior ou posterior". Aqui, Waldez faz seu discurso atual dialogar com seus discursos anteriores ao comparar os novos conceitos com os anteriormente apresentados em suas palestras dos últimos anos. Nessa atualização, o seu discurso deixa entrever a veemência do discurso anterior contrário que se torna agora obsoleto e ultrapassado frente às novidades empresariais exigidas pelas mudanças sociais. As teorias clássicas de administração, citadas a partir de nomes de estudiosos tais como Taylor e Fayol, subjazem a atual necessidade de novos padrões de comportamento. Na palestra de Leila, há o confronto entre o discurso do fracassado e do bem sucedido, do pessimista e do otimista, do que só age e do que se supera nessa ação.

Os lugares comuns buscados pelos retores obedecem, por definição, a duas diretrizes primordiais da Retórica: a de conhecer o auditório para potencializar o caráter persuasivo do discurso e a de valorizar a identidade do orador para, através de sua credibilidade, promover a identificação com o auditório e obter sua adesão.

Por isso, os palestrantes elegem como lugares comuns, ora o ambiente empresarial, que é saber partilhado de todos ali presentes na palestra, ora o convívio familiar, que tanto estabelece identificação entre retores e auditório como empatia para com a figura dos oradores.

Em nível pessoal, Waldez busca o lugar comum da condição humana: ser ou homem, ou mulher, ao tematizar a "guerra dos sexos" no mercado de trabalho. Como seu auditório é composto de homens e mulheres, os silogismos que abordam tal questão gozam de igual confiabilidade. Ao dissertar sobre a expressiva presença feminina na gerência das empresas, Waldez busca o lugar da natureza feminina:

> A mulher sempre mandou na humanidade porque ela tem o poder de a humanidade continuar existindo ou não. Quem decide ter filho é sempre ela, a mulher. Eu vou engravidar, ela engravida. O homem diz: eu vou engravidar, não engravida (LUDWIG, 2007, 55''10'- 55''21').

No discurso de Leila, há também valores universais e situações pelas quais toda pessoa pode passar. A própria retora se auto-apresenta como modelo de superação ao compartilhar com o auditório o caso de sua separação matrimonial.

Essa postura de busca pela identificação com o auditório, por parte de Waldez e Leila, revela o que Cortina (2008, p. 93) chama de "recurso à intimidade":

> É para esse 'leitor (ouvinte) amigo' que o enunciador irá propor uma fórmula para alcançar o sucesso, a satisfação pessoal. O recurso à intimidade é uma estratégia do discurso para instaurar um efeito de subjetividade, isto é, para aproximar o sujeito que fala, a imagem de autor (orador) construída em seu interior, do sujeito com quem ele fala, imagem de leitor (ouvinte) a quem se dirige.

Os personagens centrais do gênero palestra motivacional do segmento empresarial são as empresas e os clientes. Toda empresa, em qualquer setor de atividade, visa vender: um produto ou um serviço e, para isso, sua imagem no mercado. Para os retores, em tempos de competitividade, a atividade de vender é de constante conquista e influência. Eles postulam que vender é atender à necessidade do cliente. Assim, convencer e/ou persuadir seriam a principal manipulação por parte do papel influenciador da empresa junto ao papel influenciado, o cliente, que compraria qualquer coisa desde que precisasse. Porém, em tempos de democratização da informação, trazida pela era da informática, eles sugerem que o desafio é aprender como fazer diferente.

Todos os lugares da quantidade expressos, por exemplo, nos dados estatísticos (que serão analisados como provas lógicas) e todos os lugares da qualidade, presentes nos exemplos (que compõem as provas psicológicas), visam convencer e persuadir o auditório de que todas as suas intenções devem apontar para o processo de vendas, que objetiva alavancar resultados e atingir o lucro no mundo dos negócios. Segundo os retores, essa seria a receita para fazer gestores e colaboradores empresariais atingirem o sucesso e a felicidade.

Já tendo mostrado como os lugares comuns da argumentação são responsáveis pelo conteúdo temático das palestras, vamos agora conhecer o aspecto composicional do gênero estudado a partir da elocução retórica e por meio da identificação das técnicas argumentativas. Nessa investigação ainda será preciso olhar para como se dão as relações entre palestrante e auditório, ou seja, como a interação ocorre nas palestras. Portanto, seguem

abaixo algumas considerações sobre as características composicionais das palestras e marcas textuais que irão justificá-las.

Esse procedimento que acabamos de descrever é confirmado pelas seguintes considerações de Cortina (2008, p. 90) a partir do Tratado da Argumentação:

> Durante todo o exame das técnicas de argumentação, Perelman e Olbretchs-Tyteca procuram mostrar como a interação entre o sujeito enunciador constrói-se por meio de recursos discursivos para persuadir seu enunciatário sobre a verdade e sobre o valor daquilo que é dito. Esse convencimento se dá, por um lado, pela imagem que o enunciador instaura de si mesmo e, por outro, pela maneira como dispõe seus argumentos.

3.2 O ASPECTO COMPOSICIONAL: a elocução e a construção da argumentação

A construção composicional é o modo de organizar o texto, de estruturá-lo. Ao analisar um texto escrito, é possível enquadrar, no aspecto composicional de uma caracterização genérica, os recursos gráficos em geral. Todavia, o conhecimento das características composicionais do gênero, segundo Lopes-Rossi (2006, p. 4-5), são identificáveis de uma leitura global dos exemplos do *corpus* de análise:

> Todos os elementos que compõem o gênero, sejam eles verbais ou não-verbais, com relação ao posicionamento e ao tamanho, como: título, texto, subtítulo, foto, ilustração, gráfico, tabela, indicações de alguma informação nas margens da página, tipos das letras (fontes), cores, recursos gráficos em geral, qualquer outra característica que chame a atenção, devem ser observados. As características do suporte possível ou adequado para aquele gênero devem ser consideradas.

As considerações a seguir têm a intenção de adaptar e aplicar a um texto oral as orientações da autora. Além dos aspectos prosódicos (no lugar das cores e recursos gráficos do texto escrito), optamos também por lançar um olhar investigativo sobre a organização dos argumentos nas palestras, isto é, a disposição das técnicas argumentativas em função do alcance argumentativo desejado pelo seu orador e a duração das palestras (no lugar do posicionamento e tamanho do texto escrito).

A averiguação dos aspectos prosódicos de nosso *corpus* como corroboradores da argumentação vai, certamente, amplificar essa análise composicional do gênero palestra motivacional. Para tanto, investigaremos que marcas prosódicas estão geralmente aliadas a que técnicas argumentativas ao analisar pragmaticamente a função dos elementos supra-

segmentais. Como sabemos que as propriedades do gênero segundo Bakthin (2003), *tema, composição* e *estilo* não são instâncias investigadas de modo estanque, por outro lado, é igualmente possível focalizar esses traços na análise estilística, uma vez que eles marcam também a identidade do retor na sua qualidade de voz durante a ação retórica.

Também quanto ao aspecto composicional, se qualquer outra característica que chame a atenção deve ser observada, como nos lembrou Lopes-Rossi (2006), podemos ampliar nosso olhar para aspectos composicionais de fora do texto, mas que o complementam. É o caso da gestualidade dos retores. Do ponto de vista retórico, de acordo com Tringali (1988), a Retórica Antiga inclui a paralingüística não só na voz (prosódia), mas também na gestualidade (proxêmica). Esses recursos freqüentemente compõem o gênero palestra e estão presentes na *performance* dos dois retores. A gestualidade e a modulação da voz também podem ser consideradas como ratificadores da força argumentativa de seus discursos.

É igualmente possível estabelecer uma relação entre Retórica e Teatro, pois na ação de Waldez, e na de Leila, principalmente, ocorrem encenação e dramatização do discurso. Essa analogia é estabelecida nos momentos em que a platéia de Waldez acompanha seus movimentos no palco e a de Leila é convidada a ficar de pé e se mover para realizar tarefas sugeridas pela palestrante e para interpretar certos papéis também incentivados por ela, como simular uma risada e gesticular palavras propostas por ela.

Como outro aspecto composicional da palestra empresarial de Waldez, podemos dizer que os *slides de PowerPoint,* por ele usados para orientar sua fala, contribuem para tornar sincrético o seu texto. Ele utiliza imagens e a linguagem escrita para ampliar o caráter argumentativo do texto oral. Quanto à Leila, o apelo ao visual, a partir do movimento corporal e do figurino, compõe sua *performance* e parece contribuir para manter seu auditório atento ao ouvi-la. Ambas as características composicionais também concorrem para delinear o estilo que identifica cada palestrante.

Quanto ao estilo verbal, aos recursos lexicais, fraseológicos e gramaticais da língua, o tipo de estruturação das palestras contempla, entre outros, argumentos de definição que ora promovem a monossemização, ora a polissemização das palavras; o uso dos verbos na forma imperativa e o uso de comandos; vocativos que integram o ouvinte ao discurso, tais como, “meu parceiro”, “meu amigo”; os relatos parafraseados de sucesso de empresas e indivíduos famosos e conhecidos na sociedade a título de exemplos ou ilustrações; expressões de caráter metalingüístico e didático, como “eu vou ensinar vocês a...”, ou “eu vim aqui hoje para falar/ensinar para vocês...”; e, principalmente, o constante emprego da nomeclatura empresarial e do jargão corporativo corrente.

Uma característica peculiar na composição da palestra de Leila é o uso marcante dos adjetivos "fantástico", "interessante", "impressionante" que ela usa para comentar os fatos trazidos à sua fala e opinar sobre eles. Além dos adjetivos, Leila utiliza, em muitos momentos, expressões interrogativas que seguem uma afirmação, para confirmar a mensagem, tais como "você está entendendo?", "tá?" e "né?" Acreditamos que tal recurso faça parte do gênero palestra, uma vez que não há interação entre orador e auditório, por se tratar de uma mensagem veiculada de forma expositiva. Quanto ao aspecto argumentativo dessas perguntas curtas, a atitude do palestrante pode ser a de garantir a atenção e adesão do auditório.

Um aspecto que chama a atenção na composição da palestra é a presença da estrutura "pergunta/resposta" como forma de interação com o outro. Contudo, percebe-se que não se trata de uma interação clara, uma vez que não há troca de turnos nem intervenção dos parceiros na comunicação. Só há espaço para a voz do palestrante, que pergunta e responde seus próprios questionamentos: ora formula interrogações seguidas de pausas, ora modula perguntas retóricas. As interrogações podem servir para estimular a reflexão ou despertar um suspense e, a depender da atitude ou intenção do retor, pode ter a função pragmática de ensinar, sugerir, orientar, influenciar. As perguntas retóricas, geralmente marcadas por uma mudança de tessitura ou de volume, soam como irônicas. Essa tentativa de interação parece conferir movimento ao texto oral e tornar a palestra mais dinâmica em função de sua extensão, bem como parece ter a intenção de garantir a atenção dos ouvintes ao fazê-los sentir como participantes. Assim, pode conseguir garantir a venda do produto *palestra* como um curso personalizado e não cansativo ou demorado, que faça o ouvinte perder tempo. Aqui, mais uma vez, o aspecto estilístico irá contribuir para confirmar tais considerações, ou seja, a partir da análise prosódica que o constituirá, verificaremos na velocidade da fala e no volume da voz, a marca dessa interação velada na *performance* oral dos retores. Acreditamos que essa estrutura "pergunta/resposta" componha uma palestra motivacional por ter um efeito retórico.

O trecho abaixo exemplifica o que acabamos de considerar a respeito da estrutura "pergunta/resposta" que compõe essas palestras motivacionais:

> Na humanidade hoje você andando por aí você vê que tem dois tipos de pessoas: os ansiosos enlouquecidos e tem os deprimidos. Os ansiosos enlouquecidos são as pessoas que estão no futuro, que tão vivendo o futuro, e os deprimidos, os que estão meio pra baixo, são as pessoas que ficam angustiadas, melancólicas e culpadas em relação ao passado e os felizes estão no presente, pra ser feliz tem que tá no presente, a gente tem que saber aonde a gente quer chegar, mas tem que estar no presente. Eu ando muito por aí muito e vejo muitos desencarnados, vocês devem também ver desencarnados, o corpo da pessoa está aqui, mas ela não está aqui. É só o corpo que está aqui. E é engraçado que ela pagou para vir assistir essa palestra,

> essa coisa maravilhosa, mas ela não está assistindo essa palestra, porque eu tô falando e ela tá falando dentro dela também, ela tá aqui na cabeça falando, eu dou palestra aqui e ela dá palestra aí. Conclusão: que palestra que ela tá assistindo? Não tá assistindo a palestra. As pessoas têm uma dificuldade muito grande, uma dificuldade de escutar. Pra escutar o outro, que que eu preciso? Tá presente, tá inteiro e fazer o outro se sentir presente, fazer o outro presente, daí escutar o outro. Sabe que escutar é um ato de amor e as pessoas não sabem nem o que é amar. Outro dia eu tava dando uma palestra, dei uma palestra e veio um cara falar comigo: "Esse negócio é difícil. Esse negócio é muito difícil de escutar o que você falou porque você imagina a minha noiva falou pra mim: Não dá mais". E eu falei: "Tu é surdo mesmo, porque o que ela quis dizer não está dando mais pra você, tá dando pra outro" (NAVARRO, 2007, 12''35'- 13''59', *grifos nossos*).

Nos trechos grifados acima, sem permitir um tempo ao ouvinte após cada indagação, a retora lança a resposta agilmente para garantir que o auditório direcione sua reflexão ao que ela quer desencadear a seguir para ir, sucessivamente, estabelecendo a tese iniciada. É também interessante observar que, uma vez que a palestra é um serviço adquirido pela empresa para exercer a função de motivar o funcionário a mudar, é responsabilidade da palestrante incutir nos ouvintes os conceitos estipulados pela empresa quando da contratação da palestra. E, para isso, ela precisa fazer o auditório escutar primeiro para garantir não só sua atenção em respeito à credibilidade da oradora, mas também a consecução da função do discurso.

Outro uso dessa estrutura pode servir ao caráter ilustrativo dos argumentos, no fato de os retores trazerem ao seu discurso, um diálogo entre personagens de uma narrativa, que é o caso desse trecho da palestra de Waldez:

> A revolução do que se consumia... é assim: o meu avô só acendia uma lâmpada quando estava no escuro, um breu total, a gente estava conversando na sala... todo mundo tem um avô assim, eu estava conversando na sala meu avô passava e ele desligava a luz, eu digo: "Oh vô, a gente está aqui ainda" e ele diz : "Mas vocês estão só conversando, pra que luz?" (LUDWIG, 2007, 37''34'- 38''22', *grifo nosso*)

Ainda no exame da estruturação do gênero, verifica-se, quando dos gêneros escritos, a que tipo de composição gráfica recorre o texto (a utilização de letras com tamanhos diferenciados, às vezes, maiúsculas e com destaque em negrito e/ou itálico). São, em sua maioria, argumentos-chave, epígrafes ou conselhos ao leitor. Ao observar como isso teria destaque no gênero oral, pensamos tratar-se da modulação e/ou da qualidade de voz dos retores. Daí vem a necessidade de esclarecimentos acerca dos elementos fonológicos supra-segmentais, também denominados prosódicos, tais como duração, pausa, acento, tessitura, entre outros.

Além dos aspectos prosódicos e gestuais, da estrutura "pergunta/resposta", as palestras são também compostas por piadas, pequenas narrativas que trazem casos empresariais e fatos sociais, políticos e econômicos que estampam as notícias dos principais jornais do país.

O registro de linguagem predominante é o informal. Mesmo sendo um discurso que deveria se apresentar como formal, por ser da esfera discursiva empresarial, e acontecer em um evento cerimonioso, há a presença de traços do coloquialismo, tais como formas curtas (que podem ser percebidas nas transcrições no anexo deste trabalho e nos trechos recortados para a análise): "tá" e "tô" entre outras. Temos no trecho abaixo, o uso do gerundismo, também proveniente do registro oral coloquial:

> Eu conheço uma menina mo... uma mulher brasileira, com uns quarenta e poucos anos hoje, e ela fez carreira no Brasil num banco internacional, depois acabou indo para os Estados Unidos e dos Estados Unidos chamaram ela para ser presidente deste banco internacional no Panamá. Panamá é um ponto estratégico para você ser presidente de um banco internacional. E ela uma brasileira, uma latina, jovem e estava sendo convidada <u>para estar fazendo parte</u> de uma concorrência, de uma, de um trabalho todo de fazer seleção para esse cargo de presidente nesse banco do Panamá (NAVARRO, 2007, 8''27', grifo nosso).

Além dessas regularidades, para finalizar nossa investigação acerca da composição das palestras, julgamos importante contemplar a disposição dos argumentos no discurso, isto é, o roteiro do texto. Consideramos tal aspecto relevante por causa do alcance argumentativo que a ordem dos argumentos pode conferir ao discurso.

Um discurso oral, neste caso as palestras, apresenta as seguintes partes: exórdio, desenvolvimento e peroração. Vejamos como cada retor dispôs seu discurso.

A fala de Waldez Ludwig está assim organizada: 1º) o *exórdio* destacou o caráter histórico das eras e revoluções sociais pelas quais passamos ao longo do tempo, para tematizar 'mudança', 'revolução'; 2º) o *desenvolvimento* seguiu um sucinto sumário das palestras proferidas por Waldez nos anos anteriores para o auditório da mesma empresa organizadora de eventos empresariais, a KLA, para garantir sua adesão, preparando os ouvintes para a nova tese principal da 'era do conceito'; 3º) a *peroração*, pontuada de novos valores que subjazem à mudança trazida pela era do conceito, conclui apresentando sugestões de novos padrões comportamentais para um novo modelo de gestão.

O plano do exórdio seguiu envolvido pelo recurso de presença das narrativas. Partindo da organização das sociedades em tribo, Waldez transporta o auditório das relações humanas rudimentares à era da Revolução Industrial, que mecanizou a força de trabalho e

fomentou o capitalismo. Com a morte da Revolução Industrial, desponta a Era da Informação que, a partir do advento da internet, traz uma nova organização social em redes. A aldeia global está conectada e democraticamente tem acesso à informação em tempo real. Não há mais hierarquia.

A partir da transição da era da informação para a era do conceito, inicia-se o desenvolvimento. O critério aqui usado, que se instaura a partir dos argumentos de definição, presta-se a definir, explicar e sugerir a aplicação dos conceitos que essa nova revolução traz. Waldez começa a comparar conceitos tais como criatividade/inovação e informação/conhecimento, e questiona valores tais como belo/útil, esnobismo/atitude, coisificação do ser humano/sentimento de humanidade, respeito. Trabalha também com a renovação da nomeclatura empresarial, pontuando o contraste entre termos tais como "chefe de DP" *versus* "subgerente de RH" e expondo a transição inevitável a partir dos termos que denominam o cliente: comprador-consumidor-cliente-parceiro-sócio. Desenvolve toda a sua tese sob o argumento de que "o ser humano está no centro do processo". E sugere a personalização do atendimento ao funcionário, agora colaborador, e ao cliente em detrimento da padronização dos produtos e dos processos, que preconiza como necessárias. Fala também de resultados, mas reafirma que não devem ser um fim em si mesmo, propondo que a "empresa bacana" é a que consegue manipular esses novos conceitos para conseguir lucro como resultado. Nesse aspecto, fala rapidamente sobre custos e inaugura o termo "valor percebido pelo cliente". Diz que a paixão é o que deve movê-lo a comprar e esse processo é que irá fidelizar o cliente. Ao desenvolver sua tese principal, vale-se de muitos exemplos, piadas, faz uso de palavrões e choca ao quebrar paradigmas que tematizam preconceitos. Fala de pares tais como jovem/velho, homem/mulher, gente competente/estúpida etc. Conceitua liderança para preparar o auditório para a peroração[33].

A peroração apresenta a conclusão esperada: transferir para o líder da empresa, que é o perfil predominante no auditório, a responsabilidade de realizar a gestão de alta *performance*. Esse fecho revela o caráter utilitário e pedagógico da palestra de Waldez:

[33] Tais argumentos, construídos sob a definição de conceitos gerais e de termos do jargão empresarial, serão analisados neste capítulo no subitem *Argumentos que fundamentam a estrutura do real,* e remontados a partir dos silogismos aristotélicos, o que vai justificar as considerações de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) acerca do papel da linguagem: "Quando dois fenômenos são subsumidos sob um mesmo conceito, a assimilação deles parece resultar da própria natureza das coisas, ao passo que a diferenciação deles parece necessitar de uma justificação" (p. 407). Assim, a linguagem facilita a tarefa do orador na argumentação (mas não lhe impõe decisão): "poderá reagir sobre a linguagem, fazer notadamente que duas palavras, que poderiam ter sido, em dado momento, consideradas homônimas, sejam interpretadas como dependentes de um único conceito" (p. 407).

vender ensinamentos, envolvidos por um discurso motivacional e argumentativo, ao segmento empresarial.

Waldez executa a peroração a partir de outro argumento de autoridade: a citação "Se você não sabe aonde vai, ninguém te seguirá". Atribui essa fala a Marco Aurélio, presente em seu auditório e a quem chama de guru. Ele visa deixar claro aqui que o líder é o norte da empresa e o grande responsável pela sua alta *performance*. Nas próprias palavras de Waldez,

> E por fim, meus amigos, voltando à palavra que está no fim daquela seqüência das palavras- chave de uma gestão de alta *performance*, (...) queria fazer uma lembrança mais ainda em relação a liderança que é 'Se você não sabe aonde vai, ninguém te seguirá' (LUDWIG, 2007, 59''40' - 60''00').

Coerente com todas as opiniões apresentadas durante a palestra, a conclusão é que, na era do conceito, uma gestão de alta *performance* está no próprio modelo de gestão, executada pelos líderes que estão à frente das empresas.

A disposição da palestra de Leila pode ser assim visualizada: 1º) o *exórdio*, circundado por música, dança, luzes e figurino colorido, ocorreu com a entrada de Leila seguida da saudação, que abordou assim o auditório:

> Eu sei que tem gente do Brasil inteiro aqui, né? Mil e duzentas pessoas não é todo dia, né? Então, tudo o que eu fizer vocês aplaudem ou riem, tá entendendo? Vamos colaborar, entendeu? Porque isso aqui é pro mundo, tá entendendo? Então vamos mostrar que o brasileiro é quente, é um público maravilhoso, tá bom? Comprometidos comigo? (NAVARRO, 2007, 1''28'- 1''48').

Diante do "sim" como resposta da platéia, a retora dá início a seu discurso. Já a partir do acordo de interação estabelecido com seus ouvintes, Leila inicia a exposição de sua tese: "o mundo mudou" e sugerem estarem todos ali para aprender a enfrentar essa nova realidade. 2º) o *desenvolvimento* é todo feito a partir da tese da mudança e para oferecer fórmulas de comportamento que concorram para, não só lidar com as circunstâncias do fato, mas também para solucionar problemas dele provenientes. 3º) a *peroração* concentra exemplos e técnicas da PNL (que são inclusive modeladas nos momentos finais da palestra) para uso dos gestores em momentos de enfrentamento dos desafios impostos pela realidade empresarial.

Para justificar sua entrada[34], uma vez que ela não foi anunciada e apresentada como Waldez, Leila tece a primeira conversa com o auditório:

> Então, o seguinte, toda vez que eu entro assim na palestra vem uma vozinha aqui que fala: Leila você não tem vergonha? Uma mulher da sua idade, do seu tamanho? Daí uma vozinha do outro lado fala: Não liga não, isso aí é inveja. Você só exagerou no silicone. Você é duas Gisele Bündchen, quase três na realidade. É aí que vem a inveja. Porque o Silvio Santos compra um nos Estados Unidos e eu tenho um natural (coloca o microfone entre os seios, referindo-se a eles) (NAVARRO, 2007, 1''50' – 2''25').

A partir da brincadeira, que provoca o riso, ela prepara o auditório para o tema a ser desenvolvido a seguir: "E tem que ter peito[35], quem não tiver peito está fora do mercado" (NAVARRO, 2007, 2''26'). E promove a aproximação com o auditório a partir da interação com um dos gestores sentados numa das primeiras cadeiras: "Lindo, está entendendo? Ele tá bobo. Ele tá com a boca aberta. Qual é o seu nome? Roberto? Você sabe o que é peito, Roberto?" (NAVARRO, 2007, 2'' 27'). E explica a que sua fala veio: "Peito é ter coragem, e a palavra coragem[36] vem de *cor* de coração e *agem* de agir, coragem é agir com o coração, coração não tem medo do ridículo, coragem é ter ousadia, iniciativa, coragem é ter humildade pra aprender" (NAVARRO, 2007, 2''44'- 2''54'). Essa é a primeira "receita" sugerida a partir da definição da palavra *coragem*. Esse valor é a atitude que vai permear o tema "superação" e conferir o "poder" de gerenciar a mudança no segmento empresarial.

Em "Você fala: Não tô entendendo? Como é que a gente faz para atingir esse resultado?", que é a fala seguinte de Leila, dá-se, então, início ao desenvolvimento do discurso, motivado pelo questionamento: "Como a gente faz para chegar aí? Coragem é ter velocidade, rapidez, mas sem *stress"* (NAVARRO, 2007, 2''55'). A proposição é respondida agilmente pela própria retora na seqüência: "Gente, vocês viram que a nossa palestra aqui chama *O poder da Superação* e que a única maneira de a gente superar e a gente chegar lá é você sendo você mesmo" (NAVARRO, 2007, 3''23'). A partir do título, a oradora anuncia o tema central da palestra: "O mundo mudou". E, assim, inicia a argumentação, a partir da comparação entre ilusão e realidade, e por meio da metáfora 'máscara': "No mundo da fantasia os super-heróis têm que se mascarar. No mundo real, os super-heróis têm que se

[34] Leila surge do meio da platéia e se dirige ao palco, realizando uma *performance* construída a partir de música alta e dançante, figurino colorido e brilhante, movimentos de requebra dos ombros e quadris, gritos de alegria e o tirar dos sapatos.

[35] Essa metáfora, bem como a construção do argumento pelo exemplo, que Leila usa na composição do início da palestra, serão analisados no próximo subitem deste capítulo *As técnicas argumentativas e as figuras retóricas.*

[36] Como veremos, também no próximo subitem, a explicação da etimologia da palavra "coragem" é enganosa.

desmascarar, têm que abrir o peito, mostrar com garra, trazer à tona todo o seu potencial, todo o seu potencial, sem economia" (NAVARRO, 2007, 3''49'). E prevê a reação possível da platéia: "E daí você fala: Puxa, o cara tem sorte? Não é sorte" (NAVARRO, 2007, 4''20'). Ao afirmar isso categoricamente, coloca o gestor como centro do processo de mudança e o convida à sua responsabilidade: "É esse ser que tem que tá aqui organizando isso tudo, que está em seu favor, pra estar presente aqui nesse momento. Então, quando você está consciente e presente, as coisas mudam" (NAVARRO, 2007, 16''42').

Prossegue, assim, para o que ela chama de "parte mais importante da palestra": "O seu cérebro é a mesma coisa. Você tem que saber o que você dá pro seu cérebro. Conforme o que você dá pro seu cérebro, você vai criar uma realidade" (NAVARRO, 2007, 16''22'). A partir dos questionamentos: "Por quê? Quem é que dá tudo isso?", Leila responde: "É a sua consciência, é você". E ilustra a tese proposta:

> O meu cérebro, se eu ficar falando pro meu cérebro, assim, nem preciso falar muito, se você tem um desejo, um desejo simples, o seu desejo é comprar um *Fiat*, um *Fiat,* você quer comprar um *Fiat*, quando você deseja comprar um *Fiat,* o que acontece? Você sai na rua, o que você só vê? Você só vê *Fiat*, por quê? Porque o seu cérebro, o que ele faz? Ele te obedece. Você tem esse desejo e ele começa a selecionar, ele já sai na rua, ele não pode ver tudo ao mesmo tempo. Ele seleciona e só vê *Fiat*, só vê *Fiat*, só vê *Fiat*. Se você tá grávida e vai num *Shopping*, num *Shopping* que ia há anos, você vai nesse *Shopping*, o que você vê? Você vai comer pizza com seu marido no *Shopping*. Quando você chega no *Shopping,* o que você vê? Loja de roupinha de bebê, loja de móveis de bebê: Nossa! Quanta loja de roupinha bebê! E seu marido: É mesmo! Aquelas lojas estavam todas lá, é que agora que você está vivendo essa situação, então seu cérebro recebeu como se fosse um comando e ele começa a selecionar isso e buscar isso. Tem muita mulher aqui em São Paulo que fala assim: Não tem homem no mercado, não tem homem no mercado, e o que está sobrando no mercado é tudo veado. Então, ela fala que tá sozinha porque não tem homem no mercado porque o que tá sobrando é veado... Essa mulher que fala isso pro cérebro, o que o cérebro dela fala? Ele pré-seleciona, ele sai na rua e vê um monte de homem assim, mas só seleciona bem o veado, é uma coisa impressionante (NAVARRO, 2007, 16''43'- 18''02').

Nesse excerto, visualizamos o que a PNL chama de "modelagem[37]", uma técnica que envolve a reprodução cuidadosa de comportamentos e crenças daqueles que atingiram ou não o sucesso. A idéia de que a mente, o corpo e a linguagem interagem para criar a percepção que cada indivíduo tem do mundo está presente no ensinamento de Leila: o que você diz: "*Fiat*, roupa de bebê, veado" é captado pelo seu cérebro, que pré-seleciona seu desejo e, assim, seleciona seu objeto-alvo: "o carro dessa marca, esse tipo de roupa, esse tipo

[37] Disponível em www.pnl.med.br. Acesso em 26 jun. 2008.

de homem", respectivamente. O que ela sugere também nesse excerto é que tal percepção pode ser alterada pela aplicação dessa técnica, pois "o cérebro te obedece".

Após as ilustrações, já chegando ao fim do desenvolvimento de seu discurso, Leila ensina a operar as técnicas da PNL, salientando sua importância, e responsabilizando o sujeito pela conexão entre o que diz (a linguagem), o que pensa (o cérebro) e o que capta (a percepção de mundo):

> O que você fala você tá criando, eu vou repetir: o que você fala você tá criando como realidade, porque o seu cérebro recebeu essa informação, então, ele vai buscar isso. (...) Então acredito que nós somos responsáveis pelo nosso sucesso e pelo nosso não sucesso, porque acredito que nós nascemos para ser feliz, eu não acho que nós temos momentos felizes, nós nascemos para ser feliz e quando você acredita que nasceu para ser feliz e para ter sucesso a sua vida é assim: felicidade e sucesso. (...) Essa é a parte mais importante da palestra, porque o nosso cérebro é um órgão, como seu estômago é um órgão, e seu estômago funciona a seu serviço, é você que dá pra ele o alimento, você não dá arsênico pra seu estômago porque você sabe que não funciona, que não vai dar certo, você vai se matar, se você percebe que alguma coisa dá gastrite, você não vai comer aquilo, se você come o que você tá fazendo? Você está se matando aos poucos, você está criando problema (NAVARRO, 2007, 18''03', *grifo nosso).*

Vale destacar que o uso do recurso de presença[38], a partir da comparação entre o cérebro e outros órgãos do corpo humano, criada por Leila para compor esse argumento, reforça bastante a sua proposta acerca da aplicação da técnica da PNL.

É também importante considerar mais um excerto da palestra que sugere ao auditório a prática da PNL proposta por Leila, antes de expormos a mensagem final que comporá a peroração de seu discurso. Nesse trecho, ela fala sobre felicidade:

> Então, felicidade e entender que não se faz nada sozinho é uma coisa muito importante, eu acho, não estou falando novidade não, nós todos sabemos, mas só que a gente vai vivendo, vai vivendo, vai vivendo aí a gente entra no automático e a gente entra no automático e as coisas começam a não funcionar. A coisa mais importante que nós vamos fazer aqui é sair do automático, é estar aqui no estado de presença, é estar aqui no estado inteiro, estar inteiro. O que é esse estado de presença? E o que é estar inteiro? Eu uso uma técnica na palestra que é uma técnica de Confúcio, que dizia o seguinte: Tudo o que eu escuto eu esqueço, o que eu vejo eu lembro, o que eu faço eu aprendo (NAVARRO, 2007, 10''24'- 11''10', *grifo nosso).*

Em seguida, Leila pede à platéia para travar com ela esse compromisso ao repetir o pensamento do filósofo. Tal repetição, seguida de gesticulação, também consiste em

[38] O recurso de presença dá visibilidade emocional aos argumentos e focaliza o *design* da linguagem na elocução do discurso (cf. ABREU, 2008, p. 83-84). Trataremos dele na análise dos *Argumentos fundados na estrutura do real* ao aplicarmos as técnicas argumentativas da metáfora, da analogia e da comparação.

prática terapêutica da PNL para a introjeção de conceitos ensinados ao longo da palestra. Além disso, consiste no uso do argumento de autoridade, presente na figura de Confúcio, que é trazida para o discurso com a tentativa de impressionar o auditório. A inscrição de nomes popularmente reconhecidos é comum em palestras motivacionais não só para promover a identificação entre o que se diz e o que o auditório pensa como também para projetar uma imagem de intelectualista do orador, principalmente se os nomes trazidos ao discurso gozam de renome, além de popularidade.

Após realizar todos os ensinamentos, Leila parte, então, para a finalização da palestra.

Na peroração, Leila fala de relevância, de desprendimento e de disposição e propõe o auto-conhecimento e a prática da "terapia do riso" para a consecução da felicidade em tempos de mudança. E mostra como desencadear tal processo:

> Eu tenho um livro que chama *"Qual é seu lugar no mundo"* porque acho isso básico: você entende o que você tá fazendo aqui, o que você veio pra dar? Você só pode dar o que você tem, se você não souber o que você tem, qual é seu talento, qual é seu diferencial, fica difícil. E o único prazer que a gente tem é quando a gente pode participar do jogo, dando o que a gente tem de melhor, fazendo o que a gente sabe fazer melhor, daí não tem erro, daí é fantástico. Como é que você tá hoje nesse jogo da vida? Tá fazendo o seu melhor? Tá fazendo o que você veio pra dar? Ou você aceitou qualquer lugar só pra tá no jogo? Eu vou repetir: Você aceitou qualquer lugar pra tá no jogo? Quem faz essa escolha é você (NAVARRO, 2007, 36''10'- 36''39').

Essa fala é usada para tematizar 'disponibilidade', e, a partir desse conceito, ensina a rir:

> E é dessa disponibilidade que eu quero falar, que eu quero fazer aqui com vocês, essa disponibilidade tem a ver com a risada, que é a primeira coisa que você aprendeu na vida, antes mesmo de falar. (...) a gente chora, mas não aprende, a gente já nasce chorando porque é uma questão de alarme (...) Então a risada é muito importante e as pessoas não sabem mais rir, tem gente que quando ri tampa a boca "rá rá rá rá". A pessoa quer rir, mas quer reclamar ao mesmo tempo, ela tem medo da risada. (...) E a risada é uma coisa interessante, porque quando você ri você conecta os dois lados do cérebro, a risada deixa a gente num estado de aprendizagem, num estado de intuição, num estado que amplia a consciência do nosso cérebro. Olha que coisa interessante, a risada é uma coisa muito importante. Então vou ensinar você a rir em inglês, que é fantástico, a risada é assim: w a h a h a h a h a o a rá rá rá rá rá, pegaram? Vamos lá comigo um, dois, três... (NAVARRO, 2007, 39''14'- 40'' 57').

Depois de aplicar mais uma vez a técnica da modelagem da PNL, ao reproduzir a risada com a platéia, Leila finaliza seu discurso falando sobre o prazer de viver e abordando o aspecto da coragem, que foi também ponto de partida de sua fala:

> Quando a gente (...) vai ficando adulto é tão sério, tão sério e tão chato, e vai perdendo a criatividade, perdendo a coragem. Gente, só tem sentido de você ser um adulto que tem coragem, que tem criatividade, que tem paixão, para que você também seja um cara da terceira idade assim: o cara tem vontade, não tem limite. (...) Eu quero ser uma empresária com sabedoria, já mudando as coisas, o sentido da vida já vai mudando e não vai diminuindo o prazer não, vai tendo mais prazer (..) quanto mais tempo a gente vai vivendo nessa vida, a gente vai aprendendo a saborear mais, a saborear diferente, outro gosto (NAVARRO, 2007, 40''59'-41''42').

Sua peroração sugere o otimismo que garante que vale a pena colocar em prática o aprendido na palestra:

> E aqui tem gente de várias idades, então eu digo: quem aqui tá mais novo do que eu, vale a pena, eu vejo gente que tá na minha frente, que vale a pena, ninguém quer morrer, porque isso vale a pena. Bem gente nós chegamos ao final da palestra...(NAVARRO, 2007, 42''05').

O fato de traçar o perfil do discurso de cada orador quanto à disposição dos argumentos nos fez conhecer, de forma resumida, o conteúdo das palestras. Desde o exórdio à peroração, passando pelo desenvolvimento do discurso, obtivemos um panorama geral e descritivo da ordem dos argumentos. A composição do discurso, além de concorrer para predispor o auditório à adesão, também contribui para o alcance argumentativo dos textos.

O que irá arrematar nossa caracterização genérica das palestras serão as regularidades observadas no exame estilístico apresentado na análise prosódica do *corpus*, que também mostrará o alcance argumentativo dos textos.

3.2.1 As técnicas argumentativas e as figuras retóricas

Antes da análise prosódica que completará a caracterização genérica desta pesquisa, vamos conhecer agora o caráter argumentativo dos textos, a partir de uma análise dos aspectos retóricos das palestras, por meio da identificação das técnicas argumentativas segundo Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005).

3.2.1.1 Argumentos fundados na estrutura do real

Nessa seção de nossa análise, vamos investigar os argumentos mais relevantes presentes nas palestras conforme os tipos de argumentos classificados por Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005).

Um primeiro olhar para esse aspecto nos fez pensar que o recurso argumentativo predominantemente utilizado nos discursos analisados seria o argumento de definição. Do tipo quase-lógico, esse argumento seria o meio pelo qual os retores apresentariam os conceitos vigentes no segmento empresarial e construiriam sua tese. Segundo Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 219), esse tipo de argumento pretende "certa força de convicção, na medida em que se apresentam como comparáveis a raciocínios formais, lógicos ou matemáticos". Os autores enfatizam que "os argumentos quase-lógicos tiram atualmente sua força persuasiva de sua aproximação desses modos de raciocínio incontestados". Desse modo, o que os caracteriza é o esforço mental de que necessita sua redução ao formal. Entendemos, então, que esse tipo de argumentação apela para estruturas lógicas e relações matemáticas para proceder à demonstração da argumentação, para explicitar um discurso que nos parece superior, e que é facilmente discernível. A esse respeito, igualmente adotamos a abordagem já realizada por Oliveira (2006, p. 145) e concordamos com sua afirmação:

> O que interessa, nesta pesquisa, não é descrever a realidade, e apresentar evidências de uma argumentação, mas observar como se constituem as opiniões, os julgamentos que veiculam valores sociais referentes a ela. Por isso, o enfoque é dado ao estudo dos argumentos baseados na estrutura do real.

Diante do exposto, além dos argumentos baseados na estrutura do real, acrescentaremos à nossa análise os argumentos que fundamentam a estrutura do real, isto é, que criam as realidades. Essa escolha está fundamentada no fato de que nosso objeto de estudo não se trata de uma descrição objetiva do real, mas a maneira pela qual se apresentam as opiniões a ele concernentes, podendo essas ser tratadas como fatos, verdades ou presunções. Mostraremos, durante a análise, a coexistência desses dois tipos e justificaremos nossas colocações a partir das marcas lingüísticas encontradas. Apresentaremos também como ocorre a interação entre os dois tipos de técnicas argumentativas, isto é, como se dá a transição entre os argumentos fundados na estrutura do real e os que a fundamentam. A respeito dessa "sobreposição de argumentos", Reboul (2004, p. 164) afirma que "em se

tratando de análises, para um melhor efeito prático e efetivo da argumentação, há de se considerar que a argumentação se caracteriza por uma intervenção constante entre todos os seus elementos. Contudo, Perelman & Olbrechts-Tyteca (2005) propõem um olhar analítico para a estrutura dos argumentos, sugerindo isolá-los ao promover qualquer examinação:

> O discurso persuasivo produz efeitos por sua inserção como um todo numa situação, ela própria o mais das vezes bastante complexa. Como os diferentes elementos do discurso estão em interação, a amplitude da argumentação e a ordem dos argumentos levantam problemas que, antes de examinados sob aspecto sintético, convém ser analisados isoladamente (p. 211).

Porém, os autores belgas alertam para o risco apresentado pelo sentido e alcance de um argumento isolado, o que pode causar ambigüidade e necessitar de interpretação que supra os elos faltantes do esquema argumentativo das palavras do orador. É a partir daí que Reboul considera a sobreposição dos argumentos: "há também a hipótese de haver mais de uma forma de conceber a estrutura de um argumento" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 211).

Acerca de nossa primeira escolha, os argumentos fundados na estrutura do real, Reboul (2004, p. 173) nos lembra que "quanto mais fatos uma tese explicar, mais provável ela será". Assim, os argumentos fundados na estrutura do real estão ancorados na explicação das coisas. Assim, nessa classificação, a ordem já não é mais implicar (como nos quase-lógicos), mas explicar. Dessa classificação, encontramos tanto no discurso de Waldez quanto no de Leila os argumentos que se aplicam às ligações de sucessão e de coexistência.

Antes de mostrá-los, observamos que, de forma geral, para explicar, o orador Waldez Ludwig elenca uma grande gama de provas ao argumentar: as indutivas (através dos exemplos) que permeiam predominantemente suas afirmações, e as dedutivas (argumentos), através de premissas e conclusões lançadas. A oradora Leila compõe argumentativamente seu discurso por meio de raciocínios quase sempre seguidos de orientações, prescrições e fórmulas.

Entre as provas indutivas, através das quais se pode argumentar constatando uma sucessão constante nos fatos e deles fazendo uma inferência de nexo causal, encontramos dados estatísticos pontuando os argumentos como que para comprová-los e atestar sua verdade. Por exemplo, ao falar da expansão da internet, Waldez se apropria de resultados de pesquisas: "Oitenta por cento de aumento no último ano de vendas na *internet",* para explicar o que os causou: a entrada do homem na era social denominada "era da informação". Tal exemplo confirma o que Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 300) afirmam acerca da

causalidade: “são as argumentações que, em virtude da intervenção do vínculo causal, visam, a partir de um dado acontecimento, a aumentar ou diminuir a crença na existência de uma causa que o explicaria ou de um efeito que dele resultaria”. Essas estabelecem um juízo de valor no jogo efeito-causa, ou o inverso: as vendas na internet foram inauguradas a partir do advento da era da informação ou elas a fundaram? Ao lidar com a *causalidade*, supomos o motivo fundamentado em presunções e assim, ao nos questionarmos como e por que, a argumentação conduzirá a interpretação aos argumentos de sucessão: “Quem detém o conhecimento, quem tem a idéia chega a uma concentração de renda monumental” (LUDWIG, 2007, 6’’43’) é a seqüência presumida por Waldez, e confirmada por ele por meio do exemplo: “dois meninos agoniados, porque não sabiam onde enfiar os vídeos, resolveram enfiar num lugar chamado *You Tube* e um ano e cinco meses depois vendem a empresa por um bilhão e seiscentos milhões de dólares” (LUDWIG, 2007, 6’’50’- 7’’08’). Desse raciocínio, deriva o pragmatismo que é “o argumento que permite apreciar um ato ou um acontecimento em função de suas conseqüências favoráveis ou desfavoráveis” (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 358), concedido pela verossimilhança. É por isso que a apresentação do acontecimento é seguida do questionamento do palestrante: “Alguém tem dúvida disso? De que nós estamos na era da informação? (...) E tem gente que ainda não tá metido com isso, porque está esperando pra ver se esse negócio vinga mesmo” (LUDWIG, 2007, 7’’08’- 7’’22’). A ironia visa fazer o auditório raciocinar, como salientado pelos autores do TA (2005, p. 302) que “a busca da causa corresponde à do efeito e que para os raciocínios extraídos da validade universal do princípio de causalidade corresponde os de responsabilidade”. Isso sugere que quem “não está metido com a internet” é responsável pelo insucesso de seus negócios. É interessante notar que o vínculo causal desempenha importante papel no raciocínio histórico que recorre à probabilidade retrospectiva, como observamos no comentário de Waldez, subjugado ao raciocínio que acabara de expor: “Em rede os negócios também, e o poderoso, o poderoso sai de senhor de engenho pra capitalista na era industrial e sai agora para o dono do conhecimento” (LUDWIG, 2007, 6’’34’- 6’’42’).

Como vimos, para compor seu discurso, Waldez vale-se do argumento pragmático, que promove esse encadeamento causal, indo da causa ao efeito e do efeito à causa. Como o argumento pragmático só pode se desenvolver a partir do acordo sobre o valor das conseqüências e, já que o que confere valor a uma conseqüência é sua utilidade, o palestrante busca grande parte das provas no segmento empresarial, que elege como seu lugar comum. Aristóteles chama a disciplina que se ocupa de “encontrar os lugares de onde se tiram as provas” (TRINGALI, 1988, p.63) de *tópica.* Como o tema da palestra é mudança entre eras

sociais, e a necessidade de aprender a adaptar-se a esta constante transição, as provas refutativas e confirmativas coexistem o tempo todo. O orador promove o transporte de contrastes frente a um auditório que, já predisposto a se convencer e aprender novas ferramentas de sobrevivência no mundo empresarial atual, pode aderir à tese não só porque provavelmente já viveu os velhos modelos, mas também porque pode estar participando da palestra para aprender a inaugurar novos modelos comportamentais. Esse embate de provas refutativas e confirmativas fica claro logo abaixo, no trecho recortado da palestra:

> A maioria das indústrias ainda tem refeitório. Para que serve o refeitório? Para porco comer. A mão de obra, aquele bandejão que é o cocho, luz florescente que estraga qualquer comida. Luz florescente serve para curar icterícia. Não serve para gente comer debaixo dela. Parede de azulejo, bandejão, mulher mal humorada joga a espumadeira no arroz, espalha arroz na bandeja inteira, casca de feijão, alface e tomate e o refresco é sempre ou caju ou maracujá. Porque caju rende, porque você põe água, água, água, água, água fica com gostinho de caju no fundo, não fica? Eu conheço uma empresa que administra mil e quatrocentos restaurantes industriais, restaurante, chefe de cozinha, comida no prato, estação *gourmet*, estação não-sei-o-que, estação de massa. Descobriram que quem come numa empresa é gente, não é porco (LUDWIG, 2007, 11''50'- 13''03').

Ao refutar o modelo 'refeitório' ("Não serve mais...", diz ele), o orador confirma (ao dizer, "Eu conheço...") o novo modelo 'restaurante industrial'.

Ao trabalhar com o significado das palavras 'refeitório' *vs.* 'restaurante industrial', 'bandejão' *vs.* 'estação *gourmet*', 'mulher mal-humorada' *vs*. 'chefe de cozinha', Waldez utiliza o argumento de definição, que é do tipo quase-lógico, para construir o nexo causal refutativo-confirmativo que remonta o argumento pragmático. Parte da apresentação dos modelos antigos refutativos, fundados na estrutura do real e converge para os novos modelos confirmativos, que fundam uma nova realidade.

Tal exemplo e tais considerações vão ao encontro do que Perelman & Olbretchs-Tyteca afirmam (2005, p. 305): "alguns usos característicos desse tipo de argumento são os critérios de objetividade e realidade como superiores aos de subjetividade e ficção. (...) A ironia e a antítese podem ser figuras úteis na construção da argumentação pragmática". O trecho recortado e comentado acima não só apresenta objetivamente fatos, como também está marcado de ironia e estabelece contrastes, como na antítese.

Do argumento pragmático, extraímos a reflexão tecida por Reboul (2004, p. 174) a partir do TA, o que aponta para outra classificação, a dos argumentos de finalidade:

> A finalidade, rejeitada pela ciência, desempenha papel capital nas ações humanas, e dela é possível extrair vários argumentos, todos fundados na idéia de que o valor de

> uma coisa depende do fim cujo meio é ela, argumentos que não exprimem o porquê, mas o para quê.

Assim, para propor o *como* agir para que a empresa sobreviva a partir da mudança constatada, Waldez parte da circunscrição das causas que a ocasionaram para então extrair a finalidade da mudança de atitude frente a elas:

> Eu vim aqui para dizer a vocês que a revolução da informação está acabando, nós estamos entrando numa outra revolução fantástica que é a revolução do conceito. Entramos na era do conceito, onde o modelo de gestão da empresa é mais importante que o produto, mais importante que o serviço, mais importante que o atendimento. É a idéia que está por trás da organização que leva a organização, vocês estão notando que as grandes, as empresas estão mudando muito bem os seus *slogans.* Por que você acha que na Petrobrás, o *slogan* é "o desafio é a nossa energia"? Porque eles querem passar um conceito que não é a qualidade da gasolina, eles querem passar um conceito de desafio. Por que Natura é "bem estar bem"? E por que Boticário é "você pode ser o que quiser"? Por que Phillips é "simplicidade"? É o fim da grife! Acabou a grife! A grife de ego, a grife de *status.* Nossos filhos não querem mais grife, não estão mais agoniados querendo comprar tênis de grife. Voltou o *bamba*, voltou o *all star* cano longo. A moda feminina que passou no inverno não foi um bolerinho de crochê feito por uma ONG de costureiras carentes, tinha um voluntário lá que era *designer*, apoiados em gestão pelo Sebrae, o Banco do Brasil e a Caixa com capital de giro, e os Correios exportam. Essa foi a moda no inverno. Tudo em ONG, OSSIP. O valor das idéias. É genial. A era do conceito e o fim da grife. Benza Deus! Ninguém agüentava mais essa coisa de consumir por consumir, por ego (LUDWIG, 2007, 7''32'- 9''31').

Algumas implicações de alcance persuasivo pertinente são a idéia de desperdício, numa concepção otimista de universo, que incentiva a completar estruturas inacabadas; e a idéia de sacrifício inútil. Ao argumento de desperdício pode ser reportada a preferência concedida ao que é decisivo e, em sentido inverso, desvaloriza-se uma ação ao insistir em seu caráter supérfluo. Temos exemplos dessas considerações, oriundas do TA (2005, p. 318), na opinião de Waldez acerca do fim da grife, que é geral, porém ainda não constatada em alguns casos, o que consistiria no argumento de desperdício, isto é, "meios maravilhosos para fins inexistentes":

> Algumas vezes, ainda acontece. Às vezes, eu falo nome de uma grife e tem mulher em platéia assim grande que geme. Quando eu falo a grife *Louis Vuitton,* a mulher faz "Ah, ah, ah, ah..." É porque ela tem um sonho, tem um sonho de ter uma *pochette* da *Louis Vuitton.* Cinco mil reais a porra da *pochette.* Só tem um jeito de saber se uma bolsa é falsa ou verdadeira, não é olhando pra bolsa, mas é olhando pra mulher. Você olha pra mulher você saca que ela é... (LUDWIG, 2007, 9''32'-10''16').

> Plano de cargo e salário são dos anos setenta essa porcaria! Organização e métodos, descrição da função, e alguns estudantes de medicina, de medicina, perdão, de administração, estudando Taylor e Fayol. Pode estudar, se você está interessado em arqueologia da administração, pode estudar (LUDWIG, 2007, 11'21'-11''49').

Ao analisar a maneira pela qual a situação se transforma, a partir de um ponto de vista parcial e dinâmico, decompomos a busca de um fim em várias etapas. Se nos perguntamos na ligação causal argumentativa 'aonde se quer chegar?', temos então o *argumento de direção*. Na mudança do emprego de termos do jargão corporativo, que "consiste em rejeitar um meio cujo fim não se deseja" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 321), temos um alerta contra o uso de procedimentos que não levariam a uma direção desejada. Por exemplo, o modo de transição entre os conceitos *chefe do setor* e *vice-presidente de RH* levam à persuasão de que o ser humano é medida do valor que determina o argumento de direção, que não o enquadra mais em processos formais e padronizados aos quais um animal, *o cavalo,* poderia se submeter.

> E como organizar uma empresa na era do conceito, que a alta *performance* só na era do conceito . Margens de lucro estratosféricas na era do conceito. Como organizar? É simples! A partir da qualidade total dessa mudança que vem acontecendo que é o ser humano de novo no centro do processo. Quando comecei a trabalhar era chefe do DP. Hoje, é vice-presidente de RH. Quando comecei a trabalhar, era superintendência do patrimônio, hoje é subchefia do subsetor do patrimônio. Porque a única coisa que presta na tua empresa são seus funcionários, porque você compete pela qualidade que é feita por gente e você compete pela inovação, que é feita por gente. Mudou tudo! Recrutamento de seleção se acabou, avaliação de desempenho que é coisa pra cavalo acabando com essa palhaçada (LUDWIG, 2007, 10''17'-11''20').

Na fala de Leila, o argumento de direção é visualizado na proposta da retora, e também impulsionado pela causalidade, a partir dos seguintes questionamentos: "Como é que a gente faz para atingir esse resultado? Como a gente faz para chegar aí?" (NAVARRO, 2007, 3''02'). A necessidade que move os gestores a buscar tais respostas tem fundamento na mudança e a superação dessa estrutura do real deve se suceder ao fato, como constatado e aconselhado por Leila: "Gente, o negócio é tão rápido mais tão rápido hoje em dia que a cartomante aqui de São Paulo faz previsão pra cinco dias e nada mais" (NAVARRO, 2007, 3''12'). A ilustração, a partir da figura da cartomante e seu poder de prever o futuro, isto é, antever, observar com antecedência para planejar, é trazida ao discurso pontuada pela opinião da palestrante de que o tempo urge e, para enfrentá-lo, é preciso superação:

> E tem que ter peito, quem não tiver peito está fora do mercado. (...) Peito é ter coragem, e a palavra coragem vem de *cor* de coração e *agem* de agir, coragem é agir com o coração, coração não tem medo do ridículo, coragem é ter ousadia, iniciativa, coragem é ter humildade pra aprender. (...) Coragem é ter velocidade, rapidez, mas sem *stress* (NAVARRO, 2007, 2''26'- 3''09').

No argumento de superação, a finalidade desempenha papel motor e o obstáculo transforma-se num meio de passar para um estágio superior. Assim, para estar no mercado, o meio é ter coragem. Ao remontar a etimologia da palavra[39], Leila se vale do argumento de definição, que é do tipo quase-lógico, como instrumento para compor o argumento de sacrifício que o justifica:

> Gente, vocês viram que a nossa palestra aqui chama "*O Poder da Superação*" e que a única maneira de a gente superar e a gente chegar lá é você sendo você mesmo. E isso a gente paga um preço muito caro, porque isso a gente não aprendeu, porque a gente não foi preparado para isso, porque a nossa cultura não entende e não valoriza isso. Então às vezes você é chamada de louca. Ah! Cada vez que eu ouso, que eu invento, que eu inovo, que eu faço diferente me chamam de louca. Quanto mais louca eu fico, mais dinheiro eu ganho, não sei o que acontece... (NAVARRO, 2007, 3''15'- 3''48').

Nesse trecho da argumentação, há também a sobreposição de uma técnica argumentativa que fundamenta a estrutura do real – o argumento de sacrifício. O *argumento de sacrifício* é um tipo de comparação e consiste em estabelecer o valor de uma coisa ou causa pelos sacrifícios que são ou serão feitos por ela. O sacrifício serve para provar as qualidades morais (a sinceridade, por exemplo) de uma pessoa ou ato e, assim, fundam a estrutura do real porque, ao proporcionar a comparação, muda o valor dos termos. Nessa fala de Leila, há a sugestão de que, uma das realidades que se pode criar é o enriquecimento monetário a partir da inovação, apesar do rótulo "louco" para o autor de tal atitude e do "preço caro a se pagar", que consistiriam no sacrifício.

Reboul (2004, p. 175) lembra que é a hipérbole que condensa os argumentos de direção e de superação, pois o argumento de direção é levado ao extremo, "o qualquer coisa" é transformado no "melhor". Assim, Waldez completa com a ênfase trazida pelo emprego de "a única coisa": "A única coisa que presta na tua empresa são as pessoas que estão lá" (LUDWIG, 2007, 10''56'). E Leila apresenta a recompensa pelo sacrifício: "O momento mais feliz da gente é quando a gente pode participar, quando a gente se sente útil, quando se sente provocado para poder arrancar tudo que a gente tem pra dar" (NAVARRO, 2007, 7''02').

Importante é também observar que, ao começar sua fala com "eu vim aqui para dizer para vocês" e ao desenvolvê-la a partir do questionamento "E como organizar uma

[39] A definição da palavra "coragem" trazida por Leila corresponde parcialmente à encontrada no dicionário Houaiss (2001): "fr. *courage* (1050, por *coeur*) 'coração', depois (c1100) 'disposição nobre do coração, qualidade espiritual de bravura e tenacidade', der. de *coeur* + suf. *–age*". *–Age* é só sufixo e não significa nem 'ação' e nem 'agir'.

empresa na era do conceito?", Waldez propõe um tipo de ação, um modelo de comportamento que podemos caracterizar como argumento de superação:

> No argumento de superação, a finalidade desempenha papel motor. O obstáculo transforma-se num meio de passar para um estágio superior; há um embate entre o melhor vs. o bom; é algo como a doença que imuniza e fracasso que educa (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 325).

"Se o melhor é possível, o bom já não é o suficiente" é um pensamento que funciona para ilustrar esse argumento. Assim, o que vale, nesse mecanismo argumentativo, não é realizar certo objetivo, alcançar certa etapa, mas continuar, superar, transcender. Essa forma de raciocínio é utilizada para promover determinada conduta. Do ponto de partida do senso comum, a concepção desse argumento tem uma dimensão de direção ilimitada e vai até o ideal, em um movimento ascendente, de superação, pontuando-se os progressos realizados em busca do absoluto, do perfeito, conforme nos lembram Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 325). É por isso que Waldez promove a seguinte reflexão após estabelecer como premissa maior de seu raciocínio o fato de se "colocar o homem de novo no centro do processo":

> A única coisa que presta na tua empresa são as pessoas que estão lá. Algumas pessoas me dizem: "É porque você não conhece meus funcionários". Quem contratou essa desgraça? (LUDWIG, 2007, 14''06').

> (...) Inclui que o mundo caminha pros serviços, portanto sai fora da palavra da revolução industrial que é padronização. Quer se dar bem, pára com essa palavra: padronização, ela é mortal. Não do produto, pelo amor de Deus! O produto tem que ser padronizado, o processo também, mas as pessoas não. Então, bom atendimento, serviço, aquela coisa maluca: "Que bom que você ligou pra nós!" Aquela palhaçada toda, atrapalha a gente às nove horas da manhã, enchendo o saco da gente para vender o que a gente já tem. O hotel que você chega e "Sinta-se em casa" aí eu digo: "Aonde você aprendeu isso?". "No treinamento, falaram pra eu falar: 'Sinta-se em casa'". Mas eu digo: "Mas eu não quero me sentir em casa, eu quero me sentir no hotel. Lá em casa... eu só tenho problemas lá em casa." Não existem dois clientes iguais, então, não atenda igual. Não existem dois funcionários iguais, então, por favor, não atende, não gerencie igualmente (LUDWIG, 2007, 32''50'- 34''22').

Leila também quer promover o aprendizado de uma conduta para a manutenção da superação em "E eu vou te ensinar aqui", ao refutar a idéia de não haver sorte em "Fulano nasceu pra lua, tem sorte? Nascer pra lua significa conhecimento". Ela apresenta o raciocínio que leva à solução:

> Então usa sua inteligência, sua imaginação, se não tiver imaginação nem vale a pena viver. Imagina aqui um gráfico tá? Aqui você vai imaginar uma coordenada que é a coordenada dos desafios e aqui você vai imaginar uma coordenada que é a

> coordenada dos talentos, da competência, da habilidade, tá? Então, quando se tem um grande desafio e se tem competência e habilidade, talento no mesmo padrão que é esse desafio, você está aqui numa zona que se chama zona do fluir, zona da sorte, da sincronicidade, da felicidade, do sucesso, do prazer. Para acontecer isso aqui precisa de duas coisas só: um desafio do caramba, que te provoque, que te excite, que te faça levantar de manhã sem preguiça, com vontade, não pelo dinheiro é por prazer de conseguir chegar lá, é um sonho que vale a pena, é um desafio que provoca. Você tem que ter isso e você tem que ter aqui capacidade, habilidade, talento e competência que banque esse desafio. E isso tem movimento, isso não é estanque, não é fixo. Agora se você tem um super desafio, mas aqui o seu talento, a sua capacidade, a sua competência é pequena, o que acontece? Você fica nervoso, estressado, você fica irritado, você está sempre procurando um culpado, criticando e sempre querendo arranjar desculpas. Se você é esse cara que está sempre procurando um culpado, criticando e querendo achar desculpas pra coisas e estressado é porque você tem um super desafio, mas você não tem competência, habilidade e talento para bancar isso. O que você tem que fazer? Pare de reclamar, meu. E vai atrás da competência, do talento e da habilidade e se você vê que não tem talento pra isso pô... cai fora desse desafio, vai buscar um desafio que tem a ver com seu talento, porque talento não se compra, talento se nasce com ele. O que você consegue é habilidade, competência, conhecimento e um monte de coisas. Mas não vai brigar com desafio se não tem nada a ver com você, caia na real (NAVARRO, 2007, 4''21'- 6''25').

A chamada da retora para o "caia na real" pode ser caracterizada como argumento pragmático em que o valor das conseqüências é sua utilidade. Se o desafio não agrada ou não cabe, ela propõe seu abandono. Nessa proposta, está presente o argumento de desperdício, que, segundo Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 317), consiste em "rejeitar meios maravilhosos para fins inexistentes".

O outro lado da coordenada proposta por Leila, que caracteriza o contraponto opinativo, é expresso no trecho que segue essa fala, e pode ser classificado como argumento de desperdício:

> Então, se você é daqueles caras que tá nervoso, estressado, ansioso, reconheça isso, veja como é que está essa coordenada aqui. Mas, se você é um cara que tem muito talento, muito desafio, muita competência, mas muito talento, muito desafio, muita muita muita habilidade, mas o seu desafio está baixo, sabe como é que você fica... apático, sem tesão, fica sem vontade de seguir, se você está assim esmorecido, deprimido é porque está faltando desafio, às vezes aonde você está não está dando desafio suficiente para você poder usar tudo isso que você tem, que você é (2007, 6''26'- 7''01').

Ao promover a motivação para a busca de novos desafios, Leila sugere uma das premissas centrais do argumento de desperdício segundo os autores belgas: "o argumento de desperdício consiste em dizer que, uma vez que já se começou uma obra, que já se aceitaram sacrifícios que se perderiam em caso de renúncia à empreitada, cumpre prosseguir na mesma direção" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 317).

Na outra palestra, sempre pontuando seus argumentos de exemplos e de ironia, Waldez propõe a superação ao apresentar soluções e cravar novos termos juntos aos já renovados e instaurados no segmento empresarial. Os termos, já superados, para se referir à relação vendedor-comprador estão na seguinte fala do palestrante:

> Isso aqui na evolução é bastante significativa do consumidor, tudo isso é causado por essa transformação, a minha avó e meu avô eram compradores, e para comprador tinha que ter bom vendedor, é o meu avô que morreu. Você não tem mais compradores, você tem consumidores, isso quando? Minha mãe, minha mãe é consumidora. Quando vem para mim é cliente, não sou mais consumidor, sou cliente. Agora você entra no hospital você não é mais paciente, você é cliente, né. Não é mais passageiro na aviação, é cliente; tem gente que está lá em cima ainda achando que o outro é consumidor. Depois, os nossos filhos vêm para a parceria, é parceiro. Quem conserta mesmo o *windows* são os meninos, todos os defeitos que o *windows* tem os meninos consertam e o cara morre de ganhar dinheiro com o serviço dos outros, porque são muito mais parceiros que propriamente um consumidor e eles têm orgulho da marca, é essa novidade que é de ser sócio, sócio no sentido de todos os planos que são para vocês serem sócios, história de relacionamento e aí começa a fazer parte da comunidade, aí tem um evento só pra você, te convidam para ir... porque na verdade quem entra com a grana é você, então você é sócio (LUDWIG, 2007, 34''30'- 36''01', *grifos nossos*).

E, além de caracterizar como desperdício o emprego dos termos ultrapassados e propor sua superação, aponta para a direção de intervir em outros termos igualmente já superados. É importante observar que essa proposição é construída pela comparação: ao estabelecer um paralelo entre gerações familiares e personagens do segmento empresarial, o orador tem por objetivo facilitar seu discurso para que qualquer interlocutor, independente de faixa etária, tempo de carreira ou nível cultural, possa compreender a informação veiculada. Como já dissemos, Reboul (2004, p. 175) lembra que o argumento de direção é o fato de ser levar algo ao extremo; o ato de se transformar "qualquer coisa" em "melhor". Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 327) definem "o argumento de superação como aqueles que insistem na possibilidade de ir sempre mais longe num certo sentido, sem que se entreveja limite nessa direção, e isso com um crescimento contínuo de valor". Assim, Waldez exagera ao quebrar paradigmas e censurar o uso de conceitos, tais como criatividade, como vemos nas ilustrações que corroboram sua argumentação:

> Criatividade é coisa de pobre, aquela pessoa é muito criativa, pobre. A tua filha tá no balé, há três anos. Você assiste o balé, ela tá na quinta fila. Tira a menina do balé (LUDWIG, 2007, 14''06'). (...) Então, faça isso: gerencia como você sabe a fraqueza, aquilo que você é fraco, esquece, não gerencia. O que é forte, desenvolve, o que você tem de melhor, desenvolve. Teu filho é maravilhoso em história, não é? Contrate um professor particular de história pra o bicho ficar o cão em história. Mas ele é péssimo em matemática, é? Então ele passa, passa. Então pára de encher o saco da criança, porque o pai adora sete, sete, sete... "passou direto com sete". Que é o medíocre. O mundo não tá pra mediano. O melhor é dez, cinco, dez, cinco, dez,

> quatro e meio... vai lá. Quatro e meio passa, não passa? Não! A gente conversa, o professor dá uma revisão... Passa. (...) Então é muito interessante isso em casa para incentivar os filhos, conversar na escola, porque a escola de nossos filhos tem uma mania de incentivar sabe o quê? A criatividade, porque você é pobre (LUDWIG, 2007, 52''15'- 53''01').

A superação está em aplicar a palavra inovação, na direção à solução trazida pela palestra, que é ensinar o gestor a se superar para sobreviver em tempos de mudança:

> A inovação é a palavra chave do milênio, já foi qualidade já, já foi reengenharia, já foi gestão de capital intelectual. A inovação tem essa definição que eu gosto que é a criatividade com utilidade. É do Andoni Aduriz, que é uns dos melhores cozinheiros espanhóis, essa definição, quer dizer não adianta fazer uma comida maravilhosa se ela não for útil também, tá. Quer dizer não adianta ser criativo, e a utilidade tem a ver com a beleza, vocês sabem que esses pratos todos na vertical... A inovação... qual é a diferença? Dá logo a diferença! Então, vamos lá: criatividade é ter idéia, uma idéia, uma idéia. Inovação, inovação é ganhar dinheiro com a porra da idéia. Executar, realizar. "Mas eu sou do governo, não tenho a ver com esse papo de ganhar dinheiro". Lucro social, tá bom pra você? Pelo menos isso, tem que ter um valor no processo e melhorar na saída. Gestão de inovação de trezentos e sessenta graus. Acabou aquela história de que isso não é comigo. "Eu tô aqui na contabilidade, na contabilidade não tem inovação não, porque aqui a gente nem usa multiplicação e divisão, é só soma e subtrai, soma e subtrai, soma e subtrai". É lá que tem que inovar, é onde há mais tempo não se inova que tem que inovar. Desafie as vacas sagradas, jogue tudo fora. Quer competir? A empresa aérea que já deve ter citado algum palestrante, todos citam agora, porque os caras ficaram trilhadários em cinco anos. Se eu tivesse um monte de dinheiro e chegasse pra você há cinco anos atrás e dissesse: "Vamos nos associar pra comprar ou fazer uma empresa aérea", alguém ia me internar: "Isso não é hora". Os caras ficaram trilhadários fazendo o quê? Melhorando, inovando em quê? No avião? No piloto? Não, inovando só no modelo de gestão. Essa companhia aérea contratou centenas de deficientes físicos... (LUDWIG, 2007, 44''17'- 47''42).

A "era do conceito" é o argumento-chave em volta do qual todos os demais se movem na palestra de Waldez Ludwig. À primeira vista, como já dissemos, pensamos se tratar de argumento de definição, o que nos faria enquadrar tais considerações acima, recortadas de nosso *corpus,* como argumentos quase-lógicos. Todavia, ao pesquisar tais excertos sob a luz da Teoria da Argumentação, constatamos que os retores apresentam as mudanças sociais como fatores de influência para a alteração no emprego dos termos organizacionais. Assim, justificamos nossa abordagem do *corpus* do ponto de vista dos argumentos fundados na estrutura do real de ligações de sucessão e de coexistência[40].

Na palestra de Leila, a superação está em se auto-responsabilizar pela mudança, não para refletir sobre a origem da situação desastrosa em que se encontra, mas para buscar soluções que aliviem o fracasso, como, por exemplo, participar de uma palestra

[40] Cortina (cf. 2008) também identifica como um dos argumentos mais relevantes em sua análise sobre textos persuasivos, o uso do argumento de direção, que é característica da sucessão nas técnicas fundadas na estrutura do real.

motivacional. Segundo ela, o indivíduo pode programar o futuro, não deve se ressentir do passado, mas principalmente tem que contemplar o presente:

> Na humanidade hoje você andando por aí você tem dois tipos de pessoas: os ansiosos enlouquecidos e têm os deprimidos. Os ansiosos enlouquecidos são as pessoas que estão no futuro, vivendo o futuro, e os deprimidos, os que estão meio pra baixo, são pessoas que ficam angustiadas, melancólicas e culpadas em relação ao passado e os felizes estão no presente. Pra ser feliz tem que tá no presente, a gente tem que saber aonde a gente quer chegar, mas tem que estar no presente. Eu ando muito por aí e vejo muitos desencarnados, vocês devem também ver desencarnados, o corpo da pessoa está aqui, mas ela não está aqui. É só o corpo que está aqui. E engraçado que ela pagou para vir assistir essa palestra, essa coisa maravilhosa, mas ela não está assistindo essa palestra, porque eu tô falando e ela tá falando dentro dela também, ela tá aqui na cabeça falando, eu dou palestra aqui e ela dá a palestra aí. Conclusão: que palestra que ela tá assistindo? Não tá assistindo a palestra (NAVARRO, 2007, 12''34'- 13''25').

Além desse, selecionamos mais cinco trechos da palestra de Leila (2007) para podermos visualizar tal tese em vários comentários do domínio discursivo da auto-ajuda, que é um discurso que responsabiliza o "eu" pelas ações realizadas e sofridas, envolvidos pela direção, pelo desperdício e pela superação. Esse enfoque nas ações realizadas ou sofridas pelo "eu" pode ser verificado, por exemplo, no trecho (a) por meio do uso do pronome "você". O relevante número de ocorrências de "você", juntamente com a estratégia da retora de se apresentar como modelo e de trazer a autoridade do discurso científico para sua fala (nos enunciados em negrito, respectivamente), buscam garantir a adesão do auditório por meio do discurso da auto-ajuda:

> (a)
> Por que quando a vida vai contra as suas expectativas, quando a empresa não funciona, a vida não saiu, quando você é mandado embora do emprego, quando você não passou naquele MBA, quando você não conseguiu entregar aquela tese, porque que quando as coisas fogem da expectativa você acha que você está sendo prejudicado, que o universo está contra você, que você é um coitado, que você é um azarão, com você é sempre assim, que as coisas nunca dão certo pra você, por quê? Porque você tá do lado das pessoas que não têm sucesso. Você escolheu estar do lado dos infelizes, dos não sucessos, dos coitadinhos. Mas você pode estar do lado de quem tem sucesso, de quem faz a diferença, de quem é poderoso, isso é uma escolha e é uma escolha que você pode fazer todos os dias, todos os dias você pode renovar essa escolha. **Eu renovo essa escolha todos os dias, de manhã quando eu acordo, eu escrevi no teto sobre a minha cama uma frase: "Hoje eu tomei uma decisão: vou ser feliz assim mesmo". Quando eu acordo de manhã a primeira lição que eu tomo é ser feliz e isso faz toda a diferença**, por quê? Por que faz a diferença? **Foi feito um estudo em uma universidade nos Estados Unidos mostrando que a primeira decisão que você toma no seu dia é responsável por 80 % da qualidade do resto do seu dia.** Olha a importância pra você acordar bem humorado. Tem gente que quando acorda de manhã o que que fala? A pessoa acorda nervosa, acorda xingando (...) Gente nervosa, louca fala assim: "Puta que pariu, acordei vivo"... A pessoa tá tão louca, tão louca, tão louca, ela fica com raiva porque acordou vivo. Quem fez a escolha? Quem que é o culpado disso? (...) Vocês

entenderam que são poderosos, vocês entenderam que a vida que vocês têm é a vida que vocês escolheram, que não dá pra gente reclamar do Lula? Não. Não dá. É escolha gente. É escolha. E escolha é muito interessante, porque as pessoas falam: "Ah! Mas não sei quem, quem, quem..." Não importa quem eu queria, porque o que tá fora, não atrapalha o que tá dentro. Quando você é poderoso, quem entrou, quem não entrou, o que aconteceu, se o dólar subiu, se o dólar caiu, não atrapalha meus sonhos, os meus princípios, as minhas escolhas, aonde eu quero chegar. Isso só... tem que me deixar mais adaptável, mais flexível, mas eu sei aonde eu quero chegar. Gente ninguém prometeu pra você que a vida era um mar manso. E a única graça que tem na vida é que ela não é um mar manso. (...) O que tem graça é a vida que a gente leva, como empresário, como querendo fazer uma carreira, querendo chegar lá, é porque as coisas te mexem, isso é vida, a gente nasce assim, temos que enfrentar uma série de desafios. (...) Nós nascemos pra ser feliz. (...) E quando parece que nada é o suficiente, quando a coisa tá estável, quando está na zona de conforto, a gente provoca um desconforto, porque a gente quer crescer. E as pessoas que estão na zona de conforto quando não provocam o desconforto, a vida provoca o desconforto, porque a vida é isso, porque a vida é movimento e enquanto você tiver movimento, tesão, vontade e desejo, você tá vivo. (...) As pessoas deprimidas, as pessoas negativas, o que elas acham que é? (...) Vêem o lado pobre da coisa, o lado material. Não vê o lado do sonho, da ilusão, quer dizer, cada um vê como quer as coisas. Eu tô falando nessa palestra, eu já dei essa palestra várias vezes e teve uma palestra que uma mulher veio me abraçar e disse: "Leila, você maravilhosa, você é fantástica, eu adorei a sua palestra, principalmente naquela parte que você manda a gente largar o marido". Eu não mandei ninguém largar o marido, mas eu falo o que eu quero e você escuta o que você quer (NAVARRO, 2007, 19''48'- 25''58).

(b)
Então, é o seguinte se você estiver escutando aqui: "Ah, ela falou para eu largar do emprego, o negócio é você...", mas se você está escutando isso é porque você tá querendo fazer isso, mas está querendo arranjar uma desculpa. E é mais fácil você arranjar uma desculpa em mim do que em você mesmo, é mais fácil você ver num outro do que em você mesmo (NAVARRO, 2007, 25''59'- 26''20).

(c)
E quando você entende que você é único é que você faz a diferença. Se você não perceber o seu diferencial, essa sua unicidade você tá perdido, porque tudo o que for padrão, tudo o que for *comodity,* tudo o que for igual, vai ser substituído a qualquer momento por uma automação. Não é porque tô jogando praga não. É porque é a nossa realidade, tudo que pode ser padronizado vai ser automatizado, é questão de horas (NAVARRO, 2007, 26''22'- 26''46).

(d)
Então, pense bem se o que você faz, o trabalho que você tem, o negócio que você tem pode ser automatizado. Pode ser que segunda-feira você esteja fora, não é porque tô jogando praga, é uma realidade só que sabemos de tudo isso, nós estamos no mesmo mundo, temos as mesmas informações só que quando você não quer ver, você quer se iludir, você quer colocar véu em frente as coisas você coloca e tem gente que fala assim: "Ah! Eu não tenho sorte". Não. Todo mundo tem as mesmas oportunidades, é uma questão do quê? De estar consciente, de estar querendo ver as coisas. Então, eu falo do que o meu coração tá cheio, meus olhos vêem o que tô buscando, então escuta o que você fala, porque nós todos somos paranormais. Já viram o cara falar assim: "Esse carro vai me deixar na mão". A pessoa fala: "Essa mulher ainda vai me largar", "Esse chefe vai me ferrar e tu vai tá aqui pra ver, porque o cara me odeia". Daí chega o dia, "Não falei pra você? Olha o que o cara fez!" Mas se você sabia que o cara ia fazer isso, por que que você não fez alguma coisa? "Ah! Leila, sou paranormal, paranormal é burro, né" (NAVARRO, 2007, 26''47'- 27''57).

> (e)
> Gente, a gente fala, nós sabemos, nós percebemos, o que nós precisamos? É nos escutar, nós precisamos tá com a gente, nós precisamos é assumir que nós somos nosso grande valor, a nossa grande realidade, a nossa grande fortuna. Eu me considero uma mulher milionária, eu me considero uma mulher milionária e não tenho medo se ser seqüestrada. Por quê? Porque o que eu tenho, a minha maior riqueza não dá pra roubar, a minha riqueza é minha autenticidade, é meu autoconhecimento, é minha auto-estima, é minha autoconfiança e eu tenho que ter, eu me comprometi em eu querer viver. E esse meu querer viver que não tem preço, não tem preço! Tem muita gente aí com quinze anos de idade que não sabe nem porque tá vivo, não sabe, não sabe, e é daí que tem tanta droga no mundo, por quê? Porque as pessoas estão perdendo isso: a vontade, o desejo, o prazer de viver (NAVARRO, 2007, 27''58'- 28''56).

Nesse último trecho, a retora se alia ao auditório e o "você" é substituído por "nós" e por "eu" (a própria retora). O uso do "nós" tem o intuito de estabelecer uma interação com o auditório e o "eu" de apresentar-se como modelo digno de imitação, ambas técnicas argumentativas que tencionam obter a adesão.

Assim como Waldez, Leila usa o adjetivo "pobre" em sua acepção figurada. Para Waldez, ser "criativo é pouco", é atitude lugar-comum e, portanto, "pobre". Na fala de Leila, no trecho (a) em "ver o lado pobre da coisa" tem o mesmo sentido. No trecho (e), a referência às palavras "milionária" e "fortuna" também são atribuições não ao valor monetário do negócio ou dos bens do empresário, mas do valor das atitudes, também apontado por Waldez na era do conceito. O valor, para ele, está na relação cliente-empresa por meio do consumo do produto ou serviço. Ao cravar o termo "valor percebido pelo cliente", o palestrante explica: "O que é valor pro cliente? Valor percebido, não é o valor, porque lembra que a posse é significado, tem que significar muito. A minha mãe, ela experimenta o vestido, parece que está mais magra, ela leva. É significado". Para Leila, ter valor é sentir-se poderoso e pensar positivo para atrair resultados positivos.

A respeito da ligação de sucessão, falta-nos dizer que a finalidade, por meio da direção, é que inaugura os novos valores requeridos pela nova ordem social e anunciados por Waldez em:

> E agora a era do conceito... se não for bonito não é útil. Oscar Niemeyer estava certo. Pra você ver... um visionário. O cara é tão visionário que vai até casar aos noventa e oito. Mas quando reclamaram de Brasília: "É muito lindo, seu prédio é muito lindo, mas não funciona", aí ele dizia: "É bonito, então funciona". "Não, mas você não está entendendo, Oscar, ele não funciona". "Mas você não diz que é bonito?" "É". "Então funciona". Ou seja, a função mais importante existe. Mas a boniteza, beleza é uma coisa muito relativa. É. Por que você está falando isso? Eu estou falando isso para vocês entenderem a era que a gente está vivendo e moldar o teu modelo de gestão a isso (LUDWIG, 2007, 37''34'- 38''22').

Além disso, quanto às ligações de sucessão, falta-nos destacar que a dor serve para o aprimoramento do sujeito que passa pela dificuldade. Leila propõe a superação, o sacrifício e a direção ao narrar um episódio ocorrido em sua vida pessoal para estabelecer o valor do aprendizado, apresentado pela troca da palavra "perda" pela palavra "oportunidade". Nos trechos abaixo, segundo a retora, o poder está no pensamento positivo, prática da PNL, da esfera da auto-ajuda a partir da crença de que "tudo está em nossas mãos[41]". Leila, nesses momentos da palestra, deixa esses valores e opiniões claros em seu discurso e anuncia que a atitude tomada pelo indivíduo frente à realidade cria uma nova realidade. Assim, a partir de argumentos fundados na estrutura do real, a partir da causalidade e da finalidade, ela opera a transição para os que fundamentam a estrutura do real, oferecendo-se, como exemplo, a partir do caso contado. Usa tal narrativa como ilustração para a transformação a partir de uma mudança:

> (a)
> O que você fala você tá criando, eu vou repetir: o que você fala você tá criando como realidade, porque o seu cérebro recebeu essa informação, então, ele vai buscar isso, você percebe que o que você fala você tá buscando? Eu falei pra vocês que, pra mim, a vida é felicidade e sucesso, pra mim, a vida é oportunidade. Então, eu queria contar um caso pra vocês, para vocês acompanharem e entenderem como é que funciona esse negócio. Eu fui casada, fui casada uma vez, fui quatorze anos casada e tinha três filhos e era casada com um cirurgião. Eu era fisioterapeuta na época e esse cara chega pra mim e fala assim: "Leila, eu quero um tempo". Nenhuma mulher casada com um cirurgião, tendo uma clínica de fisioterapia, tendo uma situação interessante, com três filhos em desenvolvimento, aquela coisa toda, casar para descasar, casar para o cara pedir um tempo? Como é que o cara pede um tempo pra uma poderosa? Mas como eu acho que Deus não acorda de manhã e fala: "Hoje, vou ferrar a Leila". Não. Eu acho que não, que a vida dá uma boa oportunidade... na hora que o cara me pediu um tempo, o que você tem que fazer? Você tem logo que perceber que é uma oportunidade e você fala assim: "Que oportunidade!". No que você abaixa, esse ato de humildade, de agradecimento, esse ato ativa todos os seus neurônios e para você lembrar onde é que está a oportunidade, você não tá vendo a oportunidade, no que você levanta, eu lembrei da oportunidade, a oportunidade que eu tava tendo naquele momento era o seguinte: É porque eu tinha um desejo de fazer um curso nos Estados Unidos, e casada com três filhos e tendo uma clínica de fisioterapia, casada com um cirurgião, não ia dar para eu fazer, pô aquela era a oportunidade: "Lindo, fica aí com as crianças, eu te dou o tempo, toma conta de tudo que eu vou para os Estados Unidos fazer o curso". Ehhh, muito bem (NAVARRO, 2007, 18''03'- 19''47').

[41] Esse enunciado identifica-se com muitos outros presentes nos livros de auto-ajuda, segundo Cortina (p. 88, 2008). Designada por esse autor como subcategoria da auto-ajuda, o "autoconhecimento" é "uma vertente que tem como objetivo auxiliar seus leitores no enfrentamento de diferentes situações próprias da vida de qualquer pessoa comum". Além disso, ao funcionar como um texto programador, essa subcategoria "oferece técnicas ou 'formas de pensamento' que têm uma função terapêutica", que é também a função das técnicas da PNL. E é essa técnica que Leila propõe ensinar para seus ouvintes nesse e em outros momentos da palestra, chegando até a sugerir exercícios que eles devem realizar para aprender as lições, como em um manual ou lista que deve ser lembrada e praticada.

(b)
Gente é uma coisa impressionante, é uma coisa impressionante, porque vejo que está tudo nas nossas mãos. Por isso, queria que você se aproveitasse dessa palestra, vocês terão oito palestras durante o dia e eu queria que aproveitassem dessa palestra e fosse só uma coisa simples, mínimo, o mínimo... É o seguinte: cada vez que você for, a partir de hoje, reclamar, criticar ou buscar o culpado e se sentir perdendo tempo, se sentisse sem sentido de fazer isso e falasse assim: "O que eu tenho que fazer para mudar esse negócio?" "Como é que eu tenho que usar a minha criatividade, minha energia, as forças de meus sonhos, do meu desafio, do meu sentido de vida?" E poder fazer a transformação e não ficar gastando o meu tempo criticando, reclamando e buscando o culpado, porque, gente, quem critica, é uma coisa impressionante, critica sempre a mesma coisa, o cara não sai da ladainha. E quando você entra nesse vício, sabe o que acontece? É como se entrasse no automático, você tá sempre ligado nisso. Vamos mudar, não perca tempo com isso, use sua criatividade, invente, se reinvente, cria, faça, porque é uma coisa interessante, porque quando (falei pra vocês a oportunidade que meu ex-marido me deu na vida) a gente tem várias oportunidades. Não é só porque fui mandada embora do meu emprego, não xinga, não reclama, agradeça, fala pro cara: "Que oportunidade!" e vai buscar a oportunidade. Às vezes, você nem precisa esperar isso, você não precisa esperar ser dispensada da empresa, você pode despedir seu chefe, você pode despedir seu patrão. Por que você não muda o jogo? Você pode mudar, por que você não muda o jogo? Por que você sempre tem que tá do lado do coitadinho, do lado do que está sempre prejudicado, do lado do que não é feliz? Por que você não fica do outro lado? É só você se posicionar do lado diferente e começar a ver o lucro disso, o aprendizado disso, o proveito disso (NAVARRO, 2007, 31''54'- 33''41').

(c)
Eu digo que quando as coisas não acontecem do jeito que a gente quer é porque vai acontecer melhor do que a gente pensou e se você olhar pra trás na sua vida você vai ver aquelas coisas que não aconteceram do jeito que você queria e depois de um tempo: "Puxa, mas que bom... que bom que não aconteceu desse jeito porque tive oportunidade, agora eu tô vendo isso, agora a outra coisa tá acontecendo desse jeito" (NAVARRO, 2007, 33''42'- 34''01').

(d)
Gente, isso aqui é um mar de oportunidades, mas depende da onde você se posiciona, então, quando eu falo pra você: "Você tem que ter prazer nas coisas que você faz" é porque tem que ter sentido, sentido de vida você tem que ter (NAVARRO, 2007, 34''02'- 34''13').

Ao analisar temas específicos nos trechos de *b* à *d* (relacionamentos pessoais, trabalho, sucesso, prosperidade), Leila simula conduzir uma sessão de terapia. O relato de sua vida pessoal, no excerto *a*, funciona como argumento de autoridade, pois a retora justifica seu saber, portanto sua competência, quando conta para o auditório como foi capaz de se superar e transformar sua vida usando essa técnica de controle de padrões mentais: a programação PNL. Além disso, todos os excertos veiculam a idéia de que o padrão mental que deve ser adotado pelo auditório consiste em simplificar todas as coisas e crer que o simples fato de desejar algo o leva a obtê-lo.

O tema da insatisfação e do desânimo diante da vida são suplantados pela imagem da confiança em si. O prazer e a felicidade são os valores trazidos pela perda

transformada em oportunidade no discurso otimista de Leila, que apresenta todas as realidades tão simplesmente como num manual de instruções. Na palestra de Waldez, o útil e o belo são os valores destacados, e que só podem ser concebidos sob o ponto de vista, o verossímil, o dialético, assim como em Leila. Bem como ela assim postula seus valores, cunhados de opinião, na sugestão pela transformação de conceitos entre "perda" e "oportunidade", Waldez o faz na intersecção entre os valores "útil" e "belo". Além disso, Waldez alerta para o efeito causado pelo emprego contrário dos valores vigentes:

> Não me coloca o porteiro da empresa, com aquela camisa, com aquela barriga, faltando botão aqui. Porque se não é bonito não é útil. A pessoa tem que ser linda? Não é isso. Por que será que as companhias áreas contratam costureiros famosos pra fazer uniforme novo, por que seria? Porque a gente não julga a turbina do avião, porque quando a turbina pifa não adianta. Certo! A gente julga é a unha da aeromoça, se não é bonito não é útil. A era do *design* (LUDWIG, 2007, 38''23'-38''55').

Em situações do tipo, há a destruição do valor e, assim, temos o pragmático ao inverso, isto é, a conduta serve de contra-argumento e não cumpre a finalidade de adotar os novos valores do "útil" e "belo" veiculados por Waldez aos gestores, que devem incorporá-los em sua nova prática social na empresa.

A menção a Niemeyer, na exposição acerca dos valores "belo" e "'útil", faz-nos constatar no *corpus* o uso de outro recurso por Waldez: o argumento de autoridade, que inicia nossa análise acerca da ligação de coexistência. O argumento de autoridade é aquele que se funda na noção de prestígio, pois "utiliza atos ou juízos de uma pessoa ou de um grupo de pessoas como meio de prova a favor de uma tese" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 348). Segundo Cortina (2008, p. 91), "a persuasão estabelecida por esse procedimento funda-se na concepção de que o valor de verdade do argumento é incontestável".

Leila também reverencia o arquiteto para instaurar o valor do sonho e da ilusão a partir do prestígio de seu nome e da nobreza de sua atitude, e igualmente expõe os dois lados da opinião, o "positivo" e o "negativo", acerca do mesmo fato: o casamento de Niemeyer:

> Vocês viram esse homem maravilhoso, o Niemeyer? Noventa e oito anos, anunciou o casamento dele com a secretária dele de sessenta anos. Olha que coisa fantástica! Por que um homem quer casar aos noventa e oito anos de idade? Eu acho que é porque está apaixonado, porque tem ilusão, porque tem sonho, porque quer aproveitar os últimos anos da vida dele fazendo uma coisa gostosa com essa mulher que ele já conhece há trinta anos. Eu acho que é isso. (...) As pessoas deprimidas, as pessoas negativas, o que elas acham que é? O cara fala pra mim: "Sabe o que é, Leila? Ele quer deixar a mulher bem, coitada, a mulher agüentou ele todos esses anos, vai passar a fortuna dele pra ela". A pessoa já vê o lado negativo, né? Vê o

> lado pobre da coisa, o lado material. Não vê o lado do sonho, da ilusão... Quer dizer, cada um vê como quer as coisas (2007, 24''50'- 25''42').

Em "Como criar uma empresa de alta *performance*", há citação de nomes condicionados pelo prestígio, tais como atores brasileiros famosos, como Raul Cortez; e há, para definir "mito" a menção a Airton Senna e também a inclusão de nomes do segmento empresarial que estão na platéia. Em "O Poder da SuperAção", Sílvio Santos, Lula, Confúcio são trazidos ao discurso como nomes de destaque. Ao serem porta-vozes de seus depoimentos e frases, Waldez e Leila realizam o que Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 333) consideram fundamental para a ligação de coexistência: "a relação de uma essência com suas manifestações". Esse é um exemplo de prova extrínseca e, como já dissemos, é classificado no TA como argumento fundamentado na estrutura do real do tipo argumento de coexistência porque une duas realidades de nível desigual. Como exemplo, no trecho abaixo, o orador une o segmento empresarial ao artístico para, além de qualificar seu argumento sob a presença do "tipo ideal", promover a identificação dele com o público, uma vez que a autoridade invocada é conhecida por todos:

> Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby,* coisa que os artistas não têm. (...) Essa foi a grande bobagem da revolução industrial, artista não tem isso, o artista tem um sonho que é de morrer no palco, morrer trabalhando, férias quando dá, se der, aposentadoria nem pensar. Dercy Gonçalves está completando cem anos e não se aposenta, ameaçou a humanidade agora, diz que vai posar nua ainda. (*Risos*) É artista. Raul Cortez, radioterapia e quimioterapia, depois da quimioterapia... palco, o sonho é morrer no palco. Imagino que seja o sonho de todos os senhores aqui: morrer tendo um enfarto fulminante no escritório ou na frente do cliente tá... já que o cliente é tão importante, que seja na frente do cliente. (...) Porque os artistas estão em alta e acabou essa história da função, o negócio é *design*, tem que ter *design*, se não for bonito não é útil. É... funciona! É bonito? Não, então não funciona! Essa é a proposta da era do conceito. Um *show* de administração, portanto humor e gente, e não porco. E são as empresas bacanas que estão aí, várias delas (LUDWIG, 2007, 3''44'/ 27''23').

Leila também aponta "os artistas" como sujeitos felizes, que "regozijam", que "não têm preconceito", para propor o tipo ideal, o modelo:

> Quando você dorme, você não tá morto. E se você sabe dormir, aproveitar as horas de sono que é rejuvenescimento, que é regozijo, que é prazer puro, que faz parte da vida, você amplia seu estado de consciência e quando você amplia seu estado de consciência te vêm idéias, te vêm sacadas. Isso é fantástico. Os artistas aproveitam essa hora, e vêm sacadas. Sabe quando você tá dormindo, sabe o acontece? Você não tem preconceito, você não tem medo do estado de estar desperto, então você vai muito mais longe e você tem viagens fantásticas, te dá idéias fantásticas, já acorda de manhã e já sabe que cliente vai chamar e o que vai falar para esse cliente (NAVARRO, 2007, 30''49'- 31''26').

Tal mecanismo pode ser classificado também como uso de provas extrínsecas, que são extratécnicas porque ficam fora da técnica oratória e, assim, são extrínsecas à arte Retórica. Para Tringali (1988, p. 68) "depois de dadas, se manipulam pelo orador. (...) Têm sua fonte num fato, numa circunstância externa, são eventuais e variáveis e dependem de outras esferas do conhecimento (...), exigem o contributo do saber dos peritos".

Nelas se incluem as *citações*, pois os bons autores gozam de autoridade para dar reforço à prova. A epígrafe da palestra de Waldez recorre a Shakeaspeare em "Quando o mar está calmo, qualquer barco navega bem", para já anunciar o tema "mudança" e sua característica "movimento brusco". O ensinamento de Confúcio veiculado e "*performatizado*" por Leila com gesticulação junto à platéia em "Tudo o que eu escuto, eu esqueço; o que eu vejo, eu lembro; e o que eu faço, eu aprendo" (NAVARRO, 2007, 11''05'), tem a função de sugerir ao auditório "abrir sua mente" para o momento de aprendizado no treinamento motivacional empresarial e às constantes oportunidades e desafios do dia-a-dia no mercado de trabalho.

O fato também é trazido para o discurso de Waldez como prova extrínseca. Ao falar sobre a resistência humana à mudança, Waldez busca a credibilidade da imprensa em: "O Globo Repórter não vem com aquele negócio lá: todo mundo quer fazer concurso público. E a pergunta é por que eles querem fazer concurso público? Porque amo atender o público. Não. É estabilidade, é ganhar pouco, mas ganhar pouco a vida toda" (LUDWIG, 2007, 19''10').

Waldez também cita os nomes Fernanda Montenegro e Dercy Gonçalves e traz exemplos de suas vidas, ao denominá-los *mitos,* por serem artistas e *modelos* de gente que tem "amor ao trabalho", um dos pressupostos importantes para sobreviver na "era do conceito", segundo ele.

Leila apresenta como modelo uma pessoa de sua convivência, que ela chama "uma amiga" para postular o ensinamento de que mudar de curso na vida pode ser benéfico. Essa é uma maneira de superar o imprevisto das "mudanças fortuitas" para que a "tomada de atalhos diferentes na vida" possa fundamentar uma nova realidade na vida do indivíduo que aceita o desafio. O argumento é ilustrado pela figura de presença do modelo de felicidade possível a partir de uma tomada de decisão, como feito por sua amiga:

> As pessoas que eu conheço que são pessoas que têm cargos fantásticos, que fazem diferenças fantásticas, são pessoas que na hora de tomar decisão, de assumir aquele papel na empresa ou no negócio dela pergunta: "Eu vou ser feliz aí?" Eu conheço uma menina mo... uma mulher brasileira, com uns quarenta e poucos anos hoje, e ela fez carreira no Brasil num banco internacional, depois acabou indo para os Estados

> Unidos e dos Estados Unidos chamaram ela para ser presidente deste banco internacional no Panamá. Panamá é um ponto estratégico para ser presidente de um banco internacional. E ela, uma brasileira, uma latina, jovem e estava sendo convidada para estar fazendo parte de uma concorrência, de um trabalho todo de fazer seleção para esse cargo de presidente nesse banco do Panamá. Não era um sonho da vida dela, ela estava vislumbrando outra coisa dentro da empresa, mas quando apareceu aquilo ela falou assim: "Ué, eu posso, eu tenho competência, me interessa e mudou o sonho". Tem gente que às vezes tem medo de mudar seu sonho e teme, teme e teme e aparece uma oportunidade aqui e a pessoa não reconhece isso como uma oportunidade. Não tem pecado nenhum em mudar seu sonho no meio do caminho, não tem pecado nenhum de você ver outras oportunidades e ver que aquilo que você tem dentro, aquele talento, aquela competência pode ser aproveitada em uma outra coisa. Às vezes você está projetando lá e tem uma coisa aqui pertinho, mas você é teimoso, você fala: "Não, isso não me interessa". Ela deu uma desviada no caminho dela. "Vou experimenta esse negócio" e entrou na seleção. Quando chegou no fim da seleção, ficou ela e mais um outro senhor no final da seleção. E eles estavam na porta para ser chamados pelo superintendente e o superintendente chamou primeiro a ela, ela entrou e ele falou assim pra ela: "Você foi escolhida, eu preciso saber se você aceita". Ele escolhe dois pra ver se o primeiro aceita, pode ser que não aceite. "Eu queria saber se aceita ser presidente desse banco no Panamá". Ela falou assim: "Olha, eu aceito, mas tem uma condição, eu gostaria de ir até o Panamá ficar cinco dias lá e vou ver se eu vou ser feliz lá. Se eu for feliz lá, eu aceito". Aí eu falei :"Como você é metida, hein? Ser presidente e ainda querer ser feliz?" A gente tem uma fantasia achando que essas pessoas que estão às vezes num cargo, numa posição, numa situação, você empresário ou por tá dentro, colaborador de uma grande empresa, que as pessoas não pensam nelas, não se percebem, não se vêem fazendo parte integrante feliz naquilo. Eu só posso me integrar se eu tô íntegra comigo mesma, só posso dar o que eu tenho. E o que adianta chegar num lugar, nesse cargo poderoso, ser uma pessoa que sempre eu queria ser, feliz, e chegar lá e não se conectar com as pessoas, não ter equipe? Ninguém faz nada sozinho (NAVARRO, 2007, 7''51'- 10''23').

Waldez busca o *argumento do anti-modelo* como prova extrínseca, ao aconselhar os gestores a não contratar "gente muito competente, mas arrogante". Em:

> É melhor um estúpido do que um competente que se acha. Não existe uma pessoa mais importante que a outra sobre a face da Terra. E se alguém achar isso está fora desse momento. As pessoas, todos têm a mesma importância. Se alguém tem dúvida disso, pergunte para o Ministro Palocci quem é mais importante: o Ministro da Fazenda ou um caseiro? (LUDWIG, 2007, 15''05'- 15''28', *grifo nosso).*

Aqui, ele apresenta uma autoridade da esfera política nacional como anti-modelo. Sobre o anti-modelo, encontramos no TA (2005, p. 335) o argumento *ad hominem,* que é o argumento de autoridade invertido porque refuta uma proposição vinda de uma personalidade odiosa. Temos na figura apodioxe sua maior expressão: "Não é a você que compete nos ensinar!" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 335). Os autores do TA acrescentam que o mais das vezes o argumento de autoridade, em vez de constituir a única prova, vem completar uma rica argumentação. E que o argumento de autoridade pode ser invocado não só de modo positivo ou negativo, mas serve para qualificar a origem do fato bem como referir-se a ela. Em todos os casos, sempre, não se deve perder de vista que, como

todo argumento, ele se insere entre outros acordos. A autoridade das pessoas invocadas deve ser reconhecida pelo auditório. E, com efeito, quanto mais importante é a autoridade, mais indiscutíveis parecem suas palavras. Por isso é que, além de nomes do segmento artístico, Waldez busca nomes do segmento empresarial para completar sua argumentação e para abordar a necessidade de atualização. Tal prova extrínseca é buscada nos nomes Taylor e Fayol, teóricos da administração:

> Plano de cargo e salário... são dos anos setenta, essa porcaria! Organização e métodos, descrição da função, e alguns estudantes de medicina, de medicina, perdão, de administração, estudando Taylor e Fayol. Pode estudar, se você está interessado em arqueologia da administração, pode estudar (LUDWIG, 2007, 11''21'- 11''49').

Tal colocação deleita-se de tom irônico, incitando nos ouvintes o riso. Caracterizado como crítica contra nomes reconhecidos no segmento empresarial, é um comentário que pode colocar em julgamento a conduta ética do orador.

Tendo analisado esse e outros efeitos de sentido causados pelos trechos mais relevantes construídos a partir da argumentação fundada no real, passaremos, agora, às técnicas argumentativas que o fundamentam.

3.2.1.2 Argumentos que fundamentam a estrutura do real

Enquanto os argumentos fundados na estrutura do real explicam fatos constituídos em opiniões e presunções, "os argumentos que fundamentam a estrutura do real não se apóiam nela: criam-na; ou pelo menos a completam, fazendo que entre as coisas apareçam nexos antes não vistos, não suspeitados" (REBOUL, 2004, p. 181). Quanto às semelhanças entre os dois tipos, podemos afirmar que ambos são empíricos.

Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 399) anunciam, ao apresentar as ligações que fundamentam a estrutura do real, que as análises que delas se valerem encontrarão desempenhos muito variados nos argumentos: o exemplo, que permitirá uma generalização; a ilustração, que esteará uma regularidade já estabelecida; e o modelo, que incentivará a imitação. Quanto à classificação retórica, encontramos o conceito de provas intrínsecas, isto é, as que só dependem dos recursos da arte retórica. Temos as de ordem

psicológica: éticas (imagem do orador) e patéticas (paixões incitadas nos ouvintes)[42]; e as de ordem lógica: exemplos (através de narrações, fatos, fábulas etc) e silogismos (raciocínios dedutivos). Tais provas são buscadas intrínseca e retoricamente para que fundem a estrutura do real.

Ao pensarmos sobre provas intrínsecas psicológicas, as éticas e as patéticas, deixemos claro já de início que, ao contrário das provas lógicas, que querem atingir o entendimento através do convencer, as psicológicas projetam atingir o entendimento através do coração. Segundo Tringali (1988, p.74), elas "comovem para persuadir". Esse autor lembra que "Aqui se exige do orador certo conhecimento da alma humana. Como lidar com a afetividade sem lhe conhecer a natureza?" E aconselha: "O orador devia ter muito de psicólogo" (p. 75).

Os argumentos éticos acordam sentimentos. Na concepção de Tringali (1988, p.74), "sentimento é uma afetividade fraca". Waldez provoca ora sentimentos positivos, percebidos através do riso e dos aplausos, ora sentimentos negativos, contra o que soa preconceituoso e especialmente quando vocabulário de baixo calão, como palavrões, por exemplo, são usados. Leila propõe a dramatização das emoções que sente e faz sentir, em muitos momentos da palestra, especialmente ao propor a "terapia do riso[43]".

Os argumentos patéticos acordam emoções (afetividade forte e passageira) e paixões (afetividade forte e mais duradoura) nos ouvintes para "conduzir-lhes a mente e arrastar-lhes a vontade" (TRINGALI, 1988, p.77).

O riso é uma das reações mais destacadas do auditório. No excerto abaixo, Waldez usa um exemplo que salienta o ridículo:

> A maioria das indústrias ainda tem refeitório. Para que serve o refeitório? Para porco comer. A mão de obra, aquele bandejão que é o cocho, luz florescente que estraga qualquer comida. Luz florescente serve para curar icterícia. Não serve para gente comer debaixo dela. Parede de azulejo, bandejão, mulher mal humorada joga a espumadeira no arroz, espalha arroz na bandeja inteira, casca de feijão, alface e tomate e o refresco é sempre ou caju ou maracujá. Porque caju rende, porque você põe água, água, água, água, água, água fica com gostinho de caju no fundo, não fica? (LUDWIG, 2007, 11''50'- 12''40').

[42] Ao usarmos os termos 'ético' e 'patético' estamos nos valendo das reflexões de Tringali (1988) não para propor uma análise de *ethos* e *pathos* a partir de nosso *corpus*, mas apenas para abordar tais aspectos do ponto de vista das técnicas argumentativas construídas a partir de provas psicológicas e provas lógicas.

[43] Esse excerto, componente da palestra, aparece também em uma seção especial do DVD em faixa separada. Para as instruções da terapia do riso, recomendamos que o leitor consulte a transcrição do trecho no anexo (NAVARRO, 2007, 40''02'- 40''58').

O riso possui força persuasiva e se enraiza no que tem efeito ridículo. Ao ridicularizar o papel do funcionário nas empresas que o tratam como "porco", Waldez não só provoca a reação do rir, mas visa preparar o auditório para a reflexão, que vem no contraste do exemplo, a seguir:

> Eu conheço uma empresa que administra mil e quatrocentos restaurantes industriais, restaurante, chefe de cozinha, comida no prato, estação *gourmet*, estação não-sei-o-que, estação de massa. Descobriram que quem come numa empresa é gente, não é porco. Descobriram que as pessoas ritualizam o hábito de se alimentar, a única necessidade fisiológica que a gente ritualiza. Ninguém convida os amigos: Vamos lá em casa para dar uma cagadinha. Ninguém convida. Vamos cagar juntos hoje. (LUDWIG, 2007, 12''41'- 13''31').

Tal descrição configura um exemplo. Para Aristóteles, o exemplo vai do fato à regra. O exemplo trazido no plural "a maioria das indústrias têm refeitório" afigura-se como fato por ter caráter generalizador. "A argumentação pelo exemplo implica certo desacordo acerca da regra particular que o exemplo é chamado a fundamentar e supõe a possibilidade de uma generalização a partir de casos particulares" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 399). Os autores belgas explicam que enquanto a descrição de um fenômeno isolado seria tomada mais por uma simples informação, o simples fato de pôr um acontecimento no plural é significativo a esse respeito, pois temos aí uma generalização que configurará em exemplo. Aristóteles chamava tal tipo de argumentação de indutiva – o raciocínio que conduz do particular para o geral. No *corpus*, a particularização é sugerida para que o restaurante da indústria de cada gestor-ouvinte, que tem refeitório, deva ser modernizado e, para isso, transformado em "estação *gourmet"*. Os autores do TA observam que, por vezes, o raciocínio pelo exemplo pode conduzir do particular para o particular e, outras vezes, pode ainda haver a passagem do exemplo à regra, isto é, todas as empresas, a partir do exemplo trazido por Waldez, devem eliminar seus refeitórios e inaugurar suas estações *gourmet*.

É também relevante observar que, nesse exemplo, há uma linha tênue entre o cômico (o cômico nasce do torpe, do disforme, mas que, por convenção, não causa dor, é impessoal) e o satírico (é pessoal, agressivo, amargo). Waldez atinge o máximo do riso, mas do estranhamento quando fala da necessidade fisiológica humana a partir da palavra chula "cagar". Mas se faz entender, e conclui, para agradar os ouvintes, ao apelar para a sua identidade: "O ser humano está no centro do processo. A única coisa que presta na tua empresa são as pessoas que estão lá. É gente, e não porco". E ganha a adesão de seu auditório expressa através das palmas. É provável que algum funcionário que tenha tal sistema na sua empresa, sinta-se por ela lesado, assim seria sátira da situação de que algum ouvinte possa

gozar. Para garantir a adesão é preciso que a argumentação pelo exemplo esteja formalizada para que, de forma lógica, tiremos conclusão dos fatos que alegamos: "um estratagema consiste em tirar do que diz o orador certas conclusões que vão ao encontro do seu pensamento" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 401). Podemos caracterizar tal argumento psicológico como patético, causador de riso pelo cômico, uma vez também que o argumento de arremate é inclusivo, isto é, vale para todo e qualquer ser humano. Tringali (1988, p. 79) explica: "Em geral, os defeitos comuns da vida constituem a matéria do cômico, que ou se traduz por meio de palavras, ou por meio de situações."

A figura do chefe é também matéria do cômico em alguns momentos da palestra. Porém, ela não é usada como exemplo, mas sim como ilustração. A ilustração é um exemplo que pode ser fictício e sua função não é provar a regra, mas dar-lhe 'presença na consciência' e reforçar a adesão (cf. TA, 2005, p. 400). Ao falar sobre a organização da sociedade em tribos, no início da palestra, Waldez comenta que, nessa época, quem mandava era o chefe da tribo. E completa: "Isso quer dizer, que você se ainda tem chefe é porque você está no tempo das cavernas" (LUDWIG, 2007, 1''20'). Em seguida, ironiza: "Não sei se tem algum aqui na platéia" (LUDWIG, 2007, 2''13'). Como a ilustração é pedagógica, entendemos esse primeiro enunciado de menção negativa ao chefe como tese de adesão ao que viria posteriormente: a mudança trazida pela era do conceito que estabelece a transição de "chefe" para "líder". Aparentemente, o enunciado seguinte: "Incentive as pessoas a ignorar o chefe, o superior" (LUDWIG, 2007, 15''56') parece ser um exemplo que vem estabelecer uma regra. Contudo, por ser de natureza contestável, trata-se de uma ilustração, o que se confirma na fala seguinte do palestrante: "promova conflitos mentais". É por esse motivo que Waldez visa chocar a platéia apresentando-lhes a figura do chefe como uma autoridade institucionalizada que deve ser desprezada. O caráter de tal argumento é ilustrativo no sentido de propor os conflitos mentais. Tal atitude do palestrante confirma a seguinte definição do TA (cf. p. 400): exemplos para uma generalização espontânea serão ilustrações. No *corpus*, a escolha de lidar com a figura do chefe é feita para introduzir uma das teses da palestra, que é a liderança compartilhada. E prova-se ser uma ilustração por não estabelecer a regra que anuncia, que seria ignorar o chefe. Isso fica evidente na função do chefe da era do conceito: "Ter conhecimento para poder mandar" e na confirmação de seu *status* de autoridade em "Passa do RH", que sugere demissão em caso de desacato à sua soberania. É o que confirma a seguinte citação:

> (...) não tem esse negócio de parar pra esperar o seu chefe mandar, a liderança é compartilhada, não tem esse negócio que quem manda é quem pode e quem obedece é que tem juízo que é de quando eu comecei a trabalhar. É, manda quem conhece.

> Obedece quem respeita o conhecimento do outro. Liderança compartilhada. Tem gente que fala: "Na minha empresa não dá, sabe por quê? Porque se eu faço isso, eu tomo uma iniciativa, tenho uma idéia, sabe o que acontece? O cara vem pra cima de mim e diz: "Passou por cima de mim, você não me consultou?" Eu sugiro que você diga assim: "Eu não lhe consultei, porque o senhor não entende porra nenhuma do assunto". E já passa no RH (LUDWIG, 2007, 54''10'- 53''37', *grifos nossos*).

Confirmado pelo excerto acima, um paralelo estabelecido pelos autores acerca das diferenças e semelhanças entre exemplo e ilustração é:

> O papel da ilustração difere daquele do exemplo, sua escolha estará sujeita a outros critérios. Enquanto o exemplo deve ser incontestável, a ilustração, da qual não depende a adesão à regra, pode ser duvidosa, mas deve impressionar vivamente a imaginação para impor-se a atenção (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 407)

Equivalente às ilustrações feitas a partir da figura do chefe, no que diz respeito a "impressionar vivamente a imaginação para impor-se a atenção", Waldez traz outra ilustração acerca dos temas "perfeição" e "originalidade":

> (...) Em 2004 surge esse conceito maravilhoso que é "Quer fazer sucesso? Não seja perfeito, se você é perfeccionista, sucesso você não fará, você terá muito prestígio". O que faz sucesso é a originalidade. Tem gente perguntando: "Como é que eu faço? Como é que eu faço?" Eu digo: "Faça o seguinte: primeiro seja perfeito". "Por quê?" "Porque aí não é efêmero o sucesso". Se você começa pela originalidade, põe a melancia no pescoço, vai fazer sucesso três meses ou quatro meses. É o Tchan. É o Tchan. Não tem prestígio musical nenhum. Botaram a melancia no pescoço, na verdade, foi outra coisa que eles botaram pra fora e o sucesso é efêmero. Então, tenha prestígio, faça tudo perfeito, faça tudo com qualidade, depois que você tiver muito prestígio, você faz uma puta cagada. E quem sabe, você dá uma sorte danada. Aí faz sucesso (LUDWIG, 2007, 19''13'- 19''42', *grifos nossos).*

Em "Fazer uma puta cagada", o palestrante não estaria ensinando a "botar tudo a perder" na empresa após tempo de trabalho e dedicação em busca da qualidade e da perfeição. A julgar pela ilustração de sucesso efêmero trazida pelo comentário espontâneo sobre o grupo musical *É o tchan*, alguém poderia entender a tese de 'fazer sucesso' como 'sorte ou azar' ou simplesmente pensar que inovar é não cuidar do prestígio obtido.

Acerca das ilustrações, encontramos na outra palestra, a imagem do chefe, que tem sentido equivalente na fala de Leila:

> É uma coisa interessante, porque a maioria das pessoas tem sonhos ou pesadelos e quando chega o dia seguinte na empresa, ele fala assim: "Eu tô uma noite sem dormir" e o outro que não quer fica por baixo e é invejoso fala: "Eu tô há duas". Daí chega o chefe e fala: "Eu tô a semana inteira". Porque chefe que é chefe tem que se ferrar e hierarquicamente, afinal de contas por que existe chefe? (NAVARRO, 2007, 31''27'- 31''53', *grifo nosso).*

> Isso é poder fazer a transformação e não ficar gastando o meu tempo criticando, reclamando e buscando culpado, porque, gente, quem critica é, uma coisa impressionante, critica sempre a mesma coisa, o cara não sai da ladainha e quando você entra nesse vício, sabe o que acontece? É como se entrasse no automático, você tá sempre ligado nisso. Vamos mudar, não perca tempo com isso, use sua criatividade, invente, se reinvente, crie, faça. Porque é uma coisa interessante, porque quando falei pra vocês sobre a oportunidade que meu ex-marido me deu, na vida a gente tem várias oportunidades, não é só porque fui mandada embora do meu emprego, não xingue, não reclame, agradeça, fala pro cara: "Que oportunidade!" e vai buscar a oportunidade. Às vezes, você nem precisa esperar isso, você não precisa esperar ser dispensada da empresa, você pode despedir seu chefe, você despedir seu patrão, por que você não muda o jogo? Você pode mudar. Por que você sempre tem que tá do lado do coitadinho, do lado do que está sempre prejudicado, do lado do que não é feliz? Por que você não fica do outro lado? É só você se posicionar do lado diferente e começar a ver o lucro disso, o aprendizado disso, o proveito disso (NAVARRO, 2007, 32''33'- 33''41', *grifo nosso).*

> (...) Tem gente que fala assim: "Ah! eu não tenho sorte". Não. Todo mundo tem as mesmas oportunidades, é uma questão do quê? De estar consciente, de estar querendo ver as coisas. Então, eu falo do que o meu coração tá cheio, meus olhos vêem o que eu tô buscando, então escuta o que você fala. (...) Já viram o cara falar assim: "Esse chefe vai me ferrar e tu vai tá aqui pra ver, porque o cara me odeia". Daí chega o dia: "Não falei pra você? Olha o que o cara fez". Mas se você sabia que o cara ia fazer isso, por que você não fez alguma coisa? (NAVARRO, 2007, 27''20'- 27''57'*, grifo nosso).*

Sobre a ordem das técnicas argumentativas na disposição do discurso, Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 408) observam que a ordem do discurso não é um fator essencial: "os exemplos podem vir depois da regra que devem provar, as ilustrações de uma regra cabalmente aceita podem preceder seu enunciado". Assim, concluímos que a ordem incitará a considerar um fato como exemplo ou ilustração. Por ter como objetivo conferir presença, a ilustração não deverá contar com detalhes contundentes e concretos, como deverá fazer o exemplo. No *corpus*, para tematizar a competitividade contemporânea, Waldez traz à sua fala um resumo, que ele próprio anuncia (no grifo) como didático:

> Então, promete, cumpre, aí o cliente vai falar o quê? "Eu confio em você". Depois de muito tempo fazendo isso, você consegue uma coisa maravilhosa que é quando o cliente diz: "Eu acredito em você". Aí você chega com o produto e ele diz: "Não precisa explicar, eu acredito em você". Aí você começa a gastar menos dinheiro com propaganda, com *marketing,* com esforço de venda, porque o cliente acredita em você. Aí se você consegue fazer isso por muito tempo com o que teu produto, teu serviço e tua empresa passam a fazer parte do nome do serviço ou do produto. Se você perguntar para um indivíduo: "Tem uma moto?", ele fala: "Tenho uma moto". Mas se a moto dele for X, ele fala: "Tem moto?". "Não, eu tenho uma *Harlley"*. Uau! Por que será? É porque tem orgulho, a pessoa compra um computador PC não chama os amigos pra visitar: "Vem ver o PC que eu comprei". Agora se compra um *Macintosh* é um saco! Que aí a gente tem que ouvir toda a história do Steve Jobs. Porque ele vai mostrar aquele *Macintosh*. A mulher faz cirurgia de seio pra implantar silicone, faz plástica, faz peito. "Fiz peito", ela fala. Se foi com o Pitanguy: "Fiz peito com o Pitanguy". Se não foi com o Pitanguy: "Fiz peito". Porque começa a ter orgulho da organização, porque ela vem com um conceito por trás, a empresa é bacana. Eu vou resumir pra ficar mais fácil... esse resumo alguns

> conhecem, mas eu acho ele muito bom para ajudar mesmo na compreensão: meu avô gostava da Petrobrás porque o petróleo é nosso; meu pai adora a Petrobrás porque tem posto, tem gasolina e passam óleo de mamona embaixo do carro até hoje, e se a gasolina é boa pra Fórmula 1 é boa pra ele; eu adoro a Petrobrás porque, além de ser meu cliente de muitos anos, a Petrobrás tem um posto lá perto de casa que tem carvão, tem picanha, tem cerveja, tem velinha pra bolo de aniversário de criança. Agora, na era do conceito, o meu filho adora a Petrobrás porque é o maior patrocinador cultural do Brasil, porque apóia o futsal na favela da Mangueira, porque cuida das tartarugas do Projeto Tamar, porque estão pesquisando energia eólica e hidrogênica pra salvar o planeta. O meu pai é puto com essa história de mico-leão-dourado, ele não entende porque tem que se gastar dinheiro de governo pra salvar mico-leão-dourado. Ele perguntou: ”Quantos micos têm?”. “Uma dúzia de mico, pai”. “Mata a porra dos micos”. (...) Faz isso durante um tempo, e as pessoas ficam apaixonadas. Quando a pessoa fica apaixonada, o que acontece? Cega (LUDWIG, 2007, 40’’52’- 42’’29’, *grifo nosso).*

Podemos também refletir acerca desse caráter didático empreendido pelo orador nesse e em outros trechos que a imagem que o palestrante constrói de seu auditório é aquela de que seus ouvintes não têm capacidade para compreender abstrações ou raciocínios mais complexos. Por essa razão, seu discurso assume um tom didático, pois procura transformar, numa linguagem mais acessível – por meio de exemplos e ilustrações, algo que ele julga que seria mais complexo. Assim, pode também parecer que o orador tem um saber que o auditório quer adquirir.

Ao começar a inserir na fala as ilustrações por meio de marcas consolidadas no mercado, o orador confere presença à tese que quer implantar: credibilidade e confiabilidade como ferramentas para conquistar e apaixonar o cliente. Em seguida, vale-se de exemplos da sua família, que, de particulares, tornam-se gerais porque ícones de cada geração apresentada: avô, pai e filho. Tal sutileza entre ilustração e exemplo, visualizada no excerto acima, é explicada por Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005, p. 409):

> Se bem que sutil, a pequena diferença entre exemplo e ilustração não é irrelevante, pois permite compreender que, não só no caso particular nem sempre serve para fundamentar a regra, mas também às vezes a regra é enunciada para vir apoiar casos particulares que pareciam dever corroborá-la.

Na fala de Waldez, a regra trazida pelo resumo acerca de sua família como consumidora da marca Petrobrás foi anunciada para corroborar os casos particulares dos nomes e empresas supra-citados, tais como *Pitanguy, Macintosh, Harlley*. Os nomes *Macintosh* e *Harlley* consistem no uso da metonímia, uma vez que caracterizam o computador e a moto respectivamente. É interessante salientar que essa figura é um recurso retórico utilizado para criar o senso comum

Exemplos e ilustrações referem-se a provas retóricas: “As provas ou são raciocínios ou exemplos (...). Não há prova que não se redunde num raciocínio” (TRINGALI, 1988, p. 69). Segundo esse autor, as intrínsecas são assim chamadas porque são imanentes à Retórica, estão previstas, mapeadas e são técnicas que pertencem à arte oratória.

Enquanto provas lógicas, os exemplos que fundamentam a estrutura do real são recursos chamados silogismos na Retórica Aristotélica: “o silogismo, ou *entimema*, é um raciocínio, uma forma de argumentar em que, postas certas premissas, necessariamente se segue uma conclusão, que deve ser produto inevitável das premissas” (TRINGALI, 1988, p. 70).

Segundo Aristóteles (apud TRINGALI, 1988, p. 72), do ponto de vista material, do conteúdo, o silogismo pode ser apodítico, dialético, sofístico. Para ilustrar tais tipos, recortamos da palestra de Waldez, alguns raciocínios que podem ser esquematizados como silogismos.

O silogismo sofístico engana de modo a fazer passar o falso por verdadeiro. Podemos visualizar um silogismo quando Waldez diz:

> Já houve um tempo em que o ser humano vivia nas cavernas e ele se organizou de um jeito para viver nas cavernas, se organizou em tribo e mandava quem era mais forte e nós demos um nome para essa pessoa que é o chefe. O chefe da tribo. Isso quer dizer que se você ainda tem chefe é porque você está no tempo das cavernas. (LUDWIG, 2007, 0’’52’- 1’’27’, *grifo nosso*)

O silogismo sofístico, ou sofisma, fica explícito aqui e, de acordo com o modelo aristotélico, do ponto de vista formal, pode ser organizado da seguinte forma:

> O chefe mandava na tribo no tempo das cavernas. (premissa maior)
> Tenho um chefe que manda em mim. (premissa menor)
> Logo, sou do tempo das cavernas. (conclusão)

Além de generalizar e propor estabelecer uma verdade que não procede (afinal, não vivemos no tempo das cavernas), Waldez usa aqui, como vimos, o *argumento de direção da ligação de sucessão fundamentada na estrutura do real,* por deixar subentendida a tentativa de apresentar a extinção da palavra chefe na “era do conceito” por ele postulada todo o tempo na palestra. Mais tarde, ele irá sugerir a nova definição ao explicar que a palavra que substitui ‘chefe’ é ‘líder’. Só aí é que percebemos tratar-se de uma metáfora, ou seja, uma figura retórica usada para sugerir o quanto conservadores os gestores podem ser ao usá-la e para propor a mudança, a atualização.

A Retórica Aristotélica não toma tal tipo de argumento como prova retórica, exatamente pelo fato de não estabelecer verdades, mas por trabalhar com o provável. Temos assim, o segundo tipo de silogismo: o dialético. As premissas do raciocínio dialético geram uma conclusão provável, que se assemelha à verdade, que é verossímil. A partir do que Waldez diz em: "Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby,* coisa que artistas não têm" (LUDWIG, 2007, 3''44'), podemos visualizar o seguinte silogismo dialético:

> Artistas não têm hobby. (premissa maior)
> Ora, não sou um artista. (premissa menor)
> Logo, tenho hobby. (conclusão)

Aqui, tantos as premissas quanto a conclusão são objeto de crença, de opinião, comum e forte por parte do orador, mas objetos de provável objeção por parte dos ouvintes que não a impliquem como verdadeira. Assim, tal argumento intenciona fundamentar uma estrutura do real.

O que não causaria objeção por apresentar uma evidência, seria o silogismo apodítico ou demonstrativo ou científico. No seguinte questionamento de Waldez:

> Dois meninos, agoniados porque não sabiam aonde enfiar os vídeos, resolveram enfiar num lugar chamado *You Tube* e um ano e cinco meses depois vendem a empresa por um bilhão e seiscentos milhões de dólares. Oitenta por cento de aumento no último ano de vendas na *internet.* Alguém tem dúvida de que nós estamos na era da informação? E tem gente que ainda não está metido com isso, porque está esperando pra ver se esse negócio vinga mesmo (LUDWIG, 2007, 6''49'- 7''31', *grifo nosso*).

Nesse trecho, a conclusão parece evidente por tratar-se de um fato, que parece verdade, e por esse fato estar seguido de um exemplo. Se o exemplo prova, o orador visa convencer o auditório ao criar uma estrutura do real: a necessidade de fazer parte da internet. Porém, não podemos afirmar que se trata de um silogismo apodítico. Ao estruturá-lo em premissas, chegamos à conclusão que se trata de mais um silogismo sofístico, ou sofisma:

> Os vendedores do *YouTube* faturaram U$ 1,600,000,000 com 80% de aumento de vendas na Internet. (premissa maior)
> Ora, eu não faturei tudo isso. (premissa menor)
> Logo, eu não estou metido com esse negócio de Internet. (conclusão)

Esse raciocínio revela-se enganoso e pode ser contestado na medida em que se verifica que nem todos os que estão envolvidos com a Internet se tornam milionários.

Como vimos, o exemplo é um recurso muito utilizado por Waldez ao arquitetar sua elocução. Este último silogismo apresentado trata-se de um exemplo indutivo, ou seja, "vai do particular para o geral, de indivíduos suficientemente enumerados se generaliza, se universaliza" (TRINGALI, 1988, p. 73). A partir do exemplo dos "meninos do *YouTube*", o orador quer sugerir que todos podem lucrar muito, se envolvidos com a *Internet*.

Os argumentos de nosso *corpus* dispostos sob forma de silogismos aristotélicos acima nos remetem de volta à discussão acerca dos argumentos de definição utilizados largamente por Waldez para a construção de conceitos gerais e de termos do jargão empresarial, que ele chama de "era do conceito" à qual atribui uma necessidade de mudança. Como o surgimento de novos termos reflete uma mudança social, poderíamos simplesmente caracterizar essa transição repercutida na linguagem como da ordem dos argumentos fundados na estrutura do real. Contudo, como Waldez manipula o significado das palavras a favor do caráter persuasivo que quer imprimir à argumentação, classificamos tais argumentos como *Argumentos que fundamentam a estrutura do real,* o que vai justificar as considerações de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005) acerca do papel da linguagem: "Quando dois fenômenos são subsumidos sob um mesmo conceito, a assimilação deles parece resultar da própria natureza das coisas, ao passo que a diferenciação deles parece necessitar de uma justificação" (p. 407). É o que Waldez faz quando monossemiza as palavras "criatividade" e "lógica". Ele percorre atalhos que levam a uma definição que está à mercê do que quer argumentar. Vejamos um exemplo:

> A informação já era, agora é a era do conceito. A era do conceito. Mudou de posse para significado, porque o importante não é a posse, o importante é o significado. Pergunta pro menino por que ele usa: "Eu já falei isso é grife, cara, isso é grife, cara". "Não é grife, isso é atitude". É diferente. É o significado. Acabou essa bobagem do sério, agora é falando sério, é para levar o mundo na brincadeira mesmo. Levar tudo mais na brincadeira. A gente conta uma piada na empresa ou na reunião e agora falando sério. Eeeh..., precisa não, falar sério para ganhar dinheiro, não. E lógica é um pensamento tão besta, mas tão besta que até computador tem (LUDWIG, 2007, 25''31'- 26''21', *grifo nosso*).

Como acabamos de ver na análise feita a partir da dialética aristotélica, a palavra 'lógica' pode ser muito mais abrangente do que a que defende Waldez. É uma palavra polissêmica composta por três esferas: a da ciência, a da crença e a do engano. Waldez trivializa seu uso atribuindo-a como proveniente do raciocínio automatizado do computador para reforçar sua tese de que a era da informação, liderada pela informatização, foi superada pela era do conceito, movida pelo significado. É interessante observar que, ao contrapor uma ênfase qualitativa para a palavra 'significado' ao esvaziamento da palavra 'lógica', Waldez

está realizando exatamente o oposto do que propõe a partir desse ensinamento e fazendo justamente o que critica.

Igualmente incoerente é o argumento que Waldez constrói acerca da própria palavra 'argumentação':

> É uma sinfonia, argumento não adianta mais. Tenta argumentar com seu filho pra você ver como não tem jeito. Ele quer que você conte uma história. Então, se você começar assim: "Era uma vez..." é capaz de... Porque os artistas estão em alta e acabou essa história da função, o negócio é *design*, tem que ter *design*, se não for bonito não é útil. É, funciona! É bonito? Não. Então não funciona! Essa é a proposta da era do conceito. Um *show* de administração, portanto humor e gente (LUDWIG, 2007, 27''08'- 28''55').

Nesse trecho, percebemos o uso monossêmico da palavra 'argumentação' advindo de uma concepção do senso comum: o argumento seria meramente funcional e a história seria bonita, portanto, útil. Sabemos que 'contar uma história' consiste no emprego do recurso de presença, técnica argumentativa altamente persuasiva por trazer uma imagem à mente do ouvinte. Waldez interpreta as palavras 'argumentação' e 'história' de maneira estanque, além de negar o exercício do que ele próprio realiza ao palestrar: a argumentação. No emprego das palavras 'útil' e 'belo', Waldez quer inaugurar o conceito de funcionalidade atrelando um termo ao outro, como faz com o par 'criatividade/inovação' ao anunciar que "inovar é ganhar dinheiro com a idéia e que ser criativo é ser pobre". Assim é que ele define 'utilidade'. Como vemos, a linguagem facilita a tarefa do orador na argumentação: "poderá reagir sobre a linguagem, fazer notadamente que duas palavras, que poderiam ter sido, em dado momento, consideradas homônimas, sejam interpretadas como dependentes de um único conceito" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, p. 407).

Além de extrair exemplos de fatos atuais e de casos do segmento empresarial para propor raciocínios e conceitos, Waldez também busca exemplos na vida cotidiana, na História e nas narrativas fictícias. Ele usa muitos exemplos de sua vida cotidiana familiar. Para tematizar a necessidade de mudança, constata como os hábitos da mulher moderna mudaram ao apresentar o seguinte exemplo (que parte do particular – as mulheres de sua casa, para sugerir o geral – todas as mulheres):

> A meta lá em casa é pia seca, não sei quem lembra. É porque minha avó cozinhava em panela de ferro, a minha mãe cozinha em panela *tefal*, e lá em casa o equipamento mais utilizado na cozinha é o telefone. Porque a meta lá em casa é pia seca. *Delivery* (LUDWIG, 2007, 17''17'- 17''39').

Por vezes, segundo reflete Tringali (1988, p.74), o exemplo pode ser considerado um recurso extrínseco, uma vez que se vale do argumento de autoridade. No caso já apresentado no parágrafo anterior, o exemplo é construído pelo orador a partir de suas observações do cotidiano e é, então, uma técnica intrínseca à Retórica. Em outros casos, o recurso é emprestado de fonte externa e é, portanto, considerado extrínseco. Essa fonte externa configura modelos. "O modelo é mais que exemplo, é digno de imitação" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 413).

Assim, além do uso de argumentos de definição que complementam a estrutura do real e de exemplos que a fundam, Waldez recorre, por vezes, a nomes de destaque no segmento empresarial para justificar suas colocações e assim garanti-las como provas autênticas. "Quando se trata de conduta, um comportamento particular pode não só servir para fundamentar ou ilustrar uma regra geral, como para estimular a uma ação nele inspirada" (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA, 2005, p. 413). Isso ocorre no excerto a seguir:

> E pra chegar lá, pra fazer um alto desempenho, o que você faz? Começa com o mínimo. As empresas se irritam muito por estar mal, mal, mal porque é o juro, é o imposto, é a carga tributária. Aí os consultores, meus amigos, todos aí: Romão, César Souza, Marcos Aurélio Viana, eles podem falar aqui, dar o depoimento deles aqui, quando você vai avaliar o mínimo, a empresa não faz, que é cumprir o que promete, que é o que dá a confiabilidade, se você não cumpre o que você promete, não...você não está alinhado no *grid* da competitividade contemporânea. Então, promete, cumpre, aí o cliente vai falar o quê? Eu confio em você (LUDWIG, 2007, 38''56'- 40''54', *grifo nosso*).

Acerca do argumento pelo exemplo, há um trecho na palestra de Leila que pode ser caracterizado como um alerta da teoria argumentativa: o uso de exemplos como "via de fato à regra":

> (...) Eu já dei essa palestra várias vezes e teve uma palestra em que uma mulher veio me abraçar e disse: "Leila, você maravilhosa, você é fantástica, eu adorei a sua palestra, principalmente naquela parte que você manda a gente largar o marido". Eu não mandei ninguém largar o marido, mas eu falo o que eu quero e você escuta o que você quer (NAVARRO, 2007, 25''42'- 25''58').

Nesse trecho, fica clara uma das armadilhas do efeito "exemplo": além de conferir presença ao discurso, é um recurso que estabelece o argumento de coexistência, como numa espécie de "eco" para sentimentos que estão adormecidos no ouvinte e são despertados pelo discurso de auto-ajuda que quer emergir para fazê-lo se livrar do fracasso e promover uma mudança. Leila exemplifica e comenta a esse respeito:

> Então, é o seguinte se você estiver escutando aqui: "Ah, ela falou para eu largar do emprego, o negócio é você". Mas se você está escutando isso é porque você tá

> querendo fazer isso, mas está querendo arranjar uma desculpa. E é mais fácil você arranjar uma desculpa em mim do que em você mesmo, é mais fácil você ver num outro do que em você mesmo (NAVARRO, 2007, 25''59'- 26''20').

A ligação de coexistência, fundada na estrutura do real, cria esse efeito, porque relaciona uma essência a suas manifestações. Esse argumento é usado na palestra de Leila como técnica da PNL:

> Então acredito que nós somos responsáveis pelo nosso sucesso e pelo nosso não sucesso, porque acredito que nós nascemos para ser felizes, eu não acho que nós temos momentos felizes, nós nascemos para ser felizes e quando você acredita que nasceu para ser feliz e para ter sucesso a sua vida é assim: felicidade e sucesso. Se você nasceu para ter momentos felizes e alguns sucessos na vida e muitos insucessos, a sua vida vai ser assim. Por quê? Essa a parte mais importante da palestra, porque o nosso cérebro é um órgão, como seu estômago é um órgão, e seu estômago funciona a seu serviço, é você que dá pra ele o alimento, você não dá arsênico pra seu estômago porque você sabe que não funciona, que não vai dá certo, você vai se matar, se você percebe que alguma coisa dá gastrite você não vai comer aquilo, se você come, o que você tá fazendo? Você está se matando aos poucos, você está criando problema. O seu cérebro é a mesma coisa. Você tem que saber o que você dá pro seu cérebro. Conforme o que você dá pro seu cérebro você vai criar uma realidade. Por quê? Quem é que dá tudo isso? É a sua consciência, é você. É esse ser que tem que tá aqui organizando isso tudo, que está em seu favor, pra está presente aqui nesse momento. Então, quando você está consciente e presente, as coisas mudam. O meu cérebro se eu ficar falando por meu cérebro, assim, nem preciso falar muito, se você tem um desejo, um desejo simples, o seu desejo é compra um *Fiat*, um *Fiat,* você quer compra um *Fiat*, quando você deseja comprar um *Fiat* o que acontece? Você sai na rua o que só vê? Você só vê *Fiat*, por quê? Porque o seu cérebro, o que ele faz? Ele te obedece. Você tem esse desejo e ele começa a selecionar, ele já sai na rua ele não pode ver tudo ao mesmo tempo. Ele seleciona e só vê *Fiat*, só vê *Fiat*, só vê *Fiat*. Se você tá grávida e vai num *Shopping*, num *Shopping* que ia há anos, você vai nesse *Shopping*, o que você vê? Você vai comer pizza com seu marido no *Shopping*. Quando você chega no *Shopping,* o que você vê? Loja de roupinha de bebê, loja de móveis de bebê: "Nossa! Quanta loja de roupinha bebê", e seu marido: "É mesmo!". Aquelas lojas estavam todas lá, é que agora que você está vivendo essa situação, então seu cérebro recebeu como se fosse um comando e ele começa a selecionar isso e buscar isso. Tem muita mulher aqui em São Paulo que fala assim: "Não tem homem no mercado, não tem homem no mercado, e o que está sobrando no mercado é tudo veado". Então, ela fala que tá sozinha porque não tem homem no mercado porque o que tá sobrando é veado, essa mulher que fala isso pro cérebro, o que o cérebro dela fala? Ele pré-seleciona, ele sai na rua e vê um monte de homem assim, mas só seleciona bem o veado. É uma coisa impressionante (NAVARRO, 2007, 15''31'- 18''02').

Nesse excerto analisado, está também instaurado o princípio da reciprocidade, isto é, a estratégia argumentativa que consiste em afirmar que A é a causa de B, ou seja, que cada indivíduo é responsável por tudo o que acontece consigo próprio. Assim, o segundo age sobre o primeiro e o ouvinte deve adquirir o saber para controlar essa ação.

Além do exemplo, ilustração e modelo, a comparação, a analogia e a metáfora[44] são os argumentos que completam nossa análise da argumentação que fundamenta a estrutura do real. Acerca desses, que serão o foco final de nossa análise, lembremos que, para a Teoria da Argumentação de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005), comparação, analogia e metáfora são nexos que completam o real. A comparação justifica um termo a partir do outro, enquanto a analogia lida com realidades heterogêneas e a metáfora a condensa. As três são denominadas pela retórica como "figuras".

Como vimos, nos exemplos de narrativas que Waldez traz ao seu discurso e também na sua proposta de 'contar histórias' (que, inclusive, verificamos como não oposta à argumentação, mas útil para corroborá-la), a elocução é momento de dar visibilidade emocional aos argumentos. Assim, é importante a consideração Abreu (2008, p. 83-84) que diz que "a elocução é o momento em que pomos foco no *design* da linguagem, inclusive para criar aquilo que Perelman chama de presença":

> Também uma das preocupações do orador será a de tornar presente, pela magia única do seu verbo, o que está efetivamente ausente e que ele considera como importante para sua argumentação, ou de valorizar, trazendo mais presentes, alguns dos elementos efetivamente oferecidos à consciência. Segundo Bacon, o papel da retórica, como técnica persuasiva, permitindo aplicar a razão à imaginação para melhor pôr em movimento a vontade, está ligada essencialmente aos efeitos da presença (PERELMAN & OLBRETCHS-TYTECA apud ABREU, 2008, p. 84).

Além do recurso de presença, Tringali (1988, p.121) define as figuras como "modificações da linguagem que têm como objetivo obter efeito artístico, em outros termos, obter o efeito poético ou retórico ou estilístico da linguagem". Também lembra que "na Retórica Antiga, as figuras se evidenciam pelo caráter persuasivo, e se valem da beleza para poder persuadir agradando". De acordo com Cortina (2008, p. 91):

> A idéia de que a retórica estava associada apenas a um levantamento de recursos expressivos da linguagem, que visavam a 'adornar' o discurso, tal como se entendiam, por exemplo, as figuras de linguagem, vai sendo contestada, pois no discurso não existe o princípio do excesso ou do ornamento. Ele se constrói a partir da idéia da organização do sentido (...). Assim, não se pode aceitar, por exemplo, as figuras retóricas como recursos supérfluos de um discurso; antes de se ver como esses procedimentos estão relacionados ao sentido que o discurso constrói de seu enunciador, de seu enunciatário e de seu referente.

[44] Todas essas figuras foram também analisadas por Cortina em sua tese de livre-docência (2006) e estão presentes em seu artigo (2008) ao qual nos referimos algumas vezes nesta dissertação. Sua análise baseia-se em análise de material escrito e a nossa, aborda um *corpus* oral. Contudo, é interessante observar que as mesmas técnicas argumentativas e figuras retóricas se confirmam presentes nos dois tipos de material lingüístico e são abordadas em ambas as análises.

No *corpus* analisado, encontramos algumas figuras que podemos classificar como metassemema e metalogismo. Ambas as classificações são do nível do conteúdo: a primeira, relacionada ao vocábulo e a segunda, à frase (TRINGALI, 1988, p. 124).

Além dessas, Waldez usa, algumas vezes, a metataxe, que é uma figura que se refere à estrutura da frase. Podemos observar essa figura gramatical nos trechos abaixo:

> Já houve um tempo em que o ser humano vivia nas *cavernas*
> e ele *se organizou* de um jeito para viver nas *cavernas*,
> *se organizou* em tribo e mandava quem era mais forte
> e nós demos um nome para essa pessoa que é *o chefe*.
> *O chefe* da tribo (LUDWIG, 2007, 0''52'-1''18', *grifos nossos*).

> Meu sonho é aposentar
> *porque daí* eu vou viver,
> *porque aí* eu vou viajar com a velha,
> *porque aí* eu vou abrir o meu negocinho,
> *porque aí* eu vou… (LUDWIG, 2007, 3''25'-3''43', *grifos nossos*).

Em ambos os trechos (dois exemplos entre outros desses tipos de figuras), visualizamos ora a anadiplose, que é quando se repete a mesma palavra (ou expressão) no final de uma frase e no começo da frase seguinte; ora a anáfora, quando se repete a mesma palavra no início de frases seguidas.

Contudo, a predominância é a de figuras semânticas (metassememas) e a de figuras de pensamento (metalogismos).

Entre os metassememas, a comparação, a metáfora, a metonímia e a sinédoque se destacam. Há grande número dessas figuras, contudo, destacaremos aqui apenas um exemplo de cada.

É patente a considerável recorrência de comparações entre gerações (jovem e velho), entre gêneros (homem e mulher) e entre conceitos antes e agora usados (criatividade e inovação / informação e conhecimento / entre trabalho e arte). Observamos essa última aqui enumerada no seguinte trecho:

> Muito tempo depois, uma calamidade se abateu sobre a humanidade chamada Revolução Industrial. E qual foi o estrago causado pela Revolução Industrial? Foi separar o trabalho da arte, o trabalho passou a ser sacrifício, e a arte passou a ser prazer. (...) Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby,* coisa que artistas não têm (LUDWIG, 2007, 2''14'- 3''44').

Na fala de Waldez, a metáfora encontra sua expressão maior quando da temática hierarquização do trabalho e sua escravização: "estamos casados com a empresa"; "A mulher volta do trabalho e a filha pergunta: *DE* onde você está vindo, mãe? Ela fala: Do

inferno!" (LUDWIG, 2007, 4''07'). Quando sugere mudança e o choque do novo, Waldez se vale da metáfora: "Só há faísca no atrito". Ao dizer que um "carrão para o homem" e "um celular para o jovem" são respectivamente próteses para o poder de sedução e a cognição, está também desfrutando do efeito da metáfora para tematizar desejo *versus* necessidade. Encontramos também uma metáfora em: "Cria teu circo, inventa teu circo" (LUDWIG, 2007, 47''40') para se referir ao espetáculo da palestra e mandar um recado a todos os palestrantes concorrentes que imitam seu estilo.

Leila (2007) também utiliza metáforas tais como "tem que ter peito" (2''26'), "tirar a máscara" (3''49') e "nascer pra lua" (4''21') para transmitir, através desse recurso, os ensinamentos que quer veicular. O sentido usual de tais expressões fundamenta a estrutura do real por trazer a significação respectiva explicada pela própria retora em: "ter coragem, inovar e ter velocidade", "ter garra, trazer à tona todo o potencial" e "ter conhecimento".

Além da metáfora, é notável a presença de relações de contigüidade trazidas pelo uso da metonímia, que está presente na palestra de Waldez (2007). Em "morrer trabalhando", temos a de causa e efeito, que invertida diria "trabalhar até morrer". Em "estudar Taylor e Fayol", quer-se dizer estudar sua teoria, o que caracteriza a metonímia de autor e obra. No uso do termo "varilux", exemplifica o conceito de gestão multifocal e vale-se da metonímia de concreto e abstrato.

Outra figura presente é a sinédoque de espécie e gênero, que Waldez usa ao comparar continuamente o homem a animais como porco e cavalo. Temos aqui a idéia de contigüidade sob o ponto de vista da inclusão: animal (gênero) = cavalo, porco, ser humano (espécies). Em "treinamento e adestramento são coisas pra cavalo"; "contratar gente muito competente que vive rosnando" e "refeitório é cocho e é pra porco e não pra gente" são alguns dos momentos em que percebemos o uso dessa figura. Em "trabalhar para pagar o leite das crianças" temos ainda a sinédoque da parte pelo todo (leite = alimento).

Os metalogismos, também chamados figuras de pensamento, estão presentes através da alegoria, da ironia, da interrogação retórica, do paradoxo e da alusão e foram observados na palestra de Waldez.

A ironia[45] está presente em comentários do tipo "na era agrícola, o chefe não gosta de trabalhar e contrata alguém pra fazer o jogo sujo, que é o capataz. Nas nossas empresas, na maioria, ainda hoje leva o nome de gerente. Não sei se tem algum aqui". Uma

[45] A ironia é uma figura que se constrói sobre os elementos prosódicos. Falaremos disso na análise prosódica a seguir.

vez que o auditório a que se dirige é composto por gerentes, a última frase desse excerto configura-se então uma ironia. Igualmente irônico é Waldez ao dizer:

> Raul Cortez: radioterapia e quimioterapia. Depois da quimioterapia: palco. O sonho é morrer no palco. Imagino que seja o sonho de todos os senhores aqui, morrer tendo um enfarto fulminante no escritório ou na frente do cliente. Já que o cliente é tão importante, que seja na frente do cliente (LUDWIG, 2007, 5''13'- 5''44').

Para Tringali (1988, p. 138) "a ironia acontece quando se diz o contrário do que se pensa ou sente, mas deixando entender isso, sem mentira". Dessa forma, o trecho acima caracteriza-se pelo uso da figura ironia. Waldez é irônico ao comentar: "Aqueles caras do *Google* que não conseguem crescer, coitadinhos! Morro de pena deles!" (LUDWIG, 2007, 52''12').

O discurso recorre à alegoria quando usa a ficção com duplo sentido, um literal outro moral ou espiritual. As comparações entre as diferentes eras e gerações de sua família e os exemplos que as acompanham continuadamente usados por Waldez formam uma narrativa. O próprio retor anuncia seu uso em: "Eu vou resumir pra ficar mais fácil... esse resumo, alguns conhecem, mas eu acho ele muito bom para ajudar mesmo na compreensão", ao apresentar na seqüência a seguinte história: "meu avô gostava da Petrobrás porque o petróleo é nosso; meu pai adora a Petrobrás porque (...) eu gosto porque (...) e meu filho, porque (...)." O que constitui também um recurso de alegoria é o fato de usar a metáfora do barco, do mar, da navegação a partir da epígrafe (a frase de Shakeaspeare) e a imagem do barquinho ilustrando os slides para contar o histórico de suas palestras nos últimos eventos da KLA.

O orador usufrui também do caráter condensador do símbolo lançado em argumentos eficazmente reconhecidos pelos ouvintes. As imagens do "pão duro", para comentar sobre o corte de custos na empresa; da "pia seca", para sugerir o perfil da mulher moderna frente às tarefas da cozinha; e a apresentação de arquétipos "velho e jovem", ao comentar sobre inovação; e o tom preconceituoso do enunciado "mulher gosta de veadinho" ou mesmo a figura da "calcinha vermelha" para tematizar o poder de sedução feminino. Todos esses são símbolos coletivos que chamam a atenção da platéia. Já na palestra de Leila, há o uso de frases feitas de caráter universal, com as quais o auditório se identifica, e a partir das quais ela transmite sua mensagem de auto-ajuda sobre coragem e mudança atitude. Exemplos dessas expressões metafóricas estão nos trechos "ter peito", "tirar a máscara" e "nascer virado pra lua".

Duas perguntas retóricas são verbalizadas por Waldez em “Alguém tem dúvida de que nós estamos na era da informação?” e “ Pode desligar prótese?” quando desenvolve as teses de que não se pode escapar da era da informação e apresenta como exemplo o sucesso do *Youtube* e quando fala do celular e do carro novo, respectivamente. Esse recurso equivale a uma afirmação e não busca uma informação. Para simular uma proposta de reflexão e garantir a imposição de seu pensamento, além da pergunta retórica, Waldez emprega também o uso da reticência, como observado em “Só tem um jeito de saber se uma bolsa é falsa ou verdadeira, não é olhando para a bolsa, mas é olhando para a mulher, você olha para a mulher você saca que ela é...” (LUDWIG, 2007, 9’’59’- 10’’16’). Igualmente reticente é o trecho que deixa implícito o nome da empresa por supor ser do conhecimento prévio de todos:

> Há cinco anos, se eu dissesse: vamos nos associar pra comprar uma empresa aérea, alguém ia me internar. Isso não é hora, os caras ficaram trilhardários fazendo o quê? Melhorando ou inovando em quê? No avião, no piloto? Não, inovando só no modelo de gestão. Essa companhia aérea... (LUDWIG, 2007, 47’’27’- 47’’42’).

A “indireta” e a “carapuça” são mecanismos presentes na alusão e têm, no discurso analisado, caráter pedagógico-moral. Na referência ao fato conhecido no Brasil que é a sonegação de impostos por grande parte das empresas, ao comentar sobre ‘responsabilidade social’, Waldez lança o seguinte enunciado:

> (...) E todo mundo sabe o que é aqui, tem gente que acha que responsabilidade social é a fundação que tenho dentro da empresa para distribuir cesta básica. É pra apoiar as crianças carentes da favela. É gagagá. Isso não é responsabilidade social. Responsabilidade social é pagar todos os seus impostos em dia. Primeiro é deixar de ser criminoso. Quando você deixa de ser criminoso, você começa a pensar em ser cidadão, e toda vez que eu falo isso ocorre um silêncio sepulcral na platéia. Porque todos se acham no direito de não pagar impostos e se dizem ser de responsabilidade social (LUDWIG, 2007, 22’’0’ – 22’’40’).

Estar “mamado” é uma alusão ao bêbado assim como o grupo musical “É o tchan” é usado como símbolo de vulgaridade. Ambas as alusões são usadas por Waldez para criticar tais comportamentos.

O paradoxo recebe destaque especial porque tem a função de quebrar paradigmas, isto é, afirmar algo contrário à crença geral. Waldez o emprega em: “Gratifique os erros. Errou, gratifica” (que é também um oxímoron) e em: “O outro conceito de empresa bacana: ela é colaborativa, não é competitiva, não é Boxe, é Imbev. Em vez de ficar brigando, brigando até morrer, o que eles fazem: Eu te odeio. Eu também. Então, vamos ser sócios” (LUDWIG, 2007, 23’’08’- 23’’26). Em outros momentos, Waldez também aconselha o

auditório a "Gostar do que faz e não fazer o que gosta", ao falar sobre a escolha da carreira; e sugere aos gestores "treinar os pontos fortes dos funcionários e não os fracos", momentos que causam surpresa às expectativas dos ouvintes porque caracterizam uma "mudança de curso" do lugar comum confortavelmente praticado por todos.

Indagar o que todas as figuras elencadas significam e representam no gênero analisado concorrem por reafirmá-lo como discurso persuasivo que logra argumentar através de figuras estéticas (que enfeitam o discurso, fazem rir e agradam o ouvinte), mas que especialmente aguçam a mente e a inteligência do auditório buscando convencê-lo a partir do uso de figuras de pensamento e de sentido.

É também preocupação da elocução o modo como os retores se expressam. Desse modo, é também relevante observar, antes de finalizar nosso olhar para a composição do discurso, a partir de que norma lingüística Waldez e Leila falam. Podemos afirmar que ambos os retores utilizam a norma média[46], pois há presença de erros de concordância e regência verbal e nominal, além dos já mencionados usos de coloquialismos e palavras de baixo calão, ambos provenientes da oralidade e todos não presentes no registro oral ou nos modelos aceitos pela norma culta.

Além disso, como mencionamos no início do texto, um de nossos objetivos é realizar uma sondagem da prosódia em uma modalidade de discurso oral do segmento empresarial da atualidade. Acreditamos que atender a esse problema de pesquisa resultará num estudo que evidenciará algumas marcas persuasivas na modalidade de discurso palestra motivacional.

3.3 O ASPECTO ESTILÍSTICO DAS PALESTRAS: a ação e a prosódia

Para finalizar nossa caracterização genérica, apresentaremos um estudo do aspecto estilístico das palestras a partir da análise prosódica do *corpus*. É relevante destacar que esta etapa da análise focaliza a *ação* retórica do discurso. "Enquanto a elocução é o trabalho com a linguagem e seu ponto alto é o uso das figuras retóricas, a ação consiste na dicção do orador, no uso da qualidade de voz, do ritmo, da entoação e da prosódia" (ABREU,

[46] Norma média, ou estilo médio, é uma qualidade da elocução que, segundo Tringali (l988, p. 91) é um estilo oratório que está "a meio caminho entre o simples e o sublime, é o estilo temperado que se presta mais quando o objetivo é agradar".

2008, p. 68). Como nossa pesquisa aborda argumentativamente um texto oral, uma investigação estilística do gênero palestra não pode prescindir de um estudo de seus elementos sonoros por meio dos quais nuances de significação conferem caráter persuasivo ao discurso. É por isso que dedicamos uma seção à prosódia no arcabouço teórico, e essa à investigação prosódica do *corpus.*

Antes de iniciarmos a análise prosódica, é importante lembrar que, para Bakhtin (2003), o ato estilístico é uma seleção de meios lingüísticos. Estilo é, pois, uma seleção de certos meios lexicais, fraseológicos e gramaticais[47] em função da imagem do interlocutor e de como se presume sua compreensão responsiva ativa do enunciado. Nas palestras motivacionais de nosso *corpus*, em função do auditório, usa-se um jargão determinado pelo tema. Todas as escolhas lexicais revelam tanto a atitude do falante com relação ao tema e à finalidade da palestra, bem como atendem à demanda responsiva do auditório que adquire o texto oral como produto para servir à sua intenção de promover motivação e treinamento no segmento empresarial.

Desde a escolha do título de sua palestra, bem como de seu modo de vestir, Waldez parece querer assumir uma postura que auto-denomina inovadora, quebrando paradigmas ao atribuir novo sentido às palavras de ordem de sua fala, fato possível devido ao caráter polissêmico oriundo de sua escolha lexical. Sua modulação de voz e a ágil concatenação de argumentos (marcadas pela alteração da velocidade e da tessitura), bem como do alongamento das palavras (que consiste na duração prosódica) na pronunciação de enunciados irônicos se destacam em sua *ação* retórica.

Enquanto isso, Leila opta pelo gatilho do humor e pela gestualidade (que denominamos retoricamente proxêmica), bem como pelo uso de clichês do discurso de auto-ajuda. Aplica algumas técnicas da PNL ao convidar o auditório a repetir frases e gestos. Quanto ao uso dos instrumentos prosódicos, o volume e o acento incidem sobre adjetivações para conferir gradação enfática à sua fala. Além disso, observamos que o riso é sempre promovido pela pausa prosódica que antecede um enunciado engraçado.

Nessa descrição comparativa entre os dois palestrantes, também podemos perceber diferenças de volume e velocidade de voz. Leila fala de modo mais rápido e mais baixo. Waldez fala mais alto e alterna falas ora rápidas, ora lentas.

[47] Os meios lexicais, fraseológicos e gramaticais foram também tratados sob o aspecto composicional no subitem anterior. Nesta seção, optamos por focalizar os aspectos prosódicos como meios lingüísticos estilísticos.

Podemos dizer que o estilo de ambos os informantes tem como característica a busca pela identificação com o auditório. Concede, peculiarmente, a cada um deles, o diferencial que confere identidade à sua fala, o que é percebido a partir de suas atitudes e intenções marcadas lingüisticamente na escolha de argumentos. Tais marcas estão presentes na construção argumentativa por meio das técnicas já analisadas e também na modulação de voz a partir dos elementos prosódicos identificados. Todas essas observações gerais a respeito do modo como Waldez e Leila pronunciam seu discurso estão apresentados na análise prosódica a seguir e serão confirmadas lingüisticamente por meio dos pressupostos teóricos e procedimentos metodológicos.

Ao pensarmos no efeito de sentido que causam, entendemos que os traços prosódicos são sinais convencionais da voz. Contudo, se considerarmos o caso particular desta pesquisa – dois retores falando sobre um mesmo tema a um mesmo auditório, é possível afirmar que correspondem à atitude do falante e têm função pragmática. Assim, acreditamos que o ato ou efeito de escolher caracterize o estilo das palestras. Desse modo, por ter caráter subjetivo, os elementos prosódicos revelam os aspectos persuasivos da linguagem. Quanto ao efeito de sentido, além de elencar os elementos prosódicos mais relevantes nas palestras, nossa análise apresentará a descrição das principais funções lingüísticas por eles exercidas no discurso. Ao proceder dessa forma, temos o intuito de mostrar como Waldez Ludwig e Leila Navarro utilizam a prosódia como instrumento de persuasão para garantir a adesão do auditório às palestras e, conseqüentemente, ao discurso a eles encomendado pelas empresas.

Vale lembrar que a acepção da palavra *prosódia* aqui adotada é a postulada por Bollela (2006) e tem seus pressupostos enraizados na lingüística atual: é "o conjunto de fenômenos fônicos que se localiza além ou 'acima' da representação segmental linear dos fonemas" (BOLLELA, 2006, p. 114) que, na sua intersecção com a argumentação, corrobora os aspectos persuasivos do texto oral.

Antes de procedermos à análise, é necessário apresentar uma breve descrição da metodologia utilizada para a verificação dos marcadores prosódicos, que foi realizada com a ajuda do programa computacional *Praat*.

O *Praat* é uma ferramenta para a análise de voz, desenvolvida pelo Instituto de Ciências Fonéticas da Universidade de Amsterdã[48]. Ele proporciona uma confirmação do que nossa percepção auditiva capta por meio de uma figura denominada *Praat Picture*, que

[48] O programa pode obter-se gratuitamente, fazendo *download* a partir da página oficial, disponível em: http://www.praat.org.

consiste em um espaço de desenho para editar diagramas e adicionar texto. Nesse desenho, quando o trecho sonoro já está editado e selecionado para a análise, é possível visualizar, reproduzir e extrair informações importantes de um arquivo de som tais como formantes, intensidade, espectrograma, *pitch* e duração. Nossa análise não utiliza os formantes. A duração é uma ferramenta que permite realizar medidas temporais e converter um intervalo em Hz e, nesta análise, será visualizada por meio do espectrograma. A intensidade e o *pitch* são marcados graficamente por linhas horizontais. Dessa forma, para a nossa interpretação dos elementos prosódicos, é importante descrever especialmente como estão representados a intensidade, o espectrograma e o *pitch*.

A intensidade no *Praat* tem equivalência ao que denominamos volume, acento e entoação nos pressupostos teóricos adotados nesta investigação para a análise prosódica. Uma combinação entre esses elementos é o que gera o efeito de intensidade. Essa característica é indicada por uma linha horizontal verde. Abaixo do traçado verde, temos uma linha azul que marca o *pitch*, que significa tessitura, e é usado para a análise da qualidade de voz quando ela tem sua escala melódica alterada para mais grave (baixa) ou para mais aguda (alta). Essas duas linhas estão localizadas na parte central da figura do *Praat*. O espectrograma é o gráfico preto, formado por ondas, que aparece na parte superior da figura e auxilia na verificação da duração prosódica. No espaço inferior, está inserida a transcrição ortográfica do trecho selecionado para a análise. A duração de um intervalo selecionado é grifada de cor-de-rosa na visualização dos gráficos sonoros, e de amarela, na visualização do texto escrito. As demarcações sintáticas são separadas por uma linha horizontal azul.

Além de comprovar nossas considerações baseadas na percepção auditiva, as figuras do *Praat*, na análise que segue, têm também efeito ilustrativo. Além do *Praat*, utilizamos outro programa computacional de criação, gravação, digitalização, edição e análise de áudio, o *Sound Forge 8.0*[49]. Durante nossa pesquisa, esse *software* nos auxiliou no recorte e edição dos sons selecionados para as análises e inseridos no *Praat Picture*. Nesta seção da análise prosódica, usaremos os gráficos do *Sound Forge*, que contêm apenas os espectrogramas, como figuras complementares toda vez que precisarmos de auxílio para uma visualização extra sobre a duração.

[49] Esse programa também pode obter-se gratuitamente, por tempo determinado, fazendo *download* a partir da página oficial, disponível em: http://www.soniccreativesoftware.com/soundforge.

A disposição dos elementos prosódicos selecionados para a análise obedece a uma ordem de relevância para o nosso *corpus.* Como o objetivo deste trabalho é verificar como a prosódia corrobora a argumentação, a descrição de cada elemento prosódico selecionado virá seguida de sua função lingüística e de pelo menos um trecho de cada palestra para a verificação do efeito de sentido que a modulação da voz pode ocasionar.

3.3.1 Duração

Para caracterizar um excerto de voz como modulado por meio da duração prosódica, é necessário haver alongamentos ou encurtamentos de segmentos. Quando esse elemento é percebido, podemos confirmar a presença de uma figura retórica que predominantemente é construída por meio dele: a ironia. Cagliari (1992) considera que o alongamento da duração da sílaba tônica enfatizando a palavra pode indicar ironia a depender do que pode ser interpretado pelo contexto discursivo ou pragmático. E enfatiza que "como acontece com quase todos os elementos supra-segmentais prosódicos, o contexto de uso da fala pode inverter o valor semântico, se a atitude do falante for de ironia forte" (CAGLIARI, 1992, p. 142).

Como exemplo dessas considerações, na palestra "O Poder da SuperAção", ao contar ao auditório como seu casamento terminou, Leila (2007, 19''20') diz ter visto na frustração uma oportunidade. Por isso, na elaboração de sua réplica ao marido, percebemos a incidência da duração, que neste caso apresenta tom irônico (afinal, entendemos que ela queria o curso, mas não a separação). Ela diz ter respondido: "Lindo, fica aí com as crianças, eu te dou tempo ("teeeempo"), toma conta de tudo que eu vou para os Estados Unidos fazer o curso ("cuuurso")". Ao revidar a perda com a possibilidade de realização de um antigo sonho, a voz fica impregnada da ironia presente no elemento prosódico da duração que possibilita a expressão de tal atitude do falante. Se a ironia consiste em uma figura por meio da qual se diz o contrário do que se quer dar a entender, a escolha do vocativo "lindo", juntamente com o elemento prosódico que estamos analisando, confirma a caracterização desse trecho como irônico. Além do uso desse adjetivo, que se refere ao marido que acabara de lhe dispensar, a retora prossegue imprimindo na voz, durante o relato que segue na narração do episódio, sua atitude de ironia. Para essa consideração, nossa análise focaliza a palavra "tempo", pois uma vez divorciada, o tempo inicial pedido pelo marido, que era "um" tempo (provavelmente com

duração determinada), transforma-se em “o” tempo (de duração indeterminada). Como Leila narra, em trechos seguintes, ter consumado o casamento a partir dessa atitude de ir fazer o curso nos Estados Unidos, percebemos em sua resposta a aceitação da proposta do marido em um *status* diferente: a tomada de atitude de alongar esse tempo indeterminadamente. O efeito de sentido do enunciado de Leila como irônico só pode ocorrer se sua resposta ao marido é interpretada como inesperada.

Esse elemento prosódico, para efeito ilustrativo, pode ser visualizado na figura 1, na página seguinte, obtida por meio do tratamento acústico feito com a ajuda do programa computacional Praat.

Figura 1 – Duração em “O Poder da SuperAção” verificada no Praat

O enunciado “Querido, você fica aí com as crianças, eu te dou o tempo. Toma conta de tudo que eu vou pros Estados Unidos fazer o curso”, foi recortado de acordo com o que nos convém para a análise e está delimitado pelas linhas azuis. A palavra “tempo”, sobre a qual incide a duração prosódica, sofre alongamento na vogal “e”. A primeira sílaba da palavra tempo é pronunciada com aumento de volume, por isso visualizamos a linha verde em posição ascendente. Podemos ainda notar que ela está contínua, sem nenhum fracionamento, porque a pronúncia, ao sofrer prolongamento, não recebe incidência de pausas. Contudo, o que nos interessa na análise da duração é mostrar a visualização do efeito de prolongamento

no fragmento da onda formada no espectrograma, que apresenta um formato relativamente uniforme durante a modulação da sílaba “tem-”. Por isso, uma observação mais cuidadosa do espectrograma (gerado no Sound Forge), que reproduz apenas a palavra “tempo”, evidencia visualmente a incidência da duração na primeira sílaba da palavra analisada.

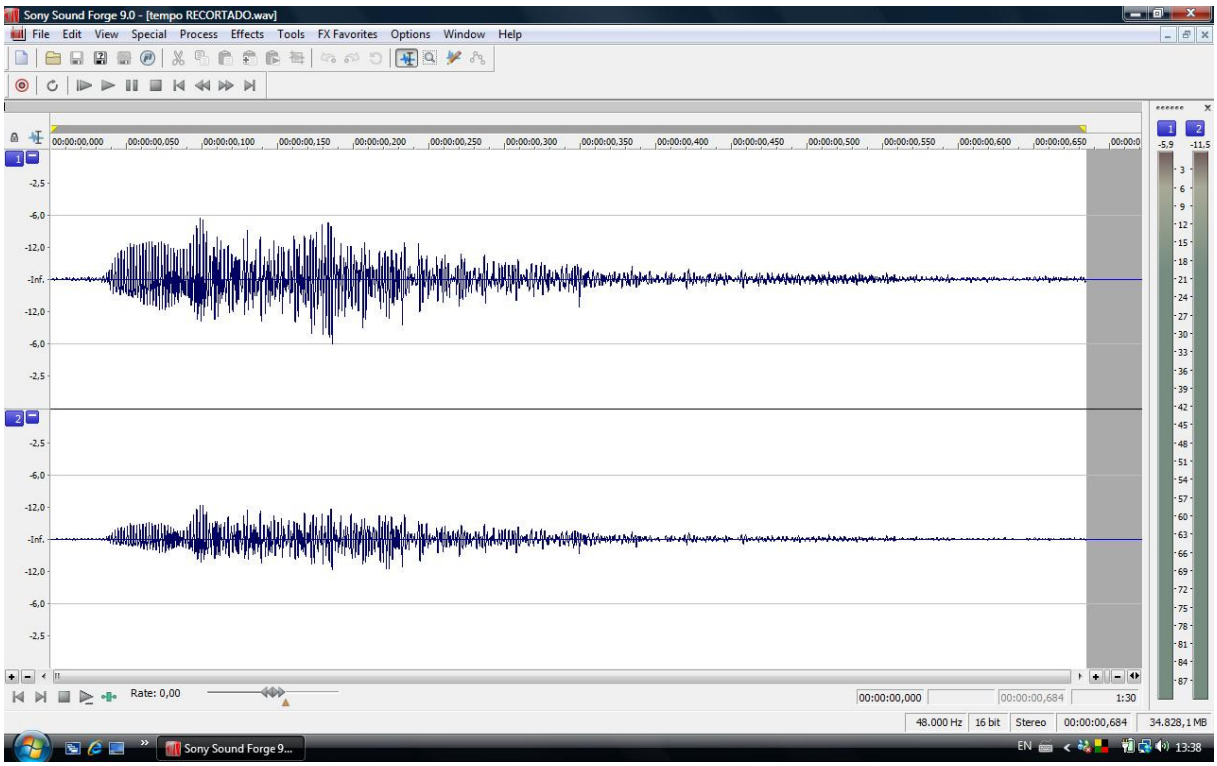

Figura 2 – Duração em “O Poder da SuperAção” verificada no Sound Forge

Além da palavra “tempo”, outra palavra do trecho analisado sofre incidência do mesmo e de outros elementos prosódicos: a palavra “curso”. Além de sua primeira sílaba ser alongada (como em “teeeeempo”), observamos também uma alteração de tessitura, visivelmente percebida na linha azul da figura 1. No início e no final da pronunciação de “curso”, a tessitura altera-se para mais aguda e no meio há uma queda para mais grave. Esse efeito também pode ser interpretado como irônico.

Assim como na palestra de Leila, muitos trechos em “Como criar uma empresa de alta *performance*” podem ser caracterizados como irônicos a partir da duração prosódica.

Como já analisamos um enunciado irônico na palestra de Leila, selecionamos um trecho da fala de Waldez que ridiculariza o velho e promove o jovem. Por meio do alongamento de sílabas tônicas de duas palavras-chave de um trecho narrativo, usado como ilustração na argumentação sobre a valorização do jovem e a descartabilidade do velho, confirma-se a seguinte consideração de Cagliari (1992, p. 142): “o alongamento da duração da

sílaba tônica enfatizando a palavra pode indicar um aumento do sentido positivo de uma qualidade ou seu sentido oposto, a depender do que pode ser interpretado pelo contexto discursivo ou pragmático".

Para mostrar como ocorre a corroboração do argumento por meio do alongamento das sílabas que lhe confere tom sarcástico, convém observar o excerto da palestra seguido do resultado do tratamento acústico realizado pelo programa computacional Praat (figura 3).

> O jovem está sempre certo em relação ao futuro, obviamente, que tem pessoas aqui da minha idade ou mais velhas talvez, poucos, se você tem cinqüenta e cinco pergunte para um de cinqüenta e quatro. Já tá bom. O importante é ser jovem. Quer dizer: O meu filho escuta *rap*. O que eu faço para não perder o diálogo com ele? Eu finjo que aquilo é música. Numa boa. Eu falo: "Puta poema de D2". Por que você faz isso? Pra você garantir um asilo de qualidade. Quem vai pagar a porra do asilo? Pode ser que eu pague "você que vai pagar" sim! Mas quem vai escolher? . Quem vai: bota ("boooota") o velho no sol, tira ("tiiiiiira") o velho do sol? . Quem vai ser? Tem que agradar os meninos, cara... (LUDWIG, 2007, 24''32- 25''30', *grifo nosso).*

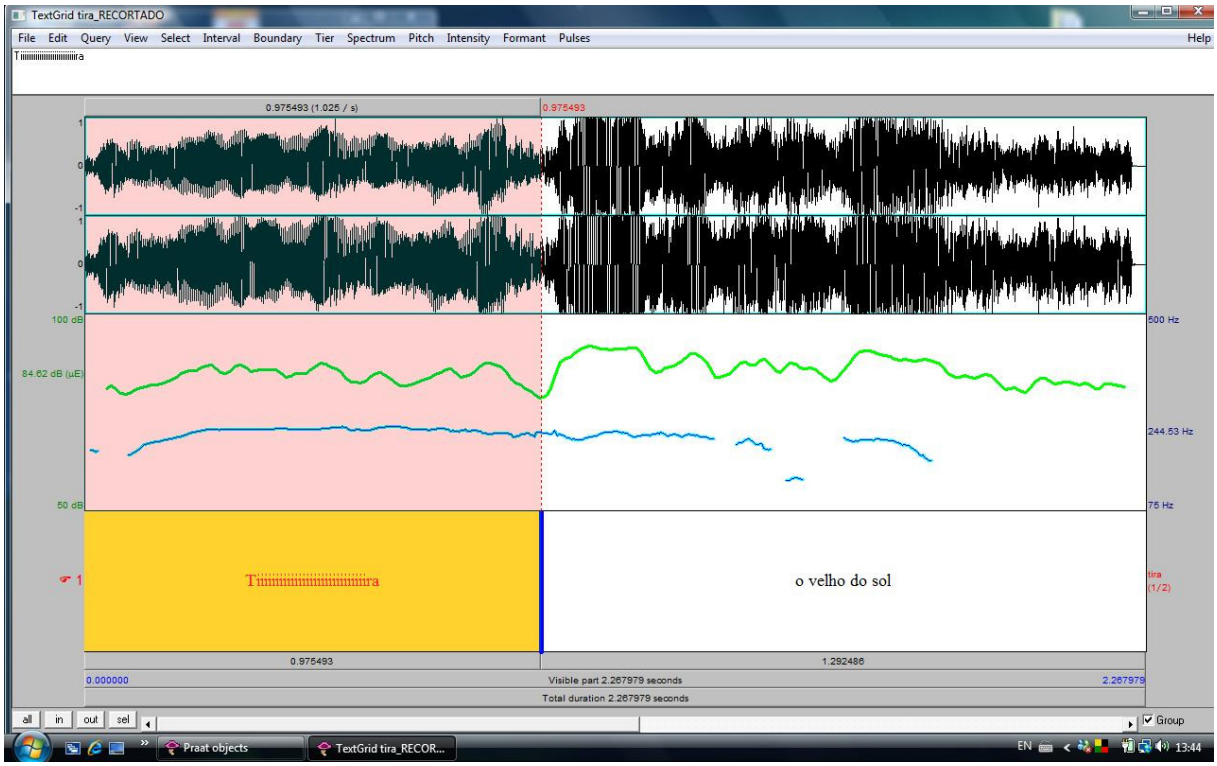

Figura 3 – Duração em "Como criar uma empresa de alta *performance*" verificada no Praat

Para melhor visualização, o trecho "(...) tira o velho do sol?" foi inserido e dividido com uma linha azul no ponto demarcado para nossa análise: a palavra "tira", que é uma das que tem a sílaba alongada, foi grifada de amarelo. O formato uniforme da onda do

espectrograma comprova a constância com a qual a vogal foi pronunciada e está evidenciado visualmente de forma mais destacada na edição da palavra no Sound Forge (figura 4).

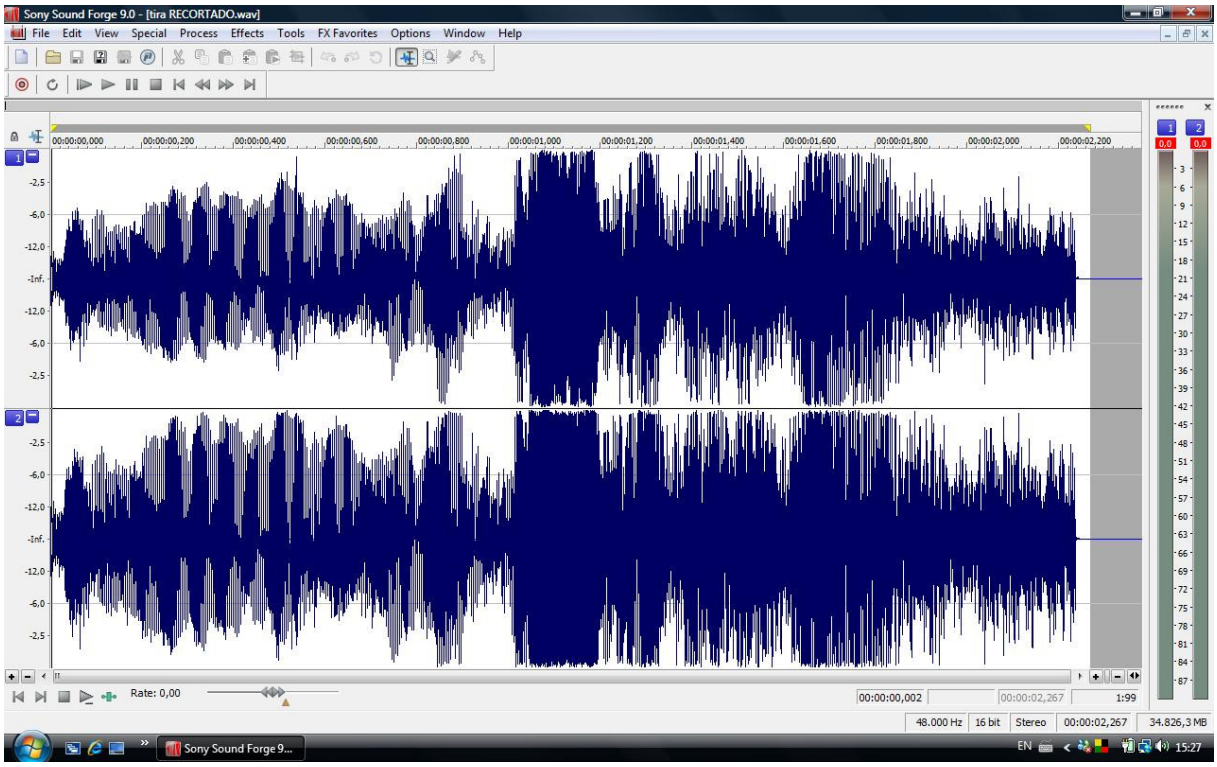

Figura 4 – Duração em "Como criar uma empresa de alta *performance*" verificada no Sound Forge

Além da verificação da duração na modulação de voz com que é pronunciado, esse enunciado contribui para que apareça o turno do auditório, que tem atitude responsiva por meio do riso. Esse gatilho do humor, proporcionado pelo argumento que acabara de ser apresentado acerca do inevitável ciclo da vida, ocorre por meio da pausa, que será o próximo elemento prosódico analisado.

3.3.2 Pausa

Além de proporcionar o gatilho do humor e gerar o riso, a pausa também promove a "silabação" em palavras de destaque para a construção argumentativa. O uso argumentativo da pausa nos trechos analisados é aquela que Cagliari (1992, p. 143) denomina: "O fato de se falar palavra por palavra, segmentadas por pausa, pode representar uma atitude

do falante que deseja reforçar o valor de sua autoridade e do que diz". O autor também destaca que "a pausa pode também servir para chamar a atenção para o que se vai dizer ao segmentar a palavra em sílabas de um jeito e não de outro na frase".

Na fala de Leila, encontramos um efeito de sentido gerado pela silabação de palavras, ocasionado pela combinação dessas duas considerações teóricas acerca da pausa. Há a silabação no momento em que, Leila, ao contar ao auditório como seu casamento terminou, compartilha sua frustração ao apresentar como inesperado o fato de a uma "mulher poderosa", ser pedido "um tempo" por parte do marido. Por trás do "fracasso", ela diz ter enxergado uma "oportunidade". É exatamente nessa palavra que incide a pausa, promovida pela silabação da palavra "o-por-tu-ni-da-de", presente em um enunciado que revela a frustração sofrida pelo processo da perda, mas também sugere a superação. Ao dizer "(...) na hora em que o cara me pediu um tempo... o que você tem que fazer? Você tem logo que perceber que é uma oportunidade e você fala assim: "Que-o-por-tu-ni-da-de!" (NAVARRO, 2007, 19''20'). Essa silabação pode expressar ironia da locutora para com a própria situação que lhe gerou frustração, mas que é resolvida por meio de um conceito positivo: a oportunidade. Além disso, pode também salientar a autoridade da autora ao tomar uma decisão que ela considera certa para, assim, chamar a atenção do auditório para esse modelo. Podemos perceber graficamente a fragmentação da palavra "oportunidade" na figura 5 a seguir, obtida por meio da análise acústica do Praat:

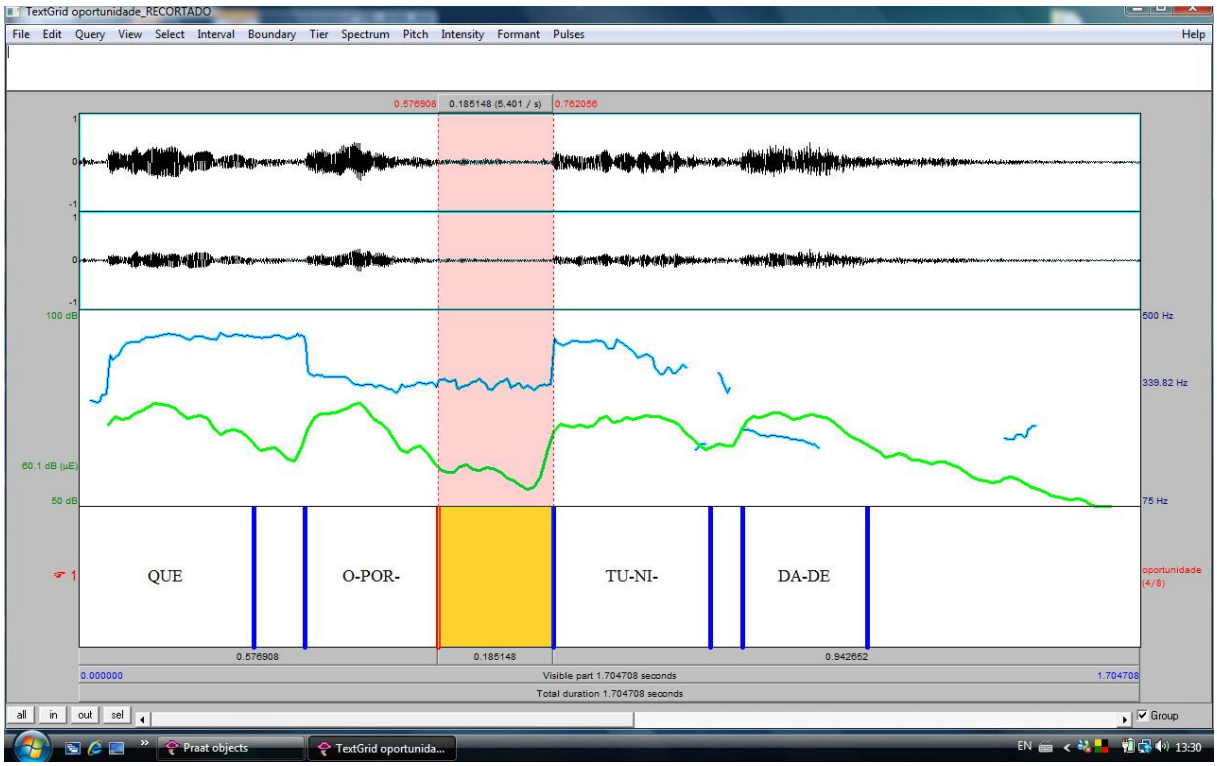

Figura 5 – Pausa em "O Poder da SuperAção"

Na figura 5, a observação do espectro evidencia a incidência da pausa. As ondas mostram as pausas constantes entre os espasmos mais largos que representam as sílabas da palavra silabada “o-por-tu-ni-da-de”. A mais longa delas, entre “opor-” e “-tunidade” está grifada de cor-de-rosa. Além do espectrograma, podemos também observar o movimento das linhas horizontais. O que demarca o começo e o fim da pronúncia de cada sílaba são o acréscimo e o decréscimo do volume, o que pode ser percebido nos picos da linha verde, responsável por indicar entoação ascendente ou descendente no material sonoro inserido.

Assim como na voz de Leila, há também a silabação na de Waldez. Ele a utiliza para conferir mais autoridade ao que vai dizer, quando pronuncia enunciados caracterizados como conselhos. A ocorrência da pausa com essa função pode ser notada no seguinte trecho de sua fala:

> Gra-ti-fi-que-os-erros. Er-rou, grã-ti-fi-ca. A-cer-tou, gra-ti-fi-ca. Ig-no-re-a- i-na-ti-vi-da-de. Uma certa forma de estupidez. Na verdade não é estupidez, é uma pessoa que não tem só competência, é uma pessoa que tem talento, é uma pessoa que tem um espírito empreendedor, espírito renovador e o amor ao trabalho, a vontade de morrer trabalhando que dignifica mesmo, como dizia o meu avô (LUDWIG, 2007, 16’’13’- 16’’43’).

O trecho foi trabalhado acusticamente e gerou este resultado:

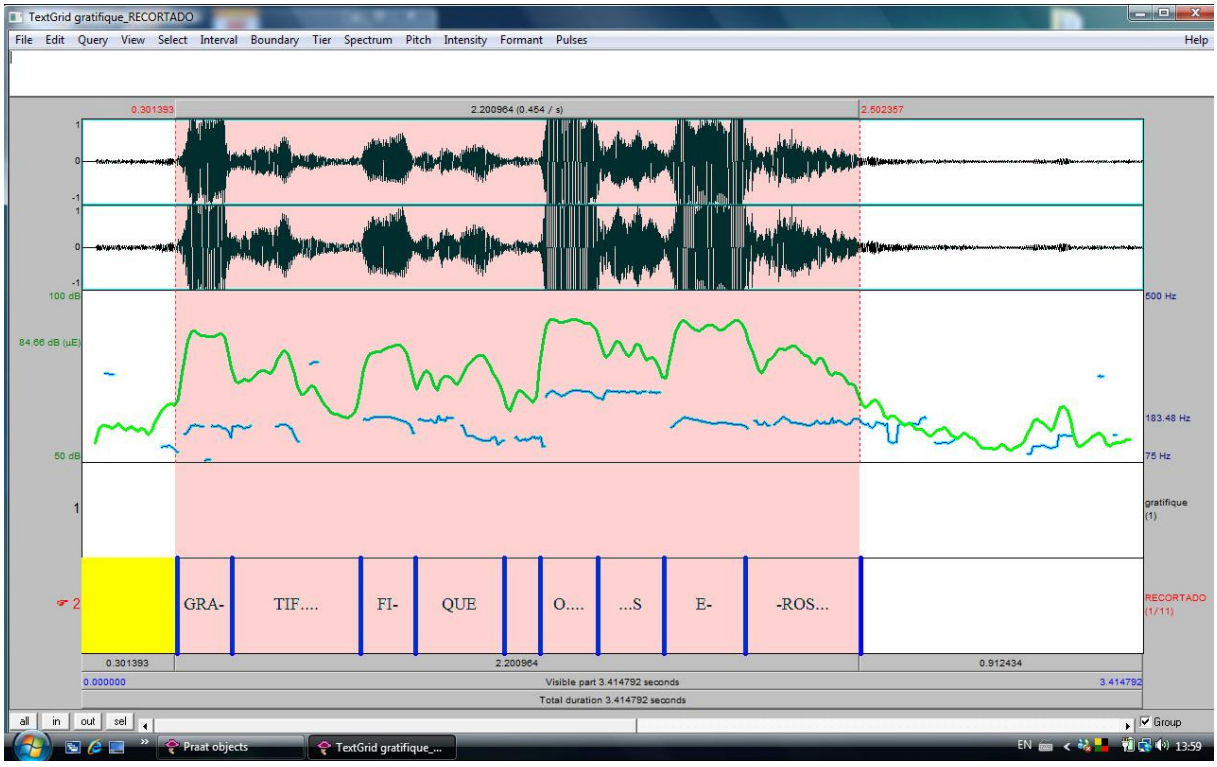

Figura 6 – Pausa em “Como criar uma empresa de alta *performance*”

Os primeiros enunciados, que são instruções, são todos silabados: “Gra-ti-fi-que-os-erros. Er-rou-gra-ti-fi-ca. A-cer-tou-gra-ti-fi-ca”, o que confere destaque aos ensinamentos que vêm da autoridade do orador. Selecionamos apenas o primeiro para a verificação da pausa, que pode ser observada por meio do espectro, a partir de seus espasmos de intervalos contínuos entre as ondas. Além disso, assim como na figura 5, as palavras silabadas são marcadas de picos, na linha verde (que representa, entre outras características, a alteração do volume da fala). Para efeito ilustrativo, grifamos de cor-de-rosa todo o trecho silabado e demarcamos a pausa entre sílabas com linhas verticais azuis, que acompanham a oscilação das ondas do gráfico preto entre mais finas e mais alargadas.

Além de estar presente na silabação e ter função pragmática, a pausa também tem função sintática quando há enumeração de palavras ou frases. Quando esta função ocorre, outro elemento prosódico também pode incidir sobre a fala: a velocidade.

3.3.3 Velocidade

A partir da percepção auditiva, podemos dizer que a velocidade é um traço prosódico que chama mais a atenção na palestra de Leila do que na de Waldez. A velocidade da sua fala pode ser um traço característico seu, que poderia ser explicado quando da qualidade de voz, ou, por ser bem marcado, causa-nos a impressão de ser a estratégia conseguida para obter a fala completa dentro da duração estipulada para a palestra. Se comparada à de Waldez, a velocidade da fala de Leila é marcadamente mais ágil. A velocidade acelerada poderia também indicar nervosismo do falante. Contudo, verificamos que a agilidade dos retores na fala não compromete sua boa articulação para a compreensão auditiva da palestra.

Um traço comum observado em ambas as palestras de nosso *corpus* é a aceleração da fala quando se trata de enumeração de termos. Esse é um traço característico da velocidade que Cagliari (1992, p. 143) explica da seguinte maneira: “ocorrências de aceleração ou desaceleração no discurso servem para se dar maior valor ao que se diz (desacelerando) ou preparar um argumento mais importante logo adiante com uma aceleração da fala”. Para investigar qual a função lingüística da velocidade, selecionamos os trechos abaixo, que são da palestra de Leila:

> Quando você é poderoso, quem entrou, quem não entrou, o que aconteceu, se dólar subiu, se o dólar caiu, não atrapalha meus sonhos, os meus princípios, as minhas escolhas, aonde eu quero chegar. Isso só... tem que me deixar *mais adaptável, mais flexível,* mas eu sei aonde eu quero chegar (NAVARRO, 2007, 22''54'- 23''04', *grifos nossos).*

A repetição de exemplos similares presentes nessa enumeração "quem entrou, quem não entrou, o que aconteceu, se dólar subiu, se o dólar caiu", por meio da ocorrência da aceleração, tem a função de fixar a idéia de que, independente de qualquer circunstância, a proposta inicial da palestra que deve ser mantida: "eu tenho poder para superar as dificuldades", que ganha mais valor nos trechos em itálico "mais adaptável" e "mais flexível". Ao retomar a desaceleração da velocidade a partir desses dois adjetivos, fica claro que a atitude da retora é apresentar sua proposta como o argumento mais importante.

Este excerto foi trabalhado acusticamente pelo Praat e nos proporcionou a seguinte visualização:

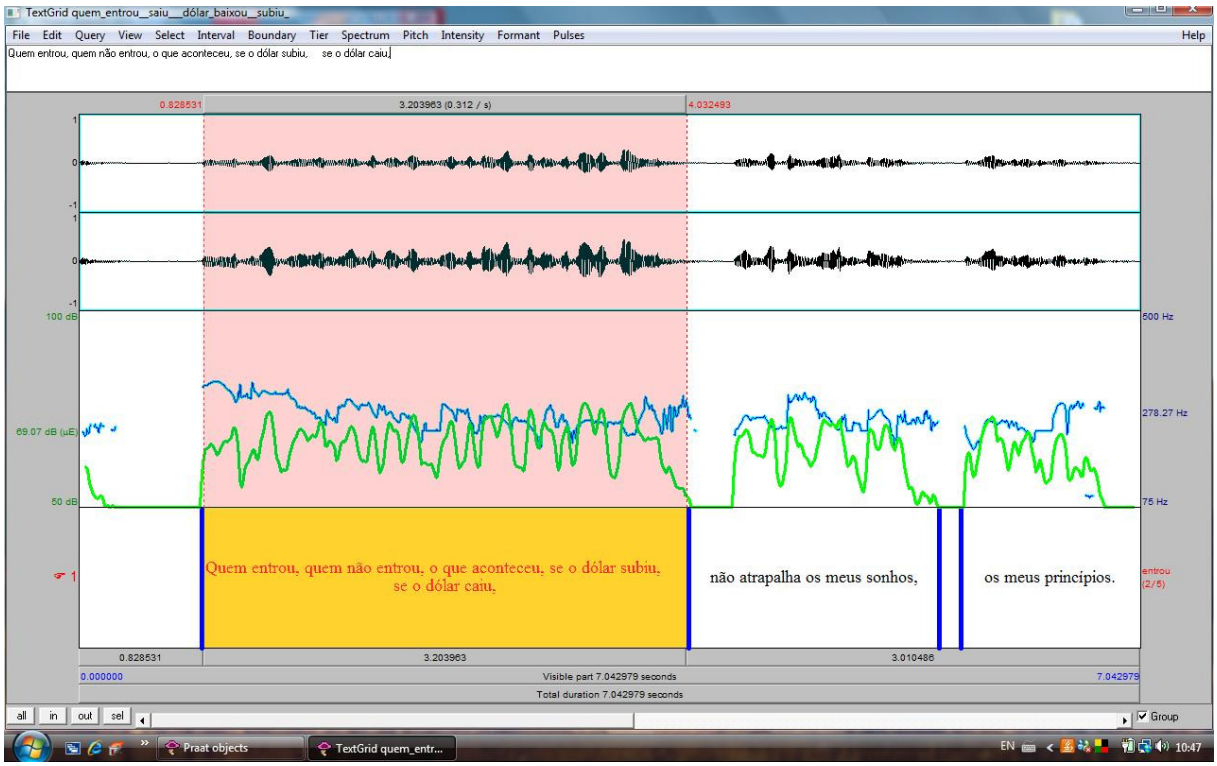

Figura 7 – Velocidade em "O Poder da SuperAção"

O enunciado sobre o qual incide a velocidade caracterizada como acelerada foi grifado na figura acima. Podemos verificar tal aceleração por meio da proximidade dos picos marcados na linha verde. Porque as pausas são rápidas entre as expressões marcadas sintaticamente pelas vírgulas, essa linha mostra a ágil alteração do volume entre início e fim

de sintagmas. Verificamos que há maior velocidade entre o acréscimo e decréscimo de volume também por meio da observação das ondas pretas. O espectrograma ilustra a manutenção dessa freqüência acelerada da enumeração por meio da constância entre espasmos mais finos e mais largos.

Na palestra de Waldez, também encontramos aceleração na seguinte enumeração:

> Quer saber? Uma alta *performance:* põe essas palavras, tira aquelas, tá muito preocupado, é custo, é contabilidade, é finança, é tesouraria, é não sei o que, é bababá, é pouco. Pode usar assim, pode botar todo invertido também se você quiser, porque não tem uma regra. Se quiser virar tudo de cabeça para baixo vira, a liderança é o fundamento, porque as pessoas não sobrevivem sem água, sem comida e sem líder. Nem pessoas e nem animais, porque na penitenciária, se o diretor da penitenciária não assume a liderança alguém assume (LUDWIG, 2007, 30''47'-32''40', *grifo nosso).*

Consideramos a aceleração da fala no trecho acima como preparação de um argumento mais importante logo adiante – a preocupação com a liderança, em lugar da "contabilidade, finanças, tesouraria, etc".

A enumeração promovida pela aceleração da velocidade pode ser evidenciada na seguinte figura feita pelo Praat:

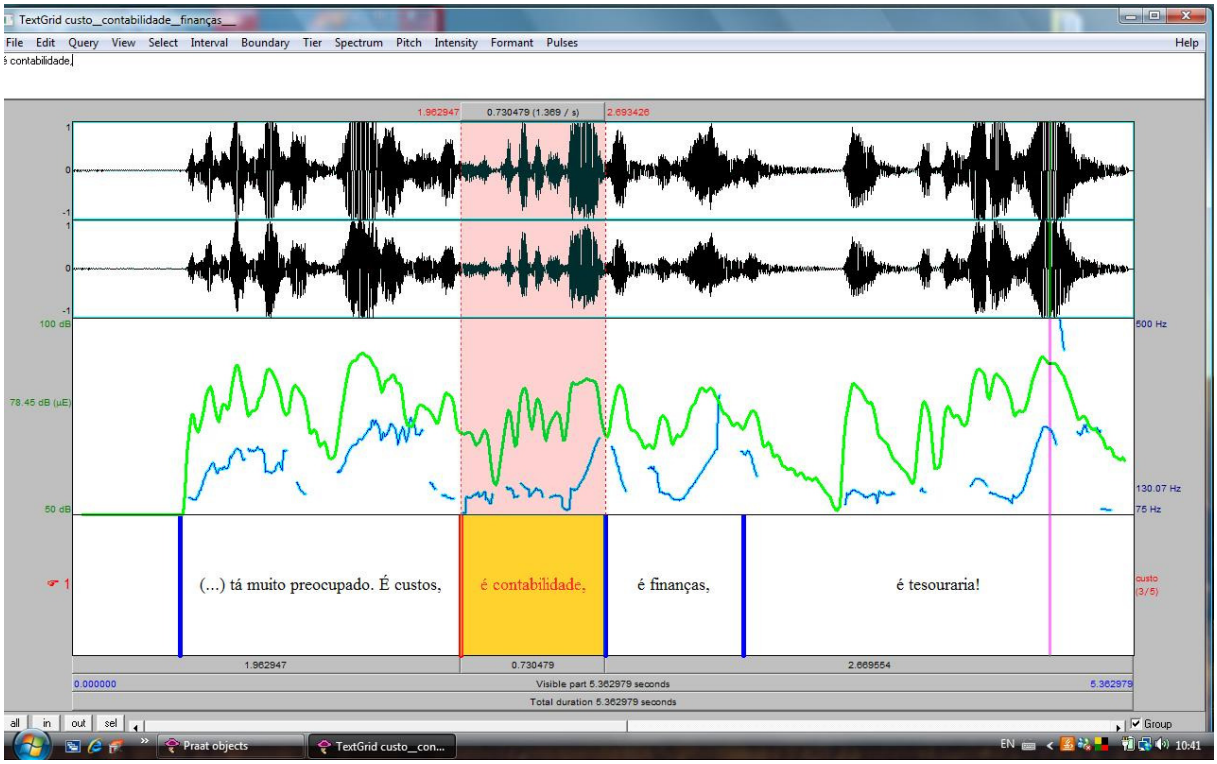

Figura 8 – Velocidade em "Como criar uma empresa de alta *performance*"

As palavras “custos”, “contabilidade”, “finanças” e “tesouraria” foram pronunciadas com velocidade acelerada porque compõem uma enumeração. Como exemplo, podemos visualizar a fragmentação da palavra “contabilidade”, grifada no excerto analisado, de sete sílabas, por apresentar picos na linha verde e espasmos na onda preta. A pausa breve entre as sílabas é o que confirma a aceleração dessa palavra em uma enumeração que também é concatenada agilmente.

Mesmo não tendo selecionado nenhum excerto deste tipo, é interessante comentar que, ao oferecer exemplos e contar histórias, percebemos aceleração da velocidade na fala de ambos os palestrantes, o que pode corresponder ao fato desses trechos estarem preparados e não haver necessidade de usar uma desaceleração da velocidade para se obter mais tempo para pensar na sua elaboração enquanto realiza a sua apresentação.

3.3.4 Volume

Para observarmos como o volume é modulado por nossos informantes nos fragmentos recortados para a análise desse elemento, é importante retomar a reflexão proposta por Cagliari (1992, p. 146), que estabelece que “falar alto pode significar uma atitude autoritária e falar baixo uma atitude de persuasão, timidez ou respeito”.

Em Waldez, há mais uso do volume alto, o que pode significar uma atitude autoritária por meio de uma “chamada de atenção” no sentido de crítica, ironia, reprimenda. Nos trechos grifados abaixo, percebemos o uso do volume mais alto e, nos trechos em itálico, o uso do volume mais baixo. Quanto ao tom baixo de voz, percebemos que seu uso significa uma tentativa de ocultação do que se vai dizer, com a função de conferir nenhum valor ao argumento em relação ao proferido com voz alta por ter mais destaque e assim dever ser acatado.

> (a) Isso foi em 2004, o conceito de empresa orgânica aparece: confiança e respeito, atitudes igualitárias, liderança compartilhada, sucesso com os colegas e aparece a ética, valorização ética, respeito à diversidade, respeito aos outros e responsabilidade social. E todo mundo sabe o que é aqui, tem gente que fala que: “Responsabilidade social é a fundação que tenho dentro da empresa pra distribuir cesta básica. É pra apoiar as crianças carentes da favela É gagagá”. Isso não é responsabilidade social. Responsabilidade social é pagar todos os seus impostos em dia. Primeiro é deixar de ser criminoso. Quando você deixa de ser criminoso, você começa a pensar em ser um cidadão, e toda vez que eu falo isso ocorre um silêncio sepulcral na platéia. Porque todos se acham no direito de não pagar impostos e se

> dizem ser de responsabilidade social (LUDWIG, 2007, 20''25'- 22''00', *grifos nossos).*
>
> (b) A informação já era, agora é a era do conceito. A era do conceito: mudou de posse para significado, porque o importante não é a posse, o importante é o significado. Pergunta pro menino por que ele usa... "Eu já falei isso. É grife, cara, isso é grife cara". "Não é grife, isso é atitude". É diferente. É o significado. Acabou essa bobagem do sério, agora é falando sério, é para levar o mundo na brincadeira mesmo. Levar tudo mais na brincadeira. E quem agora ... a gente conta uma piada na empresa ou na reunião e agora falando sério. Eeeh..., precisa não, falar sério para ganhar dinheiro, não (LUDWIG, 2007, 25''31'- 26''20', *grifo nosso).*
>
> (c) É, *lógica é um pensamento tão besta, mas tão besta que até computador tem*. A questão é de empatia, acabou aquele negócio do foco, lembra que tem que ter foco. Você tem que ter foco, você tem que ter foco. Muito tempo atrás, eu aprendi com meu amigo César Souza: multifocal. É varilux (LUDWIG, 2007, 26''21'- 26''45', *grifos nossos).*
>
> (d) Pra ter resultado, só tem dois jeitos: pra aumentar o resultado, pra melhorar o resultado para crescer, aumentar o valor percebido pelo cliente pelo menor custo possível. Cortar gastos sim, e não é um discurso batido. O Brasil não crescerá se não aumentar o valor percebido por nós e uma redução dramática de custos. Mas diz que não, que isso tá batido, enquanto o mundo inteiro tá cortando custos por conta de efeito Ásia, por tudo que está competindo no mundo... O que é valor pro cliente? Valor percebido, não é O valor, porque lembra que a posse é significado, tem que significar muito. A minha mãe, ela experimenta o vestido, parece que está mais magra, ela leva. É significado (LUDWIG, 2007, 29''28'- 30''22', *grifo nosso).*
>
> (e) Quando junta o talento que você tem com o que você gosta, é sopa no mel. Então, faça isso: gerencie como você sabe a fraqueza, *aquilo que você é fraco, esquece, não gerencia.* No que é forte, desenvolve, o que você tem de melhor, desenvolve. Teu filho é maravilhoso em história, não é? Contrate um professor particular de história pra o bicho fica o CÃO em história. Mas ele é péssimo em matemática, é? Então ele passa, passa. Então pára de encher o saco da criança, porque o pai adora sete, sete, sete... "passou direto com sete". Que é o medíocre. O mundo não tá pra mediano. O melhor é dez, cinco, dez, cinco, dez, quatro e meio... vai lá. *Quatro e meio passa, não passa? Não! A gente conversa, o professor dá uma revisão... Passa* (LUDWIG, 2007, 52''15'- 53''01', *grifos nossos).*
>
> (f) Não tem esse negócio de parar pra esperar o seu chefe mandar, a liderança é compartilhada, não tem esse negócio de que quem manda é quem pode e quem obedece é que tem juízo, de quando eu comecei a trabalhar. É, manda quem conhece. Obedece quem respeita o conhecimento do outro. "Liderança compartilhada". Tem gente que fala: "Na minha empresa não dá, sabe por quê? Porque se eu faço isso, eu tomo uma iniciativa, tenho uma idéia, sabe o que acontece? O cara vem pra cima de mim, ele diz: "Passou por cima de mim, você não me consultou?" Eu sugiro que diga assim: "Eu não lhe consultei, porque o senhor não entende porra nenhuma do assunto". *E já passa no RH* (LUDWIG, 2007, 54''10'- 53''38', *grifos nossos).*

Além do uso do volume, é importante observar, nos trechos *a* à *f* acima, uma característica que ocorre quando Waldez insere a voz do outro na sua fala e simula a alternância de turnos: há mudança de tessitura e de registro de voz para que o ouvinte perceba o diálogo, que está marcado na transcrição por meio das aspas. Desse modo, podemos afirmar

que o volume e a tessitura (mecanismo que desloca a escala melódica da fala para mais alta e grave ou mais baixa e aguda) coexistem por serem ambos elementos prosódicos de variação da altura melódica.

Outra característica que nos chamou a atenção ao analisarmos o alto volume da voz de Waldez em alguns trechos, e até mesmo em determinadas palavras, é o que Cagliari (1992, p. 1460) caracteriza como "expressões súbitas de dor, de perigo ou de grande perturbação". Segundo o autor, tais atitudes do falante também são proferidas em alto volume de voz. Em muitos trechos analisados, esse alto volume de voz é antecedido por um baixo volume de voz. Na palestra de Waldez (2007, 18''25'), em "Criatividade é coisa de pobre, aquela pessoa é muito criativa, pobre", a palavra "criativa" é pronunciada em volume mais alto que a palavra "pobre", percebida em tom bem mais baixo. A função é pragmática: salientar que a força da palavra "criativa" deve ser desvalorizada, porque o orador atribui a ela sentido negativo: "pobre". Assim, ele sugere a seu auditório o não emprego dessa palavra e oferece como alternativa, na seqüência, a sua substituição por "inovação". Em outros momentos da palestra, Waldez faz o mesmo: baixa drasticamente o volume da palavra "pobre", sempre que ela é posposta à palavra "criatividade". Aliada ao volume descendente (marcado na linha verde), a tessitura (representada pela linha azul) também é mais grave na palavra "pobre". Esse destaque também acontece porque há, por parte do retor, a manipulação dessa palavra na tentativa de perverter seu sentido e apresentar um significado não esperado pelo auditório, mas que está à mercê de sua argumentação. Essa articulação foi evidenciada pelo tratamento acústico do enunciado realizado pelo Praat a partir da figura 9. Nessa figura (na página seguinte), o decréscimo do volume é percebido na linha verde que marca a entoação descendente da palavra "pobre" que, na primeira sílaba (que é tônica) é articulada com volume mais alto (representado no pico) e sofre uma queda drástica na segunda, o que é percebido no rebaixe da linha. No espectrograma, esse dado sonoro é mostrado na onda alongada (que representa a sílaba tônica "po-") e a tessitura grave (mais baixa) está evidente na freqüência linear dos espasmos que acompanham a segunda sílaba e são mais afinados. Como esse gráfico ilustra a tessitura, é imprescindível salientar que a linha azul que a representa, traçada rente ao limite inferior da intensidade sonora – 50 decibéis –, revela que o som dessa palavra é quase inaudível.

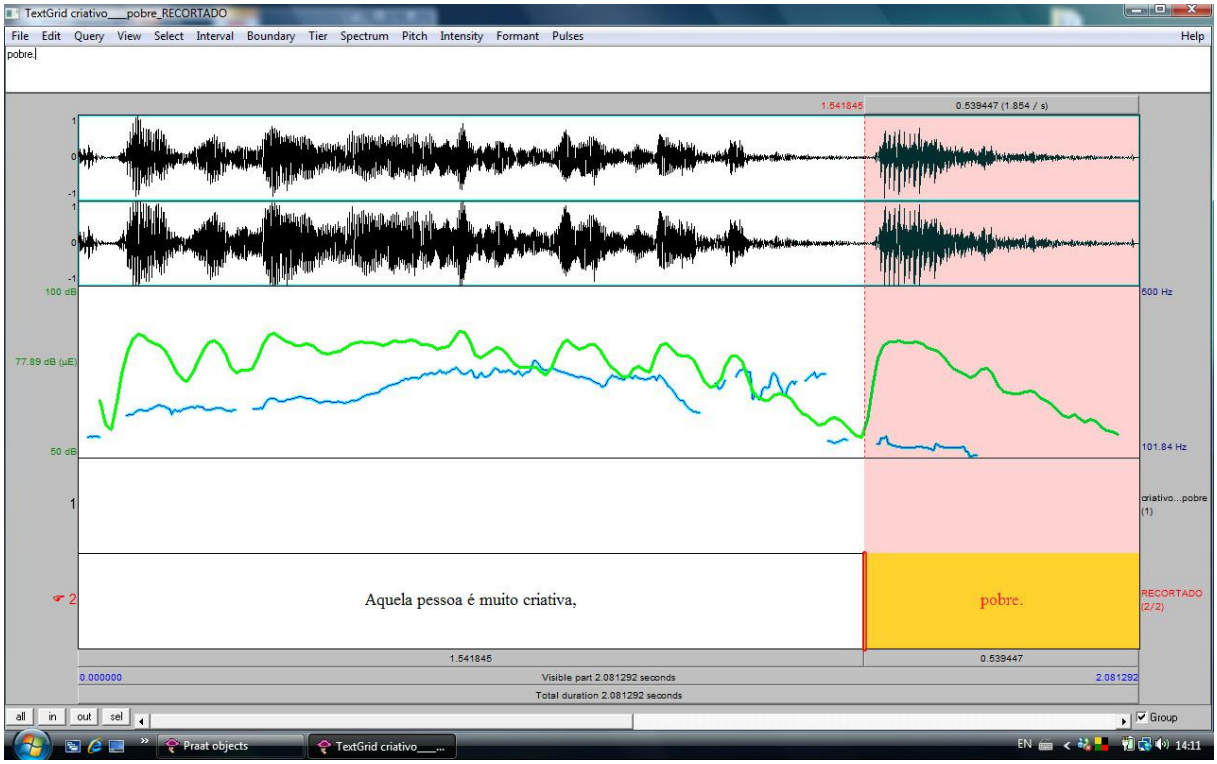

Figura 9 – Volume em "Como criar uma empresa de alta *performance*"

Há mais um excerto relevante quanto ao volume prosódico na fala de Waldez que não foi tratado acusticamente no Praat, mas que vale à pena ser comentado. Grande perturbação pode também conferir volume baixo à voz. É o caso do uso ousado do palavreado de baixo calão por Waldez. Na ilustração abaixo, ele exagera e baixa o volume no enunciado final, grifado no trecho, o que não seria uma atitude de pudor, mas de querer chamar a atenção do auditório e fixar sua tese, ao fazer rir:

> Eu conheço uma empresa aqui que administra mil e quatrocentos restaurantes industriais, restaurante, chefe de cozinha, comida no prato, estação *gourmet*, estação não-sei-o-que, estação de massas. Descobriram que quem come numa empresa é gente, não é porco. Descobriram que as pessoas ritualizam o hábito de se alimentar, a única necessidade fisiológica que a gente ritualiza. Ninguém convida os amigos: "Vamos lá em casa para dar uma cagadinha". Ninguém convida. "Vamos cagar juntos hoje" (LUDWIG, 2007, 12''41'- 13''31', *grifos nossos).*

O volume da fala de Leila é mais linear. Contudo, há alteração de acréscimo de volume para conferir mais expressividade às gradações enfáticas que ela tece. No trecho grifado no excerto abaixo, ao propor questionamentos ao auditório para obter a adesão ao argumento que irá segui-lo: "Não existe meio sucesso", sua voz é acrescida de volume de forma sutil e gradativa:

> Gente, tem meio sucesso? Tem meia felicidade? Tem meia qualidade? Tem meia venda? Tem meia grávida? Não tem. Outro dia, eu encontrei com um cara e eu falei:

> "Como é que vai?". "Meio casado". Mas nem meio casado não tem, tem casado e meio, casado em casa e meio na rua, mas meio casado não tem. (NAVARRO, 2007, 12''01'- 12''33').

Esse excerto foi tratado acusticamente no Praat e apresentou o resultado gráfico ilustrado na figura 10. Ao pronunciar cada pergunta, a palestrante grita como que para chamar a atenção do auditório, pois quer se fazer ouvir por todos ao anunciar propostas importantes. Percebemos os picos marcados na linha verde, no início de cada pergunta delimitada sintaticamente pelas interrogativas e separadas no gráfico pelas linhas verticais azuis. As perguntas são moduladas em volume mais alto que a resposta, que consiste na resolução do problema. Optamos por grifar só a resposta no gráfico para mostrar que sobre ela incide um decréscimo de volume, comprovado pela descendência da linha verde, que marca a intensidade sonora segundo o Praat, mas que equivale ao volume e à entoação prosódicos. O fato de falar mais baixo em "Não tem" pode indicar respeito à credibilidade do argumento e à autoridade da oradora, o que corrobora sua persuasão do auditório para a aceitação do raciocínio. O baixo volume da voz na resposta pode ser visualizado tanto por meio da linha verde, que se mantém próxima ou no nível de 75 decibéis[50], quanto na onda preta, que apresenta espasmos mais finos.

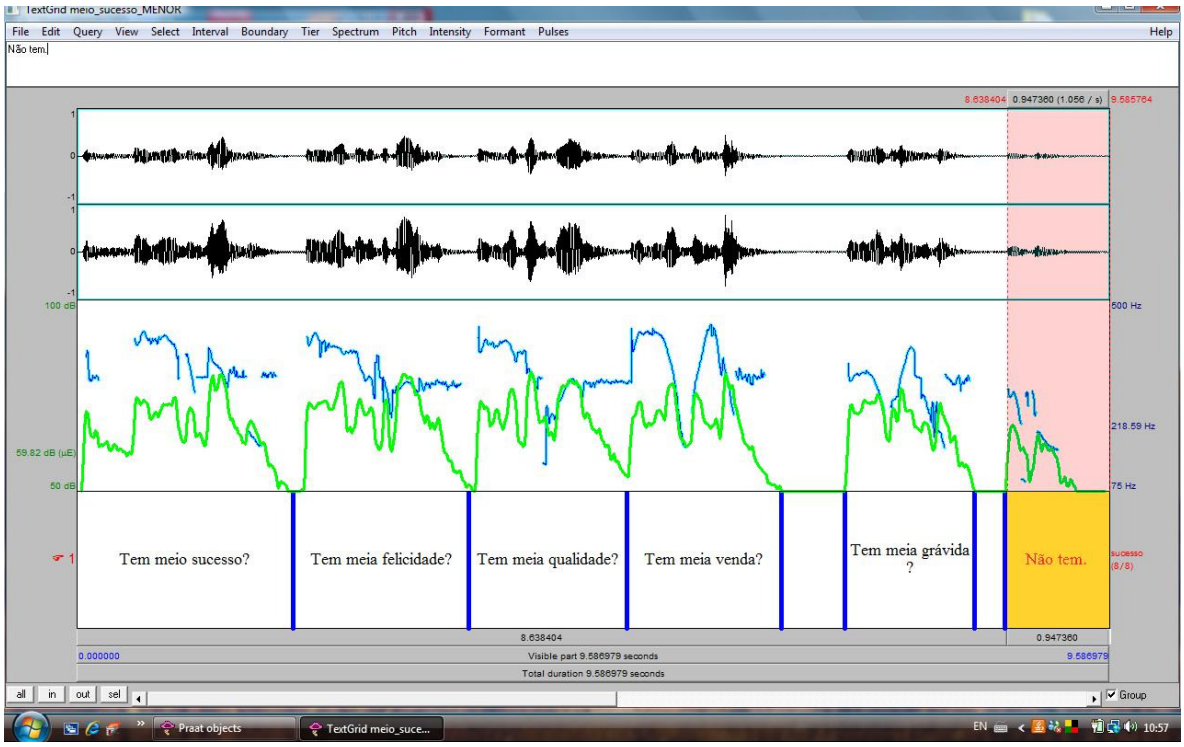

Figura 10 – Volume em "O Poder da SuperAção"

[50] O tracejado verde mostra os limites da intensidade sonora, que estão entre 100 e 50 decibéis. Quando a linha se mantém no nível de 50 decibéis é porque não há som audível.

Pudemos notar nessa análise do volume que outro elemento prosódico pode enfatizá-lo: o acento da palavra e/ou o acento frasal.

3.3.5 Acento

Esse aspecto prosódico nos interessa em sua função semântica que promove conotações e subentendidos para marcar o foco de frases e estruturar diferentemente os pressupostos argumentativos do discurso das palestras analisadas. Assim, na maneira de se ver o valor das diferentes localizações da sílaba tônica saliente de uma palavra na fala de nossos informantes, bem como das palavras em uma frase, é possível interpretar os enunciados selecionados para nossa análise a partir de sua função semântica.

Para ilustrar tais considerações, destacamos o acento em duas ocorrências da palavra "morreu" na fala de Waldez. Nos dois trechos em que ela é pronunciada, ocorre uma modalização da sílaba tônica porque há um desvio do acento do local convencional. Nessa palavra, o foco é mudado pelo retor como estratégia para engatilhar o humor. É conhecida do público brasileiro a pronúncia de MÓRREU, oriunda de um programa humorístico transmitido em rede nacional, cujo ator brincara com a fonética de tal palavra para se referir a fatos já ultrapassados há tempos. Waldez apropria-se do fato conhecido e consegue a identificação com o auditório e o efeito de sentido desejado, nos seguintes trechos:

> E quando é perfeito e original? Aí só sobram dois ou três no mundo: Airton Senna. Airton Senna é mito: perfeito e original. A originalidade dele era a coragem, coragem. Ele entrava na corrida pra morrer, tanto é que... MÓrreu. Isso é um mito" (LUDWIG, 2007, 20''25'- 21''19')

> (...) Isso aqui na revolução é bastante significativa do consumidor, tudo isso é causado por essa transformação, a minha avó e meu avô eram compradores, e para comprador tinha que ter bom vendedor, é o meu avô que MÓrreu (LUDWIG, 2007, 34''30'- 36''09').

O segundo trecho foi tratado acusticamente no Praat e evidenciou nossas considerações ao mostrar os resultados ilustrados na figura 11 da página seguinte. A pronunciação da palavra "morreu", que sofre o acento, foi grifada para mostrarmos essa incidência.

Temos duas sílabas nessa palavra, portanto sua pronúncia mostra dois picos na linha verde e o decréscimo de volume na vogal final. O primeiro pico do tracejado verde mostra a articulação de "mor-" e se localiza acima da pronúncia de "-reu". O espasmo da onda preta é maior também na articulação da primeira sílaba. O acento prosódico ocorre porque, ao constatarmos que a sílaba tônica dessa palavra é a segunda, mas que recai para a primeira, podemos classificar como pragmático o uso desse elemento prosódico de variação da altura melódica. É interessante também visualizar que há um rebaixe da linha azul, o que constata que a tessitura também se altera decrescentemente aliada ao volume para conferir a saliência da sílaba acentuada "MOR-".

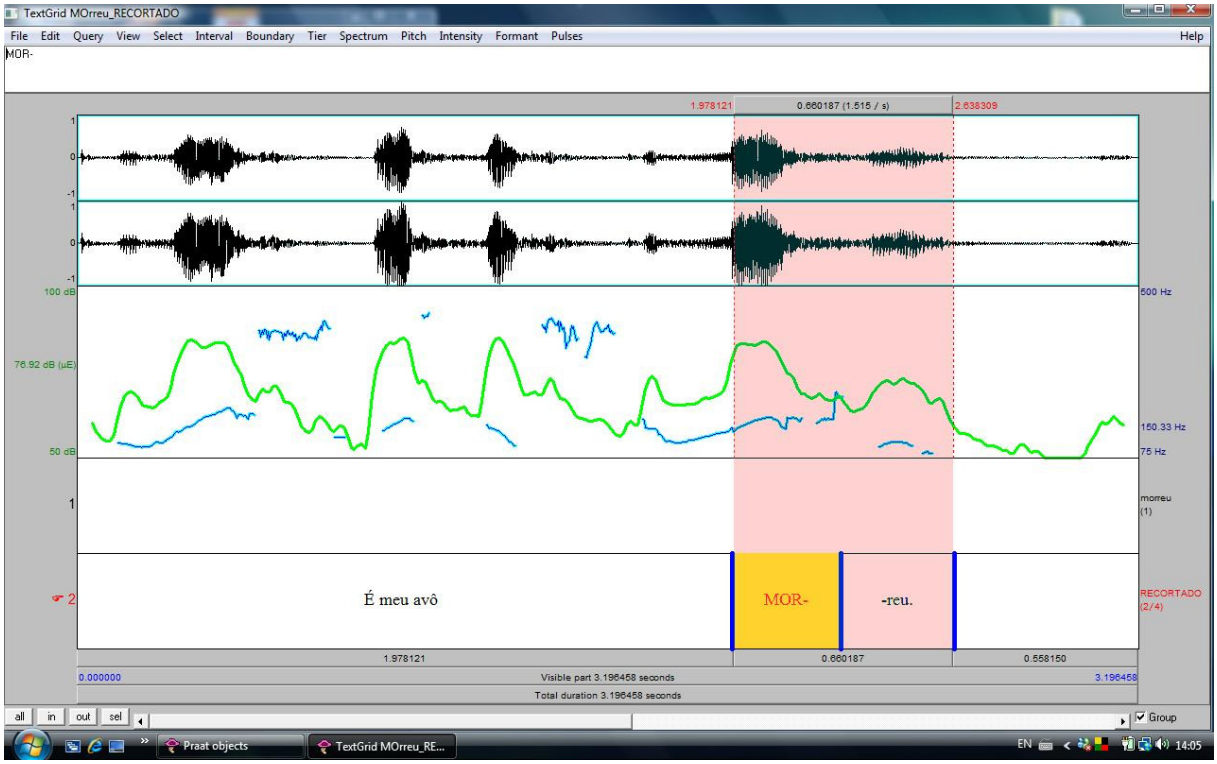

Figura 11– Acento em "Como criar uma empresa de alta *performance*"

Quanto à fala de Leila, observa-se ocorrência relevante do acento prosódico no trecho grifado no excerto abaixo, em que coexistem os elementos prosódicos do volume e da duração:

> Então, quando se tem um grande desafio e se tem competência e habilidade, talento no mesmo padrão que é esse desafio, você está aqui numa zona que chama-se zona do fluir, zona da sorte, da sincronicidade, da felicidade, do sucesso, do prazer. Para acontecer isso aqui precisa de duas coisas só: um desafio (...) e talento (...) (NAVARRO, 2007, 4''50'- 5''09', *grifos nossos).*

Na primeira sílaba de cada repetição da palavra "zona" e dos quatro substantivos que seguem nessa enumeração, há a incidência do acento. Observamos também,

nessa tentativa de destacar tais conceitos veiculados pelas palavras, a alteração do volume para mais alto para conferir mais expressividade conforme a retora vai tecendo essa gradação enfática. Nesse trecho, ocorre também a pausa prosódica nas palavras “sincronicidade”, “sucesso” e “prazer”, o que valoriza o argumento por meio da silabação. Para efeito ilustrativo, apresentamos na figura 12, a seguir, o tratamento acústico dado a esse excerto pelo Praat. Na figura, percebemos que a informante confere a mesma cadência aos enunciados que enumeram adjetivações para a palavra “zona”, que está caracterizando um suposto “gráfico do sucesso” que ela propõe como raciocínio para sua ilustração do argumento acerca do desafio profissional. Esse desencadeamento tem a função de gradação enfática e é promovido pelo acento articulado na primeira sílaba de cada palavra que compõe a adjetivação construída. O início de cada trecho delimitado no enunciado inserido no gráfico acústico é acentuado porque a falante tem a intenção de destacá-lo. Os picos ocorrem gradativamente porque há aumento de volume nas sílabas seguintes também, o que confere o efeito de silabação. A combinação desses três elementos prosódicos – acento, volume e duração – contribui para haja ênfase em cada sílaba e atenção às palavras que as recebe. O último trecho “do prazer” foi destacado para mostrar que a finalização do argumento ganhou um acento a mais (na preposição “do”) que as outras expressões. Nas ondas pretas, percebemos três espasmos uniformes nessa parte: (1) da preposição “do”; (2) da primeira sílaba “pra-“; e (3), da segunda sílaba “–zer”. No trecho anterior, “do sucesso”, há três espasmos que correspondem a três sílabas de “sucesso”.

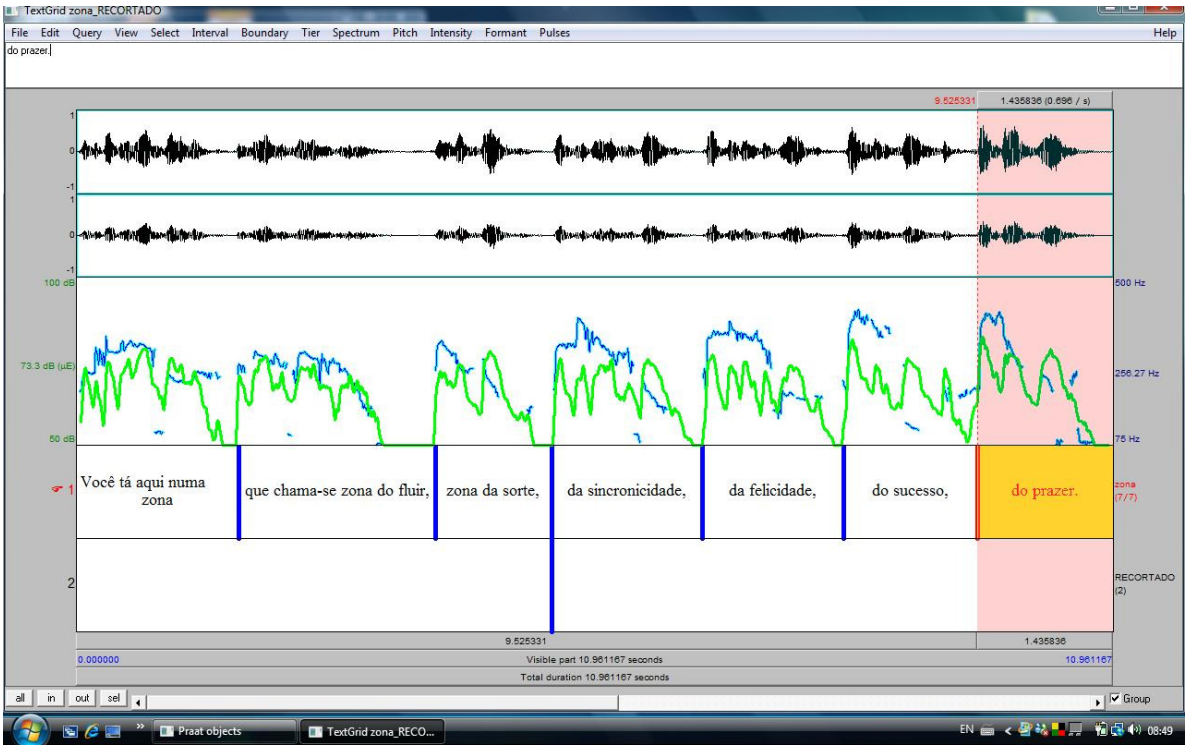

Figura 12 – Acento em “O Poder da SuperAção”

3.3.6 Tessitura

Se o ato de mudar os valores de freqüência da escala melódica da fala para cima (fala aguda) ou para baixo (voz grave), que chamamos de tessitura, acarreta acréscimo de significação do discurso (cf. MASSINI-CAGLIARI, 2006, p. 120), temos, nos excertos de nosso *corpus* a seguir, a presença de algumas funções lingüísticas a partir do uso desse elemento prosódico. Como esse é um dos elementos prosódicos mais perceptíveis em nosso *corpus*, vamos apresentar vários excertos, porém trabalharemos apenas um deles (o excerto "o") no Praat para efeito ilustrativo.

> (a) Bom dia! (...) Já houve um tempo em que o ser humano vivia nas cavernas e ele se organizou de um jeito para viver nas cavernas, se organizou em tribo e mandava quem era mais forte e nós demos um nome para essa pessoa que é o chefe. O chefe da tribo, isso quer dizer que se você ainda tem chefe é porque você está no tempo das cavernas.
> Muito tempo depois, nós conseguimos entrar numa era bastante diferente que é a era agrícola, aí nós criamos outra estrutura para sobreviver que foi a família e o poderoso passou a ser o dono da terra e ele não gostava muito de trabalhar, então, ele contratou alguém para fazer o jogo sujo que leva o nome de capataz. Nas nossas empresas, na maioria, ainda hoje leva o nome de gerente, não sei se tem algum aqui.
> Muito tempo depois, uma calamidade se abateu sobre a humanidade chamada revolução industrial. E qual foi o estrago da revolução industrial? Foi separar o trabalho da arte, o trabalho passou a ser sacrifício e a arte passou a ser prazer. Você pergunta para as pessoas por que você trabalha? E a maioria responde: "Porque eu tenho que pagar o aluguel". "Porque eu tenho que pagar o leite das crianças". Você pergunta para a pessoa "O que você faria se ganhasse na mega sena acumulada?" A maior parte diz: "Nunca mais ponho os pés naquela empresa". "Nunca mais iria trabalhar na minha vida". E o engraçado é que volta para a era agrícola: "Eu vou comprar uma fazenda".
> Essa foi a grande bobagem feita pela revolução industrial: o trabalho virou um ódio para as pessoas. Setenta e oito por cento, segundo uma pesquisa no Brasil, setenta e oito por cento das pessoas que trabalham no Brasil odeiam trabalhar (LUDWIG, 2007, 0''52'- 3''17', *grifos nossos).*

Nos trechos grifados no excerto acima, percebemos o uso da tessitura mais baixa, porque se tratam de expressões intercaladas, que organizam os argumentos de direção e reconstroem um percurso social de contextualização para a tese do orador. Segundo Massini-Cagliari (2006, p. 120), "isso é muito comum quando as pessoas contam histórias" e acontece "quando um falante quer significar que aquele trecho é menos importante, é secundário, com relação ao restante do que está dizendo". Essa função se confirma nos trechos que seguem os marcadores temporais de tessitura mais baixa, que são as frases aspeadas. Essas gozam de tessitura mais alta porque, além de veicular os valores e questões verossímeis defendidas pelo

orador, inscreve outras vozes[51] de caráter ilustrativo no discurso. A mesma autora diz que "variando a tessitura no discurso, o falante consegue criar uma 'onda' que coloca em condições de igual valor discursivo trechos localizados em diferentes partes do texto", o que se comprova na retomada da etapa seguinte que equaliza todos os tópicos frasais do trecho como referências temporais de mudança social. No parágrafo final, em "essa foi a grande bobagem feita pela revolução industrial", a tessitura mais alta se impõe e permanece como que para corroborar a relevância dessa época mais recente como a grande desencadeadora, entre as demais já superadas, de situações vividas até o momento presente.

Verificamos a presença da tessitura nos marcadores temporais e nos marcadores discursivos. Este uso da tessitura prosódica em textos argumentativos (que se verifica em alguns trechos das palestras de nosso *corpus*, organizados nos excertos de *b* à *g*) é o que faz com que esse elemento se altere, à medida que os argumentos vão se colocando. É por essa razão que, após uma divagação em final de parágrafo, ao retornar ao assunto, em novo parágrafo, expressões como *então, daí, portanto,* etc., são ditas com uma tessitura mais alta. Cagliari (1992, p. 140) destaca que, na estruturação do discurso, esse papel "deslocador" da tessitura tem função do tipo "coesivo", ou seja, serve para lembrar ao ouvinte como conectar coisas ditas antes com coisas ditas depois. Tal função coesiva, que "costura" conclusões a trechos ilustrativos para dar sentido à tese, aos olhos do auditório, pode ser visualizada nos excertos abaixo, recortados da palestra de Waldez:

> (b) Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby*, coisa que os artistas não têm. O *hobby* do Jorge Amado, alguém podia me dizer? Ou da Fernanda Montenegro? Não existe *hobby*, quem não gosta de trabalhar precisa de um *hobby*, porque são oito horas no trabalho, um inferno! Tem mulher que chega em casa acabada, arrasada, a mãe, filha lhe pergunta: "De onde você está vindo, mãe, neste estado?" Ela fala: "Do inferno!" Oito horas no inferno, tem oito horas acordada para se recuperar: tem que fazer fuxico, pintar porcelana, bordar vagonite, fazer alguma merda que é pra se livrar da desgraça. E as outras oito horas, normalmente, está dormindo com uma pessoa errada. Então, fica vinte e quatro horas desgraçada mesmo (LUDWIG, 2007, 3''44'- 4''45, *grifo nosso).*

> (c) O ser humano está no centro do processo, é vice-presidente de RH e ponto final. "Mas a minha empresa é muito pequenininha, eu e minha sócia só temos uma lojinha". Então, se você e sua sócia têm uma lojinha, uma das duas tem que ser vice-presidente de RH. E a outra vice-presidente de *marketing,* que normalmente não é. Uma cuida do dinheiro, porque é pão dura e a outra faz as compras na Vinte e Cinco, porque leva jeito (LUDWIG, 13''32'- 14''05', *grifo nosso).*

[51] A respeito dessas outras vozes, será feita, logo a seguir, uma análise prosódica do registro e qualidade de voz.

No excerto (b), a palavra *então* apresenta tessitura mais grave porque apresenta a conclusão para a qual convergem todas as divagações acerca da tese que as encabeçaram: artista não precisa de *hobby*; trabalhador estressado que não gosta de trabalho e tem *hobby* está "vinte e quatro horas desgraçado".

No excerto (c), o *então* introduz um exemplo que está ligado à tese exposta no trecho anterior (não transcrito aqui, mas ligado ao posposto a partir do conectivo argumentativo grifado): qualquer empresa, por menor que seja, deve ter departamentos adequadamente nomeados e com funções preestabelecidas. Assim, tal conjunção tem aqui função coesiva e igualmente apresenta tessitura também mais grave na organização do raciocínio.

Também com a mesma tessitura, observamos o uso do *aí* e *daí* destacados nos trechos abaixo. Tais marcadores discursivos organizam cronologicamente o discurso, conferindo a ele a qualidade da coesão. Observamos, inclusive, que o excerto (d) retoma a tese já anteriormente proposta acerca do efeito negativo trazido pela revolução industrial, ao sugerir o desejo de se voltar à era agrícola em "aí eu vou viver", fato lingüístico que Cagliari (1992, p. 140) explica servir "para lembrar ao ouvinte como conectar coisas ditas antes com coisas ditas depois", uma vez que "os elementos anafóricos lexicalizados operam num raio de extensão muito curto, enquanto a tessitura opera em distâncias maiores, na própria organização do discurso".

> (d) Quanto dinheiro a sua empresa já jogou fora, fazendo pesquisa de necessidade e treinamento? Pra descobrir em que o funcionário é fraquinho. Aí faz um treinamento naquilo que o funcionário é fraquinho, daí depois do treinamento, ele fica fraco. Descubra o que as pessoas têm de talento e desenvolva. Talento é isso (LUDWIG, 2007, 51''48'- 52''09', *grifos nossos).*

> (e) Essa foi a grande bobagem feita pela revolução industrial: o trabalho virou um ódio para as pessoas. Setenta e oito por cento, segundo uma pesquisa no Brasil, setenta e oito por cento das pessoas que trabalham no Brasil odeiam trabalhar. Outra maneira de você descobrir se uma pessoa odeia trabalhar é perguntar qual é seu sonho? Aí ela fala: "Meu sonho é aposentar, porque daí eu vou viver... aí eu vou viajar com a velha... aí eu vou abrir o meu negocinho... aí eu vou…" (LUDWIG, 2007, 3''05'- 3''43', *grifos nossos).*

O uso da conjunção conclusiva *portanto* também mostra-se prosodicamente mais grave porque contém a conclusão de um raciocínio anterior. Neste, e em vários outros trechos da palestra de Waldez, observamos a presença desse tipo de tessitura. Como nossa análise não tem caráter quantitativo, mostramos, a seguir, apenas um excerto da palestra para ilustrar tal função da tessitura:

> (f) Crescimento às vezes é diminuição de coisas, porque às vezes o crescimento é qualidade de vida, às vezes quando você inova violentamente é natural que a tua empresa dê uma barrigada mesmo, toma uns prejuízos uns três anos e depois é que vai. Então, cuidado! Porque às vezes a pessoa tem obsessão pelo crescimento: "Tem que vender, tem que vender, tem que vender, tem que vender..." e às vezes você está perdendo os clientes todos nessa loucura , né! Porque está querendo outra coisa, está querendo é inovação, então, os resultados. Crescimento é de toda ordem, os resultados é aumentar o valor pro cliente como falei: o valor percebido pelo cliente. Isso inclui o quê? Inclui que o mundo caminha pros serviços, portanto sai fora da palavra da revolução industrial que é padronização. Quer se dar bem? Pára com essa palavra: padronização. Ela é mortal. Não do produto, pelo amor de Deus! O produto tem que ser padronizado, o processo também, mas as pessoas não (LUDWIG, 2007, 32''50'- 35''03', *grifos nossos).*

Na palestra de Leila, a tessitura grave tem também função coesiva, mas menos para retornar ao assunto, como na fala de Waldez, e mais para organizar proporcionalmente sua argumentação. À medida que a oradora localiza as teses didaticamente antes ou depois dos exemplos e ilustrações, as conjunções *então* e *daí* vão se colocando e, assim, a tessitura baixa progressivamente após a marcação mais grave das conjunções destacadas.

> (g) E quem quer saber o que vai acontecer o mês que vem? E o ano que vem? Gente, vocês viram que a nossa palestra aqui chama "*O poder da Superação*" e que a única maneira de a gente superar e a gente chegar lá é você sendo você mesmo. E isso a gente paga um preço muito caro, porque isso a gente não aprendeu, porque a gente não foi preparado para isso, porque a nossa cultura não entende e não valoriza isso. Então às vezes você é chamada de louca. Ah! Cada vez que eu ouço que eu invento, que eu inovo, que eu faço diferente me chama de louca. Quando mais louca eu fico, mais dinheiro eu ganho. Não sei o que acontece? (NAVARRO, 2007, 3''15'- 3''48', *grifos nossos).*

Além dos marcadores discursivos apresentarem alteração de tessitura, a digressão também ocorre por meio do deslocamento desse elemento prosódico para mais grave. Ao narrar um caso ocorrido com uma amiga que obteve uma proposta de trabalho no Panamá, percebemos esse tipo de ocorrência na fala de Leila:

> (h) (...) Quando chegou no fim da seleção, ficou ela e mais um outro senhor no final da seleção e eles estavam na porta para serem chamados pelo superintendente e o superintendente chamou primeiro a ela, ela entrou e ele falou assim pra, pra ela: "Você foi a escolhida, eu preciso saber se você aceita". Eles escolhem dois pra ver se primeiro um aceita, pode ser que não aceite. "Eu queria saber se aceita ser presidente desse banco no Panamá". Ela falou assim: "Olha, eu aceito, mas tem uma condição, eu gostaria de ir até o Panamá, ficar cinco dias lá e ver se eu vou ser feliz lá, se eu for ser feliz lá, eu aceito" (NAVARRO, 2007, 9''33').

O trecho grifado, por se tratar de uma divagação, apresenta tessitura mais baixa e/ou grave porque não é o foco de atenção dessa fala. O caso do emprego no Panamá é o que interessa destacar, então quando há a volta para a narrativa, a tessitura oscila para um tom

mais alto. É importante observar que esse enunciado grifado é também pronunciado com velocidade mais acelerada porque só tem função explicativa e, se pronunciado vagarosamente, poderia interromper o raciocínio que está sendo realizado.

Além do destaque dos marcadores temporais e discursivos e das digressões, a tessitura, conforme Bollela (2006, p. 119), "em níveis mais graves, indica mais razão, autoridade; em níveis mais agudos indicam contestação, exaltação; e ainda a tessitura bem grave ou bem aguda indica estratégia para não ser interrompido". A esse respeito, encontramos tessitura mais aguda[52] em trechos que indicam exaltação nas palestras (grifados nos excertos *i*, de Waldez e *j,* de Leila*)* e também percebemos a estratégia, por parte dos retores, de não serem interrompidos em momentos que parecem simular turnos conversacionais[53] de pergunta e resposta (excertos *k* e *l,* da palestra de Leila; *m* e *n,* de Waldez), quando a tessitura fica ora bem grave, ora bem aguda.

> (i) Quem detém o conhecimento, quem tem a idéia, tem uma concentração de renda monumental. Dois meninos agoniados porque não sabiam onde enfiar os vídeos, resolveram enfiar num lugar chamado *You Tube*. E um ano e cinco meses depois vendem a empresa por um bilhão e seiscentos milhões de dólares. Alguém tem dúvida disso? De que nós estamos na era da informação? Oitenta por cento de aumento no último ano de vendas na *internet*. E tem gente que ainda não tá metido com isso, porque está esperando pra ver se esse negócio vinga mesmo *(*LUDWIG, 2007, 6''47'- 7''31', *grifos nossos).*
>
> (j) Agora o desafio, gente, tem que estar ligado a uma coisa: ao seu sonho, à sua relevância. Se o desafio não estiver ligado ao seu sonho, à sua relevância, não funciona. O desafio não pode ser uma quantidade grande de dinheiro. Não. O desafio tem que estar ligado com a sua felicidade, o desafio não pode ser um cargo, o desafio não pode ser um título, um prêmio. Não. O desafio tem que tá mais junto, tem que tá ligado à sua felicidade (NAVARRO, 2007, 7''29'- 7''50', *grifos nossos).*
>
> (k) "Puxa, o cara tem sorte?" Não é sorte. "Mas parece que o cara nasceu pra lua?" Eu vou ensinar como nasce pra lua. Vem aqui Roberto, vira para aquela luz assim... (NAVARRO, 2007, 3''52'- 4''20').
>
> (l) Agora se você tem um super desafio, mas aqui o seu talento, a sua capacidade, a sua competência é pequena, o que acontece? Você fica nervoso, estressado, você fica irritado, você está sempre procurando um culpado, criticando e sempre querendo arranjar desculpas (NAVARRO, 2007, 5''34'- 5''59').
>
> (m) O hotel que você chega e... "Sinta-se em casa". Aí, eu digo: "Aonde você aprendeu isso?" "No treinamento. Falaram pra eu falar: 'Sinta-se em casa'". Mas eu

[52] Além da tessitura mais aguda, há também a mudança de outro elemento prosódico nesses momentos de exaltação: o do volume.

[53] Bollela destaca, em seus estudos prosódicos, a função dialógica (turnos conversacionais) da tessitura. O uso de tessitura aguda acontece para pedir o turno durante a fala do outro; o uso de tessitura grave acontece no final de turno (2006, p. 119).

> digo: “Mas eu não quero me sentir em casa, eu quero me sentir no hotel. Lá em casa... eu só tenho problemas lá em casa” (LUDWIG, 2007, 35’’17’- 35’’33’).
>
> (n) Oscar Niemeyer estava certo pra você ver... um visionário, o cara é tão visionário que vai até casar aos noventa e oito. Mas quando reclamaram de Brasília: “É muito lindo, seu prédio é muito lindo, mas não funciona”. Aí ele dizia: “É bonito, então funciona”. “Não, mas você não está entendo Oscar, ele não funciona”. “Mas você não diz que é bonito?” “É”. “Então funciona” (LUDWIG, 2007, 37’’34’- 38’’08’).

Para ilustrar o uso de um nível de tessitura mais agudo que indique contestação e exaltação, selecionamos o seguinte trecho da palestra de Leila:

> (o) Não tem pecado nenhum em mudar seu sonho no meio do caminho, não tem pecado nenhum de você ver outras oportunidades e ver que aquilo que você tem dentro, aquele talento, aquela competência pode ser aproveitada em uma outra coisa, às vezes você está projetando lá e tem uma coisa aqui pertinho, mas você é teimoso, você fala: “Não, isso não me interessa” (NAVARRO, 2007, 9’’08’, *grifos nossos*).

Nesse trecho, em “teimoso”, há uma exaltação da voz percebida no espectrograma por meio das ondas mais alargadas, o que pode sinalizar a contestação da atitude de medo às mudanças. Em “Não, isso não me interessa”, a crítica é feita por meio da modulação da voz com tessitura grave, o que estaria simulando a voz de um sujeito teimoso, irredutível às mudanças. Trabalhado acusticamente no Praat, esse fato prosódico pode ser visualizado na figura 13. Sobre o enunciado “Não, isso não me interessa”, grifado na figura, incide essa mudança de tessitura na voz do falante, que está evidenciada pela linha azul descendente, que comprova a alteração da tessitura para mais grave.

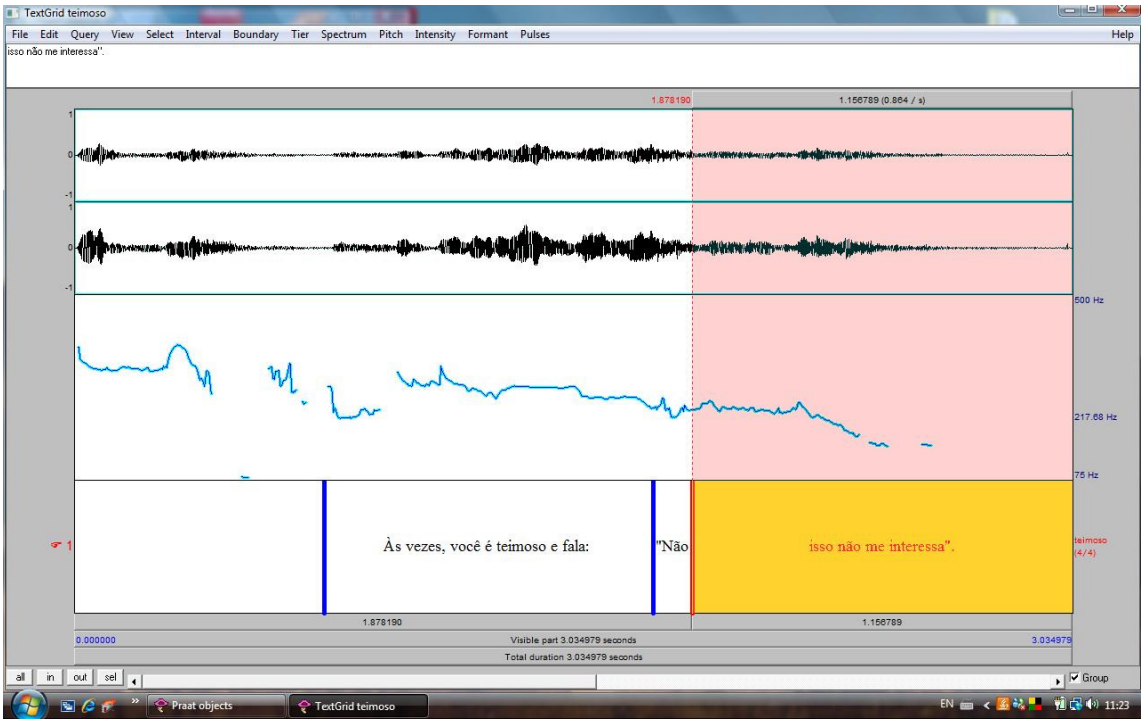

Figura 13 – Tessitura em “O Poder da SuperAção”

Após a visualização da figura 13, analisaremos agora outras características prosódicas que influem na tessitura e podem também alterar o volume da voz, que são o registro e qualidade de voz.

Esse recurso altera a tessitura da voz quando é utilizado para simular a alternância de turnos e promover um caráter de interação em alguns trechos.

3.3.7 Registro e Qualidade de Voz

Tanto para inscrever a voz do outro no discurso como para produzir um simulacro de anúncio da troca de turnos, a qualidade de voz de nossos informantes se altera. Percebemos o registro dessa nova voz na simulação de interação entre Waldez e outros personagens trazidos pelos seus exemplos. Em alguns momentos, há também a atitude de advertir o auditório a partir da inserção das vozes desses personagens.

Não observamos troca relevante da qualidade de voz de Leila que consistiria no uso do registro de outra voz inscrita no seu discurso. Ao simular troca de turnos e inserir outras vozes nas suas falas nos momentos em que usa diálogos para contar histórias, ou promover ilustrações, por exemplo, praticamente não há alteração do seu tipo característico de voz. Há apenas a percepção do uso de registro de voz materna nos momentos em que Leila pronuncia enunciados que podem ser caracterizados como conselhos e/ou advertências. Nesses momentos, sua qualidade de voz se altera sutilmente para mais aguda.

Contudo, o mesmo não se pode afirmar quanto à fala de Waldez. Nos casos descritos acima, Waldez sempre destaca tais falas, principalmente as impressas de ironia e impregnadas de sarcasmo ou comicidade, com outro registro de voz, o que muda a qualidade típica de sua própria voz.

Lembramos que Cagliari (1992, p. 147) explica tal fenômeno prosódico ao dizer que “o registro refere-se ao fato de um falante destacar uma palavra ou sintagma, usando um tipo de qualidade de voz diferente daquele que lhe é habitual”. Um caso comum de registro (que é o que aparece na fala de Waldez) é o usado para revelar características de uma pessoa quando associada à sua fala, o que revela sua identidade.

A partir de apenas alguns, entre muitos excertos do *corpus*, verifiquemos como esse processo acontece.

(a) Já houve um tempo em que o ser humano vivia nas cavernas e ele se organizou de um jeito para viver nas cavernas, se organizou em tribo e mandava quem era mais forte e nós demos um nome para essa pessoa que é o chefe. O chefe da tribo, isso quer dizer, que se você ainda tem chefe é porque você está no tempo das cavernas. (...) Muito tempo depois, nós conseguimos entrar numa era bastante diferente que é a era agrícola, aí nós criamos outra estrutura para sobreviver que foi a família e o poderoso passou a ser o dono da terra e ele não gostava muito de trabalhar, então, ele contratou alguém para fazer o jogo sujo que leva o nome de capataz, nas nossas empresas, na maioria, ainda hoje leva o nome de gerente, não sei se tem algum aqui. (...) Muito tempo depois, uma calamidade se abateu sobre a humanidade chamada revolução industrial. E qual foi o estrago da revolução industrial? Foi separar o trabalho da arte, o trabalho passou a ser sacrifício e a arte passou a ser prazer. Você pergunta para as pessoas por que você trabalha? E a maioria responde: "Porque eu tenho que pagar o aluguel". "Porque eu tenho que pagar o leite das crianças". Você pergunta para a pessoa: "O que você faria se ganhasse na mega sena acumulada?" A maior parte diz: "Nunca mais ponho os pés naquela empresa". "Nunca mais iria trabalhar na minha vida". E o engraçado é que volta para a era agrícola: "Eu vou comprar uma fazenda" (LUDWIG, 2007, 00''52'- 3''04', *grifos nossos).*

(b) Outra maneira de você descobrir se uma pessoa odeia trabalhar é perguntar: "Qual é seu sonho?" Aí ela fala: "Meu sonho é aposentar, porque daí eu vou viver... aí eu vou viajar com a velha... aí eu vou abrir o meu negocinho... aí eu vou…" (LUDWIG, 2007, 3''17'- 3''43', *grifos nossos).*

(c) Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby* coisa que os artistas não têm. O *hobby* do Jorge Amado, alguém podia me dizer? Ou da Fernanda Montenegro? Não existe *hobby*, quem não gosta de trabalhar precisa de um *hobby*, porque são oito horas no trabalho, um inferno! Tem mulher que chega em casa acabada, arrasada, a mãe, filha lhe pergunta: "De onde você está vindo mãe, neste estado?" Ela fala: "Do inferno!" Oito horas no inferno, tem oito horas acordada para se recuperar. Tem que fazer fuxico, pintar porcelana, bordar vagonite, fazer alguma merda que é pra se livrar da desgraça. E as outras oito horas, normalmente, está dormindo com uma pessoa errada. Então, fica vinte e quatro horas desgraçada mesmo (LUDWIG, 2007, 3''44'- 4''45', *grifos nossos).*

(d) O ser humano está no centro do processo, é vice-presidente de RH e ponto final. "Mas a minha empresa é muito pequenininha, eu e minha sócia só temos uma lojinha". Então, se você e sua sócia têm uma lojinha, uma das duas tem que ser vice-presidente de RH. E a outra vice-presidente de *marketing,* que normalmente não é. Uma cuida do dinheiro, porque é pão dura e a outra faz as compras na Vinte e Cinco, porque leva jeito (LUDWIG, 2007, 13''32'- 14''05', *grifos nossos).*

(e) Em 2003, você ouviu coisa como "jogue fora a porra da caixinha de sugestão". Porque tem gente que acha que tem uma cultura renovadora. "Eu tenho uma cultura inovadora, tem caixinha de sugestão na empresa inteira. Os funcionários podem jogar na caixinha a idéia, tem idéia joga lá dentro". Aí tem alguém, o dono da chave da caixinha, que quando tá com saco, vai lá e abre a caixinha e ele se orgulha: "Eu leio todas as idéias. Eu respondo". Jogue fora a caixinha de sugestão (LUDWIG, 2007, 16''44'- 17''17', *grifos nossos).*

(f) Faz isso durante um tempo e as pessoas ficam apaixonadas. Quando a pessoa fica apaixonada, o que acontece? Cega. (...) Ela pergunta: "Que hora você vai chegar sexta?" Você: "Não, eu vou para *happy hour*, depois vou jogar uma bola, duas eu tô aí". Se você chega às duas da manhã, ela vai dizer a você: "Eu confio em você". "Legal". O importante é ela acreditar, aí ela não pergunta, o importante é ela te elogiar: "Toda sexta, ele sai e chega às três". É o orgulho. Ele é bacanérrimo. E a paixão? A paixão, você fica um mês fora de casa: "Ih, chegou, bem, tá lindo, chegou

> bem melhor". Porque apaixonado é cego (LUDWIG, 2007, 42''28'- 43''10', *grifos nossos).*

No excerto *a*, iniciado com o tom sério habitual da voz do orador, que acabara de iniciar seu discurso e fora apresentado com cerimonialidade para a abertura da palestra (e que se veste formalmente de terno), prevalece o registro da autoridade do palestrante. Já no primeiro trecho grifado, ainda no excerto *a*, ele começa a fazer, como nos demais excertos que se seguem, uma imitação da fala da pessoa para ou se lhe atribuir uma qualidade positiva ou negativa através de uma qualidade de voz adequada. Assim, em cada trecho grifado, ele insere a voz do "personagem" desejado para a argumentação, por meio da imitação de sua voz característica, o que pode trazer para sua sonoridade, outros elementos prosódicos aqui já mencionados.

Por exemplo, no excerto *a* ele imita a voz de uma caipira em "Vou comprar uma fazenda", para ironizar, por meio do adjetivo "interessante" que o antecede, a volta à era agrícola. Na verdade, nesse excerto, o retor critica essa atitude de volta a uma era ultrapassada. Essa postura do retor fica evidente porque é corroborada pela tessitura prosódica da voz do personagem trazido ao episódio para ridicularizar o comportamento criticado.

Nos excertos *c* e *d* acima, como há a representação da voz feminina, há alteração da tessitura da voz para mais aguda. Numa tentativa de imitar ironicamente a maneira machista e autoritária do gerente, o excerto *e* apresenta uma fala de tessitura mais grave, porém mais desacelerada para deixar transparecer a crítica com relação à atitude ultrapassada da figura do gerente e da caixinha de sugestões. O excerto *f* traz a voz do marido "malandro" frente a uma argumentação de justificativa com a esposa, marcada pela desaceleração da velocidade e do decréscimo do volume para apresentar a mentira à mulher apaixonada.

No excerto *b*, ao falar do sonho de aposentadoria, há registro e qualidade da voz de outro personagem trazido ao discurso por meio da reprodução da voz do idoso junto a uma desaceleração da velocidade da fala. Esse excerto já foi recortado para a análise da tessitura nos marcadores argumentativos (conjunções) e do acento da palavra "MORreu". Mostraremos, então, o trabalho acústico feito a partir dele pelo Praat na figura 14 a seguir. Essa figura destaca, do excerto *b* transcrito acima, o enunciado "aí eu vou viajar com a véia (sic), aí (...)". As duas ocorrência da conjunção "aí" sofrem tessitura mais aguda e, portanto, são evidenciadas com a ascendência da linha azul. O enunciado "Eu vou viajar com a veia (sic)" é modulado com tessitura mais grave, própria de uma voz idosa masculina, e está

tracejado de azul numa posição descendente. Há um pico no meio da linha porque a primeira sílaba de "viajar" sofre uma alteração de voz grave como se nosso informante quisesse salientar o tipo de voz adotado ao afinar um trecho da fala.

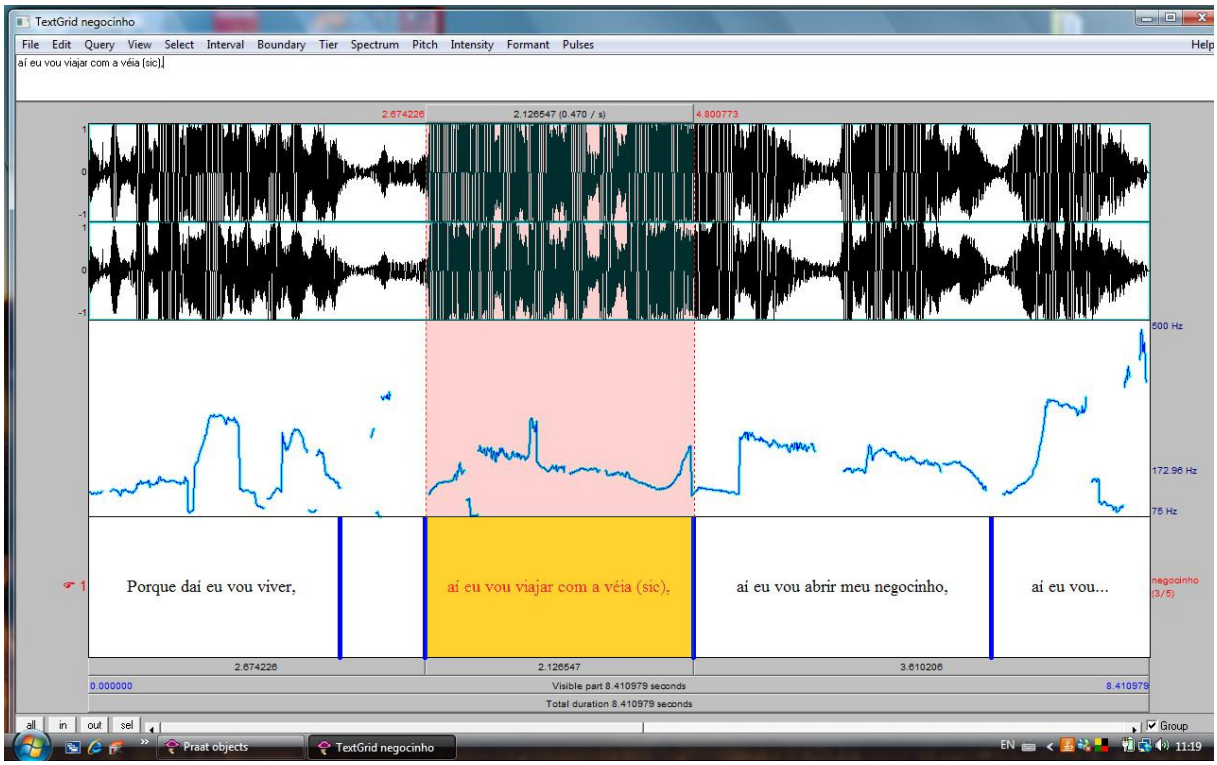

Figura 14 – Registro e qualidade de voz em "Como criar uma empresa de alta *performance*"

O modo como Waldez fala no papel de orador durante quase todo o tempo da palestra representa uma qualidade de voz que lhe é própria constantemente, mas, para a inscrição das vozes dos "personagens" de suas histórias, ilustrações e exemplos durante o discurso, aquela maneira de falar é apenas um registro momentâneo e está predominantemente marcada ora pela mudança de turnos ora pela ironia e, algumas vezes, pela ocorrência simultânea das duas.

A análise aqui realizada teve o intuito de demonstrar a forma com que diferentes elementos prosódicos podem ser utilizados para reforçar a intenção argumentativa do falante do discurso empresarial nas palestras motivacionais analisadas.

Convém lembrar que, de acordo com Cagliari (1992, p. 150), a presença dos elementos prosódicos na ação retórica das palestras nos mostra que eles "deixam à disposição dos falantes uma variedade maior de possibilidades de expressão e que também o uso de uma ou de outra possibilidade mostra bem os traços da personalidade do falante", e, portanto, de seu estilo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de promover uma caracterização das palestras motivacionais no segmento empresarial, esta pesquisa teve como objetivo investigar esse gênero à luz da Teoria da Argumentação a partir de um estudo dos aspectos retóricos e prosódicos dos textos orais do *corpus* estudado.

Por meio da audição das duas palestras que o compuseram, pudemos perceber a relevante presença do discurso de auto-ajuda nesse gênero. É possível afirmar que a auto-ajuda é um discurso que faz parte do gênero palestra quando na esfera de atividade corporativa. A partir da leitura de trabalhos da Lingüística, da Sociologia e da Administração que analisaram esse discurso em *corpora* escrito, foi possível verificar que alguns também abordaram o segmento empresarial e utilizaram a teoria da argumentação. A maioria desses trabalhos de análise dos textos de auto-ajuda trata da questão da persuasão entendida como recurso retórico presente nos livros para ganhar a adesão de seu leitor. Optamos, então, por transpor essa caracterização de fortuito caráter escrito e, assim, contribuir para o entendimento do discurso da auto-ajuda na modalidade oral e constatamos que muitos elementos identificados nas análises de *corpora* escrito se confirmam nesta análise de material lingüístico oral. Além disso, como nosso trabalho contou com a adução dos estudos prosódicos como corroboradores da argumentação, pudemos investigar um material lingüístico oral a partir de outro lugar teórico: não só o da *elocução* retórica por meio da análise da construção argumentativa e do trabalho com a linguagem, mas também o da *ação* retórica a partir da pronunciação do discurso e do trabalho com a modalização da voz dos palestrantes.

Para alcançar o objetivo desta dissertação, foi necessário inicialmente traçar algumas considerações gerais acerca do gênero palestra motivacional para conhecer sua função comunicativa, seu modo de circulação e as características de seu produtor. Tecemos alguns comentários no capítulo um a respeito do discurso de auto-ajuda, das técnicas da programação neurolingüística, dos palestrantes, dos eventos, dos modismos e gurus empresariais. Para não se deixar seduzir pelo discurso motivacional e nem condenar alguns de seus efeitos de sentido, a pesquisadora, ao consultar uma bibliografia da área administrativa, procurou informações a respeito do impacto ora positivo, ora negativo que tais textos causam

nos seus ouvintes desse domínio discursivo. Além disso, foi necessário que o olhar da pesquisadora estivesse embasado em uma perspectiva teórica que focalizasse as palestras motivacionais com visão científica, além de crítica e dialética. Para isso, os estudos de Bakhtin (2003) e Marcuschi (2005, 2006), para a análise do gênero; de Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005), Reboul (2004), Aristóteles (2007) e Tringali (1988), para a Teoria da Argumentação e Retórica; e de Cagliari (1992) e Bollela (2006), para a prosódia contribuíram para esta pesquisa e compuseram o capítulo dois deste trabalho.

Após um levantamento das regularidades do gênero palestra motivacional no segmento empresarial com base em suas características temáticas, composicionais e estilísticas, foi realizada uma análise argumentativa a partir de dois tipos dos argumentos propostos por Perelman & Olbretchs-Tyteca (2005): os argumentos baseados na estrutura do real e os argumentos que fundam a estrutura do real. Havíamos partido da hipótese de que uma palestra motivacional seria predominantemente construída a partir desses dois tipos de argumentos em função de sua função comunicativa e da adesão de seu auditório. A justificativa que norteou tal escolha foi o fato de que esses dois tipos de argumentos, diferentemente dos argumentos quase-lógicos, não implicam, mas explicam fatos, verdades e presunções no domínio da opinião e não do raciocínio lógico-matemático. Os excertos recortados para a análise apresentada no capítulo três deste trabalho confirmaram a predominância desses dois tipos de argumentos na *composição* das palestras. Esse trabalho com a linguagem nos proporcionou a identificação de técnicas argumentativas e figuras retóricas que pertencem ao recorte tipológico que adotamos na análise argumentativa e delineou a *elocução* retórica do discurso analisado.

A análise prosódica, que consistiu no trabalho com a pronunciação do discurso na etapa da *ação* retórica, foi muito importante para a realização desta pesquisa. Essa análise teve o intuito de demonstrar a forma com que diferentes elementos prosódicos podem ser utilizados para reforçar a intenção argumentativa do falante por meio da modulação de voz dos retores. Averiguamos que os elementos mais relevantes do *corpus* foram: na palestra de Waldez, a duração e a tessitura, que contribuem predominantemente para a construção da figura retórica "ironia"; e na palestra de Leila, a pausa, que funciona como gatilho do humor, e o acento, que confere gradação enfática à fala.

Os traços prosódicos confirmaram que esses elementos deixam à disposição dos falantes uma variedade maior de possibilidades de expressão e mostram bem os traços de sua personalidade, e, portanto, de seu *estilo*.

Além do estilo, acreditamos que a composição do discurso (a partir do uso de determinados tipos de argumentos e sua disposição) e o tema (abordado em função do auditório) são também escolha e, portanto, revelam a atitude do falante e têm função pragmática. Se o ato ou efeito de escolher é subjetivo, assim os tipos de argumentos e os elementos prosódicos utilizados nas palestras revelam-se como aspectos persuasivos da linguagem e as caracterizam como textos retóricos. Além de contribuir com a descrição das principais funções lingüísticas da argumentação no discurso oral, nossa análise também mostrou como Waldez Ludwig, em "Como criar uma empresa de alta *performance*" e Leila Navarro, em "O Poder da SuperAção", utilizaram todos esses recursos para garantir a adesão do auditório às suas falas e, conseqüentemente, ao discurso encomendado pela empresa aos palestrantes. Essa afirmação confirma o que Meyer afirma a respeito da Retórica: "A Retórica é a negociação da distância entre dois sujeitos" (1994). É igualmente preciso destacar que o discurso de auto-ajuda é mais um recurso que contribui como aspecto persuasivo para a constituição do gênero oral estudado.

A partir da verificação de todos esses resultados lingüísticos, quanto aos aspectos argumentativos, pode-se concluir que uma palestra motivacional para o segmento empresarial tem alcance argumentativo relevante na medida em que está construída lingüisticamente com esse intuito: veicular valores que as empresas querem impor aos seus funcionários e gestores para promover sua sobrevivência em uma sociedade competitiva. Além disso, os retores adéquam seu discurso a um auditório predisposto ou não a ouvir esses ensinamentos, que ora busca ajuda para superar dificuldades no ambiente profissional ou que ora vê sua participação na palestra um ato de obediência à empresa. Ademais, em sua função comunicativa, esse gênero garante a sobrevivência de um segmento crescente na sociedade: o dos consultores empresariais e palestrantes motivacionais. As estratégias retóricas, nesse embate em busca da solução de conflitos, funcionam como recursos utilizados na interação entre interlocutores para se garantir a adesão do auditório e obter-se a maior virtude da Retórica: a eficácia do discurso. No gênero palestra motivacional no segmento estudado, se isso ocorre, a empresa atinge seu propósito de, por meio das palestras, fazer com que seu discurso seja aceito como verdadeiro. Conseqüentemente, a Retórica cumpre seu intuito de dirimir as incertezas de um mundo de conflitos e de verdades contingentes.

Desse modo, chegamos à conclusão de que uma das finalidades mais características de uma palestra motivacional no segmento empresarial é a utilitária: por meio de um esforço de linguagem verbal, pronuncia-se a palestra para ensinar; e, a partir de um antecedente retórico de conflitos, ouve-se a palestra para adquirir o bem-estar.

Em suma, pode-se dizer que o trabalho aqui apresentado atingiu o objetivo de conhecer a produção do gênero palestra motivacional para o segmento empresarial a partir de uma investigação de seus aspectos argumentativos e de uma caracterização baseada em um estudo retórico com destaque à prosódia. Além disso, sua contribuição não se restringe aos resultados dos dados de análise para a construção da ação retórica, mas também ao uso de uma metodologia que possibilitou um exame da intersecção entre a argumentação e a prosódia.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. S. *A arte de argumentar:* gerenciando razão e emoção. 5. ed. Cotia: Ateliê Editorial, 2002.

____, A. S. *Breves considerações sobre a arte de argumentar*. In: FIGUEIREDO, M. F.; MENDONÇA, M. C.; ABRIATA, V. L. R. (Orgs.). *Sentidos em movimento*: identidade e argumentação. Franca: UNIFRAN, 2008. p. 63-90. (Coleção Mestrado, 3)

ARISTÓTELES. *Retórica.* Tradução de Marcelo Silvano Madeira. São Paulo: Rideel, 2007.

BAKHTIN/VOLOCHINOV. *Marxismo e filosofia da linguagem*. Tradução de Michel Lahud e Yara F.Vieira. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1988.

____. *Estética da criação verbal*. Tradução de Paulo Bezerra. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BOLLELA, M. F. F. P. *A prosódia como instrumento de persuasão*. In: LOUZADA, M. S. O.; NASCIMENTO, E. M. F. S.; OLIVEIRA, M. R. M. (Orgs.). *Processos enunciativos em diferentes linguagens.* Franca: UNIFRAN, 2006.

BRUNELLI, A. F. *"O Sucesso está em suas mãos": Análise do Discurso de auto-ajuda*. Campinas, 2004, 144p. Tese (Doutorado em Letras: Lingüística) – Universidade Estadual de Campinas.

CAGLIARI, L. C. Prosódia: algumas funções dos supra-segmentos. *Caderno de Estudos Lingüísticos.* Campinas, n. 23, p. 137-151, jul./dez. 1992.

COLLINS, D. *Management fads and buzzwords:* critical-pratical perspectives. Nova Iorque: Routledge, 2000.

CORTINA, A. *Recursos persuasivos nos textos de auto-ajuda*. In: FIGUEIREDO, M. F.; MENDONÇA, M. C.; ABRIATA, V. L. R. (Orgs.). *Sentidos em movimento*: identidade e argumentação. Franca: UNIFRAN, 2008. p. 87-110. (Coleção Mestrado, 3)

FARACO, C. A. *Linguagem e diálogo*: as idéias lingüísticas do círculo de Bakhtin. Curitiba: Criar Edições, 2003.

FIORIN, J. L. *Introdução ao pensamento de Bakhtin*. São Paulo: Ática, 2006.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Versão 1.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUCZYNSKI, A. A. *Management gurus:* what makes them and how to become one. Nova Iorque: Routledge, 1993.

JÚNIOR, A. S. T. *Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão.* In: RAE-Eletrônica, ISSN 1676-5648, volume 1, Número 2, jul-dez/2002. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em<http://www.rae.com.br/eletronica/index>. Acesso em 26 mar 2008.

LOPES-ROSSI, M. A. G. Procedimentos para estudo de gêneros discursivos da escrita. *Revista Intercâmbio*, volume XV. São Paulo: LAEL/PUC-SP, ISSN 1806-275X, 2006.

LUDWIG, W. *Como criar uma empresa de alta performance*. Produção da KLA Eventos e Turismo, São Paulo: KLA, 2007. 1 DVD (60 min.), son., color.

MACHADO, I. Gêneros discursivos. In: BRAIT, B. (org.). *Bakhtin:* conceitos-chave. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2005. p.151-166.

MARCUSCHI, L. A. *Da fala para a escrita*: atividades de retextualização. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2007.

_____. Gêneros textuais: configuração, dinamicidade e circulação. In: KARWOSKI, A. C.; GAYDECZKA, B.; BRITO, K.S. (orgs.). *Gêneros textuais:* reflexões e ensino. Rio de Janeiro: Lucerna, 2006. p.23-36.

_____. Gêneros textuais: definição e funcionalidade. In: DIONISIO, A. P.; MACHADO, A. R.; BEZERRA, M. A. (orgs.) *Gêneros textuais & ensino*. 4. ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005a. p.19-36.

MARTELLI, C. G. G.. *Auto-ajuda e gestão de negócios:* uma parceria de sucesso. 2004. 338 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". 2004.

____, C. G. *Auto-ajuda e gestão de negócios:* uma parceira de sucesso. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2006.

MASSINI-CAGLIARI, G.; CAGLIARI, L. C. Fonética. In: MUSSALIM, F.; BENTES, A. C. (orgs.) *Introdução à lingüística*: domínios e fronteiras. v. 1. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2006. cap.3, p. 105-146.

MENDONÇA, Marina Célia. Estudos Bakhtinianos e Análise do Discurso Francesa. In: LOUZADA, M. S. O.; NASCIMENTO, E. M. F. S.; OLIVEIRA, M. R. M. (Orgs.). *Processos enunciativos em diferentes linguagens***.** Franca: UNIFRAN, 2006.

MEYER, M. *Questões de retórica:* linguagem, razão e sedução. Lisboa: Nova Biblioteca 70, 1994.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração:* como entender a torre de babel dos gurus empresariais. São Paulo: Campus, 1998.

MORATO, E. Neurolingüística. In: MUSSALIM, F.; BENTES, A. C. (orgs.) *Introdução à lingüística*: domínios e fronteiras. v. 2. São Paulo: Cortez, 2001. cap.5, p. 143-170.

MOSCA, L L. S. A atualidade da Retórica e seus estudos: encontros e desencontros. In: *I Congresso virtual da Universidade de Lisboa,* 2006, Lisboa. I Congresso virtual da Universidade de Lisboa. Lisboa : DLR (Departamento de Literaturas Românicas), 2005.

NAVARRO, L. *O Poder da SuperAção*. Produção da KLA Eventos e Turismo, São Paulo: KLA, 2007. 1 DVD (40 min.), son., color.

MUSSALIM, F.; BENTES, A. C. (orgs.) *Introdução à lingüística*: domínios e fronteiras. v. 2. São Paulo: Cortez, 2001.

OLIVEIRA, S. F. P. *Discurso, gênero e argumentação na auto-ajuda de Shinyashiki*. Araraquara, 2006, 196p. Tese (Doutorado em Letras: Lingüística e Língua Portuguesa) – Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

PARKER, M. *Against management:* organization in the age of managerialism. Inglaterra: Polity, 2002.

PERELMAN, C., OLBRETCHS-TYTECA, L. Trad. Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. *Tratado da argumentação:* a nova retórica. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

REBOUL, Olivier. Trad. Ivone Castilho Benedetti. *Introdução à retórica*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SCARPA, E. M. (org.). *Estudos de prosódia*. Campinas: Unicamp, 1999.

SITE do Instituto de Neurolingüística Aplicada. Disponível em < http://www.pnl.med.br/site/practitioner>. Acesso em 26 junho 2008.

SITE do Instituto Idep. Disponível em < http://www.institutoidep.com.br/treinamentos>. Acesso em 26 junho 2008.

SITE KLA, Educação Empresarial. Disponível em < http://www.kla.com.br>. Acesso em 16 maio 2008.

SITE oficial de Leila Navarro. Disponível em < http://www.leilanavarro.com.br>. Acesso em 14 maio 2008.

SITE oficial de Waldez Ludwig. Disponível em <http://www.ludwig.com.br>. Acesso em 14 maio 2008.

SITE de Programação Neurolingüística. Disponível em < http://www.pnl.com.br>. Acesso em 26 junho 2008.

TRINGALI, D. *Introdução à retórica:* a retórica como crítica literária, São Paulo: DUAS CIDADES, 1988.

ANEXOS

ANEXO A - Transcrição da Palestra de Waldez Ludwig (2007, 60 min.)

Como criar uma empresa de alta *performance*

Apresentador: Pessoal! Com vocês uma salva de palmas... Waldez Ludwig.
Ludwig: Sou eu. Bom dia!
Platéia: Bom dia!
Ludwig: Já houve um tempo em que o ser humano vivia nas cavernas e ele se organizou de um jeito para viver nas cavernas, se organizou em tribo. E mandava quem era mais forte e nós demos um nome a essa pessoa que é o chefe. O chefe da tribo. Isso quer dizer que se você ainda tem chefe é porque você está no tempo das cavernas.

Muito tempo depois, nós conseguimos entrar numa era bastante diferente que é a era agrícola, e aí nós criamos outra estrutura para sobreviver que foi a família. E o poderoso passou a ser o dono da terra e ele não gostava muito de trabalhar, então, ele contratou alguém para fazer o jogo sujo que leva o nome de capataz. Nas nossas empresas, na maioria, ainda hoje leva o nome de gerente. Não sei se tem algum aqui.

Muito tempo depois, uma calamidade se abateu sobre a humanidade chamada revolução industrial. E qual foi o estrago da revolução industrial? Foi separar o trabalho da arte. O trabalho passou a ser sacrifício e a arte passou a ser prazer. Você pergunta para as pessoas por que você trabalha? A maioria responde: "Porque eu tenho que pagar o aluguel", "Porque eu tenho que pagar o leite das crianças". Você pergunta para a pessoa qual, o que você faria se ganhasse na mega sena acumulada? A maior parte diz: "Nunca mais ponho os pés naquela empresa". "Nunca mais iria trabalhar na minha vida". E o engraçado é que ele volta para a era agrícola: "Eu vou comprar uma fazenda".

Essa foi a grande bobagem feita pela revolução industrial. O trabalho virou um ódio para as pessoas. Setenta e oito por cento, segundo uma pesquisa no Brasil, setenta e oito por cento das pessoas que trabalham no Brasil odeiam trabalhar. Outra maneira de você descobrir que uma pessoa odeia trabalhar é perguntar: "Qual o teu sonho?" Aí ela fala: "Meu sonho é aposentar, porque daí eu vou viver... aí eu vou viajar com a velha... aí eu vou abrir o meu negocinho... aí eu vou…"

Diferente dos artistas, as pessoas que não gostam muito de trabalho têm que ter um *hobby*, coisa que os artistas não têm. O *hobby* do Jorge Amado, alguém podia me dizer? Ou da Fernanda Montenegro? Não existe. *Hobby.* Quem não gosta de trabalhar, precisa de um *hobby*, porque são oito horas no trabalho, um inferno! Tem mulher que chega em casa acabada, arrasada, a mãe, a filha pergunta: "De onde você está vindo mãe nesse estado?" Ela fala: "Do inferno!" Oito horas no inferno, tem oito horas acordada para se recuperar: tem que fazer fuxico, pintar porcelana, bordar vagonite, fazer alguma merda que é para se livrar da desgraça. E as outras oito horas, normalmente, está dormindo com a pessoa errada. Então, fica vinte e quatro horas desgraçada mesmo.

Essa foi a grande bobagem da revolução industrial. Artista não tem isso, o artista tem um sonho que é de morrer no palco, morrer trabalhando. Férias quando dá, se der. Aposentadoria nem pensar. Dercy Gonçalves está completando cem anos e não se aposenta, ameaçou a humanidade agora, diz que vai posar nua ainda. É artista. Raul Cortez, radioterapia e quimioterapia. Depois da quimioterapia... palco. O sonho é morrer no palco. Que eu imagino que seja o sonho de todos os senhores aqui: morrer tendo um enfarto fulminante no escritório ou na frente do cliente tá... já que o cliente é tão importante, que seja na frente do cliente.

Aí a revolução industrial morreu, benza Deus, acabou essa palhaçada, entramos na era chamada revolução da informação e nos organizamos agora em redes, a hierarquia se acabou e a hierarquia ficou mais importante que a família, todo mundo sabe disso, todo mundo leva bronca em casa, mulheres e homens aqui que estão casados com a empresa, a família ficou em segundo lugar, porque em primeiro lugar estava a hierarquia da revolução industrial e agora, agora não, agora todo mundo em rede, pessoalmente, ou a família se acabou também, porque a família dos nossos filhos é aquela do *orkut*. Ah, em rede os negócios também, e o poderoso? O poderoso sai de senhor de engenho para capitalista na era industrial e sai agora para o dono do conhecimento. Quem detém o conhecimento, quem tem a idéia, lava a boa, uma concentração de renda monumental. Dois meninos agoniados porque não sabiam onde enfiar os vídeos resolveram enfiar num lugar chamado *You Tube* e um ano e cinco meses depois vendem a empresa por um bilhão e seiscentos milhões de dólares. Alguém tem dúvida disso? Que nós estamos na era da informação? Oitenta por cento de aumento no último ano de vendas na *internet*. E tem gente que ainda não tá metido com isso, que tá esperando pra ver se esse negócio vinga mesmo.

Eu vim aqui dizer pra vocês que a revolução da informação tá acabando, que nós estamos entrando numa outra revolução fantástica que é a revolução do conceito. Entramos na era do conceito, onde o modelo de gestão da empresa é mais importante que o produto, mais importante que um serviço, mais importante que o atendimento. É a idéia que está por trás da organização que leva a organização, e vocês estão notando, as grandes, as empresas que estão mudando muito bem os seus *slogans.* Por que você acha que a Petrobrás, o *slogan* é "o desafio é a nossa energia"? Porque eles querem passar um conceito que não é qualidade da gasolina, eles querem passar um conceito de desafio. Por que Natura é "bem estar bem"? E por que Boticário é "você pode ser o que quiser"? Por que Phillips é "simplicidade"? É o fim da grife! Acabou a grife! A grife de ego, a grife de *status.* Nossos filhos não querem mais grife, não estão mais agoniados querendo comprar o tênis de grife. Voltou o *bamba*, voltou *all star* cano longo. A moda feminina que passou no inverno não foi um bolerinho de crochê feito por uma ONG de costureiras carentes, tinha um voluntário lá que era *designer*, apoiados em gestão pelo Sebrae, o Banco do Brasil e a Caixa com capital de giro, e os Correios exportam. Essa foi a moda no inverno. Tudo em ONG, OSSIP. O valor das idéias. É genial. A era do conceito e o fim da grife. Benza Deus! Ninguém agüentava mais essa coisa de consumir por consumir, por ego. Algumas ainda acontece, né. Às vezes, eu falo nome de uma grife e tem mulher em platéias assim grande que geme. Quando eu falo a grife *Louis Vuitton,* a mulher faz "Aaaaiii..." É porque ela tem um sonho, tem um sonho de ter uma *pochette* da *Louis Vuitton.* Cinco mil reais a porra da *pochette.* Só tem um jeito de saber se uma bolsa é falsa ou verdadeira, não é olhando pra bolsa, é olhando pra mulher. Você olha pra mulher, você saca que ela é...

E como organizar uma empresa na era do conceito? Que alta *performance* só na era do conceito. Margens de lucro estratosféricas, na era do conceito. Como organizar? É simples! A partir da qualidade total dessa mudança que vem acontecendo, que é o ser humano de novo no centro do processo. Quando eu comecei a trabalhar era chefe do DP. Hoje, é vice-presidente de RH. Quando eu comecei a trabalhar, era superintendência do patrimônio. Hoje é

subchefia do subsetor do patrimônio. Porque a única coisa que presta na tua empresa são os seus funcionários, porque você compete pela qualidade que é feita por gente e você compete pela inovação, que é coisa feita por gente. Mudou tudo! Recrutamento de seleção se acabou, avaliação de desempenho que é coisa pra cavalo acabando essa palhaçada.

Plano de cargo e salário isso é dos anos setenta, essa porcaria! Organização e métodos, descrição da função, e alguns estudantes de medicina, de medicina, perdão, de administração, estudando Taylor e Fayol. Pode estudar, se você está interessado em arqueologia da administração pode estudar.

A maioria das indústrias ainda tem refeitório. Pra que serve o refeitório? É pro porco comer. É a mão de obra, aquela bandejão que é o cocho, luz florescente que estraga qualquer comida. Luz florescente serve para curar icterícia. Não serve pra gente comer embaixo dela. Parede de azulejo, bandejão, mulher mal humorada joga a espumadeira de arroz, espalha arroz pela bandeja inteira, casca de feijão, alface e tomate e o refresco sempre é ou caju ou maracujá. Porque caju rende, porque você põe água, água, água, água, água, água, fica com gostinho de caju no fundo, não fica?

Eu conheço um, uma empresa que administra mil e quatrocentos restaurantes industriais, restaurante, chefe de cozinha, comida no prato, estação *gourmet*, estação não-sei-o-que, estação de massas. Descobriram que quem come numa empresa é gente, não é porco. Descobriram que as pessoas ritualizam o hábito de se alimentar, a única necessidade fisiológica que a gente ritualiza. Ninguém convida os amigos: "Vamos lá em casa dar uma cagadinha". Ninguém convida. "Vamos cagar juntos hoje".

O ser humano está no centro do processo, é vice-presidência de RH e ponto final. "Mas a minha empresa é muito pequenininha, eu e minha sócia só têm uma lojinha". Então, se você e sua sócia têm uma lojinha, uma das duas tem que ser vice-presidente de RH. E a outra vice-presidente de *marketing,* que normalmente não é. Uma cuida do dinheiro, porque é pão dura e a outra faz as compras na Vinte e Cinco, porque ela leva jeito. A única coisa que presta na tua empresa são as pessoas que estão lá. Alguns me dizem: "É que você não conhece os meus funcionários". Quem contratou essa desgraça?

Eu comecei as palestras nos eventos da KLA, especialmente nesse evento em 2002 e o barquinho já estava lá. Em 2002, foi a primeira, eu apresentei dois *slides,* que era a receita de 2002 para contratar: "Contrate pessoas estúpidas". Não sai contratando gente muito competente, porque pessoa muito competente, normalmente só competente, tem arrogância intelectual, normalmente rosna, normalmente se acha mais importante que os outros, porque estudou muito, e aí não dá nada certo, porque você tem aquela coisa dentro da organização, rosnando e reclamando que ganha pouco, porque ele não estudou tanto pra ganhar tão pouco. É melhor o estúpido do que esse competente que se acha. Não existe uma pessoa mais importante do que a outra sobre a face da Terra. E se alguém achar isso está fora desse momento. As pessoas têm todas, a mesma importância. Se alguém tem dúvida disso, pergunte para o Ministro Palocci quem é mais importante: o Ministro da Fazenda ou um caseiro? Certo.

No Brasil, churrasqueiro leva a eleição pra segundo turno.

Contrate pessoas que causem desconforto. Tem gente que diz assim: "Eu vou contratar aquela pessoa". "Por quê?". "Porque eu tenho afinidade com ela". Não contrata. Se você tem uma afinidade com a pessoa, já chega você, vai contratar outro?

Contrate pessoas que você não precisa e incentive as pessoas a ignorar o chefe, o superior, conflitos mentais, senão se tudo tá muito *zen,* você inventa uma fofoca. Gratifique os erros. Errou, gratifica. Acertou, gratifica. Ignore a inatividade. Uma certa forma de estupidez. Na verdade não é estupidez, é uma pessoa que não tem só competência, é uma pessoa que tem talento, é uma pessoa que tem espírito empreendedor, espírito inovador e o amor ao trabalho, a vontade de morrer trabalhando que dignifica mesmo, como dizia o meu avô.

Em 2003, você ouviu coisas como “jogue fora a porra da caixinha de sugestão”. Porque tem gente que acha que tem uma cultura inovadora. “Eu tenho uma cultura inovadora, tem caixinha de sugestão pela empresa inteira. Os funcionários podem jogar na caixinha a idéia, quando têm uma idéia, jogam lá dentro”. Aí tem alguém, o dono da chave da caixinha, que quando tá com saco, vai lá e abre a caixinha e aí ele se orgulha: “Eu leio todas as idéias. Eu respondo”. Jogue fora a caixinha de sugestão. A meta lá em casa é pia seca, não sei quem lembra. É porque a minha avó cozinhava em panela de ferro, a minha mãe cozinha em *tefal* e lá em casa o equipamento mais utilizado na cozinha é o telefone. Porque a meta lá em casa é pia seca. *Delivery.*

Não demita o dono do atabaque, é porque a avaliação de desempenho, às vezes, o indivíduo não cumpre as metas, mas ele é a alegria da *tchurma*. Então não demita o dono do atabaque. Avaliação de desempenho é coisa pra cavalo. Nunca diga, quer matar uma idéia, diz “põe num papel”. Adestramento é coisa pra cachorro, a maioria das organizações faz adestramento, um tal de treinamento baseado numa função.

É o espetáculo do crescimento, 2003, hein! O espetáculo do crescimento não criará empregos, ou seja, não houve nem espetáculo do crescimento e nem os empregos. Puta. Nenhum dos dois.

Criatividade é coisa de pobre, aquela pessoa é muito criativa, pobre.

A tua filha tá no balé, três anos, você assiste o balé, ela tá na quinta fila, tira a menina do balé.

Só tem faísca no atrito, quer inovar, tem que atritar. E a administração velha estava em desencanto, como está ainda, porque a maioria das pessoas odeia trabalhar ainda. Está insatisfeita. O Globo Repórter não vem com um negócio lá: todo mundo quer fazer concurso público. E a pergunta é por que eles querem fazer concurso público. “Porque eu amo atender o público”. Não. É estabilidade, é ganhar pouco, mas ganhar pouco a vida toda. E tinha também um conjunto do perfil profissional que era a sair da mesmice, botar a cabeça pra fora, chutar o pau da barraca, não é chutar o pau, é chutar o pau da barraca, botar a cabeça pra fora, porque se você bota a cabeça pra fora e chuta o pau, pode doer. Segurar o touro pelo chifre, matar o leão... engolir sapo, engolir perereca também, sacudir a poeira, dar a volta por cima. 2003, eu tenho que ser mais rápido senão só vai pra 2003.

2004, oh! Mudou o fundo já era verão, parece, eu botei aguinha, mas a frase ainda estava inteira em 2004, em 2004 surge esse conceito maravilhoso: quer fazer sucesso não seja perfeito, se você é perfeccionista sucesso você não fará, você terá muito prestígio, o que faz sucesso é a originalidade. Tem gente perguntando: “Como é que eu faço? Como é que eu faço?” Eu digo: “Faz o seguinte: primeiro seja perfeito”. “Por quê?” “Porque aí não é efêmero o sucesso”. Se você começa pela originalidade, aí bota a melancia no pescoço, vai fazer sucesso três meses ou quatro meses. É o Tchan, É o Tchan, não tem prestígio musical nenhum. Botaram a melancia no pescoço, na verdade, foi outra coisa que eles botaram pra fora e o sucesso, efêmero. Então, tenha prestígio, faça tudo perfeito, faça tudo com qualidade, depois que você tiver muito prestígio, você faz uma puta cagada. E quem sabe, você dá uma sorte danada. E aí faz sucesso.

E quando é perfeito e original? Aí só sobram dois ou três no mundo: Airton Senna. Airton Senna é mito: perfeito e original. A originalidade dele era a coragem, coragem. Ele entrava na corrida pra morrer, tanto é que... morreu. Isso é um mito. Fernanda Montenegro é um mito. Porque é perfeita e original. “Qual é a originalidade da Fernanda?” Ué, ela faz qualquer coisa. O diretor chega pra ela e diz assim: “Fernanda, nessa novela você vai fazer o papel de sofá”. Sabe qual vai ser a resposta dela? “Onde eu fico?” É originalidade mesmo.

Isso foi 2004, o conceito de empresa orgânica aparece: confiança e respeito, atitudes igualitárias, liderança compartilhada, sucesso dos colegas e aparece a ética,

valorização ética, respeito à diversidade, respeito aos outros e responsabilidade social. E todo mundo sabe o que é aqui, tem gente que fala que: "Responsabilidade social é a fundação que eu criei dentro da empresa pra distribuir cesta básica. É pra apoiar as crianças carentes da favela. É gagagá". Isso não é responsabilidade social. Responsabilidade social é pagar todos os seus impostos em dia. Primeiro é deixar de ser criminoso. Quando você deixa de ser criminoso, você começa a pensar em ser um cidadão, e toda vez que eu falo sobre isso ocorre um silêncio sepulcral na platéia. Porque todos se acham no direito de não pagar impostos e se dizem de responsabilidade social.

2005, já cortei a frase pela metade e o autor pela metade. 2005: tem que ser bipolar. Você tem que ter distúrbio bipolar do humor, senão você não faz uma empresa bacana. Que é isso? Você tem que ter... ser inovador e ser conservador. Um olho nas idéias, um olho nos números. Tem que ser doidinho. Se não for doido, não vai.

O outro conceito de empresa bacana: a empresa bacana é gestão colaborativa, não é competitiva, não é boxe, é *Inbev.* Em vez de ficar brigando, brigando os dois até morrer, o que que eles fazem: "Eu te odeio". "Eu também". "Então, vamos ser sócios". Então, no mundo, se os dois estivessem brigando até aqui e senão estivessem quebrado, estava pequeno. Vasp e Transbrasil.

A empresa bacana é aprendizagem ativa, diversidade.

2006, já ouviram? Era do conceito, o futuro pertence à pessoas que têm um tipo diferente de cabeça, é modelo mental diferente, se você já tem o modelo mental novo, você leu com facilidade esse *slide*. Quem tem dificuldade... é porque tá no modelo mental seqüencial. Uma coisa vem depois da outra. Os meninos não têm problema em ver, aliás, a única forma de se descobrir pra onde vai o futuro. Tem gente que consulta a mulher das cartas, o tarô. Quer saber para onde o mundo vai, pergunta pra uma pessoa desde que ela seja mais jovem que você, né. O jovem está sempre certo em relação ao futuro e o velho sempre errado. Não vai atrás de velho senão você se lasca. A *Nokia* foi pesquisar com quem para fazer isso (celular)? Com meu avô? Com meu avô não haveria, que ele disse que isso iria atrapalhar a privacidade. Foi pesquisar com o meu pai? Não, porque meu pai nem pensou nisso também. Foi pesquisar comigo? Claro que não, porque seria muito maior do que isso. Não seria essa coisa quadradinha, nem na boca chega. Mas tem que ter teclado? Eu toparia um teclado desde que ele fosse do tamanho do teclado normal de um computador que eu levaria numa mochila do lado. Mas eles botaram três letrinhas em cada tecla bem pequenininha. Porque foram pesquisar com nossos filhos. Já viu algum velho mandar torpedo? Não manda porque ele não enxerga.

O jovem está sempre certo em relação ao futuro, obviamente, que tem pessoas aqui da minha idade ou mais velhos talvez, poucos, se você tem cinqüenta e cinco pergunte para um de cinqüenta e quatro que já tá bom. O importante é ser jovem. Quer dizer: O meu filho escuta *rap.* O que eu faço para não perder o diálogo com ele? Eu finjo que aquilo é música. Numa boa. Eu falo: "Puta poema de D2". Por que você faz isso? Pra garantir um asilo de qualidade. Quem vai pagar a porra do asilo? Pode ser que eu pague: "Você que vai pagar" Sim! Mas quem que vai escolher? Quem vai: bota o velho no sol, tira o velho do sol? Quem vai ser? Tem que agradar os meninos, cara.

A informação já era, agora é a era do conceito. A era do conceito, é mudou de posse para significado, porque o importante não é a posse, o importante é o significado. Pergunta pro menino por que ele usa, "eu já falei isso é grife cara, isso é grife cara". "Não é grife, isso é atitude". É diferente. É o significado. Acabou essa bobagem do sério, agora é falando sério, é para levar o mundo na brincadeira mesmo. Levar tudo mais na brincadeira. E quem.. agora, a gente conta uma piada na empresa ou na reunião e "Agora falando sério". Eeeh..., precisa não, falar sério para ganhar dinheiro, não.

É, lógica é um pensamento tão besta, mas tão besta que até computador tem. A questão é de empatia, acabou aquele negócio do foco, lembra que tem que ter foco. Você tem que ter foco, você tem que ter foco. Muito tempo atrás, eu aprendi com meu amigo César Souza: multifocal. É *varilux*.

Eu não costumo perguntar nada à platéia, mas essa eu vou perguntar: Levanta a mão quem não tem em casa um produto da Tramontina. Tá entendendo o que que é *varilux*? Multifocal. Eles têm um foco: gestão industrial.

É uma sinfonia, argumento não adianta mais. Tenta argumentar com teu filho pra você ver. Com a tua bah... não tem jeito. Ele quer que você conte uma história. Então, se você começar assim: Era uma vez, é capaz de...

Porque os artistas estão em alta e acabou essa história da função, o negócio é *design*, tem que ter *design*, se não for bonito não é útil. É funciona, é bonito? Não, então não funciona! Essa é a proposta da era do conceito. Um *show* de administração, portanto humor e gente, e não porco. E são as empresas bacanas que estão aí, várias delas. O objetivo é crescer, não é certo? Pra crescer eu preciso de resultados. O que que é resultado? Resultado é a saída do processo. A definição do processo, vocês sabem qual é. O processo é uma coisa que transforma umas coisas em outras coisas. As outras coisas têm que ter maior valor que as coisas, isso é resultado. Pra ter resultado, só tem dois jeitos: pra aumentar o resultado, pra melhorar o resultado para crescer, aumentar o valor percebido pelo cliente pelo menor custo possível. Cortar gastos sim, e não é um discurso batido. O Brasil não crescerá se não aumentar o valor percebido por nós e uma redução dramática de custos. Mas ele diz que não que isso tá batido, enquanto o mundo inteiro tá cortando custos por conta de efeito Ásia, por tudo que está competindo no mundo. O que é valor pro cliente? Valor percebido, não é o valor, porque lembra que a posse é o significado, tem que significar muito, a minha mãe, ela experimenta o vestido, parece que ela tá mais magra, ela leva. É significado. Pelo menor valor! Pra fazer isso, eu preciso inovar, e inovar é coisa de gente e criatividade é coisa de pobre. Então o Brasil é muito criativo, não é? Pobre! Quem mandou ser criativo. O Japão, segunda economia do mundo, por quê? Porque ele pega a idéia do pobre e inova. E aí fica rico, executa.

A inovação só ocorre na presença de conhecimento, esse é que dá poder, isso é que dá margem de lucro, quanto mais conhecimento, maior a margem, quanto menos. O país mais poderoso do mundo é por conta de conhecimento. O segundo, amontoado de pedra que é o Japão, é por causa do conhecimento. A Alemanha, do tamanho de Minas Gerais, só tem estrada lá e é a terceira economia do mundo. Só tem auto-estrada, mais nada, e alemão, claro!

É, o Chile é melhor que o Brasil em tudo. Não tô falando... tem gente que fala: "Não é não, porque o brasileiro é um povo alegre". Eu não tô falando de alegria, eu tô falando de mortalidade infantil. O Chile é muito, qual é a sorte do Chile? Não tem terra pra plantar. O que faz a riqueza é o conhecimento. O conhecimento vem de gente talentosa, não é gente só competente, porque o competente tem uma mania de não evoluir no conhecimento. E informação disponível para todos democraticamente e já tá e tudo isso sobre liderança.

Quer saber uma alta *performance* põe essas palavras, tira aquelas, tá muito preocupado, é custos, é contabilidade, é finanças, é tesouraria, é não sei o que, é bababá, é pouco. Pode usar assim, pode botar tudo invertido também se você quiser, porque não tem uma regra. Se quiser virar tudo de cabeça para baixo vira, a liderança é o fundamento, porque as pessoas não sobrevivem sem água, sem comida e sem líder. Nem pessoas e nem animais, porque na penitenciária, se o diretor da penitenciária não assume a liderança alguém assume. Porque senão as pessoas não vivem. Os caras caíram lá, nos Andes, e não morreram, muitos não morreram no avião, porque tinham um líder, o líder que propôs e eles aceitaram. Eu queria sensibilizar os senhores líderes aqui presentes por seu papel social, é muito mais do que simplesmente gerenciar uma equipe, é um papel de alimento, vocês alimentam a equipe.

Eu estou vendo algumas pessoas anotando, obviamente que esses *slides* estão todos disponíveis a partir de hoje de tarde, de noite no meu *site,* faz *download*, use à vontade, mexe tudo, troca. Não precisa citar a fonte, não diz que foi eu que fiz, foi você que fez, porque se eu copiei de alguém, porque que você não pode copiar de mim? Certo!

Obrigado!

Isso é uma coisa do modelo que não é do conceito: Direitos autorais, propriedade intelectual, patentes, isso tudo está no lixo da história, no lixo, acabou-se, não há mais chance de você controlar isso. Digitalizou, f... lascou.

Crescimento às vezes é diminuição de coisas, porque às vezes o crescimento é em qualidade de vida, às vezes quando você inova violentamente é natural que a tua empresa dê uma barrigada mesmo, toma prejuízo uns três anos e depois é que vai. Então, cuidado! Porque às vezes a palavra crescimento tem obsessão, "Tem que vender, tem que vender, tem que vender, tem que vender..." e às vezes você está perdendo os clientes todos nessa loucura, né! Porque está querendo outra coisa, está querendo é inovação, então, os resultados, crescimento é de toda ordem, os resultados é aumentar o valor pro cliente como eu falei o valor percebido pelo cliente. Isso inclui o quê? Inclui que o mundo caminha pros serviços, portanto sai fora da palavra da revolução industrial que é padronização. Quer se dar bem, pára com essa palavra: padronização, ela é mortal. Não do produto, pelo amor de Deus! O produto tem que ser padronizado, o processo também, mas as pessoas não. Então, poupa o atendimento, o serviço, que é aquela coisa maluca: "Que bom que você ligou pra nós!" Aquela palhaçada toda, atrapalhar a gente às nove da manhã, enchendo o saco da gente para vender o que a gente já tem. O hotel que você chega e dizem "Sinta-se em casa". Aí eu digo: "Aonde você aprendeu isso?". "No treinamento, falaram pra eu falar: "Sinta-se em casa". Mas eu digo: "Mas eu não quero me sentir em casa, eu quero me sentir no hotel. Lá em casa... eu só tenho problemas lá em casa."

Não existem dois clientes iguais, então, não atenda igual. Não existem dois funcionários iguais, então, por favor, não atenda, não gerencie igualmente.

Isso aqui é uma evolução bastante significativa do consumidor, tudo isso é causado por essa transformação. A minha avó e o meu avô eram compradores, e para comprador tinha que ter um bom vendedor, entendeu? É meu avô que morreu. Você não tem mais compradores, você tem consumidores, isso quando? Minha mãe, minha mãe é consumidora, ela precisa de assessoria, quando vem para mim é cliente, eu não sou mais consumidor, eu sou cliente. Agora você entra no hospital você não é mais paciente, você é cliente, né. Não é mais passageiro na aviação, é cliente; tem gente que está lá em cima ainda achando que o outro é consumidor. Depois, os nossos filhos vêem para a parceria, é parceiro. Quem conserta mesmo o *windows* são os meninos, todos os defeitos que o *windows* tem os meninos consertam e o cara morre de ganhar dinheiro com o serviço dos outros, porque são muito mais parceiros do que propriamente um consumidor e eles têm orgulho da marca, é essa novidade que é de ser sócio, sócio no sentido de todos os planos que são para vocês serem sócios, história de relacionamento e aí você começa a fazer parte da comunidade, aí tem um evento só pra você, te convidam para ir... porque na verdade quem entra com a grana é você, então você é sócio.

A revolução do que se consumia... é assim: o meu avô só acendia uma lâmpada quando estava no escuro, um breu total, a gente estava conversando na sala... todo mundo tem um avô assim, eu estava conversando na sala meu avô passava e ele desligava a luz, eu digo: "Oh vô, a gente está aqui ainda" e ele diz : "Mas vocês estão só conversando, pra que luz?" A minha avó tinha sabonete, talco e pedra-pone. A minha mãe tem sabonete, talco, pedra-pone*, shampoo* e creme rinse que é pro conforto. É uma solução. Depois, entramos na era da grife e aí as pessoas passaram a comprar ego, inveja de vizinho, senão os homens não compram pra necessidade, o homem não compraria esse carro que compra? Os pneus altos, pneus pra fora,

quatro por quatro, trezentos cavalos, *megaplex* pra passar quebra-mola. Certo! Pra passar quebra-mola não precisa de tudo isso. Você sabe que o homem compra uma prótese... para sua incapacidade de sedução. Eu compro isso pra me comunicar (celular), os nossos filhos compram isso como prótese, uma prótese cognitiva e tanto é que se uma pessoa subir aqui e pedir: "Desliguem seus celulares", é porque tem mais de quarenta. O jovem não pede pra desligar celular, é normal. Prótese! Pode desligar prótese?

E agora a era do conceito... se não for bonito não é útil. Oscar Niemeyer estava certo por dizer... um visionário, o cara é tão visionário que vai casar aos noventa e oito. Mas quando reclamaram de Brasília: "É muito lindo, o teu prédio é muito lindo, mas não funciona". Aí ele dizia: "É bonito, então funciona". "Não, mas você não está entendo Oscar, ele não funciona". "Mas você não disse que é bonito?". "É". "Então funciona". Ou seja, a função mais importante existe. Mas boniteza, beleza é uma coisa muito relativa. É. Por que você está falando isso? Eu estou falando isso para vocês entenderem a era que a gente está vivendo e moldar o teu modelo de gestão a isso.

Não me coloca o porteiro da empresa, com aquela camisa, com aquela barriga, faltando botão aqui. Porque se não é bonito não é útil. A pessoa tem que ser linda, não é isso, por que será que as companhias áreas contratam um costureiro famoso pra fazer uniforme novo, por que seria? Porque a gente não julga turbina, porque quando a turbina pifa não adianta. Certo! A gente julga é a unha da aeromoça, se não é bonito não é útil. A era do *design*.

E pra chegar lá, pra fazer um alto desempenho, o que você faz? Começa com o mínimo. As empresas se irritam muito porque tá mal, tá mal, tá mal, porque é o juro, é imposto, é a carga tributária, a carga tributária. Aí os consultores, meus amigos, todos aí... Romão, César Souza, Marcos Aurélio Viana, eles podem falar aqui, dar o depoimento deles aqui, quando você vai avaliar, o mínimo a empresa não faz, que é cumprir com o que promete, que é o que dá a confiabilidade, se você não cumpre com o que você promete, não... você não está alinhado no *grid* da competitividade contemporânea.

Então, promete, cumpre, aí o cliente vai falar o quê? "Eu confio em você". Depois de muito tempo fazendo isso, você consegue uma coisa maravilhosa que é quando o cliente diz: "Eu acredito em você". Aí você chega com o produto e ele diz: "Não precisa explicar, eu acredito em você". Aí você começa a gastar menos dinheiro com propaganda, com *marketing,* com esforço de venda, porque o cliente acredita em você. Aí você consegue fazendo isso por muito tempo com o que o teu produto, teu serviço e tua empresa passa a fazer parte do nome do serviço ou do produto. Se você perguntar para um indivíduo: "Tem uma moto?", ele fala: "Tenho uma moto". Se a moto dele for X ele fala... "tem moto?". "Não, eu tenho uma *Harlley"*. Uau! Por que será? É porque tem orgulho, a pessoa compra um computador PC não chama os amigos pra visitar: "Vem vê o PC que eu comprei". Agora se compra um *Macintoshi* é um saco! Que aí a gente tem de ouvir toda a história do Steve Jobs. Porque ele vai mostrar aquele *Macintoshi*. A mulher faz cirurgia de seio pra implantar silicone, fazer plástica, faz peito, "Fiz peito", ela fala. Se foi com o Pitanguy: "Fiz peito com o Pitanguy". Se não foi com o Pitanguy. "Fiz peito". Porque começa a ter orgulho da organização, porque ela vem com um conceito por trás, a empresa é bacana. Eu vou resumir pra ficar mais fácil... esse resumo alguns conhecem, mas eu acho ele muito bom para ajudar mesmo na compreensão: meu avô gostava da Petrobrás porque o petróleo é nosso; meu pai adora a Petrobrás porque tem um posto que tem gasolina e passa óleo de mamona embaixo do carro até hoje, e se a gasolina é boa pra Fórmula 1 é boa pra ele; eu adoro a Petrobrás, além de ser meus clientes de muitos anos, de ser meu cliente, a Petrobrás tem um posto lá perto de casa que tem carvão, tem picanha, tem cerveja, tem velinha pra bolo de aniversário de criança. Agora, na era do conceito, o meu filho adora a Petrobrás porque é o maior patrocinador cultural do Brasil, porque apóia o *futsal* na favela da Mangueira, porque cuida das tartarugas

do Projeto Tamar, porque tão pesquisando energia eólica e hidrogênica pra salvar o planeta. O meu pai é puto com essa história de mico-leão-dourado, ele não entende porque que tem que se gastar dinheiro de governo pra salvar mico-leão-dourado. Ele perguntou: ”Quantos micos têm?”. “Uma dúzia de mico, pai”. “Mata a porra dos micos”.

Faz isso durante tempo, e as pessoas ficam apaixonadas. Quando a pessoa fica apaixonada o que acontece? Cega. Ali embaixo você tem de dizer. Ela pergunta: “Que hora você vai chegar sexta?”, você: “Não, eu vou para *happy hour*, depois vou jogar uma bola, duas eu tô aí”. Se você chega às duas da manhã, ela vai dizer a você: “Eu confio em você”, “Legal”. O importante é ela acreditar, aí ela não pergunta, o importante é ela te elogiar: “Toda sexta, ele sai e chega às três”. É o orgulho. Ele é bacanérrimo. E a paixão, a paixão você fica um mês fora de casa: “Ih, chegou, bem, tá lindo, chegou bem melhor”. Porque apaixonado é cego.

Entendeu porque chegamos no conceito? Pelo menor valor possível. Baixar custo, baixar custo e baixar custo. Não vai baixar custo até chegar a zero, porque custo zero é porque a empresa não existe mais, portanto não é nesse sentido, é adequar os custos. Vocês estão entendendo... adequar o custo, isso significa você prevenir as perdas, acabar com todo e qualquer tipo de pretexto, não tem como diminuir custo mais... tem sim, é só acabar com a perda interna, com desperdício interno. Qual é o maior desperdício da sua organização? Tempo é o maior desperdício de todos, aquela reunião, reunião, reunião, tá marcada reunião, reunião, reunião. Tempo jogado fora.

Perda externa. Quando sai, já saiu e já estragou lá fora. Perda do cliente, lascou! Porque você não fica sabendo. E perda da credibilidade é melhor fechar a fabriqueta ou o negocinho ou fechar como eu gosto de chamar, o estabelecimento.

A inovação é a palavra chave do milênio, foi qualidade já, já foi reengenharia, já foi gestão de capital intelectual. A inovação tem essa definição que eu gosto que é criatividade com utilidade, é do Andoni Aduriz, que é uns dos maiores cozinheiros espanhóis, essa definição, quer dizer não adianta fazer uma comida maravilhosa, se ela não for útil também, tá. Quer dizer não adianta ser criativo, e a utilidade tem a ver com a beleza, vocês sabem que esses pratos todos na vertical... Então é muito interessante isso em casa para incentivar os filhos, conversar na escola, porque a escola dos nossos filhos tem uma mania de incentivar sabe o quê? A criatividade, porque você é pobre.

A ino... qual é a diferença? Dá logo a diferença! Então, vamos lá: criatividade é ter idéia, uma idéia, uma idéia. Inovação, inovação é ganhar dinheiro com a porra da idéia. Executar, realizar. “Mas eu sou do governo, não tenho a ver com esse papo de ganhar dinheiro”. Lucro social, tá bom pra você? Pelo menos isso, tem que ter um valor no processo, melhor na saída.

Gestão de inovação, trezentos e sessenta graus. Acabou aquela história que isso não é comigo. “Eu tô aqui na contabilidade, na contabilidade não tem inovação não, porque aqui a gente nem usa multiplicação e divisão, é só soma e subtrai, soma e subtrai, soma e subtrai”. É lá que tem que inovar, é onde há mais tempo não se inova que tem que inovar. Desafia as vacas sagradas, jogue tudo fora. Quer competir? A empresa aérea aí que já devem ter citado algum palestrante, todos citam agora, porque os caras ficaram trilhadários em cinco anos. Se eu tivesse um monte de dinheiro e chegasse pra você há cinco anos atrás e dissesse: “Vamos nos associar pra comprar ou fazer uma empresa aérea”, alguém ia me internar “Isso não é hora”, os caras ficaram trilhadários, fazendo o quê? Melhorando, inovando em quê? No avião? No piloto? Não, inovando só no modelo de gestão, essa companhia aérea contratou centenas de deficientes físicos.

Você tem que tornar seu concorrente irrelevante, o livrinho do chinês do oceano azul, ele lançou em 2002 pra 2003 esse livro, e aí ele dá o exemplo da companhia aérea de lá, mas aqui já tinha essa.

Os bancos, você entra no caixa automático do banco pra tirar dinheiro, você se mudar de banco, você não vai ter dificuldade em entrar em outro. Se você entrar num *site* do banco e entrar em outro só muda de cor, é tudo igual. Então você tem que inovar onde? Inovar no modelo de gestão, fazer um modelo de gestão bacana.

Voltando à originalidade, o sucesso, só pra dizer de quem é Arthur Koestler, a característica do sucesso e originalidade você vê nas duplas sertanejas que tão aí: você tem centenas de duplas sertanejas, só meia dúzia vende muito, porque os outros noventa e tantos imitam os seis. Isso é uma boa dica: se você imitar alguém, você sempre será segundo. Isso é um aviso aos clones de palestrantes que tem pelo Brasil aí. Gente que pega tudo e faz e clona, vai ser o segundo sempre. Cria o teu circo, inventa o teu circo.

A gestão do conhecimento não existe como objeto, conhecimento só existe na cabeça das pessoas. Não existe conhecimento em outro lugar, nem em livro, nem computador, nem banco de dados, isso não existe. O que existe lá é informação, então quando se fala: "Eu tenho um sistema de gestão do conhecimento", me mostra um *software*... não é, porque é gente. Transferência de tecnologia, como é que faz? Transferindo a pessoa. O programa nuclear brasileiro, nós nunca conseguimos tocar, por quê? Os alemães vieram e deixaram manuais. Se trouxessem o alemão e ele casasse com uma brasileira, o que não é raro, e ficasse aqui, aí sim haveria transferência de conhecimento. Por quê? Porque só tá aqui (cérebro) conhecimento e é único, cada um tem o seu.

Então, o poder é dado pelas pessoas, pela quantidade de massa crítica de pessoas com conhecimento que você tem, e não com conhecimento que tá na biblioteca, porque a biblioteca todo mundo tem.

Não dá pra fazer isso com gente muito competente, como vocês sabem, tem que ser talentoso, e talento é aquilo que você faz que os outros acham que você faz melhor que os outros. O que você faz que os outros acham, os outros acham... esse é teu talento ou esses são os teus talentos, se dedique a isso. Eu vejo uma bobagem acontecendo tanto nas empresas quanto, é, nas famílias: "Meu filho, pra você fazer sucesso na vida você tem que fazer o que gosta, faz o que gosta". Toma cuidado, porque às vezes o que a pessoa gosta é justo o que ela faz mal. Teu filho adora música, adora música, aí você compra um violão, e ele adora música. "Isso, vai filho vai", daqui a pouco, você está com oitenta e ele com quarenta e dois e ele no quarto dele, continua naquele quarto morando contigo, trancado e tocando violão. Porque só ele quer ouvir o que ele toca. Toda família tem uma pessoa que pinta quadros. Adora pintar, ela gosta de pintar e no fim do ano lá vem ela com a produção anual de quadro. Onde você vai enfiar a merda daquele quadro? Não... eu sei, você vai colocar no depósito, mas e quando ela liga: "Tô visitando", aí tu tem que achar a porra do quadro pra botar na parede. Eu não sou contra uma pessoa que gosta de pintar quadros, que pinte, não sou contra não, só não distribui. Essa mania de homem cozinhar. "Ele adora cozinhar". **N**oventa e nove por cento dos homens que cozinham, cozinham mal. E ainda por cima, enquanto cozinha bebe. E na hora de servir já tá mamado. E é incentivado, porque os amigos elogiam, tá tudo bêbado mesmo. Acham uma maravilha aquilo. Quando junta o talento que você tem com o que você gosta, é sopa no mel. Então, faça isso: gerencia como você sabe a fraqueza, aquilo que você é fraco, esquece, não gerencia. O que é forte, desenvolve, o que você tem de melhor, desenvolve. Teu filho é maravilhoso em história, não é? Contrate um professor particular de história pro bicho ficar o cão em história. Mas ele é péssimo em matemática, é? Então ele passa? Passa. Então pára de encher o saco da criança, porque o pai adora sete, sete, sete... "Passou direto com sete". Que é o medíocre. O mundo não tá pra mediano. É melhor dez, cinco, dez, cinco, dez, quatro e meio... vai lá. Porque quatro e meio passa, não passa? Não! A gente conversa, o professor dá uma revisão... Passa.

Quanto dinheiro a sua empresa já jogou fora, fazendo pesquisa de necessidade e treinamento. Pra descobrir em que o funcionário é fraquinho. Aí faz um treinamento naquilo

que o funcionário é fraquinho, depois do treinamento, ele fica fraco. Descubra o que as pessoas têm de talento e desenvolva. Talento é isso.

É duas men... , duas frases sobre contratação de pessoas que tem a ver com talento: esses caras do *Google* que não conseguem crescer, coitadinhos! Eu morro de pena deles! Eles não conseguem crescer porque eles têm que investir muito abaixo do esperado, porque eles não encontram as pessoas que estão procurando. Nas platéias, normalmente, depois as pessoas vêm falar comigo: "Sou eu. Sou eu que eles querem, sou eu". Eu digo: "Vai lá, ué! Vai lá, vai ter que está acostumado com o ambiente". Você viu como que é esse ambiente, tem cachorro amarrado em pé da mesa, porque lá tá liberado bicho de estimação, tá, não tem esse negócio de parar pra esperar o seu chefe mandar, a liderança é compartilhada, não tem esse negócio de que manda é quem pode e quem obedece é quem tem juízo, que é quando eu comecei a trabalhar. É, manda quem conhece. Obedece quem respeita o conhecimento do outro. Liderança compartilhada. Tem gente que fala: "Na minha empresa não dá, sabe por quê? Porque se eu faço isso, eu tomo uma iniciativa, tenho uma idéia, sabe o que acontece? O cara vem pra cima de mim, ele diz: "Passou por cima de mim, você não me consultou?" Eu sugiro que diga assim: "Eu não lhe consultei, porque o senhor não entende porra nenhuma do assunto". E já passa no RH.

A gente tem que aprender isso com os militares: a liderança compartilhada. Militar não tem esse problema. O presidente Lula, comandante chefe das forças armadas nacionais, quando ele entra no avião dele, o aerolula, quando fecha a porta, ele perde o cargo porque quem comanda o avião é um coronel da aeronáutica, um tenente coronel, não é não? O Lula vai dar palpite? Então, por que nas nossas empresas quem não sabe de pousar tenta todo dia pousar a aeronave? Só porque tem um carguinho. Cala tua boca se você não conhece e entrega para alguém que conheça pousar a porra da nave. Se teu filho ameaça ser preconceituoso contra *gay*, contra negro, contra judeu, dá-lhe um cassete e diz que ele não vai ter emprego, nem trabalho, nem porra nenhuma daqui pra frente. Que a diversidade é que é. Descobriu-se o quê? Que há uma riqueza na diversidade. Ora bola, agora que vai descobrir isso?! Está entendendo o que é uma empresa baseada em conceito, onde o preconceito não pode haver. O funcionário teu ameaçou falar alguma coisa, demite na hora que é pra ele aprender. A não ter nenhum tipo de preconceito.

Eu não posso deixar a platéia dos meus amigos da KLA sem fazer uma homenagem à diversidade que tomou nosso espaço recentemente que são as senhoras, as mulheres. Mas não é recente. A mulher sempre mandou na humanidade porque ela tem o poder de a humanidade continuar existindo ou não. Quem decide ter filho é sempre ela, a mulher. "Eu vou engravidar", ela engravida. O homem diz: "Eu vou engravidar", não vai. A mulher se arruma toda, toda e dá aquele *tchan* e sai pra *night* e diz: "Hoje eu vou dar pra alguém". Ela dá ou não dá? Dá. A mulher quando sai pra dar, ela não volta sem dar. Seja por prazer ou vingança. Mas ela dá. Agora suponha que eu me arrume todo, pra *night,* São Paulo "Hoje eu vou comer alguém". Vou? Praticamente certo que não. A não ser que coincida de eu encontrar com aquela que saiu pra dar. Mas é difícil. Nos últimos anos, não tem acontecido.

Mulheres, não imitem os homens, nós não demos certo. Esse mundo que tá aí, essa desgraça que está aí foi feita por macho, por isso que está assim guerra, guerra, Israel, Líbano brigando, é porque não tem nenhuma mulher no meio, só macho, mas tem Condoleeza Rice, e aquilo lá é mulher.

Não tem mulher terrorista, não existe isso. "Tem sim, tem mulher bomba". Não é, primeiro vira homem e depois bomba, não tem. Então, não imita a gente. Os homens imitam mais as mulheres, vocês sabem pra quê? Pra elas gostarem mais da gente, se a gente imita elas, elas gostam mais da gente, porque mulher adora um veadinho. Mulher se dá bem com veado. Mulher faz coisa maravilhosa na era do conceito. Na era do conceito, precisou varrer tem que varrer. A mulher pode ser presidente da maior empresa do mundo, ela fica

olhando alguém varrer errado, vai dando uma agonia nela. Até a hora que ela toma a vassoura da pessoa: “Deixa que eu varro essa merda”. O homem: “Eu não fiquei seis anos na universidade pra varrer, quem terceirizou pra essa empresa, cancela o contrato”, mas pegar na vassoura nunca, metido à besta, pára com isso. Planejamento também é igual a mala de mulher, vocês sabem, a mala de mulher é maravilhosa porque o mundo é assim, como uma mala de mu...: “E se... e se... e se chover, e se esfriar, se esquentar, se não o que”. O mundo é contingente e ela se dá bem nisso. A mulher viaja a trabalho três dias, ela leva oito calcinhas, inclusive a vermelhinha, porque vai que precisa da vermelhinha. Certo. Obrigado!

É que se ela decide sair pra dar, tem que levar a vermelhinha. O homem em três dias a trabalho, três cuecas sendo uma no corpo já.

A informação é o objeto que destrói incerteza, o que mudou de, da revolução industrial pra cá, foi que a informação ficou disponível para todos, ela sempre teve importância e agora ela não tem importância alguma, ela sempre foi... na batalha de maratona a informação é uma coisa importantíssima e agora perdeu completamente a importância, por isso que o Bush não pega o Bin Laden. Porque os dois têm banda larga, não pega mesmo, porque os dois estão com a mesma informação, e os dois são talentosos, provavelmente, pra um não pegar o outro, não pega. A informação deixou de ser, ela é a base, é um objeto que destrói uma incerteza. Você tem uma incerteza ela é destruída pela informação. Tem que ter gestão de informação na organização? Sim, mas da informação, que é a destruição de incerteza e não de redundância. A grande maioria está metida com redundância, é informação.

E por fim, meus amigos, voltando à palavra que tá no fim daquela seqüência de palavras-chave de uma gestão de alta *performance*, eu não vou obviamente é... falar sobre isso melhor do que os meus gurus, muito menos pelo meu amigo Marco Aurélio que é especialista, e todos são maravilhosos aqui, falando coisas maravilhosas, mas é... queria fazer uma lembrança mais ainda em relação a liderança que é: “Se você não sabe para onde vai, ninguém vai te seguir”.

Então... Obrigado.

Tem gente que diz assim pra equipe: “Vamos gente, vamos”. “Pra onde?” “Não tenho a menor idéia”.

Muito obrigado! E até a próxima.

Fonte: LUDWIG, W. *Como criar uma empresa de alta performance*. Produção da KLA Eventos e Turismo, São Paulo: KLA, 2007. 1 DVD (60 min.), son., color.

ANEXO B - Transcrição da Palestra de Leila Navarro (2007, 40 min.)

O Poder da SuperAção

Leila: Bom dia, Brasil!

Platéia: Bom dia!

Leila: Eu sei que tem gente do Brasil inteiro aqui, né! Mil e duzentas pessoas não é todo dia, né! Então, tudo que eu fizer vocês aplaudem ou riem, tá entendendo? Vamos colaborar, entendeu? Porque isso aqui é pro mundo, tá entendendo? Então vamos mostrar que o brasileiro é quente, é um público maravilhoso, tá bom? Comprometidos comigo?

Platéia: Sim.

Leila: Então, o seguinte... cada vez que eu entro assim na palestra, vem uma vozinha aqui que fala: "Leila, você não tem vergonha?" "Uma mulher da sua idade, do seu tamanho?" E daí vem uma vozinha do outro lado fala: "Não liga não, isso aí é inveja". Você só exagerou no silicone, você é duas Gisele Bündchen, quase três na realidade. É aí que vem a inveja. Porque o Silvio Santos compra um nos Estados Unidos e eu tenho um natural.

E tem que ter peito, quem não tiver peito tá fora do mercado. Lindo, está entendendo? Ele tá bobo. Ele tá com a boca aberta. Qual é o seu nome? Roberto. Você sabe o que que é peito Roberto? Peito é ter coragem, e a palavra coragem vem de *cor* de coração e *agem* de agir, coragem é agir com o coração, coragem é não ter medo do ridículo, coragem é ter ousadia, iniciativa, coragem é ter humildade pra aprender. Você fala: "Não tô entendendo? Como é que a gente faz para atingir esse resultado? Como a gente faz para chegar aí?" Coragem é ter velocidade, rapidez, mas sem *stress.* Gente, o negócio tá tão rápido, mas tão rápido hoje em dia que a cartomante aqui de São Paulo faz previsão pra cinco dias e nada mais.

E quem quer saber o que vai acontecer o mês que vem? E o ano que vem? Gente, vocês viram que a nossa palestra aqui chama "*O Poder da Superação*" e que a única maneira de a gente se superar e de a gente chegar lá é você sendo você mesmo. E isso a gente paga um preço muito caro, porque isso a gente não aprendeu, porque a gente não foi preparado para isso, porque a nossa cultura não entende e não valoriza isso. Então às vezes você é chamada de louca. Ah! Cada vez que eu ouso, que eu invento, que eu inovo, que eu faço diferente me chamam de louca, quando mais louca eu fico mais dinheiro eu ganho, não sei o que acontece.

O mundo mudou. No mundo da fantasia, os super-heróis têm que se mascarar, no mundo real os super-heróis têm que se desmascarar, têm que abrir o peito, mostrar com garra, trazer à tona todo seu potencial, todo seu potencial, sem economia e daí você fala: "Puxa, mas o cara tem sorte." Não é sorte. "Mas parece que o cara nasceu pra lua?" Eu vou ensinar como nasce pra lua. Vem aqui Roberto, vira ali pra aquela luz assim...

Nasc... nascer pra lua não significa tá assim virado pra lua, nascer pra lua significa conhecimento. E eu vou te ensinar aqui. Então usa sua inteligência, sua imaginação, se não tiver imaginação nem vale a pena viver. Imagine aqui um gráfico, tá? Aqui você vai imaginar uma coordenada que é a coordenada dos desafios e aqui você vai imaginar uma coordenada que é a coordenada dos talentos, da competência, da habilidade, tá? Então, quando se tem um grande desafio e você tem competência e habilidade, talento no mesmo padrão que é esse desafio você está aqui numa zona que chama-se zona do fluir, zona da sorte, da sincronicidade, da felicidade, do sucesso, do prazer. Pra acontecer isso aqui você precisa de duas coisas só: um desafio do caramba, que te provoque, que te excite, que te faça levantar de manhã sem preguiça, com vontade, não é pelo dinheiro é pelo prazer de conseguir chegar

lá, é um sonho que vale a pena, é um desafio que provoca. Você tem que ter isso e você tem que ter aqui capacidade, habilidade, talento e competência que banque esse desafio. E isso tem movimento, isso não é estanque, não é fixo.

Agora se você tem um super desafio, mas aqui o seu talento, a sua capacidade, a sua, a sua competência é pequena, o que que acontece? Você fica nervoso, estressado, você fica irritado, você está sempre procurando um culpado, criticando e sempre querendo arranjar desculpas. Se você é esse cara que tá sempre buscando um culpado, criticando e querendo arranjar desculpas pras coisas e estressado é porque você tem um super desafio, mas você não tem competência, habilidade e talento pra bancar isso. O que que você tem que fazer? Pare de reclamar, meu, e vai atrás da competência, do talento e da habilidade e se você vê que não tem talento pra isso pô... cai fora desse desafio vai buscar um desafio que tem a ver com seu talento, porque talento não se compra, talento se nasce com ele. O que você consegue é habilidade, competência, conhecimento e um monte de coisas. Mas não vai brigar com um desafio que às vezes não tem nada a ver com você, caia na real.

Então, se você é daqueles caras que tá nervoso, estressado, ansioso, reconheça isso, veja como é que está essa, essa coordenada aqui. Mas, se você é o cara que tem muito talento, muito desafio, muita competência, mas muito talento, muito desafio, muita, muita, muita habilidade, mas o seu desafio está baixo, sabe como é que você fica... apático, sem tesão, fica sem vontade de seguir, se você está assim esmorecido, deprimido é porque está faltando desafio, às vezes aonde você tá não tá dando desafio suficiente para você poder usar tudo isso que você tem, que você é .

O momento mais feliz da vida da gente é quando a gente pode participar, quando a gente se sente útil, quando a gente se sente provocado para poder arrancar tudo o que a gente tem pra dar. Desafio não falta, desafio eu tenho a impressão que no mundo de hoje é uma coisa que não falta. Então, o que está faltando é o outro lado, o que tá faltando é você saber qual é seu talento, o que tá faltando é você tá aceso, ligado, sempre nas competências.

Agora o desafio, gente, tem que tá ligado a uma coisa: ao seu sonho, a sua relevância, se o desafio não estiver ligado ao seu sonho a sua relevância não funciona. O desafio não pode ser uma quantidade grande de dinheiro. Não. O desafio tem que ser ligado com a sua felicidade, o desafio não pode ser um cargo, o desafio não pode ser um título, um prêmio. Não. O desafio tem que tá mais junto, tem que tá ligado com a sua felicidade.

As pessoas que eu conheço que são pessoas que têm cargos fantásticos, que fazem diferenças fantásticas, são pessoas que na hora de tomar decisão, de assumir aquele papel na empresa ou no negócio dela perguntam: “Eu vou ser feliz aí?” Eu conheço uma menina mo... uma mulher brasileira, com uns quarenta e poucos anos hoje, e ela fez carreira no Brasil num banco internacional, depois acabou indo para os Estados Unidos e dos Estados Unidos chamaram ela para ser presidente deste banco internacional no Panamá. Panamá é um ponto estratégico para você ser presidente de um banco internacional. E ela uma brasileira, uma latina, jovem e estava sendo convidada para estar fazendo parte de uma concorrência, de uma, de um trabalho todo de fazer seleção para esse cargo de presidente nesse banco do Panamá. Não era um sonho da vida dela, ela estava vi.. vislumbrando outra coisa dentro da empresa, mas quando apareceu aquilo ela falou assim: “Ué, eu posso, eu tenho competência, me interessa e mudou o sonho”.

Tem gente que às vezes tem medo de mudar o seu sonho e teme, teme e teme e aparece uma oportunidade aqui e a pessoa não reconhece isso como uma oportunidade. Não tem pecado nenhum em mudar seu sonho no meio do caminho, não tem pecado nenhum de você ver outras oportunidades e ver que aquilo que você tem dentro, aquele talento, aquela competência pode ser aproveitada em uma outra coisa, às vezes você está projetando lá e tem uma coisa aqui pertinho, mas você é teimoso, você fala: “Não, isso não me interessa”. Ela deu

uma desviada no caminho dela. “Vou experimentar esse negócio” e entrou na seleção. Aí eu falei:“Como você é metida, hein! Além de ser presidente, você ainda quer ser feliz?” A gente tem uma fantasia achando que essas pessoas que estão às vezes num cargo, numa posição, numa situação... você é empresário ou por tá dentro, como colaborador de uma grande empresa, que as pessoas não pensam nelas, não se percebem, não se vêem como fazendo parte integrante e feliz naquilo. Eu só posso me integrar se eu tô integra comigo mesma, só posso dar o que eu tenho e o que adianta eu chegar num lugar, nesse cargo poderoso, ser uma pessoa que sempre eu quero ser feliz e chegar lá e eu não me conectar com as pessoas, não tem equipe, ninguém faz nada sozinho.

Então, felicidade e entender que não faz nada sozinho é uma coisa muito importante, eu acho, não estou falando de novidade não, nós todos sabemos, mas só a gente vai vivendo, vai vivendo, vai vivendo aí a gente entra no automático e a gente entra no automático e daí as coisas começam a não funcionar. A coisa mais importante que nós vamos fazer aqui é sair do automático, é tá aqui num estado de presença, é tá aqui no estado inteiro, é estar inteiro. O que é esse estado de presença? E o que é estar inteiro? Eu uso uma técnica na palestra que é uma técnica de Confúcio. Confúcio dizia o seguinte: “Tudo que eu escuto eu esqueço, o que eu vejo eu lembro, o que eu faço eu aprendo” Vamos ver se vocês entenderam, tudo que eu escuto eu...

Platéia: esqueço.

Leila: Tudo que eu vejo eu...

Platéia: lembro.

Leila: Tudo que eu faço eu...

Platéia: aprendo.

Leila: Então, não vamos fazer na palestra algumas coisas, vocês têm que colaborar comigo, porque se a gente faz realmente a gente aprende, eu... queria avisar vocês que eu sou paranormal, a gente tem que avisar logo no começo da palestra que eu sou paranormal porque quem não faz o que eu peço na palestra, a culpa não é minha, mas no dia seguinte vai pra trás, perde o negócio, perde dinheiro, é uma desgraça. Então, se eu fosse vocês não arriscava em não fazer o que eu peço porque a culpa não é minha, e quem não faz o que eu peço na palestra no dia seguinte acorda com a cara assim oh... uma cara de coitadinho. Roberto, você sabe o que é coitadinho? Coitadinho vem de coito, é fudidinho. Quem não faz o que eu peço amanhã vai tá fudidinho, entendeu? Vamos ver se vocês entenderam, quem não faz o que eu peço amanhã vai tá...

Platéia: fudidinho.

Leila: Vocês não tão entendendo vocês têm que fazer assim com a mão, não tão entendendo. Quem não faz o que eu peço amanhã vai tá...

Platéia: fudidinho.

Leila: Ela é tão meiga que ela fez assim oh.... não tem meio fudidinho, linda, se não tem uma coisa que não tem meio é meio fudidinho. Gente, tem meio sucesso? Tem meia felicidade? Tem meia qualidade? Tem meia venda? Tem meia grávida? Não tem. Outro dia eu encontrei com um cara e eu falei: “Como é que vai?”. Ele falou: “Meio casado”. Mas nem meio casado não tem, tem casado e meio, casado em casa e meio na rua, mas meio casado não tem. Então, é dessa inteireza que tô falando, é essa inteireza que faz a diferença.

Na humanidade hoje você andando por aí você vê que tem dois tipos de pessoas: os ansiosos enlouquecidos e tem os deprimidos. Os ansiosos enlouquecidos são as pessoas que estão no futuro, que tão vivendo o futuro, e os deprimidos, os que estão meio pra baixo, são as pessoas que ficam angustiadas, melancólicas e culpadas em relação ao passado e os felizes estão no presente, pra ser feliz tem que tá no presente, a gente tem que saber aonde a gente quer chegar, mas tem que estar no presente. Eu ando muito por aí muito e vejo muitos desencarnados, vocês devem também ver desencarnados, o corpo da pessoa está aqui, mas ela

não está aqui. É só o corpo que está aqui. E é engraçado que ela pagou para vir assistir essa palestra, essa coisa maravilhosa, mas ela não está assistindo essa palestra, porque eu tô falando e ela tá falando dentro dela também, ela tá aqui na cabeça falando, eu dou palestra aqui e ela dá palestra aí. Conclusão: que palestra que ela tá assistindo? Não tá assistindo a palestra.

As pessoas têm uma dificuldade muito grande, uma dificuldade de escutar. Pra escutar o outro, que que eu preciso? Tá presente, tá inteiro e fazer o outro se sentir presente, fazer o outro presente, daí escutar o outro. Sabe que escutar é um ato de amor e as pessoas não sabem nem o que é amar. Outro dia eu tava dando uma palestra, dei uma palestra e veio um cara falar comigo: "Esse negócio é difícil. Esse negócio é muito difícil de escutar o que você falou porque você imagina a minha noiva falou pra mim: Não dá mais". E eu falei: "Tu é surdo mesmo, porque o que ela quis dizer não está dando mais pra você, tá dando pra outro".

O mundo é claro e explícito, tá tudo aí, claro e explícito pra você ver, mas quando você não quer ver você não vê, não adianta, quando a pessoa não quer escutar, ela não escuta. Gente eu tô falando o que eu quero aqui, mas você tá escutando o que você quer, eu sou responsável pelo o que falo, mas você é responsável pelo o que você escuta. É muito interessante porque as pessoas, eu vejo, porque a gente anda por aí, nós estamos aqui no mesmo mundo e você vê as pessoas sempre reclamando. Eu acho que a pessoa que reclama, que busca o culpado e que critica não é pessoa poderosa e nem vencedora, pessoa que não está entendendo, que está desperdiçando seu tempo, porque eu não tenho tempo pra criticar, pra reclamar e pra buscar o culpado, eu tenho que fazer diferente, eu tenho que criar uma maneira de mudar o negócio, de transformar, se eu quero conservar o meu bem estar, se eu quero conservar a minha carreira, o meu sucesso eu tenho que mudar.

Então a gente não tem que ficar tarado por mudança. Não. A mudança, gente, são pros conservadores, a mudança é pra quem quer conservar alguma coisa, se você não quer conservar nada você se extinguiria, se você não quisesse conservar nada é extinção. Quando a gente quer conservar alguma coisa é que a gente muda. Então, a gente tem que estar disposto à mudança e parar de ficar reclamando, criticando e buscando culpado, usar a energia toda para: Como é que eu vou mudar esse negócio? Como é que eu vou transformar? O que eu posso fazer? Onde eu posso buscar? O que eu posso achar para fazer esse negócio se transformar? Quando você traz tudo pra você, você entende que nada muda se você não mudar. A coisa é em você, é em você que o negócio começa e é em você que o negócio termina.

Então eu acredito que nós somos responsáveis pelo nosso sucesso e pelo nosso não sucesso, porque eu acredito que nós nascemos para ser feliz, eu não acho que nós temos momentos felizes, nós nascemos para ser feliz e quando você acredita que nasceu para ser feliz e para ter sucesso, a sua vida é assim: é felicidade e sucesso. Se você nasceu para ter momentos felizes e que alguns sucessos na vida e muitos insucessos, ah, a sua vida vai ser assim. Por quê? Essa a parte mais importante da palestra, porque o nosso cérebro é um órgão, como seu estômago é um órgão, e seu estômago funciona a seu serviço, e você é que dá pra ele o alimento, você não dá arsênico pro seu estômago porque você sabe que não funciona, que não vai dar certo, você vai se matar, se você percebe que alguma coisa te dá gastrite você não vai comer aquilo, e se você come, o que você tá fazendo? Você está se matando aos poucos, você está criando problema.

O seu cérebro é a mesma coisa. Você tem que saber o que você dá pro seu cérebro. Conforme o que você dá pro seu cérebro você vai criar uma realidade. Por quê? Quem é que dá tudo isso? É a sua consciência, é você. É esse ser que tem que tá aqui organizando isso tudo, que está em seu favor, pra estar presente aqui nesse momento. Então, quando você está consciente e presente, as coisas mudam.

O meu cérebro, se eu ficar falando por meu cérebro, assim, nem preciso falar muito, se você tem um desejo, um desejo simples, o seu desejo é comprar um *Fiat*, um *Fiat,* você quer comprar um *Fiat.* Quando você deseja comprar um *Fiat,* o que que acontece? Você sai na rua, o que que você só vê? Você só vê *Fiat*, por quê? Porque o seu cérebro, o que ele faz? Ele te obedece. Você tem esse desejo e ele começa a se antenar, ele começa a selecionar, ele já sai na rua ele não pode ver tudo ao mesmo tempo. Ele seleciona e só vê *Fiat*, só vê *Fiat*, só vê *Fiat*. Se você tá grávida e vai num *Shopping*, num *Shopping* que você já ia há anos, você vai nesse *Shopping*, o que você vê? Você vai comer pizza com seu marido no *Shopping.* Quando você chega no *Shopping,* o que você vê? Loja de roupinha de bebê, loja de móveis de bebê: "Nossa! quanta loja de roupinha bebê". E seu marido: "É mesmo!" Aquelas lojas já estavam todas lá, é que agora que você está vivendo essa situação, então o seu cérebro recebeu como se fosse um comando e ele começa a selecionar isso e buscar isso. Tem muita mulher aqui em São Paulo que fala assim: "Não tem homem no mercado, não tem homem no mercado, e o que está sobrando no mercado é tudo veado". Então, ela fala que tá sozinha porque não tem homem no mercado porque o que tá sobrando é tudo veado. Essa mulher que fala isso pro cérebro dela, o que que o cérebro dela fala? Ele pré-seleciona, ele sai na rua e vê um monte de homem assim e mas só seleciona bem o veado, é uma coisa impressionante. Não é você aí não, é impressionante.

O que você fala você tá criando, eu vou repetir: o que você fala você tá criando como realidade, porque o seu cérebro recebeu essa informação, então, ele vai buscar isso, você percebe que o que você fala você tá buscando, eu falei pra vocês que pra mim vida é felicidade e sucesso, pra mim a vida é oportunidade. Então, eu queria contar um caso pra vocês, para vocês acompanharem e entenderem como é que funciona esse negócio. Eu fui casada, fui casada uma vez, fui quatorze anos casada e tinha três filhos e era casada com um cirurgião, eu era fisioterapeuta na época e esse cara chega pra mim e fala assim: "Leila, eu quero um tempo". Nenhuma mulher casada com um cirurgião, tendo uma clínica de fisioterapia, tendo uma situação interessante, com três filhos em desenvolvimento, aquela coisa toda, casa pra descasar, casar para ficar esperando um tempo, como é que um cara pede um tempo pra uma poderosa, hein, Roberto? Mas como eu acho que Deus não acorda de manhã e fala: "Vou ferrar a Leila". Não. Eu não acho, eu acho que a vida é uma oportunidade. Na hora que o cara me pediu um tempo, o que você tem que fazer? Você tem que logo perceber que é uma oportunidade e você fala assim: "Que oportunidade!" No que você abaixa, esse ato de humildade, de agradecimento, esse ato ativa todos os seus neurônios e para você lembrar onde é que está a oportunidade, você não tá vendo a oportunidade. No que você levanta, eu lembrei da oportunidade, a oportunidade que eu tava tendo naquele momento era o seguinte: É porque eu tinha um desejo de fazer um curso nos Estados Unidos, e casada com três filhos e tendo uma clínica de fisioterapia, casada com um cirurgião, não ia dar para eu fazer, pô, aquela era a oportunidade e eu falei: "Lindo, você fica aí com as crianças, eu te dou o tempo, toma conta de tudo que eu vou pros Estados Unidos fazer o curso". Ehhh, muito bem.

Por que que quando a vida vai contra as suas expectativas, quando a empresa não funciona, quando a vida não saiu, quando você é mandado embora do emprego, quando você não passou, não passou naquele MBA, quando você não conseguiu entregar aquela tese, porque que quando as coisas fogem à sua expectativa, você acha que você está sendo prejudicado, que o universo está contra você, que você é um coitado, que você é um azarão, que com você é sempre assim, que as coisas nunca dão certo pra você, por quê? Porque você tá do lado das pessoas que não têm sucesso, você escolheu tá do lado dos infelizes, dos não sucessos, dos coitadinhos, mas você pode estar do lado te quem tem sucesso, de quem faz a diferença, de quem é poderoso, e isso é uma escolha e é uma escolha que você pode fazer todos os dias, todos os dias você pode renovar essa escolha. Eu renovo essa escolha todos os

dias, de manhã quando eu acordo, eu escrevi no teto sobre a minha cama uma frase: “Hoje tomei uma decisão: vou ser feliz assim mesmo”. Quando eu acordo de manhã a primeira lição que eu tomo é ser feliz e isso faz toda a diferença, por que que faz a diferença? Foi feito um estudo numa universidade nos Estados Unidos mostrando que a primeira decisão que você toma no seu dia é responsável por 80 % da qualidade do resto do seu dia. Olha a importância você acordar bem humorado. Tem gente que quando acorda de manhã o que que fala? A pessoa acorda nervosa, acorda xingando, acho que essa parte não vai poder caber na gravação, mas vamos lá. Eu tenho que falar um palavrão aqui, mas eu tenho que falar porque senão não tem graça, né gente. Então, não sei se teria uma substituição. Tem gente que quando acorda de manhã, o que que fala? Gente nervosa, louca, fala assim: “Puta que pariu, acordei vivo!”

A pessoa tá tão louca, tão louca, tão louca, que ela fica com raiva porque acordou vivo. Uma pessoa dessas você manda tirar férias, ela não quer tirar férias porque ela viaja... ela, aí é uma droga. O que que é? O que acontece com uma pessoa que acorda desse jeito? A segunda coisa que acontece com ela o que que é? É dá uma topada no pé da cama. Não porque já acordou desse jeito e dá uma topada no pé da cama e uma topada de manhã dói, e daí ela fala assim: “Puta que pariu”. O que esse cara fez? Esse cara ligou o computador dele, porque nosso cérebro é um computador e ele colocou de pano de fundo nesse computador, sabe aquela tela de descanso, colocou assim: “Puta que pariu”. Tudo o que acontecer nesse dia, todos os programas que ele for abrir nesse dia tá de fundo: “Puta que pariu”. Quem que fez a escolha? De quem... quem que é o culpado disso? É ele.

Vocês entenderam que são poderosos, vocês entenderam que a vida que vocês têm é a vida que vocês escolheram, que não dá pra gente reclamar do Lula. Não. Não dá. É escolha, gente. É escolha. E escolha é muito interessante, porque as pessoas falam: “Ah! Mais não sei quem quem quem”. Não importa quem eu queria, porque o que tá fora, não atrapalha o que tá dentro. Quando você é poderoso, quem entrou, quem não entrou, o que aconteceu, se dólar subiu, se o dólar caiu, não atrapalha meus os sonhos, os meus princípios, as minhas escolhas, aonde eu quero chegar. Isso só... tem que me deixar mais adaptável, mais flexível, mas eu sei aonde eu quero chegar. Gente, ninguém prometeu pra você que a vida era um mar manso. E a única graça que tem na vida é que ela não é esse mar manso. Eu tenho um namorado hoje, namorado, eu tô apaixonada por isso eu tô com essa cara assim. E eu falei pra esse meu namorado: “Nossa! Mas você é difícil”, e ele falou: “Leila, se eu fosse de fácil, você queria?” Eu não queria, se fosse fácil a gente não quer, gente se fosse fácil, você não ia querer. Não tinha graça, não tinha graça. O que tem graça é a vida que a gente leva, como empresário, como querendo fazer uma carreira, querendo chegar lá, é porque as coisas te mexem, isso é vida, a gente nasce assim, temos que enfrentar uma série de desafios, isso começa no berço. Como é que é o bebê no berço? O bebê no berço, gente, quando está com as necessidades básicas resolvidas, não tá com fome, não tá frio, não tá com sede, não tá com sono, não tá sujo como ele tá no berço tá rindo. Careca, banguela, analfabeto, desempregado e sempre rindo.

Nós nascemos pra ser feliz e o que acontece com essa criança? Essa criança que tá feliz no berço, ela começa a ver que ela pode virar, daí ela começa a ver que ela pode ficar de bruço, começa a ficar com dificuldade, daí ela começa a perceber que ela pode engatinhar, aí ela começa a perceber que ela pode andar e assim a gente é. Parece que nada é o suficiente, quando a coisa tá estável, quando a gente está numa zona de conforto, a gente provoca um desconforto, porque a gente quer crescer. E as pessoas que estão numa zona de conforto e não provocam o desconforto, a vida provoca o desconforto, porque a vida é isso, a vida é movimento e enquanto você tiver movimento, tesão, vontade e desejo, você tá vivo.

Vocês viram esse homem maravilhoso, o Niemeyer noventa e oito anos anunciou o casamento dele com a secretária dele de sessenta anos. Olha que coisa fantástica. Por que um homem quer casar aos noventa e oito anos de idade? Eu acho que é porque está

apaixonado, porque tem ilusão, porque tem sonho, porque quer aproveitar os últimos anos da vida dele fazendo uma coisa gostosa com essa mulher que ele já conhece há trinta anos, há trinta anos. Eu acho que é isso.

As pessoas deprimidas, as pessoas negativas, o que elas acham que é? O cara fala pra mim: "Sabe o que é Leila, ele tá querendo deixar a mulher bem, coitada, a mulher agüentou ele todos esses anos, vai passar a fortuna dela pra ele, pra ela". A pessoa já vê o lado negativo, né! Vê o lado pobre da coisa, já vê o lado material. Não vê o lado do sonho, da ilusão, quer dizer, cada um vê como quer as coisas. Eu tô falando nessa palestra, eu já dei essa palestra várias vezes e teve uma palestra uma mulher veio me abraçar e disse: "Leila, você é maravilhosa, você é fantástica, eu adorei a sua palestra, principalmente naquela parte que você manda a gente largar os maridos". Eu não mandei ninguém largar os maridos, mas eu falo o que eu quero e você escuta o que você quer.

Então, é o seguinte se você estiver escutando aqui: "Ah, ela falou para eu largar do emprego, o negócio é você...", mas ah se você está escutando isso é porque você tá querendo fazer isso, mas está querendo arranjar uma desculpa. E é mais fácil arranjar uma desculpa em mim do que em você mesmo, é mais fácil ver no outro do que ver em você mesmo. Mas é uma pena isso, é uma pena, porque tem quase sete milhões de pessoas nesse planeta, nesses sete milhões, três milhões e pouco são mulheres, dessas mulheres oito são *top model* e só uma é Leila Navarro. Eu sou única, mas único é cada um de nós. E quando você entende que você é único é que você faz a diferença. Se você não perceber o seu diferencial, essa sua unicidade, você tá perdido, porque tudo que for padrão, tudo que for *comodity* tudo que for igual, vai ser substituído a qualquer momento por uma automação, não é porque tô jogando praga não. É porque é a nossa realidade, tudo que pode ser padronizado vai ser automatizado e é questão de horas.

Então, pense bem se o que você faz, o trabalho que você tem, o negócio tem pode ser automatizado, pode ser que segunda-feira você esteja fora, não é porque tô jogando praga, é uma realidade só que sabemos de tudo isso, nós estamos no mesmo mundo, nós temos as mesmas informações só que quando você não quer ver, você quer se iludir, você quer colocar véus em frente as coisas você coloca e tem gente que fala assim: "Ah! Eu não tenho sorte". Não. Todo mundo tem as mesmas oportunidades, é uma questão do quê? De estar consciente, de estar querendo ver as coisas. Então, eu falo o que meu coração tá cheio, meus olhos vêem o que tô buscando, então escuta o que você fala, porque nós todos somos paranormais. Você já viu o cara falar assim: "Esse carro vai me deixar na mão". A pessoa fala: "Essa mulher ainda vai me largar", "Esse chefe vai me ferrar e tu vai tá aqui pra ver, porque o cara me odeia". Daí chega o dia: "Não falei pra você? Olha o que o cara fez". Mas se você sabia que o cara ia fazer isso, porque que você não fez alguma coisa? "Ah! Leila, sou paranormal, paranormal é burro, né".

Gente, a gente fala, nós sabemos, nós percebemos, o que que nós precisamos? É nos escutar, nós precisamos é tá com a gente, nós precisamos é assumir que nós somos o nosso grande valor, a nossa grande realidade, a nossa grande fortuna. Eu me considero uma mulher milionária, eu me considero uma mulher milionária e não tenho medo de ser seqüestrada, por quê? Porque o que eu tenho, a minha maior riqueza não dá pra roubar, a minha riqueza não dá pra roubar, a minha riqueza é minha autenticidade, é meu autoconhecimento, é minha auto-estima, é minha autoconfiança, é eu tá inteiro, comprometido, é eu querer viver. E esse querer viver que não tem preço, não tem preço, porque tem muita gente aí com quinze anos de idade que não sabe nem porque tá vivo, não sabe, não sabe, é daí por isso tem tanta droga no mundo, por quê? Porque as pessoas estão perdendo isso: a vontade, o desejo, o prazer de viver.

Eu tenho um espelho na minha casa, no meu banheiro e eu escrevi uma frase lá e lá tá escrito: "Olá, poderosa, você é a mulher que eu queria ser". Eu me admiro, eu me

respeito, eu torço por mim, porque eu sou a minha riqueza, eu sou o que pode fazer transformação, nesse mundo que eu vivo e isso vai podendo multiplicar. E é uma coisa impressionante porque eu sou uma pessoa que me aplaudo para dormir, é uma coisa meia louca, né? Mas eu acredito que a vida não tem cena se não tem estréia, e que na vida se eu não tenho o sucesso é porque eu não aprendi. Então quando uma mulher que chega em casa, depois de um dia de trabalho, onde a vida dela é uma verdade estréia, onde a vida dela ou é sucesso ou é aprendizado, o que que acontece? Eu tenho que me arrumar toda boneca pra ir dormir, ponho uma camisola de poderosa, novela das oito e o ato final da minha estréia, porque toda noite é uma estréia e na porta do... assim, sou dramática e sagitariana, e no meu banheiro tem um aparelho de som, que eu mandei gravar um CD, cinqüenta mil pessoas aplaudindo e gritando, eu aperto o CD e eu vou a aplausos da porta do banheiro até a minha cama, é uma coisa maravilhosa.

E é uma coisa interessante porque eu falei pra vocês que a palestra melhor que eu tô dando é essa palestra aqui, né. Então, nós vamos fazer o seguinte: imagine a poderosa, eu quero mostrar como é que eu vou pra cama de noite, imagine a poderosa, de camisola de poderosa, quando eu apertar aqui vocês aplaudem, mas eu não agüento mixaria, são cinqüenta mil pessoas. E quem não faz o que eu peço oh... Na porta do banheiro e .... (aplausos e gritos da platéia). Eu vou dormir assim endorfinada, iluminada, eu vou dormir tão feliz, tão feliz, que eu tenho sonhos, eu tenho *insights*, me vêm idéias. Porque, gente, quando a gente dorme a gente não tá morto, vou repetir: Quando você dorme você não tá morto. E se você sabe dormir, aproveitar as horas de sono que é, que é rejuvenescimento, que é regozijo, que é prazer puro, que faz parte da vida, você amplia o seu estado de consciência e quando você amplia o seu estado de consciência te vêm idéias, te vêm sacadas, isso é fantástico, os artistas aproveitam essa hora, e vêm sacadas, sabe, quando você tá dormindo, sabe o acontece? Você não tem preconceito, você não tem medo do estado de estar desperto, então você vai muito mais longe e você tem viagens fantásticas, te dá idéias fantásticas, você já acorda de manhã e já sabe que cliente vai chamar e o que vai falar para esse cliente.

É uma coisa interessante, porque a maiorias das pessoas têm sonhos ou pesadelos e quando chega o dia seguinte na empresa, fala assim: "Eu tô uma noite sem dormir". E o outro que não quer ficar por baixo e é invejoso fala: "Eu tô há duas". Daí chega o chefe e fala: "Eu tô a semana inteira". Porque chefe que é chefe tem que se ferrar hierarquicamente. Afinal de contas, pra que que existe chefe?

Gente, é uma coisa impressionante, é uma coisa impressionante, porque eu vejo que está tudo nas nossas mãos, por isso queria que você se aproveitasse dessa palestra, vocês vão ter oito palestras durante o dia e eu queria que aproveitasse dessa palestra e fosse só uma coisa simples, mínimo, o mínimo, é o seguinte cada vez que você for, a partir de hoje, reclamar, criticar ou buscar o culpado, você se sentisse perdendo tempo, você se sentisse sem sentido de fazer isso e falar assim: "O que eu tenho que fazer para mudar esse negócio?" "Como é que eu tenho que usar a minha criatividade, a minha energia, a força de meus sonhos, do meu desafio, do meu sentido de vida?" pra poder fazer a transformação e não ficar gastando o meu tempo criticando, reclamando e buscando o culpado, porque, gente, quem critica é, uma coisa impressionante, critica sempre a mesma coisa, o cara não sai da ladainha e quando você entra nesse vício sabe o que acontece? É como se entrasse no automático, você tá sempre ligado nisso, vamos mudar, não perca tempo com isso, use sua criatividade, invente, se reinvente, cria, faça, porque é uma coisa interessante, porque quando falei pra vocês da oportunidade que meu ex-marido me deu, na vida a gente tem várias oportunidades, não é só porque fui mandada embora do meu emprego, não xinga, não reclama, agradeça fala pro cara: "Que oportunidade!" e vai buscar a oportunidade, e às vezes você me precisa esperar isso, você não precisa esperar ser dispensada da empresa, você pode você despedir seu chefe, você despedir seu padrão, patrão, por que você não muda o jogo? Você pode mudar, por que você

não muda o jogo? Por que que você sempre tem que tá do lado do coitadinho, do lado do que está sempre prejudicado, do lado do que não é feliz? Por que você não fica do outro lado? É só você se posicionar do lado diferente e começar a ver o lucro disso, o aprendizado disso, o proveito disso.

Eu digo que quando as coisas não acontecem do jeito que a gente quer é porque vai acontecer melhor do que a gente pensou e se você olhar pra trás na sua vida você vai ver que aquelas coisas que não aconteceram do jeito que você queria depois de um tempo: "Puxa, mas que bom... que bom que não aconteceu desse jeito porque agora eu tive essa oportunidade, agora eu tô vendo isso, agora a outra coisa tá acontecendo desse jeito".

Gente, isso aqui é um mar de oportunidades, mas depende da onde você se posiciona, então, quando eu falo pra você: "Você tem que ter prazer nas coisas que você faz" é porque tem que ter sentido, sentido de vida você tem que ter.

Eu tava dando uma palestra como essa, mas era pra um pessoal operacional, o pessoal da metalúrgica e eu falando de sucesso, felicidade, prazer, de repente o cara levanta a mão e fala assim: "Oh, dona, a senhora acredita em sã consciência que um homem na boca de um forno a trezentos graus diariamente pode ser feliz?" Eu fiquei quieta, porque eu não seria feliz na boca de um forno a trezentos graus nem um minuto, na menopausa e sem reposição hormonal tá difícil, mas quando você não sabe o que responder não responda nada de uma risada rá rá rá rá pra dar um tempo de lembrar de alguma coisa pra falar. A risada é boa porque ela quebra aquele clima de tensão e você vai buscar alguma coisa lá em você, mas eu ri e não veio nada, às vezes acontece isso, mas o universo é próspero, eu acho que o mundo não tá aqui pra me prejudicar, eu tô aqui pra ter oportunidade, você sempre tem uma segunda chance e qual é minha segunda chance? Se conectar com Deus porque Deus é Pai e não vai me abandonar nessa hora e assim eu fiz: Eu respirei fundo e me conectei e nada. E o homem continuou ali em pé e falou: "Pois eu sou feliz, dona". Aí eu falei: "Graças a Deus".

Ele falou: "Eu sou feliz". Ele falou: "Eu sou feliz dona, porque quando eu chego em casa aquele guri pula no meu pescoço e abraço aquele meu filho e falo: "Filho, macho que nem seu pai que é muito pouco" . "Agüenta o que seu pai agüenta são muitos poucos".

Esse cara me ensinou uma coisa muito simples, muito pequenininha assim, ele me ensinou o que é relevância. O que é relevância? A relevância, gente, não é de fora pra dentro, na realidade nada é de fora pra dentro, o seu poder é de dentro pra fora, é um poder de escolha, é um poder de sentido de vida, é um poder de você se reconhecer e entender o que você tá fazendo aqui. Eu tenho um livro que chama *"Qual é seu lugar no mundo"* porque acho isso básico, você entender o que você tá fazendo aqui, o que você veio pra dar, você só pode dar o que você tem, se você não souber o que você tem, qual é seu talento, qual é seu diferencial, fica difícil. E o único prazer que a gente tem é quando a gente pode participar do jogo, dando o que a gente tem de melhor, fazendo o que a gente sabe fazer melhor, daí não tem erro, daí é fantástico. Como é que você tá nesse jogo hoje da vida? Você tá fazendo o seu melhor? Você tá fazendo o que você veio pra dar? Ou você aceitou qualquer lugar só pra tá no jogo? Eu vou repetir: Você aceitou qualquer lugar só pra tá no jogo? Quem faz essa escolha é você.

A vida é muito maravilhosa para você aceitar qualquer lugar só pra tá no jogo. Eu falei pra vocês que vocês têm que ver, vocês têm que querer. Mas eu acho que a gente precisa sonhar, sonhar, é uma coisa tão simples né, sonhar, a gente precisa querer, a gente precisa aprender a falar, aprender a falar sim mais pras coisas né, porque a criança não aceita não e pra gente ser feliz precisa de duas coisas na vida: primeiro ter a criança, livre, leve e solta e segundo é ter objetivos, metas e sonhos na vida. Essa criança não aceita não, essa criança quando ela quer, ela quer, ela quer e ela vai atrás. Essa criança arrisca, ela ousa e ela não tem medo do ridículo. O que é ridículo, gente? Ridículo é fazer o que você espera que eu

faça. Mas quando eu inovo, eu invento, quando eu faço diferente me chamam de louca, mas quando mais louca eu fico, mais dinheiro eu ganho.

Então o que que acontece com as pessoas? O que tá acontecendo com as pessoas? Em vez de ficar reclamando... Quando a gente chega nesse momento da palestra, eu tenho que te contar, quando eu escolho o meu time eu só faço uma coisa eu não peço currículo, não peço experiência e não faço teste. Eu olho na cara, se tem cara de orgasmo, vem; se não tem, cai fora. Eu quero alguém brilhando, cara de felicidade, cara de quem faz o impossível, porque quem faz o possível são os medíocres e quem faz o impossível são os poderosos.

E o que que é fazer o impossível? A gente conhece bem quando você leva um carro no mecânico, o mecânico fala assim: "'É dona! A senhora precisa trocar isso, isso e isso" aí você fala: "Tudo bem, mas se fizer isso, o serviço vai ficar bom?" "É dona, noís vai fazer o possíve, né". Quando o cara diz que "vai fazer o possíve, né", como é que vai ficar esse negócio?

Felicidade é um bom negócio. E tudo que eu falei aqui é pra você retomar e assumir isso que você já nasceu. Você já nasceu feliz. Você nasceu confiando na vida, quando você veio na barriga da sua mãe, você veio acreditando que na hora que você nascesse, saísse da barriga da sua mãe alguém ia cuidar de você. Nós somos seres que biologicamente viemos na confiança, na confiança que alguém ia cuidar da gente para que a gente conseguisse amadurecer e chegar na vida adulta, mas só que a primeira coisa que acontece quando a gente nasce é ensinarem a gente a desconfiar. A desconfiar da vida, a desconfiar da sorte, a desconfiar das pessoas.

Eu tô falando aqui dessa confiança, dessa confiança que faz a diferença, quando você confia que você nasceu pra ser feliz, que você nasceu pra ter oportunidades e pra fazer a diferença. Quando você sente isso, você é alguém que tá sempre disponível como criança, está sempre disponível, se o brinquedo quebra a criança chora um pouquinho daqui a pouco ela tá fazendo o quê? Já tá inventando outra coisa, tá inventando outro brinquedo, já tá fazendo outra coisa.

E é dessa disponibilidade que eu quero falar, que eu quero fazer aqui com vocês, essa disponibilidade tem a ver com a risada, que a primeira coisa que você aprendeu na vida. É engraçado que tem gente que fala que a primeira coisa que aprendeu na vida é chorar, mas eu acho que a primeira coisa que eu aprendi na vida foi a rir e aprendi antes de falar, porque rir é mais importante que falar, chorar é um alarme só, a gente aprende, a gente chora, mas não aprende, a gente já nasce chorando porque é uma questão de alarme, porque quando você estiver com sono, com frio, com sede, sujo, você pode chamar alguém senão você ia morrer porque não sabe falar, porque primeiro aprendeu a rir.

Então a criança aprende a rir primeiro, ela ri porque, é muito engraçado, porque os adultos ficam rindo em volta dela e ela vê e faz mais graça, e vai rindo, vai rindo e vai rindo. Então a risada é muito importante e as pessoas não sabem mais rir, tem gente que quando ri tampa a boca "rá rá rá rá" a pessoa quer rir e reclama ao mesmo tempo, ela tem medo da risada.

E a risada é uma coisa interessante, quando você ri você conecta os dois lados do cérebro, a risada deixa a gente num estado de aprendizado, num estado de intuição, num estado que amplia a consciência do nosso cérebro, olha que coisa interessante, a risada é muito importante. E a risada é em inglês, por isso que a gente tem dificuldade, porque vocês sabem que o esperanto não deu certo e o inglês é a língua do mundo e se você não souber rir em inglês fica difícil. Então vou ensinar você a rir em inglês, que é fantástico, a risada é assim: w a h a h a h a h a. U a rá rá rá rá rá. Pegaram? Vamos lá comigo um, dois, três...

Leila e platéia: u a rá rá rá rá rá, u a rá rá rá rá rá, u a rá rá rá rá rá.

Leila: Quando a gente, principalmente, adolescente tem tantas maneiras, inventa as coisas, depois a gente vai ficando adulto vai ficando tão sério, tão sério e tão chato, perdendo a criatividade, perdendo a coragem. Gente, só tem sentido de você ser um adulto que tem coragem, que tem criatividade, que tem paixão, para que você também seja um cara da terceira idade assim: o cara tem vontade, não tem mais limite, tem gente que tá chegando aos noventa, tem gente que tá chegando aos cem anos e com tesão, com vontade, com prazer, acreditando... muda! É lógico que aos noventa e oito anos você não faz um sexo selvagem mais, né, Roberto? Mas você faz outras coisas. Você faz outras coisas.

Eu não quero a vida inteira ser uma empresária selvagem não, eu quero ser uma empresária com sabedoria, já mudando as coisas, o sentido da vida vai mudando e não vai diminuindo o prazer não, vai tendo até mais prazer, sabe aquele negócio "Panela velha é que faz comida boa", quanto mais tempo a gente vai vivendo nessa vida, a gente vai aprendendo a saborear mais, a saborear diferente, outro gosto. E aqui nós temos gente de várias idades, então eu digo quem aqui tá mais novo do que eu, vale a pena, eu vejo gente que tá na minha frente, que vale a pena, ninguém quer morrer, porque isso vale a pena. Bem gente, nós chegamos ao final da palestra...

Platéia: Ahhhhh

Leila: Palestra boa é assim mesmo. Solta a franga meu, libera aí... uuuhhh, você pode, você é único, você é demaaaaais.

Platéia: Urrrooouuu

Leila: Você é super.... Vem ser feliz, querido! ... urrouuuu... Obrigado.

Fonte: NAVARRO, L. *O Poder da SuperAção*. Produção da KLA Eventos e Turismo, São Paulo: KLA, 2007. 1 DVD (40 min.), son., color.