

Filosofia Aplicada e Gestão de Recursos Humanos: Aproximações Teóricas e Considerações Práticas

JOANA RITA SOUSA

Licenciatura em Filosofia, e agora?

Da licenciatura de Filosofia ficou uma questão a resolver: o que fazer com este diploma? A vida profissional afastou-nos do *amor à sabedoria*¹, mas a academia soube aproximar-nos da Filosofia. A propósito de uma investigação sobre *consultoria espiritual*², encontramos referências a «aconselhamento filosófico», «orientação» ou «consultoria filosófica». Nessa altura, tornam-se familiares os nomes de Lou Marinoff, Peter Raabe, Tim LeBon e Oscar Brenifier. E a curiosidade aumenta: será possível imprimir um dinamismo outro ao filósofo, que vá para lá do espaço de sala de aula ou da investigação teórica?

A curiosidade e a possibilidade de conhecer os trabalhos de pessoas como Oscar Brenifier, Celeste Machado, Dina Mendonça e Zaza Carneiro de Moura, aliadas aos conhecimentos adquiridos numa certificação internacional na técnica Six Thinking Hats®, de Edward de Bono, fizeram com

¹ «(...) Pitágoras teria sido o primeiro a utilizar a palavra *filósofo* e *filosofia* (...) para significar que o nome de sábio só a Deus convém, devendo os homens contentar-se com amar e perseguir a sabedoria. (...) Com Platão, a palavra filosofia adquire vida autónoma e acede a uma dignidade nunca dantes imaginada. Ao sentido meramente literal de *amor da sabedoria*, Platão acrescenta-lhe o sentido paradoxal da *ciência da ignorância* ou *saber do não saber*, porque o filósofo nem de todo sabe nem de todo não sabe, vivendo numa situação intermédia entre a ignorância absoluta da sabedoria e a sua posse plena.» Manuel da Costa Freitas, «Filosofia», in *Logos Enciclopédia Luso Brasileira de Filosofia*, Lisboa, Editorial Verbo, 1991, vol. 4, pp. 576-577.

² Dessa investigação resultou o nosso trabalho: Joana Sousa, *Da inteligência intelectual à inteligência espiritual – proposta de perfil de competências espirituais do consultor*. Projeto desenvolvido no âmbito da Pós-Graduação de Consultoria de Empresas, ISLA, 2005/06. A denominação de «consultor espiritual» tem como base a obra de Dan e Ian Zohar, *QS Inteligência Espiritual*, São Paulo, Editora Record, 2000. Cf. ainda, o ponto 2.4. da nossa dissertação de mestrado *Da Filosofia Aplicada às necessidades filosóficas das pessoas, nas empresas e organizações – justificação do papel do consultor filosófico*, ISLA, setembro de 2011.

que em 2008 criássemos o projeto Filosofia para Crianças, Criatividade e Meia Dúzia de Chapéus às Cores e que hoje se chama filocriatiVIDA de | filosofia e criatividade³. Paralelamente ao trabalho desenvolvido na área da filosofia para crianças, acabámos por continuar a investigação acerca da consultoria filosófica, no âmbito de um mestrado em gestão de recursos humanos.

I. Filosofia e prática? Como?

Pode a Filosofia conhecer aplicações práticas? Em 1980 Seymon Hersh escreve um texto intitulado «The Counselling Philosopher»⁴ inaugurando o momento em que se reconhece o papel do filósofo como conselheiro ou consultor. Gerd Achenbach, autor de *Philosophische Praxis*⁵ inicia a prática da consulta filosófica em 1981. Um ano depois fundou a Associação Alemã para a Prática Filosófica, que se tornou, em 1998 na *Internationalen Gesellschaft fur Philosophische Praxis* (IGPP).

Os termos “philosophical counselling” e “philosophical practice” serão a tradução de “Philosophische Praxis und Beratung” de Gerd Achenbach».⁶

De “Philosophische Praxis und Beratung” derivam as expressões filosofia prática, orientação filosófica e aconselhamento filosófico⁷; a sua tradução literal é *prática e consulta filosófica*. Atualmente, usam-se as expressões filosofia prática ou filosofia aplicada.

³ Conheça mais sobre este projeto na sua página do facebook: <https://www.facebook.com/pages/Filosofia-e-Criatividade/126992160704818?>

⁴ Shlomit C. Schuster, *The Meaning of Philosophical Counseling*, [On-Line] 1996, [24.10.2010]: <http://sites.google.com/site/thephilosophicalcounselingweb/publication-list/the-meaning-of-philosophical-counseling>.

José Barrientos Rastrojo também faz referência a este artigo. Cf. José Barrientos Rastrojo, *Introducción al Asesoramiento y la Orientación Filosófica*, Santa Cruz de Tenerife, Ediciones Idea, 2005, p. 20.

⁵ Esta obra foi publicada em 1984, tendo conhecido a sua segunda edição em 1987.

⁶ *Ibidem*, p. 21.

⁷ «Philosophy is seen as an ongoing dialogue *with* life and reality, rather than as a theoretical construction of abstract theories *about* life and reality. The idea is that individuals encounter basic philosophical life-issues throughout their lives, and the role of philosophical counseling is to help them deal with these issues more fully.» Ran Lahav, «The Efficacy of Philosophical Counselling: A first outcome study. – The Benefits of Philosophy in Practice», in *Practical Philosophy. Journal of the Society for Philosophy in Practice*, vol. 4, n.º 2 (2001), p. 5.

Que sentido faz a existência de um filósofo prático⁸ nos dias de hoje? O que faz com que as pessoas procurem um filósofo? E que sentido⁹ fará isso numa empresa ou organização (E/O)?¹⁰

«They visit a Philosophical Practice in order to understand and to be understood. It is almost never the Kantian question “How shall I live” which moves them, but more often the question of Montaigne: “What am I actually doing”?»¹¹

Um pouco por todo o mundo, os filósofos passaram a constar, por exemplo, de comissões de ética. Atuam na emissão de pareceres, assumindo o ponto de vista filosófico sobre deliberações. O filósofo proporciona o diálogo, permitindo o treino do uso de técnicas filosóficas, por exemplo, no processo de tomada de decisão. Nigel Laurie¹² questiona-se: será que a culpa de tudo isto é de Sócrates, o ateniense que se passeava pelas ruas de Atenas, promovendo o diálogo? Em 1929 Leonard Nelson publica um texto de nome *Die sokratische Methode* e que visa reformular e reavivar a Filosofia. O seu modelo de diálogo socrático apresenta procedimentos rigorosos adotados nas organizações.¹³

Francisco Barrera¹⁴ aponta para a necessidade de procurar novos caminhos e de mudar de atitude, ao nível das E/O. Tal mudança implica a transformação dos modelos organizativos, no sentido da diminuição do automatismo e aumento da espontaneidade. Neste âmbito, Barrera menciona o trabalho de Daniel Goleman sobre a Inteligência Emocional¹⁵. A redução

⁸ Em inglês: philosophical practitioner.

⁹ Sobre o trabalho, a saúde e a filosofia leia-se o dossier AA.VV., *Le travail nuit-il à la santé?*, in *Philosophie Magazine*, n.º 39 (2010).

¹⁰ De ora em diante utilizaremos E/O para nos referirmos a *empresas ou organizações*.

¹¹ Gerd Achenbach, *A short answer to the question: What is Philosophical Practice?*. [On-Line] [17.11.2010]: <http://www.igpp.org/eng/philopractice.asp>.

¹² Cf. Nigel Laurie, «Philosophie goes to Work», in *Thinking Through Dialogue*, Practical Philosophy Press, 2001, pp. 192-194.

¹³ Cf. Leonard Nelson, *El método socrático*, Cádiz, Huqualya, 2008; *Idem, Socratic method and critical Philosophy*, Nova Iorque, Delected Essays, 1965.

¹⁴ Francisco Barrera, *Su empresa puede estar necesitando un filósofo. La filosofía a las puertas del tercer milénio*, Sevilla, Fénix Editora, p. 165.

¹⁵ Durante décadas, as organizações acreditavam que as emoções prejudicavam o profissionalismo, o raciocínio e que deviam ficar restritas às vidas e cada indivíduo. O novo paradigma passa por saber como lidar com as emoções, em vez da preocupação em saber se as mesmas são positivas ou negativas e controláveis.

Sobre esta temática aconselhamos a leitura de alguns artigos como Howard Gardner, «Using Multiple Intelligences to Improve Negotiation Theory and Practice», in *Negotiation Journal* (Oct 2000) 16, 4; ABI/INFORM Research, pp. 321-324; bem como a obra de

da ação humana à produção e o esquecimento das atividades especificamente humanas tem como consequência a existência de E/O onde o colaborador não conhece a finalidade, nem sequer o sentido do seu trabalho. O Homem é, enquanto trabalhador, arrancado da sua própria humanidade.¹⁶ Na empresa, o filósofo proporciona uma reflexão sobre a cultura empresarial, criando um espaço para a pergunta sobre a forma de fazer as coisas.¹⁷

2. Gestão de Recursos Humanos e Filosofia Aplicada

Em 2012 defendemos a nossa dissertação de mestrado, com o título «Da Filosofia Aplicada às necessidades filosóficas das pessoas, nas empresas e organizações – justificação do papel do consultor filosófico.» Neste trabalho tivemos oportunidade de explorar o papel do consultor filosófico, indagando pelas necessidades filosóficas dos recursos humanos, junto das E/O.

2.1. As necessidades filosóficas

«Don Petersen, antigo presidente da Ford Motor Company, conta uma história interessante. Uma vez, quando estava a visitar uma metalúrgica em Buffalo, Nova Iorque, um homem enorme aproximou-se dele e disse: “Sabe, quero dizer-lhe uma coisa. Eu detestava vir trabalhar para aqui. No entanto, ultimamente perguntaram-me o que penso e isso faz-me sentir que sou alguém. Nunca pensei que a empresa me visse como um ser humano. Agora, gosto de vir trabalhar.»¹⁸

Daniel Goleman, *Trabalhar com inteligência emocional*, 3.ª edição, Lisboa, Temas e Debates, 2005. Aproveitamos para referir o trabalho do português António Damásio: «Conhecer a relevância das emoções nos processos de raciocínio não significa que a razão seja menos importante do que as emoções, que deva ser relegada para segundo plano ou deva ser menos cultivada. Pelo contrário, ao verificarmos a função alargada das emoções, é possível realçar os seus efeitos positivos e reduzir o seu potencial negativo. Em particular, sem diminuir o valor da orientação das emoções normais, é natural que se queira proteger a razão da fraqueza que as emoções anormais ou a manipulação das emoções normais podem provocar no processo de planeamento e decisão.» António Damásio, *O Erro de Descartes. Emoção, Razão e Cérebro Humano*, 23.ª edição, Lisboa, Publicações Europa América, 2003, p. 252.

¹⁶ Francisco Barrera, *art. cit.*, p. 166.

¹⁷ Defendemos esta ideia no #6 Ignite Portugal, a 16 de junho de 2010, com uma apresentação intitulada «Filosofia nas Empresas». <http://www.youtube.com/watch?v=T4OXgweJT3Y> [16.01.2011]

¹⁸ Tom Morris, *op. cit.*, p. 51.

As pessoas, nas E/O, apresentam necessidades filosóficas? Consideramos que sim e que estas necessidades não têm só manifestação nas E/O, mas sim onde quer que existam pessoas. Mas foquemo-nos nos recursos humanos das empresas e organizações.

Em 2007¹⁹ tivemos oportunidade de apresentar um primeiro esboço do que serão as necessidades filosóficas, tendo estabelecido quatro grandes núcleos, que passamos a enunciar: necessidade de inquirição, necessidade de diálogo *versus* escuta ativa, necessidade de perspetivas diferentes sobre a mesmidade e a necessidade de compreensão das convicções.

2.1.1. Necessidade de inquirição/questionamento

«Why to deny the questioning as a form of communication? However, Socratic dialogue is the communication between two beings: once you start a dialogue, you begin to communicate. Questions simply seek knowledge, understanding of words and links between them. Questions force us to find our knowledge somewhere in our mind, in a collective thinking.»²⁰

Oscar Brenifier defende o questionamento como uma forma de comunicação e a questão como o primeiro passo da comunicação entre dois seres. No seu trabalho de questionamento (com crianças e adultos), Brenifier considera a pergunta como uma abertura para o mundo e o ser, atribuindo-lhe, até, um valor estético, provocador. A pergunta produz um conceito ou uma ideia, na forma de uma resposta – ou não. Diz-nos o responsável pelo Institut de Pratiques Philosophiques que as perguntas boas e profundas não podem ser respondidas. Diz mesmo que não devem ser respondidas, mas sim

¹⁹ Em janeiro de 2007 realizámos a nossa certificação no nível I, tendo realizado um trabalho de investigação na área da consultoria filosófica, denominado *Das competências do Pensamento Criativo e o seu Contributo para o Aconselhamento e Consultoria Filosóficos*. Na altura, tínhamos concluído a nossa certificação no método Six Thinking Hats®, de Edward de Bono e procurámos, nesse trabalho, explorar a questão do pensamento criativo no trabalho filosófico. A este propósito, cf. o artigo de Luís Cencillo, *Creatividad en la aplicacion de las filosofias a lo concreto. Dominios de Aplicación Práctica de la Filosofia*. [On-Line] [29.01.2011] <http://issuu.com/jbbr/docs/dap>. Hoje em dia, esta Associação (APAEP) encontra-se aparentemente extinta. Foi, entretanto, criada uma outra Associação de seu nome Associação Portuguesa de Ética e Filosofia Prática (cfr. <http://www.apefp.blogspot.com/> [20.01.2011]). Em dezembro de 2010, a Associação promoveu o I curso de consultor / assessor filosófico, cujo formador foi o Professor Doutor Jose Barrientos Rastrojo (cf. <http://apefp.blogspot.com/2010/10/curso-de-consultor-filosofico.html> [20.01.2011]).

²⁰ Oscar Brenifier, *Philosophy and Communication*, [On-Line] 29.09.2010 [30.01.2011] <http://www.institut-de-pratiques-philosophiques.com/?p=152>.

problematizadas. O questionamento é defendido como uma ferramenta que nos permite explorar os limites do conhecimento e da compreensão.²¹

«The idea is that a question has value in itself, it is an opening upon the world and being, it has necessarily produced a concept or an idea, in a negative form which is no less valuable than its mirror image: the answer. A question has an esthetic value, its form is mind provoking, similar in this aspect to a painting or sculpture which the spectator contemplates without back thoughts and emergency preoccupations about the utility, the truth or the resolution of the problem offered to his senses and reason. This perspective does not prohibit any tentative of answering, but the answer is de-emphasized, de-idolized, losing therefore its status as the final and ultimate step of mind activity and process. Good and profound questions cannot be answered, and should not be answered. They can only be problematized, which for us means that we can initially analyze their content and appreciate them for what they bring, and in a second step start producing ideas as hints that can shed a light on different paths it can embark us upon. Questioning is a mind experiment, a tool allowing to explore the limits of knowledge and understanding.»

Lou Marinoff sublinha: «Os seres humanos querem e precisam de perceber o sentido das coisas que acontecem – ou que não acontecem –, tanto a curto como a longo prazo.»²²

2.1.2. Necessidade de diálogo vs escuta ativa

O diálogo e a escuta ativa constituem-se como uma necessidade filosófica pelo facto de permitirem o acesso aos conceitos que estão subjacentes àquilo que se diz. Temos acesso ao ser através do pensar, expresso pela linguagem. Para que esse acesso se efetive, é necessário dialogar e escutar. Para

²¹ Oscar Brenifier, *How to avoid children's questions*, [On Line] 29.09.2010 [30.01.2011] <http://www.brenifier.com/english/#>. Oscar Brenifier é autor de inúmeros livros de Filosofia para Crianças e realiza seminários de questionamento com adultos, um pouco por todo o mundo. Certo dia, num seminário, perguntámos ao Professor se não poderia vir a Portugal ministrar um curso sobre a metodologia da filosofia para crianças. A sua resposta foi: «Para quê? É a mesma coisa. Tudo gira em torno do questionamento.» Por este motivo, apresentamos este excerto de um artigo sobre as perguntas das crianças para ilustrar a necessidade de inquirição/questionamento das pessoas, pela forma como é descrita e encarada a pergunta. Esta constitui o movimento primeiro para a comunicação, entre as pessoas.

²² Lou Marinoff, *As Grandes Questões da Vida*, 1.^a edição, Lisboa, Editorial Presença, 2005, p. 17.

Martin Heidegger, a linguagem é o acontecimento originário. O autor de *Sein und Zeit* atribui à linguagem uma função essencial: «(...) a linguagem é o que primeiro traz ao aberto o ente enquanto ente.»²³

Nigel Laurie fala-nos do papel do consultor filosófico enquanto moderador ou facilitador dos diálogos socrático.²⁴ De uma forma estruturada, estes diálogos permitem que os colaboradores discutam questões relacionadas com a liderança, a cultura organizacional, as forças e as fraquezas da E/O, a visão do negócio, a missão; desta forma, o colaborador pode, a partir de uma questão colocada pelo próprio ou por outro, questionar e procurar, em grupo, respostas, caminhos, hipóteses que os conduzam (e à E/O) num caminho de maior eficácia.

Para Dorine Bauduin e Ida Jongsma, o diálogo socrático²⁵ revela-se como um método de inquirição rigorosa aos nossos pensamentos, conceitos e valores que consideramos como sendo nossos, como sendo verdadeiros. Este método revela-se uma forma de investigação²⁶, em comunidade,²⁷ acerca das nossas assunções ao proferir determinada afirmação.

²³ Martin Heidegger, *A Origem da Obra de Arte*, Lisboa, Edições 70, 1991, p. 59.

²⁴ Cf. Nigel Laurie, «Philosophie goes to Work», in *Thinking Through Dialogue*, Practical Philosophy Press, 2001, p. 193. Cf. a introdução do presente trabalho, em que referimos o texto de Leonard Nelson, *El método socrático*.

²⁵ Sócrates é tomado como referência pelo coaching, nomeadamente a sua expressão «dar à luz as ideias»: «O coaching é essencialmente “a arte de fazer dar à luz”, ou seja, um processo marcadamente maiêutico. O executivo é o parturiente e denomina-se “cliente” do processo de coaching. (...) O coach é o parteiro (...)» Arménio Rego; Miguel Pina e Cunha; Carlos Miguel Oliveira; Ana Regina Marcelino, *Coaching para executivos*, Lisboa, Escolar Editora, 2004, p. 24. Gostaríamos de ter tido oportunidade de explorar o coaching, numa perspetiva comparativa face à consultoria filosófica nas E/O. Numa primeira abordagem, consideramos que o coaching vai beber muito do seu método à filosofia e, conseqüentemente, à filosofia aplicada às E/O.

²⁶ Dorine Bauduin, Ida Jongsma, «For better or for worse? Philosophy in Business», in *Thinking Through Dialogue*, Practical Philosophy Press, 2001, p. 206.

²⁷ Mais uma vez, salientamos aqui a metodologia lipmaniana no que respeita à prática da filosofia para crianças. O Professor Lipman defendia, precisamente, o conceito de comunidade de investigação. «O progresso da investigação é progressivo no que respeita à quantidade das crenças estabelecidas no progresso de investigação. “É preciso cultivar um processo de investigação sem limites nem obstáculos na fixação de crenças cada vez mais sólidas.” (1999a, 104) Nesta perspetiva o pioneiro de FpC [Filosofia para Crianças] vê a comunidade como o ponto de partida e de chegada do diálogo da aventura de cada investigação na filosofia. Sendo que para Peirce a investigação “é que almeja descobrir suas próprias fraquezas e corrigir o que é falho em seus próprios procedimentos.” (2001, 179).» Denise de Lima, *Filosofia para crianças: uma abordagem crítica dentro da filosofia da educação*, dissertação de mestrado em Educação, Universidade do Minho, 2004 [29.01.2011]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4925>.

O papel do diálogo é indicado como uma forma de obtenção de flexibilidade estrutural e liderança nas empresas: «permita que os seus colaboradores dialoguem abertamente, facilite a circulação de informação, promova a circulação de artigos e revistas sobre técnica e tecnologia (...)»²⁸. José Manuel Fonseca e Tom Morris concordam, assim, que o conhecimento deve ser partilhado. Morris diz que o conhecimento partilhado se expande: «E, à medida que o conhecimento se expande, o poder expande-se.»²⁹ A abordagem de Morris face à vida empresarial centra-se no conceito de partilha de conhecimento com todos os colaboradores; isto implica adotar a «gestão de livro aberto»; o que na prática conduz a que a empresa apresente aos seus colaboradores toda a informação sobre aquela. Defende-se o princípio de que as pessoas bem informadas apresentam uma prestação de excelência, a longo prazo.

2.1.3. Necessidade de perspetivas diferentes sobre a mesmidade

A atitude de olhar para a mesma realidade, ainda que de modo diferente. De acordo com Barrientos Rastrojo,³⁰ o filósofo permite o ampliar do campo de visão da pessoa a quem a ele recorre. A Filosofia Aplicada é, também, uma forma de autoconhecimento. Maria Zambrano defendeu isso mesmo.³¹ Marinoff sublinha: «Mas as pessoas sentiam a falta do tipo de conselhos que os filósofos podem dar e das diversas perspetivas que podem oferecer e, por isso, nas últimas décadas, a prática filosófica teve um ressurgimento surpreendente.»³²

²⁸ José Manuel Fonseca, *op. cit.*, p. 172.

²⁹ Tom Morris, *op. cit.*, p. 66.

³⁰ «Nosotros consideramos que la Filosofía debe permanecer, también en su denominación, como eje central. Achenbach, uno de los fundadores de la disciplina, en sus inicios como filósofo aplicado, se consideraba un filósofo dedicado aplicar la filosofía en un universo específico; nunca pensó que fuese, ante todo, un orientador o un psicólogo que usaba herramientas filosóficas. Somos ante todo filósofos dedicados a un ámbito específico de intervención.» Jose Barrientos Rastrojo, «Filosofía aplicada a la persona: propuesta para una rama de la filosofía contemporánea», in AA.VV., *Saber pensar para saber vivir*, Sevilla, Editorial Fénix, 2008, pp. 11-31. Esta posição já tinha sido defendida por Barrientos (Cf. *Introducción al Asesoramiento y la Orientación Filosófica*, Santa Cruz de Tenerife, Ediciones Idea, 2005, p. 197.

³¹ Maria Zambrano, *Hacia un saber sobre el alma*, Alianza, Madrid, 2004.

³² Lou Marinoff, *As Grandes Questões da Vida*, 1.^a edição, Lisboa, Editorial Presença, 2005, p. 17.

Salientamos aqui o papel do pensamento criativo, indicado por Lipman como uma das áreas a ser desenvolvida em Filosofia para Crianças. As crianças dizem, com frequência, que o modo como veem as coisas é o único possível, sem considerar alternativas. O papel da filosofia (para crianças) é o de «(...) libertá-las de uma mentalidade estreita – sugerindo que pode haver outras possibilidades a explorar e ajudando-as a identificarem e examinarem essas possibilidades alternativas.»³³

Já Edward de Bono, considerado uma referência da criatividade junto das empresas e organizações, defende: «Cada vez mais a criatividade começa a ser considerada um ingrediente essencial para a mudança e o progresso. Começa a ser colocada acima do conhecimento e da técnica, já que estes dois últimos são cada vez mais acessíveis»³⁴.

Há quem aconselhe aos empresários e gestores a organização de concursos de ideias absurdas, valorizando a recompensa da criatividade (para além da produtividade). José Manuel Fonseca diz-nos ainda que a empresa pode (e deve) promover o encontro dos seus colaboradores com consultores e investigadores que defendam perspetivas divergentes.³⁵ «As pessoas gostam de novidade. Sentem curiosidade. E, paradoxalmente, gostam de mudança, de experimentar coisas diferentes.»³⁶

Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha apresentam-nos mais exemplos inovadores que abrem portas à criatividade, aliadas ao riso e à predisposição para a mudança.³⁷ Paulo Morgado publicou recentemente um livro intitulado *O Riso em Bergson – Mecanismo do Cómico*³⁸, onde explora o cómico e a

³³ Matthew Lipman, Frederick D. Oscanyan, Ann Margaret Sharp, *Filosofia na sala de aula*, São Paulo, Nova Alexandria, p. 170.

³⁴ Edward de Bono, *O Pensamento Lateral*, 1.ª edição, Lisboa, Pergaminho, 2005, p. 11. Diz-nos ainda o autor: «Um salto em frente criativo pode empurrar o nosso pensamento para a frente. Partimos de um ponto mais adiantado. Sem o pensamento criativo, partimos de trás e temos de fazer um esforço para empurrar a ideia para a frente a partir daquilo que já sabemos. A atitude criativa implica que haja vontade de avançar e explorar novas possibilidades.» Edward de Bono, *Ensine os Seus Filhos a Pensar*, 1.ª edição, Cascais, Editora Pergaminho, 2003, p. 231.

³⁵ Cf. José Manuel Fonseca, *O paradoxo da inovação empresarial*, p. 171.

³⁶ *Ibidem*, p. 83.

³⁷ Porque falham as mudanças – ou porque as pessoas resistem à mudança. Cf. Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, *A essência da liderança*, Lisboa, RH Editora, 2004, pp. 77-131.

³⁸ «Em “O Riso em Bergson – Mecanismo do Cómico”, o autor adota uma estrutura baseada em sete pilares (Analogia, Transposição, Ambiguidade, Absurdo, Contraste, Resalto e Caricatura) para explicar, com grande detalhe, como é que estes se podem conjugar para despoletar o riso (ou o pensamento...). Os exemplos de utilização destes mecanismos

gestão das empresas. «Percebendo os mecanismos do cómico percebemos os mecanismos da inteligência e esta é, entre outras coisas, a capacidade que temos para resolver os problemas. Se falta humor dentro das nossas empresas? Para já, falta claramente aos cargos de alta direção mais capacidade para fazerem coisas sem ser exercer os seus cargos, ostentar o seu poder e jogar golfe. Falta um ambiente cultural que tinham obrigação de fazer, saindo dos seus produtos. Há ainda hoje muito provincianismo... Um exercício muito interessante para essas pessoas é irem-se delas próprias.»³⁹

2.1.4. Necessidade de compreensão das convicções

«(...) instead of rushing to other ideas, or rather other intuitions, before piling more words, why not to take time to determine and evaluate connections between concepts and ideas, in order to become aware of the nature and the range of our speech. There again, impatience is reigning: this work is plodding, it is obviously less glorious and more frustrating, and yet, is it not more consistent?»⁴⁰

Parar para pensar – é uma das frases mais repetidas nos seminários de questionamento ministrados pelo Professor Oscar Brenifier. Porquê? Precisamente porque nós estamos habituados a pensar, partilhar ideias, defender

são abundantes ao longo das páginas desta obra, não faltando hilariantes piadas e anedotas que ilustram, de forma apropriada e criativa, os diversos passos do pensamento do autor.» [On-Line] [22. 08.2011] <http://www.rhonline.pt/noticias/default.asp?IDN=864&op=2&ID=12&IDP=5&P=5>

Ainda sobre a Filosofia e o Cómico, recomendamos Pedro González Calero, *A Filosofia com humor*, 1.ª edição, Lisboa, Planeta, 2009.

³⁹ Cf. Duarte Albuquerque Carreira, *art. cit.*, n.º 102, (abril de 2011).

⁴⁰ Oscar Brenifier, *Knowing what we are saying*. – [On-Line] 29.09.2010 [30.01.2011] <http://www.institut-de-pratiques-philosophiques.com/?p=154>. Para o aprofundamento desta questão, leia-se ainda, J. Ordóñez García, F. Macera Garfía, J. Barrientos Rastrojo, «Creencia, teoría, revelación y coincidencia consigo mismo», in *La filosofía a las puertas del tercer milenio*, Sevilla, Fénix Editora, 2005, pp. 229-237. Falta-nos, de momento, apresentar aqui a visão de Charles Peirce, um pragmatista que se encontra na origem dos programas de Filosofia para Crianças, apresentados pelo já aqui referido Professor Lipman: «(...) as ideias (que em si mesmas são apenas parte da nossa experiência) tornam-se verdadeiras precisamente e na medida em que nos ajudam a estabelecer uma relação satisfatória com as outras partes da nossa experiência.» F. Soares Gomes, «Pragmatismo», in *Logos Enciclopédia Luso Brasileira de Filosofia*, Lisboa, Editorial Verbo, 1991, vol. 4, p. 396.

posições, mas nem sempre sabemos o porquê, nem mesmo as consequências do meu pensar e como pode o agir encontrar-se em harmonia com o pensar.

Brenifier salienta a necessidade de compreensão no que respeita à questão do pensamento crítico: «(...) notre thèse soutient l'idée que l'essentiel de la citoyenneté repose sur l'esprit critique. (...) Critiquer implique d'abord de connaître, en outre de comprendre, car sans comprendre, comment passer au crible, comment critiquer ?»⁴¹

Mais uma vez, recorremos a Marinoff: «Compreender de que forma as convicções, e as convicções sobre convicções, podem melhorar – ou piorar – a vida dos seres humanos também é uma tarefa filosófica.»⁴² Aquilo que nos acontece depende da nossa interpretação da realidade – a causa é pessoal, depende da interpretação de cada um. Assim, se eu controlar a interpretação, serei capaz de interpretar o seu efeito.⁴³

2.2. O papel do consultor filosófico

Consideramos que o papel do consultor filosófico nas E/O diz respeito à orientação

- (1) das pessoas nas E/O;
- (2) das pessoas das E/O;
- (3) e das pessoas e das E/O.

O filósofo poderá agir no sentido de criar sentido entre aquilo que as pessoas são e fazem nas E/O (1). O filósofo poderá, em articulação com os recursos humanos, construir elementos de trabalho (em alternativa, pode recorrer a ferramentas já existentes) para que numa fase de recrutamento e seleção (por ex.) sejam escolhidos os candidatos cujo perfil abraça aquilo que a E/O efetivamente é. Para isso, é preciso também saber «quem é» a E/O e para onde caminha.

O consultor filosófico parte para a E/O com o objetivo de compreender quem são as pessoas que se encontram por lá e de procurar saber se há sintonia entre aquilo que as pessoas esperam da E/O e o que a E/O espera das pessoas. (2)

⁴¹ Oscar Brenifier, *Enseigner par le débat*, in CRDP de Bretagne, França, 2002, p. 25.

⁴² Lou Marinoff, *As Grandes Questões da Vida*, 1.ª edição, Lisboa, Editorial Presença, 2005, p. 27.

⁴³ Jose Barrientos, *Introducción al Asesoramiento y la Orientación Filosófica*, Santa Cruz de Tenerife, Ediciones Idea, 2005, p. 94.

Por último (3), o filósofo pode fazer um trabalho com as pessoas (no âmbito empresarial) e com as E/O no sentido de trabalhar aspetos ligados a áreas tão diversas como aquelas apontadas pelos nossos inquiridos: departamento de recursos humanos, formação, consultoria, administração e *marketing*.

Tal orientação vai no sentido do encontro entre aquilo que se defende (teoria) e aquilo que efetivamente se faz (prática). O valor específico da consultoria filosófica encontra-se diretamente ligado ao valor da própria filosofia, como ciência que estuda áreas tão diversas como a linguagem, a lógica, a hermenêutica, a metafísica e a ética. O filósofo apresenta-se como um especialista não especializado, mas que proporciona uma clarificação com base no conhecimento especializado. Paradoxal? Sim.

A mais-valia da consultoria filosófica passa pelo facto de se desenrolar de forma a que as pessoas, neste caso os recursos humanos das E/O, ganhem autonomia no processo de pensamento. A filosofia aplicada revela aqui, como noutras áreas em que é desenvolvida, um carácter eminentemente preventivo e proactivo: não recorro ao filósofo apenas e somente quando registo um problema, mas sobretudo para explorar questões relacionadas com possíveis situações com as quais possa ser confrontado no âmbito da minha atividade profissional. A filosofia aplicada não se constitui, na sua essência, como um elemento reativo, mas dispõe de possibilidades de trabalho nesse contexto.