

---

# A PRAGMÁTICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Jair Antonio de Oliveira

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é refletir em/sobre alguns procedimentos necessários aos professores e gestores da área da Comunicação para “lidar” com a Pragmática no âmbito das organizações (sala de aula e empresas). A tarefa inicial é definir um conceito e um referencial teórico para a Pragmática que tenha como pressuposto o fato de que os indivíduos sempre usam a linguagem de modo relacional e a partir de certas perspectivas. Posteriormente, é preciso configurar uma metodologia de trabalho que não seja reducionista para ser empregada pelos usuários da linguagem conforme o contexto, as circunstâncias comunicacionais, o conjunto de crenças e as práticas de cada comunidade. Finalmente, é preciso ressaltar que apesar desses esforços “classificatórios” nenhuma teoria ou análise/descrição será suficiente para restringir o caráter performativo da linguagem presente no uso linguístico; fato que exige do professor/gestor uma constante resignificação dos critérios que adotar a fim de perceber as diferenças epistemológicas existentes nas práticas “linguageiras” intra e interculturais e o compromisso de assumir o caráter político desses atos.

**PALAVRAS-CHAVE:** pragmática; comunicação; organização.

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to reflect in / on some procedures necessary for teachers and managers in the area of communication to "deal" with the Pragmatic within organizations (classroom and companies). The initial task is to define a concept and a theoretical framework for pragmatics that has as premise the fact that individuals often use the language of relational mode and from certain perspectives. Subsequently, you need to configure a working methodology that is not reductionist to be employed by users of language as the context, circumstances communicational, the set of beliefs and practices of each community. Finally, we must emphasize that despite these efforts "qualifying" no theory or analysis / description will be sufficient to restrict the performative character of language in this linguistic usage; fact that requires the teacher / manager a constant redefinition of the criteria to adopt in order to realize epistemological differences existing intra and intercultural practices and commitment to take on the political character of these acts.

**KEY WORDS:** pragmatic; communication; organization.

---

## Índice

1	Qual Metodologia? . . . . .	6
2	Afinal, quando sai o manual? . . . . .	9
3	Referências . . . . .	10

A PALAVRA “Pragmática” vem ganhando notoriedade e espaço nas reflexões sobre a Comunicação organizacional nos últimos anos. Particularmente, associada aos chamados Estudos Críticos do discurso. Apesar dessa difusão, a Prag-

mática ainda não é bem compreendida ou ainda é olhada com certo “desdém” por alguns teóricos que a consideram uma espécie de “estranho no ninho”. O fato é que se aceitarmos a proposta feita por Jacob Mey (1993, p.35): “(...) a Pragmática está interessada no processo de produção da linguagem e seus produtores e não apenas no produto final, a linguagem” e a argumentação de Rajagopalan (2009, p. 335) de que a Pragmática saiu de uma fase em que era apenas um componente da

Linguística para se transformar em uma perspectiva sobre o uso da linguagem e, inclusive, em uma perspectiva sobre a própria linguística; temos um direcionamento para explicar de forma adequada a interrelação que existe entre o uso e a situação comunicativa em que a linguagem é tipicamente empregada nos ambientes organizacionais.

Com esses pressupostos e com a consciência de que usar a linguagem é realizar uma ação (uma performance somática, linguística ou imagética) que possui, simultaneamente, um caráter convencional e performativo, é possível estabelecer uma genealogia para a Pragmática que estamos defendendo aqui, com o objetivo de “clarear” o terreno permeado por metáforas que parecem convergir para uma mesma direção; mas na realidade podem ser até contraditórias. Por exemplo, no quadro evolutivo da Pragmática proposto por Armengaud (2006) há uma lacuna que é preciso preencher para elucidar melhor esta questão. Assim, em uma linha de tempo que tem início no positivismo lógico de Frege e Russel, depois Wittgenstein, seguindo para a Teoria dos Atos de Fala e o Performativo de Austin, posteriormente o Princípio de Cooperação e as Implicaturas Conversacionais de Grice e a taxonomia de John Searle sobre os atos de fala, é preciso incluir a tendência que iremos chamar de “Escola de Odense”. Trata-se de uma referência ao lugar em que o pesquisador Jacob Mey trabalhou, escreveu seus principais livros e artigos e fundou o *Journal of Pragmatics*, a mais importante e conhecida publicação nessa área de estudos. Mey ressalta o aspecto de que abordar a linguagem é sempre intervir politicamente sobre/na realidade: “(...) nós não podemos descrever a linguagem e seus usuários fora do contexto de uso, ou seja: da sociedade em que a linguagem é usada” (Mey, 1985, p.11) e, de modo bastante claro, salienta: “(...) outro perigo repousa no modo em que nós fomos ensinados a pensar sobre a comunicação entre as pessoas”, pois um dos pontos centrais de seu livro “De Quem é a Língua” (1985) é: “(...) se, e em que medida, a ciência pode ser útil no contexto social” (*ib.* p.16).

Mey foi um pioneiro em exortar os linguistas para serem socialmente responsáveis e colocar as suas pesquisas a serviço da sociedade como um todo. (...) A investigação futura irá apenas confirmar a nossa intuição, hoje, que a pragmática é uma forma politicamente consciente de se envolver com a linguagem (Rajagopalan, 2009, p. 340).

A teoria Pragmática que almejamos está interessada na imensa complexidade do uso da linguagem em contextos sociais. Neste aspecto, não se pode ignorar o campo da fonética, sintaxe, semântica, morfologia, as regras para a ação (crenças) e a história individual e coletiva das pessoas envolvidas nas interações. No entanto, quando falamos em uso da linguagem, é preciso notar que a perspectiva Pragmática não tem a ver com o emprego corriqueiro da linguagem, pois o seu real interesse é o “como” e “por que” os enunciados são produzidos. Dito de outra forma, a perspectiva Pragmática está interessada no “enquadramento” e na “angulação” que os indivíduos estabelecem para produzir os dados (fatos) no mundo!

(...) a questão em torno do que é ordinário ou cotidiano envolve mais do que apenas quais dados selecionamos; depende crucialmente de como os enquadrados e analisamos. Ao nos afastamos de elos indexais para atingir parâmetros sociais, políticos e históricos mais complexos, podemos dar até mesmo aos discursos historicamente mais coercitivos a aparência e a sensação do mundano (Briggs *apud* Rajagopalan, s/d, p. 16).

Não estamos falando de aspectos cognitivos internos, mas do modo como os indivíduos constroem socialmente e politicamente as representações (narrativas) do universo em que estão inseridos; ou, ainda, como e porque a narrativa (gênero que a ciência convencional repudia) constitui a forma mais interessante e proveitosa para conduzir as nossas pesquisas; pois permite aprender mais com os exemplos do que com a teorização a qualquer custo. A narrativa é subjetiva, assistemática e circunstancial; portanto, é a forma-relato preferencial da Pragmática que rejeita a noção de linguagem como um sistema em favor de uma noção de linguagem como ação. A narrativa que nós construímos de uma organização, por exemplo, é o resultado da nossa interpretação desse lugar. Olhando para a fig. 1 abaixo nós podemos considerar a atividade de limpador de esgotos em Calcutá na Índia como um dos piores empregos do mundo. No entanto, ao especular sobre o sentido dos lugares e das práticas linguísticas nós necessitados indagar como os indivíduos constroem o “local” por meio do que fazem e dizem. Como disse Pennycook (2010, p. 5): “todos os pontos de vista sobre as línguas estão localizadas em certas histórias e articulados a partir de algumas perspectivas”.



Figura 1. Limpador de esgoto em Calcutá – Índia

A “resignação” dos indivíduos ao seu papel social está fortemente ligada à noção de prática “(...) uma maneira rotineira em que os corpos são movidos, os objetos são manuseados, os indivíduos são tratados, as coisas são descritas e mundo é compreendido” (Reckwitz, 2002, p.250). No entanto, não é a forma de linguagem que governa os falantes e sim os falantes que articulam qual a forma de linguagem desejam para empregar em seus propósitos. O caráter performativo da linguagem ressaltado pela Pragmática permite aos indivíduos desconstruir e estabelecer uma ruptura com as condições prévias existentes sem a necessidade de o sujeito estar ligado a centros de poder estabelecidos na sociedade. A mudança na situação dos “dalits” (intocáveis) na Índia é um exemplo; e um caso emblemático para a nossa sociedade é o de Rosa Parks, uma desconhecida costureira que em 1 de dezembro de 1955, no Estado do Alabama (EUA), no auge da política segregacionista, recusou-se a ceder o seu lugar em um ônibus para uma passageira branca, desafiando as abomináveis leis que excluía os negros da vida social americana. A fala espontânea, não-prevista de Parks, foi uma forma de fazer política que não era esperada pelos interlocutores e a principal intenção foi a de instaurar uma “política de desconforto” responsável por gerar incerteza e instabilidade sobre as convenções, leis e práticas das circunstâncias.

Com essa digressão entramos no cerne do pensamento do filósofo John Austin (1990), que já havia observado que todas as constatações são na realidade performativos disfarçados e, deste modo não há enunciados “inocentes”.

(...) as afirmações dos cientistas nada têm de ontológico ou de epistemológico. Elas são (todas elas) enunciados revestidos de modalidade deontica. São expressões de desejo ao invés de constatações factuais, passíveis de averiguação em termos veritativos (Rajagopalan, texto s/d, p. 3).

Em outras palavras, nós estamos apontando para a questão teórica por excelência da Pragmática, “Dizer é Fazer”! E colocando os atos performativos como entidades êmicas, cuja análise é indissociavelmente cultural, compreensível unicamente segundo a lógica e a coerência com que se apresentam internamente aos grupos e sociedades.

1) Quero um pibão grandão.

O ato de fala da Presidenta Dilma (resposta a um repórter que perguntou o que ela gostaria de ganhar no natal) não descreve ou informa, mas realiza uma ação por meio do próprio processo de sua enunciação (o que Austin chamou de Ato Illocucionário). O enunciado (1) não é logicamente “verdadeiro” ou “falso”, termos caros a uma concepção de linguagem constativa; e por isso Austin introduz o termo “felicidade” ou “infelicidade” para identificar o sucesso ou o insucesso dos efeitos sobre os interlocutores. Os efeitos (Ato Perlocucionário) não são percebidos do mesmo modo pelos diferentes interlocutores:

- a) o Ministro Mantega e o seu *staff* podem entender que o enunciado é uma ordem para que alterem os rumos da economia do Brasil;
- b) a oposição no Congresso Federal pode entender que a Presidenta apenas está se defendendo em virtude do “pibinho” de 2012;
- c) a população que se beneficia com os programas sociais do governo pode entender como um aviso de que as coisas serão ainda melhores em 2013;
- d) os empresários brasileiros que sofreram com o “dumping” das empresas chinesas e fecharam centenas de filiais no país nos últimos anos podem achar que se trata de um pedido de desculpas;
- e) eu entendi como uma promessa.

Como na teoria Pragmática “dizer é fazer”, um entendimento dos atos de fala performativos só estará completo a partir de uma leitura do contexto mais amplo em que os enunciados são produzidos e, por isso, torna-se imperioso iniciar uma investigação do modo como os performativos “Promessa” e “Ameaça” tornam-se os atos constitutivos das organizações, permeiam os atos de fala em seu interior e moldam o entorno desses agrupamentos unicamente pelo/no uso da linguagem:

(...) como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns. (...) O termo organizações já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade (Kunsch, 2003, p.23-25).

- a) Promessa: comprometer-se intencionalmente em fazer alguma coisa para alguém;
- b) Ameaça: comprometer-se intencionalmente em fazer alguma coisa contra alguém.

Obviamente, os sentidos envolvidos em um ato de fala prometer e/ou ameaçar podem não ser iguais; mas a força ilocucionária é a mesma: o compromisso. “(...) é no interior da categoria ilocucionária do compromisso que tanto a divisão e a oposição são produzidos” (Felman, 2003, p.13). A promessa não só dá origem ao conflito como estrutura o processo agonístico em todos os empreendimentos humanos moldados intencionalmente para atingir determinados objetivos, sejam essas organizações complexas, paradoxais ou, ainda, estranhas a nossa lógica; por ser o resultado de uma narrativa circunstancial e idiossincrática que ainda não assimilamos ou codificamos em nossos hábitos cotidianos.

É interessante repetir que a condição performativa da linguagem está sempre promovendo rupturas com os esquemas sociais prévios; o que alguém pode identificar como “criatividade” ou “inteligência” dos seres humanos nada mais é do que uma condição constitutiva da própria linguagem e não algo que se acrescenta a ela. Essa condição nunca esteve restrita a grupos de poder, que por esta ou aquela razão assumiram uma posição de comando na sociedade; e, apesar de todos os grandes tratados filosóficos, teorias, sistemas e taxonomias, algo de singular, inusitado e não redutível a nenhuma dessas idéias está sempre surgindo por meio de pequenas narrativas e vocabulários que são criados devido às novas maneiras de se agir linguisticamente em sociedade. Os modos como os indivíduos na atualidade escolhem/inventam signos (verbais e não verbais) nas mais estranhas plataformas para criar linguagens é uma atualização das palavras de Heráclito: “Ninguém se banha duas vezes no mesmo rio, porque este nunca é o

mesmo em dois instantes sucessivos”. E, seguramente, é uma forma de deslegitimação da concepção de linguagem estática e homogênea desejada por Ferdinand de Saussure.

A deslegitimação (Lyotard, 1993, p.69) de saberes constituídos tem se tornado constante agora e uma grande incredulidade toma conta de todos nós. No entanto, isso não deve solapar a nossa crença nos avanços que a humanidade conseguiu. Sim, favorecer o modo como poderemos socializar os benefícios advindos do avanço tecnológico, das novas ciências e das diferentes formas de organização; que a “bem da verdade” sempre operam segundo a lógica da promessa e da ameaça a fim de obter a cooperação dos indivíduos. Em outras palavras, não é possível esquecer:

(...) o universo dinâmico sociosemiótico onde as interações acontecem num permanente conflito de posições valorativas. A sociedade, incluindo, evidentemente, o ambiente organizacional, constitui uma espécie de arena axiológica onde os indivíduos estão produzindo textos ininterruptamente; não há início nem fim para os enunciados, mas diferentes jogos de linguagem, cada um concretizando diferentes atitudes e posições sociais (Oliveira, 2009, p. 190).

Onde a “felicidade” ou “infelicidade” (Austin, 1990) ou sucesso e fracasso é concretizado unicamente por meios de uma linguagem de sedução: eu prometo! A promessa dos indivíduos em assumir compromissos relevantes socialmente no processo de institucionalização da organização. A promessa em seguir fielmente ao longo do tempo os objetivos escolhidos para a sociedade e mercado. “A Pragmática da Língua diz respeito à intenção com que se visa o ouvinte – a forma como quem fala ou escreve deseja que sua enunciação seja interpretada” (Olson, 1997, p. 135).

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulga-

mos, sob a proteção de Deus, a seguinte  
CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

Os nobres representantes do povo brasileiro que promulgaram a Constituição Federal em 1988 fizeram uma promessa sob a proteção de Deus (p.1). No entanto, trata-se de uma promessa sem uma real consideração às condições sociais, políticas e econômicas do país: “Não há promessas historicamente limpas: cada promessa depende de uma série de fatores que, juntos, compõem sua história” (Schlieben, 1975, p.85 *apud* Mey, 1987, p. 292).

Uma condição necessária (Searle, 1984) não foi obedecida nesse caso de promessa: a sinceridade. Searle acredita que a sinceridade é inerente a todos os atos de fala e manifesta-se de forma diferenciada para cada ato locutório. Nessa perspectiva, a sinceridade é uma das principais normas para a interação verbal e os interlocutores irão pressupor a sua existência até perceber sinais que indiquem o contrário. A classificação proposta por Searle é restritiva e não reflete o entorno ético/político e, particularmente, a presença desconstrutiva do humor da filosofia de Austin. Mesmo assim, vamos mencioná-la a fim de estabelecer uma correspondência entre a noção de cooperação e a sinceridade. Por exemplo:

- a) no caso de uma afirmação a sinceridade é definida em termos da crença do falante de que a proposição expressa um estado verdadeiro de coisas;
- b) no caso de uma promessa a sinceridade é definida em termos da intenção do falante para realizar o ato que ele se compromete a fazer em benefício do ouvinte;
- c) no caso de uma solicitação (impositiva ou não) a sinceridade é definida em termos do desejo do falante de que o seu interlocutor execute o ato especificado pela proposição.

Conforme observou Oliveira (2003, p.6-8), os participantes de uma conversação reconhecem que têm a obrigação de ser sinceros e que isto integra o contrato social que regula as relações interpessoais. No entanto, é necessário ir além dos fatores individuais e dos interesses de grupos específicos para verificar como as normas vão sendo “renegociadas” ao longo das conversações para ajustar-se aos interesses políticos prevalentes. Isto não significa que a performatividade está ausente, pois todo

uso da linguagem é performativo. O problema aqui é axiológico, ou seja: do universo de valores. Essa dimensão irá limitar as opções de escolha em algumas circunstâncias e interesses, embora não elimine as discordâncias oriundas de outros conjuntos de crenças; mas torna muito mais relevante a obediência às normas de polidez que a manutenção da própria sinceridade.

Na realidade, não são palavras o que pronunciamos ou escutamos, mas verdade ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis etc. A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial. É assim que compreendemos as palavras e somente reagimos àquelas que despertam em nós ressonâncias ideológicas ou concernentes à vida (Bakhtin, 1988, p. 95).

A temporalidade da promessa no âmbito organizacional precisa ser mantida a qualquer custo e a distinção proposta por Austin entre os atos de fala felizes e infelizes mostra um caminho: a dimensão do prazer (Lat. *Placere*: ser aprovado, aceito, querido) como uma instância permanente para os atos comunicacionais nas organizações. Na perspectiva Pragmática, quando se usa a linguagem, realiza-se uma ação (ordenada por regras) dentro de contextos sociais com determinados objetivos: “(...) o falante sabe o que está acontecendo quando participa de um evento discursivo e tem, ao participar dele, intenções que busca tornar conhecidas e objetivos que busca concretizar” (Possenti, 1996, p.78). No entanto, é preciso lidar com o potencial subversivo de cada ato performativo e o risco (ameaça) de infelicidade (falha) é grande. Dito de outra forma: é preciso garantir a “pressão de promessas” como uma condição para a coesão e preservação das organizações e uma das estratégias centrais para que isso ocorra é o emprego de atos de fala felizes. Austin (1990) alerta que a falha não é uma condição técnica, externa ou acidental, mas inerente ao performativo. Isso pode ser entendido pela natureza única de cada ação, isto é: cada performativo é realizado uma única vez; jamais é o mesmo quando é repetido e nunca funciona como uma representação do contexto: cria o contexto pela força do movimento. Com isso, cada promessa contém em si o potencial de sua própria inércia: ou/não serão realizadas ou mantidas.

- 2) Mantega prevê PIB de 4% para 2013 e diz

que juro de bancos públicos cairão mais (G1 – 27/12/2012).

O enunciado atribuído ao Ministro Mantega carrega em si mesmo a impossibilidade de uma promessa ser cumprida. Seja pela análise do contexto mais amplo em que o ato foi produzido: “A paralisia que toma conta do governo, em especial no setor de investimentos na área de infraestrutura, fará com que o Brasil tenha mais uma vez um crescimento econômico vergonhoso em 2013” (Fonte: <http://ucho.info>, 07/01/2013). Seja porque ao proferir uma locução (Austin chamou de Ato Locucionário) com certo sentido convencional, alguma outra coisa é feita, alguma outra coisa é dita além do próprio ato de prometer. Há sempre um “excesso de sentidos” na força do enunciado. O performativo não representa a realidade, ele permite ao sujeito criar outras representações da realidade exatamente pelo exagero de sentidos possíveis em cada uso da linguagem. Não há como restringir os novos resíduos que surgem a cada leitura de uma narrativa; mas, então, como eu sei o que o Ministro realmente quer dizer? “A possibilidade se dá porque a interação acontece dentro de um discurso determinado social e historicamente, e institucionalizado, que circunscreve a polissemia” (Grigolotto, 1992, p. 33).

Naturalmente há um problema: é que as sanções previstas socialmente para o não cumprimento de promessas são mais rígidas na esfera individual; mitigadas ou ausentes quando se fala em uma instância “oficial”. Quanto menor for o poder que o indivíduo possui na organização, maior será a penalidade que receberá pela promessa não cumprida. Pragmaticamente falando, o esforço do Ministro em produzir o enunciado (2) não se esgota na promessa oficial destinada a garantir estabilidade para a instituição governo ou a tranquilizar a população sobre os rumos da economia. Segue um roteiro de uso de práticas afetivas na comunicação que estão alterando substancialmente a esfera do que chamamos de “política”. Como um “fazer” o enunciado (2) é trivial, mas toda prática é assim: o que as transforma em potenciais subversões é algo que ainda não sabemos lidar plenamente. Não falo de uma performance, mas da performatividade, e da condição vital que os contextos possuem para a constituição dessa força.

## 1 Qual Metodologia?

Quando Ferdinand de Saussure propôs as bases da Linguística no século XIX estabeleceu várias dis-

tinções que tiveram impacto ao longo dos anos no modo como as pessoas passaram a compreender o que é a língua. Uma dessas dicotomias é a que separa a Língua da Fala. Segundo Saussure, a Língua é um sistema abstrato, homogêneo, previsível, sistemático, um fato social geral. A Fala é a realização concreta da língua, individual, não sistemática, circunstancial e heterogênea. Segundo os parâmetros ideológicos da época, uma Ciência de verdade não deveria/poderia lidar com aspectos idiossincráticos e imprevisíveis; então, Saussure exclui a fala do campo da Linguística, em outras palavras, excluiu o “uso” para fora do escopo dessa ciência. Essa exclusão tem raízes consolidadas até mesmo na Pragmática, intitulada por Mey (1993) de a “Teoria do Usuário”; pois muitos pesquisadores têm como único objetivo estabelecer um conjunto de regras determinísticas, catalogar e propor taxonomias para os atos de fala (um exemplo é John Searle) ao invés de descrever, explicar ou promover uma intervenção na realidade por meio da reflexão teórica sobre os usos da linguagem. “A Pragmática discursiva é uma abordagem diferente à linguagem; a forma da sua apresentação também pede para ser diferente (...)” (Cook, 1990, p.21).

O dilema é como ser diferente e ao mesmo tempo não cair na tentação classificatória e reducionista ao pensar em uma metodologia para a Pragmática. Como diz Rajagopalan (2002, p. 32): “Muitos entendem que o modelo de explicação tem de ser idêntico ao que tem prestígio nas ciências exatas ou biológicas, onde explicar significa prever futuras ocorrências do fenômeno em estudo”. No afã de teorizar a qualquer custo no âmbito da Comunicação os exemplos da física quântica, biologia, matemática e estatística são usados em profusão nos diversos esquemas, gráficos, classificações e tipologias com o objetivo de asseverar (afirmar com certeza, com segurança) questões de prática linguística (uso da linguagem) que se distingue “(...) pelos tropeços, acasos, imprevisibilidade e singularidades – atributos que desafiam o próprio desejo de domar, domesticar, de, enfim, teorizar o objeto de estudo, no caso, a práxis” (ib. p.24). Aliás, é do próprio campo das ciências exatas que veio a maior contribuição para desfazer o discurso de verdade dessa área: O Teorema da Incompletude de Gödel: “Qualquer coisa em que você pode desenhar um círculo ao redor não pode ser explicada por si mesma sem se referir a algo fora do círculo – algo que você tem que assumir mas não pode provar.”

O fato de questionar certas metodologias não significa um “vale qualquer coisa” e nem indica

a ausência de procedimentos indispensáveis para instaurar uma reflexão seguida de ação. Na obra “Contra o Método” (Feyerabend, 1989) defende a ideia de que não há regras metodológicas que devem ser sempre seguidas e que, geralmente, tais regras não contribuem para o sucesso do empreendimento. Ainda assim, não podemos viver sem elas e a questão central é decidir quais regras iremos empregar! “Se não fosse a lei, como saberia o que é o pecado?” (Paulo: Romanos, 3.20). Um procedimento inicial é estabelecer maneiras de agir sem cair no velho sonho platônico e atualizado por Frege (1848-1925) de mostrar que a lógica subjaz à linguagem; pois isso pressupõe que o uso “correto” da linguagem implica no uso da lógica e que qualquer uso da linguagem que não esteja de acordo com as leis da lógica é ruim (errado). Nessa linha de pensamento a lógica é superior à linguagem e defende-se a hipótese de que a linguagem do cotidiano é uma degeneração e uma variação ilegítima da “pura linguagem da lógica” conforme se encontra materializada na matemática, nos símbolos formais etc.

Vejam os exemplos citados por Levinson (1983, p. 35). De acordo com as regras lógicas, quando duas proposições estão ligadas (chamaremos estas proposições de **p** e **q**) e estão simbolizadas em sua conjunção pela fórmula **p & q**, não importa a ordem em que os constituintes da fórmula apareça, isto é: **p & q** é logicamente equivalente a **q & p**. Agora, vejamos o seguinte:

- 3) Casar e ter um filho é melhor do que ter um filho e casar.

**P & q**

- 4) Ter um filho e casar é melhor do que casar e ter um filho.

**q & p**

Embora as duas sentenças tenham a mesma “condição de verdade” (o que equivale a dizer que são logicamente equivalentes) não têm o mesmo sentido na vida social e no uso linguístico cotidiano. A linguagem da lógica, adotada pelo saber científico, exclui todos os jogos de linguagem com exceção do denotativo; adota o “tratado” como o gênero-mor para a ciência e exclui a narrativa, típica da literatura, que por sua vez é considerada “não séria”. No entanto, para uma Teoria do Uso da Linguagem o gênero-mor é a narração! A narrativa não se iguala ao tratado porque o discurso

da ciência “finge” eliminar os resquícios de subjetividade e de temporalidade. Assim, a perspectiva Pragmática emprega o estilo de uma narrativa pessoal quando investiga a interrelação que existe entre a linguagem e a situação comunicativa em que esta é tipicamente empregada nas organizações. Metodologicamente, uma explicação ou descrição dos usos da linguagem nesses ambientes deve levar em conta a multiplicidade das crenças e intenções individuais e permitir interrogações do tipo: com que fins? Como? Por quê? A intencionalidade, por sua vez, está inscrita na linguagem, é aquilo que é visado. Não existe ação não intencional. Todo evento mental, por ser intencional, é um evento dirigido para alguma coisa. Desse modo, perguntar pelo sentido de uma palavra ou frase no ambiente organizacional significa investigar como os signos estão sendo usados; e como as escolhas/perspectivas empregadas também são responsáveis pela construção do tempo e contexto em que os discursos estão inseridos.

Diante da ideia de que os usos da linguagem visam finalidades e os organismos humanos são redes de crenças, nós entendemos melhor a presença da promessa e da ameaça no âmbito organizacional; e como essas duas instâncias levam os indivíduos a cooperar. Como disse Rorty (1994, p. 19): “é uma questão de redescrever pormenorizadamente como são as pessoas que não nos são familiares e de nos redescrevermos a nós próprios”. A redescrição é uma prática em que criamos estilos/modos tão diferentes para os nossos discursos e identidades que muitas vezes esses mesmo procedimentos serão incomensuráveis aos olhos dos outros. Com o tempo, entretanto, as metáforas que empregarmos serão entendidas e adotadas para, novamente, serem superadas por outras inusitadas elaborações. Por isso não é possível fazer Pragmática esquecendo o uso efetivo da linguagem, a realidade histórica, as práticas usuais neste ou naquele ambiente; quais são as condições/valores e, principalmente, os motivos individuais em cada performance. Obviamente, “(...) isto não implica no surgimento de uma descrição que seja uma representação correta do mundo, pois a realidade é em grande medida indiferente às descrições que dela fazemos” (ib. p.24); mas esse mundo pode ser menos austero; feliz como desejava Austin, que optou em “fazer” humor dentro do discurso filosófico e com isso “detonar” a divisão entre o discurso “sério” e o “não sério”.

Marshall McLuhan, autor de uma das obras mais celebradas no âmbito da Comunicação, “Galáxia de Gutenberg” (1972), mostra que Shakes-

peare anunciou pelo discurso não sério da poesia toda a angústia do que era sentir-se viver ao longo da mudança do tempo e espaço medievais para o da Renascença:

Rei Lear é uma parábola, uma espécie de demonstração indutiva da loucura e das atribuições da nova vida de ação da Renascença. Shakespeare explica minuciosamente que o próprio princípio de ação consiste no parcelamento das operações sociais e da vida sensorial individual em segmentos especializados, daí resultando uma busca frenética por uma nova interação global das forças operantes, a qual, por sua vez, leva a furiosa ativação de todos os elementos e pessoas afetadas pela nova tensão (McLuhan, 1972, p.39).

E Graciliano Ramos transforma o relatório de sua gestão frente à prefeitura de Palmeira dos Índios (1928) em uma peça literária:

(...) Leis Municipais:

Em janeiro do ano passado não achei no Município nada que se parecesse com lei, fora as que havia na tradição oral, anacrônicas, do tempo das candeias de azeite.

Constava a existência de um código municipal, coisa inatingível e obscura. Procurei, rebusquei, esquadrinhei, estive quase a recorrer ao espiritismo, convenci-me de que o código era uma espécie de lobisomem.

Afinal, em fevereiro, o secretário descobriu-o entre papéis do império. Era um delgado volume impresso em 1865, encardido e dilacerado, de folhas soltas, com a aparência de primeiro livro de leitura de Abílio Borges. Um furo. Encontrei no folheto algumas leis, aliás bem redigidas, e muito sebo.

Com elas e com outras que nos dá a Divina Providência consegui aguentar-me até que o Conselho, em agosto, votou o código atual (Ramos *apud* Sodré, M.; Ferrari, M. 1987, p.15).

Como as redes de crenças e intenções individuais são altamente complexas, a sua descrição é praticamente inescrutável. Ao transcender o nível dos fatos, a tarefa que se impõe ao sujeito que

adota uma perspectiva pragmática deve ter um caráter pessoal, ou seja: de acordo com o seu conhecimento implícito e explícito das crenças e dos usuários e com as expectativas que decorrem deste conhecimento. De certa maneira, a tarefa do investigador aqui é semelhante à ação do *Bricoleur*, literalmente, um adepto do faça você mesmo:

O *bricoleur*, diz Lévi-Strauss, é aquele que utiliza a ‘prata da casa’, quer dizer, os instrumentos que ele encontra em torno de si, que já lhe preexistem, que não foram especialmente concebidos em vista da operação para a qual os utiliza e na qual tenta às apalpadelas adaptá-los, não hesitando em substituí-los sempre que lhe pareça necessário, ou tentar vários ao mesmo tempo, mesmo se a sua origem e forma são heterogêneas etc (Derrida, 1968, p. 111 *apud* Oliveira, 1999, p. 188).

No entanto, ao contrário do *bricoleur* (que pretende apreender a realidade em pequenos pedaços), a perspectiva metodológica da Pragmática não pode isolar a realidade para lidar com efeitos específicos, como faz, por exemplo, a Análise da Conversação, de conteúdo etc. Há uma sucessão de motivos nas ações e a fragmentação desse *continuum* é impossível por que jamais vamos conseguir colocar uma redoma sobre o excesso de sentidos que estão em jogo. O que as abordagens tradicionais tentam fazer: negar, suprimir, congelar, colocar uma camisa de força nos usos da linguagem por meio de regras determinísticas, pela primazia da forma, da lógica etc está em plena derrocada diante da emergência de outros paradigmas que têm no movimento, na performatividade, o seu motivo condutor:

(...) este texto, colocado no papel e lido por outra pessoa, inclusive por mim mesma, em outro momento, será uma nova escritura; a primeira trama, já desfeita, será tecida novamente, mas formando outros desenhos, novas formas, e junto com ela tecendo-se, a cada vez, a ilusão de se prender o signo na nova malha (Grigoletto, *ib.* p.32)

Como observou Oliveira (1999 e 2010), convergimos para uma situação em que não é possível garantir o célebre axioma proposto por Watzlavick (1967), “é impossível não comunicar”. No entanto, a possibilidade da “não comunicação” não significa simplesmente “incomunicabilidade”. O



que se pretende ressaltar é que os atos pragmáticos apontam para o outro lado do axioma, ou seja, a possibilidade de “não comunicação” como regra assim definida (ib. 2010, p.58-59):

- a. Não compreender a “mesma coisa” nas interações;
- b. Não dizer a “mesma coisa” nas interações;
- c. Não se fazer compreender da “mesma maneira”.

Situações que na comunicação podem resultar em efeitos “infelizes”, embora essa seja a realidade dos atos de fala organizacionais: promessas e ameaças, sucesso e falha; caminhando juntos e dependendo do acordo interpessoal sobre o uso e o sentido dos diversos signos. Em outras palavras, dependendo sempre da cooperação; que não significa comunicação mas pode levar a ela (desde que não seja tratada de uma forma idealizada).

## 2 Afinal, quando sai o manual?

Não é possível elaborar um manual nos moldes tradicionais contendo as metodologias para a Pragmática na Comunicação organizacional. Nenhuma matriz daria conta de uma perspectiva que não depende de objetos duradouros ou locais fixos para criar representações do mundo. Há questões éticas e políticas na teorização a qualquer custo, em especial o limite para organizações que usam as teorias como método instrumental sem se importar com o efeito que as ideias têm sobre as pessoas. As metáforas que a Pragmática emprega devem ter impacto na vida e nas organizações no sentido de transformar, educar para uma concepção de mundo não determinístico. Por exemplo: diante do “espectro da ambiguidade” (Mey, 2003, p. 333) que exaure tempo e energia das pessoas, a questão não é seguir Kant ou Grice entre outros (que elaboraram máximas para a conversação: seja claro, seja comedido, seja relevante, seja sincero), mas:

(...) olhar para a ambiguidade, não como um dado estrutural, mas como algo que os usuários da linguagem propositalmente exploram para determinados fins comunicativos. Contrariamente ao que os teóricos da implicatura e da relevância imaginam (Grice e Sperber & Wilson, minha observação) as pessoas que participam de conversas, nem sempre buscam racionalidade e relevância, nem sempre cobiçam

palavras com um significado único como forma de desambiguar palavras polissêmicas a serem automaticamente contextualizadas (Nerlich & Clark, 2001, p. 1 apud Rajagopalan, 2010).

Ou, por exemplo, quando a Pragmática considera o ato performativo como entidade êmica, cuja análise é indissociável das práticas locais, uma análise das interações interculturais entre as pessoas e organizações vai nos mostrar que os diferentes comportamentos demonstrados pelos falantes estrangeiros não é “indelicado” ou “distante”, mas apenas expõe a lógica de seu grupo. Oliveira (2012) descreve o jeitinho brasileiro como um comportamento onde a polidez e violência são as duas faces de uma mesma estratégia comunicativa nos usos diários da linguagem. Para uma pessoa de fora do Brasil, certas atitudes e comportamentos linguísticos do nosso povo são considerados “rudes” ou “invasivos”, mas essas performances precisam ser compreendidas a partir do entorno local.

Também, por exemplo, diante do humor, que é algo mais do que um adorno usado para o entretenimento ou para aparecer em campanhas publicitárias, house-organs e em outras ferramentas de comunicação com os públicos da organização. O humor – celebrado pela Pragmática como uma forma de fazer – é um exemplo de que o discurso “sério” é um simulacro que tenta ganhar credibilidade em cima de critérios insustentáveis (objetividade, racionalidade, relevância, homogeneidade etc). O performativo é expulso da comunicação administrativa e de outros gêneros “cristalizados” nas organizações, pois um livro contábil não pode ser engraçado. Graciliano Ramos e Austin provam o contrário! Oring (2003, p. 2) define o humor como uma “incongruência apropriada” e as situações em que as incompatibilidades ou inconveniências aparecem nas organizações são frequentes, embora recebam outras designações para não macular a seriedade do ambiente. Quando a Declaração da Independência dos EUA afirmou que “Todos os homens são criados iguais” certamente não considerou a existência de negros e índios, gerando uma afirmação incompatível (embora aceitável) com a realidade da época. No entanto, dizer que a Declaração americana é uma “piada” pode ser considerado antipatriótico. Orwell (1985, p. 128), no clássico “Revolução dos Bichos” usou a narrativa literária para construir uma representação mais plausível: “Todos os animais são iguais mas alguns animais são mais iguais do que os outros”.

Enfim, não dá para esquecer que os atos de fala são ações e não comunicação. Isto é: nós podemos usar a linguagem até para comunicar, embora haja implicações éticas e políticas profundas em torno dessa ideia. Assim, mesmo que fosse possível elaborar um “manual” contendo procedimentos padrões para que os gestores e professores empreguem os atos performativos dentro e fora das organizações, é muito mais salutar que os indivíduos realizem constantemente uma reflexivação sobre os seus próprios comportamentos e possam canalizar os efeitos dessa forma de pensar para a elaboração de um capital afetivo nas organizações. XXX.

### 3 Referências

- Austin, J. L. (1990). *Quando dizer é fazer: palavras e ação*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Armengaud, F. (2006). *A pragmática*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Bakhtin, M. (1988). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec.
- Blommaert, J. (2008). Contexto é/como crítica. In I. Signorini (org.), *Situar a linguagem* (pp. 93-116). São Paulo: Editora Parábola.
- Cook, G. (1990). Transcribing infinity: problems of context presentation. *Journal of Pragmatics*, 14 (1): 1-24.
- Felman, S. (2003). *The scandal of the speaking body: Dom Juan with J.L. Austin or seduction in two languages*. California: Stanford University press.
- Feyerabend, P. (1989). *Contra o método*. Rio: Livraria Francisco Alves Editora.
- Grigoletto, M. (1992). A desconstrução do signo e a ilusão da trama. In R. Arrojo (org.), *O signo desconstruído* (pp. 31-34). Campinas: Pontes.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Levinson, S. (1993). *Pragmatics*. Cambridge: CUP.
- Lyotard, J.-F. (1993). *O pós-moderno*. Rio: José Olympio.
- McLuhan, M. (1972). *A galáxia de Gutenberg*. São Paulo: Cia. Editora Nacional.
- Mey, J. (1993). *Pragmatics: an introduction*. Oxford: Blackwell.
- Mey, J. (1985). *Whose language? a study in linguistic pragmatics*. Amsterdam: John Benjamins.
- Mey, J. (1987). Poet and peasant. A pragmatic comedy in five acts. *Journal of Pragmatics*, 11: 281-297.
- Mey, J. (2003). Context and (dis)ambiguity: a pragmatic view. *Journal of Pragmatics*, 35: 331-347.
- Oliveira, J. A. (2009). (Re) Vendo a linguagem: uma análise crítica da comunicação organizacional. In M. Kunsch (org.), *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, vol. 2 (pp. 189-212). São Paulo: Editora Saraiva.
- Oliveira, J. A. (2003). *A estratégia da mentira na comunicação organizacional*. Trabalho apresentado no Núcleo de Relações Públicas e Comunicação organizacional do XXVI Congresso Anual em Ciências da Comunicação-INTERCOM. Belo Horizonte.
- Oliveira, J. A. (1999). *As dimensões pragmáticas da cooperação jornalística*. São Paulo: ECA/USP. Tese de Doutorado.
- Oliveira, J. A. (2010). Pragmática & comunicação. *Linguagem em Foco: Revista do programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada da UECE*, 2 (2): 53-69.
- Oliveira, J. A. (2012). Pragmática: polidez e violência no Brasil. *Revista “Encontros de Vista”* da UFRPE, 10ª edição (Jul/dezembro). Disponível em: [www.encontrosdevista.com.br](http://www.encontrosdevista.com.br)
- Olson, D. (1997). *O Mundo no papel*. São Paulo: Ática.
- Oring, E. (2003). *Engaging humor*. Illinois: UIP.
- Orwell, G. (1985). *A revolução dos bichos*. Porto Alegre: Editora Globo.
- Possenti, S. (1996). A pragmática na análise do discurso. *Cadernos de Estudos Linguísticos*, 30. Campinas.

- Rajagopalan, K. (2009). Pragmatics today: from a component of linguistic to a perspective of language. *Language in Life, and a Life in Language: Jacob Mey. Festschrift*. London: Emerald Group Publishing.
- Rajagopalan, K. (s.d.). *A “Dadidade” dos ditos dados na/da pragmática*. Texto Inédito no prelo.
- Rajagopalan, K. (2002). Por uma pragmática voltada à prática linguística. In A. Zandwais (org.), *Relações entre pragmática e enunciação* (pp. 22-35). Porto Alegre: Editora Sagra-Luzzatto.
- Rajagopalan, K. (s.d.). *O fazer (sentido) da linguística*. Campinas: texto mimeografado.
- Rajagopalan, K. (2010). *Nova pragmática: fases e feições de um fazer*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Reckwitz, A. (2002). Towards a theory of social practices. *European Journal of Social Theory*, 5 (2): 243-263.
- Rorty, R. (1994). *Contingência, ironia e solidariedade*. Lisboa: Editorial presença.
- Searle, J. (1984). *Os actos de fala*. Coimbra: Alameda.
- Sodré, M. & Ferrari, M. H. (1987). *O texto nos meios de comunicação: técnica de redação*. Rio: Livraria Francisco Alves Editora.
- Watzlavick, P. (1967). *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo: Cultrix.