

PAPÉIS ORGANIZACIONAIS: O QUE A PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM NOS LEVA A PENSAR

José Bezerra Honório

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPE; Bacharel em Administração
pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

Endereço: Rua Martim Leitão, 403, Centro, CEP 58011-070, João Pessoa, Paraíba.

Contato: 83.8803.1364 - admjb@yahoo.com.br

Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos

Professor Titular (aposentado) do PROPAD/UFPE

PhD in Government - The London School Of Economics - University of London, UK;

Mestre em Administração pela Ebape/FGV; Licenciado em Filosofia pela UCP e Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

Endereço: Av. Bernardo Vieira de Melo, 1264, ap. 1802; Piedade; CEP 54400-000,
Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco.

Contatos: 81.8875.0025 - plincoln@hotmail.com.br

RESUMO

Sugere-se nova reflexão sobre o modelo de adoção de papéis nas organizações de Katz e Kahn (1987), em confronto teórico com a pragmática da linguagem, especialmente a Teoria dos Atos de Fala (AGUSTIN, 1990). Justificando-se pela exiguidade de estudos associando natureza da ação linguística às explorações teóricas sobre organizações, o texto apresenta cada pólo teórico da reflexão: o modelo de papéis e a pragmática da linguagem. Segue-se análise visando a esclarecer como a linguagem, na concepção adotada, pode contribuir para voltar-se a pensar na teoria de papéis. Destaca-se que a consideração da linguagem constitui saudável complicador à adoção de papéis nas organizações ao revelar que a expectativa de papel só se completa na ação linguística que é imprecisa e cujos significados são circunstanciais.

PALAVRAS-CHAVE: Papéis organizacionais, Pragmática da linguagem, Teoria dos Atos de Fala.

ABSTRACT

This paper suggests a new reflection on the model of role adoptions in organizations, by Katz and Kahn (1987), in a theoretical confrontation this role with pragmatics, especially the Speech Act Theory (AUSTIN, 1990). The study is justified by a lack of works that associate the nature of the speech act with theoretical explorations on organizations. The text presents each theoretical axis of the reflection: the model of roles and pragmatics. It then analyzes the way in which language, within the concept adopted in this study, might contribute to a re-examination of the theory of roles, highlighting the fact that the consideration of language is a healthy complication for the adoption of roles in organizations, as it reveals that the expectation of role is fulfilled only in the speech act, which is imprecise and whose meanings are circumstantial.

KEY WORDS: Organizational Roles; Pragmatics; Speech Act Theory

Se sugiere una nueva reflexión sobre el modelo de adopción de roles en las organizaciones de Katz y Kahn (1987), en confrontación teórica con la pragmática del lenguaje, especialmente la Teoría de los Actos de Habla (AGUSTIN, 1990). Justificado por la exigüidad de estudios que asocian la naturaleza de la acción lingüística a las exploraciones teóricas sobre organizaciones, el texto presenta cada uno de los polos teóricos de la reflexión: el modelo de roles y la pragmática del lenguaje. Sigue un análisis con el propósito de elucidar cómo el lenguaje, en la concepción adoptada, puede contribuir para volver a pensar en la teoría de roles. Se destaca que la consideración del lenguaje constituye un factor de complicación saludable para la adopción de roles en las organizaciones al revelar que la expectativa de rol sólo se completa en la acción lingüística que es imprecisa y cuyos significados son circunstanciales.

PALABRAS CLAVE: Roles organizacionales, Pragmática del lenguaje, Teoría de los Actos de Habla.

1 A QUESTÃO OBJETO DESTE ENSAIO E SUA MOTIVAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo na busca por um melhor entendimento analítico das organizações se enveredou por diversos caminhos e obteve – como ainda obtém – contribuições das mais variadas disciplinas. Tais conhecimentos possibilitaram avanços nos estudos organizacionais, e poderíamos lembrar conceitos como os de sistema, motivação, poder e cultura que muito têm influenciado as teorias administrativas.

Alimentada pelas mais variadas disciplinas, desde a psicologia até a economia, pouco se percebe a ausência das ciências da linguagem nessa multifacetada fonte que nutre o pensamento administrativo. “Poucas vezes ciências das organizações e linguística se encontraram no campo científico” (OLIVEIRA, 2001, p.1). Como bem relata Girin (1996, p.24):

A constatação da presença, e de uma presença maciça, da linguagem no funcionamento da organização é de tal modo evidente que não se deve ter escrúpulos em reconhecer que, até recentemente, os pesquisadores não prestaram grande atenção nesse fato. Poucos campos de estudo, com efeito, foram tão pouco explorados quanto este.

Embora o ambiente organizacional seja permeado por interações, comunicações e palavras, e sendo a palavra e a fala instrumentos essenciais à função e ação do executivo, como demonstrou Mintzberg ao estudar os papéis gerenciais (CHANLAT; BÉDARD, 1996), é intrigante verificar, não apenas a pouca influência da recente pesquisa sobre a linguagem nos estudos organizacionais, mas também a redução da palavra, pela teoria administrativa, a aspectos instrumentais a serviço da comunicação.

Algumas razões para este vazio são enumeradas por Girin (1996), que aponta: i) a “transparência da linguagem” e sua presença tão evidente nas organizações a torna um elemento despercebido, pois achamos que não há mais nada a dizer ou cremos que sabemos tudo sobre o assunto; ii) a própria linguística oferece obstáculos históricos e dificuldades práticas para sua aplicação na administração. Oliveira (2001) ainda acrescenta: i) a assimilação indevida do termo pelos administradores; ii) a linguagem é tida como um recurso que dispensa “gestão” ou “regulagem”; iii) última e mais relevante razão: a linguagem nas organizações é tida como um simples veículo de condução dos conteúdos a serem informados.

Não se poderia deixar de falar de tal ausência, mesmo reconhecendo não ser este o enfoque do artigo, na medida em que ele se pergunta como a linguagem pode se constituir elemento significativo para novo entendimento da estruturação dos papéis nas organizações, e toma por base a pragmática da linguagem – uma linha de estudos de linguística e filosofia da linguagem que se tem desenvolvido muito nos últimos 50 anos.

Aqui se submete à análise o conceito de papel, que passa, assim, a objeto do artigo. Como se detalhará adiante, ele significa um conjunto de condutas requeridas e esperadas de dado sujeito pelos demais indivíduos com quem se relaciona, indicando como deve ser seu comportamento, postura e atitudes em determinados momentos e situações. As pessoas que requerem um papel,

geralmente exprimem os termos e condições do comportamento esperado através do “envio” do que seria sua expectativa com relação a ele, constituindo-se em elemento de pressão. Tal expectativa consiste num estado de espera por (antecipação de) determinada conduta, e que pode se referir: i) a normas prescritas socialmente para determinada posição ou *status* que o sujeito ocupa, ou ii) a um entendimento pessoal que as pessoas têm acerca da conduta daquele sujeito.

Ao tratar da evolução das teorias administrativas Motta e Vasconcelos (2006) relatam as influências da teoria geral de sistemas sobre os conceitos organizacionais. Para os autores, o modelo de Katz e Kahn (1987), exposto no livro *Psicologia Social das Organizações*, mostra com muita abrangência e complexidade a aplicação da teoria de sistemas à teoria organizacional em associação com a noção de papéis. Enfatiza-se a organização como “um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm interrelacionadas” (MOTTA E VASCONCELOS, 2006, p. 182).

O presente estudo parte desse modelo de papéis organizacionais de Katz e Kahn (1987), apresentado na Seção 2, a seguir. Segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 182), trata-se de um sistema em que

cada participante de um conjunto de papéis mantém determinadas expectativas quanto ao papel dos demais e procura enviá-las àqueles. Da mesma forma, cada participante percebe e interpreta essas expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento do papel.

Entende-se a expectativa como elemento estruturante do papel e, como tal, capaz de estabelecer ponto de referência para o comportamento do sujeito. A questão aqui tratada surge justamente quando se lembra ser na linguagem que as indicações de direcionamentos de conduta são construídas. As expectativas tendem a ser, em vários momentos, expressas, comunicadas e transmitidas.

Ora, este momento de expressão é a ocasião de prática da linguagem, na qual as palavras se fazem presentes e atos de fala são realizados, produzindo significados circunstanciais. O papel adotado por cada indivíduo é decorrente de expectativas que estão sendo “editadas” em cada momento de realização dos atos comunicativos e interativos, tendo em vista um entendimento. Assim, o papel estaria sendo constituído nos limites e nas formas de uso das palavras. E dizer que ele é decorrente de expectativas postas, faz pensar que a linguagem, nessa concepção de papel, segundo Katz e Kahn, estaria sendo tomada apenas como instrumento para comunicar uma expectativa mental previamente estruturada. O mesmo deve dizer-se dos conflitos de papéis e jogos de poder que devem definir-se nos limites da concepção pragmática da linguagem. Estes são os aspectos problemáticos que este ensaio tenta levantar, especialmente na Seção 4.

Para discutir a questão, parte-se, na Seção 3, da filosofia do segundo Wittgenstein, e se destaca, nessa linha, a Teoria dos Atos de Fala, de J. L. Austin. A linguagem, nesses autores, hoje clássicos, é entendida em sua dimensão ativa, como elemento construtor de significado e sentido, o qual se constrói no próprio ato de expressar.

A Seção 5 retoma a estrutura do artigo e sintetiza algumas conclusões, oriundas, sobretudo, da Seção 4.

2 A ADOÇÃO DE PAPÉIS NAS ORGANIZAÇÕES, UM MODELO PARA ANÁLISE

Por formular-se a partir de uma analogia, é preciso estar alerta para o que dela se transporta para o conceito de papel organizacional. Coulson e Riddell (1977, p. 50) ressaltam o perigo de não se confundir a analogia com o que se pretende que ela esclareça:

O termo “papel” vem de representação. Um ator desempenhando um papel no teatro está representando para outros um papel cujo esboço foi traçado não por ele próprio, mas pelo autor da peça. O ator não é ele próprio deliberadamente, mas uma outra pessoa.

Já Maisonneuve (1977) diz que o papel também pode corresponder à personalidade do sujeito, na medida em que este expressaria em seu comportamento uma sujeição menos aos modelos de papel prescritos e mais ao seu eu profundo, ou seja, a concepção pessoal sobre como deve ser o seu comportamento em papel. Mesmo neste caso, o autor ainda relata que há influências de expectativas, sejam estas referidas a entendimentos pessoais ou normas sociais.

Segundo Coulson e Riddell (1977) essas diferentes considerações são relevantes na medida em que dotam o comportamento em papel de maior ou menor flexibilidade e dinamismo. Ora, pensar ser na linguagem que as indicações de direcionamentos de conduta são construídas é afirmar o caráter circunstancial e impreciso da estruturação do papel.

Como afirmam Sapir e Whorf (*apud* CHANLAT; BÉDARD 1996, p.131): “devemos estar conscientes do tipo de realidade que pode ser exprimida pela língua e do tipo de realidade que não o pode”, visto que o mundo vai aparecendo no uso e limites da linguagem.

Partindo agora ao modelo de papéis em foco, deve-se entender que Katz e Kahn (1987) propõem a organização enquanto sistema aberto de papéis, concebendo-se para isso um modelo de adoção de papéis. Os autores enfatizam o fato de as organizações serem entes artificiais com uma estrutura formada por atos ou eventos e não por componentes físicos.

Um papel, segundo Katz e Kahn (1987, p. 194) seria “as características essenciais e persistentes dos atos específicos que compreendem o comportamento em papel”. Pode também ser visto como uma ou mais atividades recorrentes de um padrão de atividades interdependentes, ou mesmo como formas específicas e padronizadas de se comportar, esperadas de uma pessoa. Castellan (1987 *apud* NICKEL, 2001 p. 40) expressa melhor este entendimento quando relata que o papel refere-se a uma “atividade não espontânea, fixada antecipadamente por determinação social, em um conjunto de outras atividades sociais”.

O elemento central do modelo de papéis organizacionais é o “episódio de desempenho de papel”, trata-se de um modelo sistêmico e causal no qual o indivíduo reconhece e identifica seu papel a partir da interação com os demais num processo comunicativo e influencial que envolve transmissão e recebimento do que seriam expectativas de papel.

O episódio especifica um evento momentâneo isolado não considerando o contexto de ocorrência nem que todo indivíduo recebe de, e transmite, papel para uma ou mais pessoas de forma contínua em diversos episódios que se sobrepõem. Há quatro momentos nesse episódio:

1) expectativa de papel: o conteúdo desta reflete as concepções dos demais indivíduos, suas crenças e atitudes sobre o que o sujeito deve ou não fazer, seu modo de pensar e se relacionar enquanto parte de seu papel, são prescrições e proscricões relativas ao comportamento de qualquer pessoa que ocupe um dado ofício ou posição organizacional. Sobre as expectativas Katz e Kahn (1987, p.195) destacam que estas “existem na mente dos membros de seu conjunto de papéis e representam padrões em cujos termos eles avaliam o desempenho (do outro)”. Tais expectativas não ficam arquivadas na mente, são comunicadas ou transmitidas dos mais diversos modos, embora não de forma contínua.

2) Papel transmitido: são comunicações com origem nas expectativas de papel e que são transmitidas pelos indivíduos na tentativa de influenciar a pessoa em foco. O processo de envio de papel, entendido como algo “comunicativo e influencial”, constitui-se de numerosos atos formais e informais dirigidos ao sujeito na tentativa de influenciá-lo a agir em conformidade às expectativas dos transmissores de papéis, são, então, pressões influenciáveis.

3) Papel recebido: percepção por parte da pessoa focal das mensagens de papel que lhe foram endereçadas, inclusive as que a pessoa “envia a si mesma”. Visto que cada indivíduo possui percepção e cognição próprias sobre aquilo que lhe foi enviado, deve-se considerar então, não só o papel transmitido, mas também aquele recebido. Isso é posto, pois cada indivíduo possui sua representação psicológica das coisas, a partir da qual ele reage.

A partir desse ponto o foco passa a ser uma possível correspondência entre o que foi transmitido e aquilo que foi recebido, visto que uma maior proximidade garantiria o sucesso do desempenho de papel, de outra forma grande discrepâncias extrapolariam a faixa de aceitabilidade e se tornariam imediatamente visíveis para os demais membros.

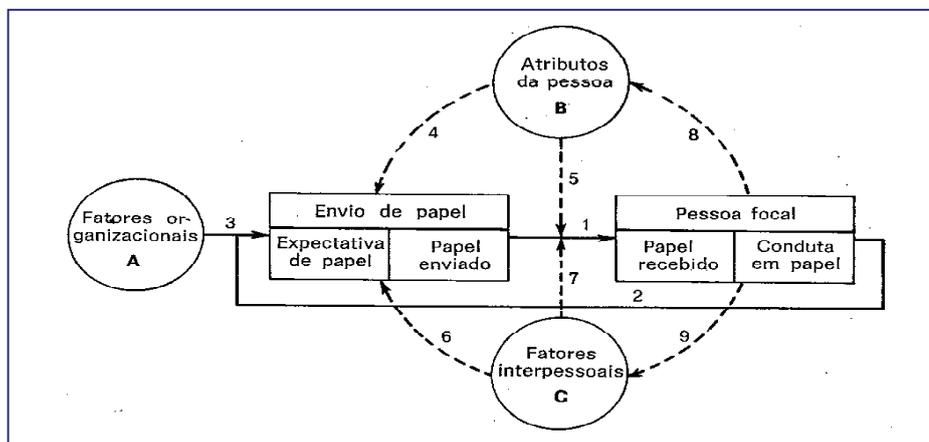
O que se vê aqui é um conjunto de significados que ao ser submetido à “precariedade” da linguagem pode vir a ser distorcido e nesse caminho comunicativo perder o seu real sentido, entretanto este significado está na forma de uso das palavras e expressões linguísticas que praticamos, dando então o contorno às expectativas e ao papel.

4) Comportamento em papel: reação do sujeito ao complexo de informações e influências recebidas. Tal reação pode ser ou não congruente com as expectativas enviadas, as diferenças entre tais variáveis indicariam problemas no envio do papel, na sua interpretação ou seriam derivados da personalidade individual e outros "atributos duradouros das pessoas".

Toda essa estrutura parte do entendimento da palavra e seus significados como coisas distintas, em que os significados das palavras estão nas expectativas de papel. Uma crítica a essa posição será feita adiante, na Seção 4.

De forma complementar o modelo de adoção de papéis nas organizações completa-se com a inserção do "episódio de desempenho de papel" no contexto em que ocorrem. Tal fato suscitou o levantamento de três variáveis contextuais a partir de evidências em diversas pesquisas e por serem consideradas características mais ou menos estáveis das situações de ocorrência do episódio de papel. As três variáveis consistem em: i) fatores organizacionais; ii) atributos da pessoa (personalidade) e iii) fatores interpessoais. Cada variável apresenta diversas implicações ao episódio de papel (expectativa/envio/recebimento/comportamento em papel), que se situa no centro da figura 1, até aqui explicado. Assim, o modelo de Katz e Kahn (1987) sobre a adoção de papéis nas organizações é completamente apresentado na figura 1:

Modelo de Adoção de Papéis Organizacionais



Fonte: Katz e Kahn (1987 p. 208)

Os fatores pessoais ou da personalidade (motivos, valores, preferências e medos) e os fatores interpessoais (elementos concernentes a relações como confiança e apreço), são vistos de três formas: i) auxiliam a determinar as expectativas de papéis (setas 4 e 6); ii) intervêm de forma mediativa entre o envio e o recebimento de papel (setas 5 e 7) e por fim, iii) tais fatores são afetados pelas experiências e comportamentos vivenciados nos papéis (setas 8 e 9), ou seja, o comportamento em determinado papel pode influir para modificar características das relações interpessoais ou da personalidade.

É relevante destacar o entendimento de que os fatores organizacionais, tais como tamanho, políticas, estruturas e posição hierárquica, se constituem num **elemento causal** das expectativas de papel mantidas e enviadas (seta 3). De forma que, "as expectativas de papel e processo de envio não surgem como expressões espontâneas e idiossincrásicas por parte dos transmissores, nem como simples reações a algum comportamento prévio da pessoa focal a quem as expectativas foram transmitidas"; deste modo, "manter e enviar tal expectativa são coisas pessoais e diretas, apesar disso, seu conteúdo é **moldado** por fatores próprios do sistema." (KATZ; KAHN 1987, p. 212 e 214). Dessa forma as pessoas tomam as expectativas recebidas como se fossem suas e as outras cumprem como se assim desejassem.

Katz e Kahn (1987) relatam que em organizações formais, os papéis são mais uma função do ambiente social do que das características pessoais, e que o conteúdo destes **vai além** da descrição de

cargos, na medida em que reflete as concepções de um membro quanto ao ofício e aptidões do outro. Essa visão de sobreposição do sistema sobre o indivíduo é realçada quando os autores afirmam:

Ele (indivíduo) vem para o cargo em um estado que anteriormente chamamos de prontidão ou presteza para o papel, estado que inclui a aceitação da autoridade legítima e o cumprimento de seus requisitos, cumprimento que para muitas pessoas, estendem-se para atos que elas não compreendem e, que podem violar muitos de seus próprios valores. (KATZ; KAHN, 1987 p. 199)

Ou seja, embora os atributos das pessoas e os fatores interpessoais influenciem na formação da expectativa de papel, os fatores organizacionais são seus elementos causais, ressaltando assim, como afirmam Motta e Vasconcelos (2006), os pressupostos funcionalistas de determinação da ação individual. Revelando também a influência do funcionalismo sobre a teoria de sistemas, na qual “os papéis, as normas e os valores estariam mais de acordo com as demandas do ambiente”.

2.1 O CONFLITO DE PAPÉIS

A adoção do conceito de papéis possibilita um possível entendimento para a questão dos conflitos no ambiente organizacional, estes ocorreriam no momento em que duas ou mais expectativas enviadas são difíceis ou até mesmo impossíveis de serem realizadas através do consequente comportamento em papel. Tal fato ocorre, pois as expectativas são mutuamente contraditórias ou por que o cumprimento de uma impossibilita a realização da outra.

Há os conflitos de papéis que ocorrem no ambiente objetivo, que são na verdade, conflitos de conteúdo de papel ou de desentendimento quanto ao conteúdo do papel. Embora ocorram na esfera objetiva, reflete-se em conflitos psicológicos. Neste caso, há três tipos de conflito: i) o *intratransmissor*: uma única pessoa possui expectativas em si incompatíveis em relação a um papel e as envia para os outros membros gerando neles um conflito; ii) o conflito *intertransmissor*: as expectativas de um transmissor são incompatíveis com as de outro, fazendo com que a pessoa focal no exercício de um papel receba expectativas conflitantes sobre seu papel e iii) o conflito *interpapel*: neste as expectativas de um papel são diferentes ou conflitantes com as expectativas de outro papel que a mesma pessoa exerce. Exemplo: o papel de marido e pai. De forma complementar, identifica-se também aquele tipo de conflito de caráter psicológico propriamente dito, que ocorre no ambiente subjetivo, entre o papel e a pessoa, trata-se do conflito *papel-pessoa*: pode-se dizer uma incongruência de valores, na qual os requisitos do papel violam as necessidades, valores e capacidades da pessoa focal.

Entretanto deve-se considerar que as incompatibilidades estão nas palavras e expressões que usamos para construir um sentido e para fazer algo, pois, o significado só se mostra no uso concreto da palavra, é na forma peculiar de uso que surgem desencontros no entendimento por seu choque com outra forma de uso. Com linguagem podem-se fazer diferentes ações e usos, uma expressão pode lhe significar algo diferente do que querem lhe dizer ou há dúvidas sobre que ato de fala se estaria fazendo ao falar, tudo devido ao contexto.

3 LINGUAGEM COMO ATIVIDADE, USANDO PALAVRAS E FAZENDO COISAS

O pensamento filosófico de Wittgenstein em sua segunda fase, ao tomar como modelo a linguagem ordinária, cotidiana, abriu o caminho para uma análise dos diversos usos que se pode dar às palavras, para entender o uso como critério de determinação do seu sentido e a linguagem como uma prática social. Segundo o filósofo “um ideal de exatidão (da linguagem) completamente desligado das situações concretas do uso da linguagem carece de qualquer sentido” (OLIVEIRA 1996, p. 131).

Quando analisa o uso das palavras em situações reais, o indivíduo se habilita a perceber que não há um significado ou conceito que esteja estabelecido de modo definitivo e completo, ou seja, não há uma significação unitária, à qual as palavras e expressões se conformam, o sentido está no próprio uso da linguagem. Os diversos usos de uma mesma palavra ou expressão revelam haver semelhanças e parentescos, nuances semânticas com significados diversos e não uma essência comum que permitiria precisão e unidade na definição. “Em suma, linguagem (significativa) é uso e reflexo de uso, e só se elucida para alguém que deseja compreendê-la, **pela observação do uso.**” (MATTOS, 2003).

É impossível determinar a significação das palavras sem uma consideração do *contexto socioprático* em que são usadas. Ora, é exatamente o exame desses contextos que nos vai mostrar que usamos as palavras não de acordo com uma significação definitiva, estabelecida de antemão, nem também de modo arbitrário, mas de acordo com *semelhanças e parentescos*. Nesse sentido, podemos dizer que nossa linguagem é, sempre, de certo modo, ambígua, uma vez que suas expressões não possuem uma significação definitiva. (OLIVEIRA 1996, p. 131)

Assim, linguagem não está desvinculada da situação específica de sua prática, é conhecendo seu uso que se percebe a emergência dos diversos sentidos das expressões linguísticas. A partir desse ponto, sobressai a necessidade de exame dos contextos em que a palavra de fato é usada e a identificação dos tipos de ação praticados com a sentença.

Enfim, Wittgenstein em sua segunda fase (*apud* MATTOS, 2003^a, p. 43) revela que “não analisamos um fenômeno (por exemplo, o pensar), mas um conceito (por exemplo, o do pensar), e, portanto, o **emprego de uma palavra**. [...] Você aprendeu o conceito ‘dor’ com a linguagem.” [Grifo nosso]

Isolando as expressões do contexto em que estas surgem e são empregadas, torna-se difícil proceder a uma análise completa (ou pelo menos não reducionista) da significação e sentido das palavras. Pois a linguagem só atinge seu sentido quando sai da semântica e envolve o contexto de uso e as regras de manejo das palavras ali inseridas.

As regras ou convenções que surgem nos contextos de interação social se distinguem das regras gramaticais normalmente conhecidas e as complementam. Além disso, estas últimas não podem ser formuladas abstratamente, desconectadas de seus contextos específicos.

Familiarizar-se com os diversos contextos em que as palavras são empregadas e com as convenções de uso, daí resultantes, capacita o indivíduo ao entendimento dos critérios utilizados e necessários para que se faça uso correto da linguagem. “As pessoas tendem a falar da maneira localmente convencionada para que se entenda o estado de coisas de que falam – ou não serão entendidas.” (MATTOS, 2003).

Segundo Girin (1996) os ouvintes encontram nas mensagens “conteúdos” e “vazios” e trabalham para preencher tais “vazios”, completando o “conteúdo”. Nesse esforço o indivíduo dispõe da situação e do contexto para que as palavras expressem algum sentido. Assim, “o ouvinte deve contribuir com seu tijolo para construir o edifício do sentido da comunicação, completando o que a mensagem não contém.” (GIRIN, 1996, p. 45).

O autor diferencia situação e contexto. O primeiro caso requer a presença física de duas ou mais pessoas num dado local e momento, onde há possibilidades mútuas de ‘controle’ do que os enunciados podem significar. No segundo caso, ocorrem leituras da situação, requerendo construção de referenciais, “realidades” e esquemas para se compreender os enunciados.

Como afirma Costa (2002, p. 38) “as nossas expressões adquirem diferentes funções, de acordo com o contexto no qual elas são empregadas, modificando-se, assim, o que se quer dizer com elas”; e, referindo-se a palavras de Wittgenstein, completa Mattos (2001):

[...] os usos são incomensuráveis, não podemos estabelecer regras para todos os casos e isso porque ocorrem no plano histórico da ação de pessoas livres; entre um número indefinido de possibilidades de uso das palavras, estamos a cada instante escolhendo alguns, e jamais os repetimos inteiramente [...]

O papel fértil da linguagem na abordagem pragmática, dada neste trabalho, reside num novo entendimento que se possa fazer dela, no qual ela deixa de ter o papel secundário de se ajustar às estruturas do mundo e do pensamento, para representá-los. Também é insuficiente entender a linguagem como instrumento de comunicação. Numa esfera maior, a própria relação social passa a ter um papel ativo na construção do significado, pois é através dela que o indivíduo constrói seu mundo. Só nesse contexto pragmático e social de compreensão da linguagem, ela poderia referir-se “à faculdade de simbolizar, vale dizer, à faculdade de representar o real através de um ‘signo’, e de compreender o ‘signo’ como representante do real” (CHANLAT; BÉDARD, 1996, p.127).

3.1 ATOS DE FALA: “QUANDO DIZER É FAZER”

A Teoria dos Atos de Fala foi elaborada e expressa por Austin (1990) seguindo uma trilha já aberta por Wittgenstein acerca do uso da palavra e da visão da linguagem como atividade humana,

como prática. Todo o raciocínio do autor parte de uma questão fundamental; determinadas coisas só podem ser realizadas com palavras, mas o que significa dizer que falar algo é fazer algo? Pode o dizer realizar um ato, uma ação, **fazer** alguma coisa? Se as palavras podem ser utilizadas de diversas formas e adquirem diferentes significados e funções, se elas são análogas a uma ferramenta, possuindo várias 'serventias', pensa-se ainda o que se pode **fazer** com uma expressão linguística? Para Austin (1990, p. 89) "uso é uma palavra incuravelmente ambígua e demasiado ampla", necessitando de um melhor nível de análise. Assim, segundo aquele autor, expressões como "Eu aceito esta mulher como minha legítima esposa.", "Batizo este menino com o nome de Rafael." ou "Aposto que vai chover amanhã às 15h." possuem uma característica intrigante e mesmo transformadora. Para Austin (1990, p. 24)

estes exemplos deixam claro que proferir uma dessas sentenças (**nas circunstâncias apropriadas**, evidentemente) não é *descrever* o ato que estaria praticando ao dizer o que disse, nem declarar que o estou praticando: **é fazê-lo**. [Grifos em negrito nosso]

Trata-se, como denominada por Austin (1990), da característica performativa da linguagem, a sentença não apenas diz algo, mas também, e principalmente, realiza algo! A Teoria dos Atos de Fala se constitui na elaboração teórica final de Austin que sobrevive para explicar o caráter performativo das sentenças.

No ato, ou ação, de fala, podem se distinguir três dimensões que são indissociáveis e não são mutuamente excludentes:

1) Ato Locucionário: é o ato de **dizer algo**, proferir uma sentença com sentido, através de qualquer meio de expressão, estando ela estruturada de acordo com as regras gramaticais de uma língua, ou seja, satisfazendo o aspecto semântico da linguagem;

2) Ato Illocucionário: é **realizar algo** quando alguma sentença é proferida, tratando-se aqui da ideia central em que "dizer é fazer", ou seja, a expressão opera o que significa ou realiza a ação que nomeia. O ato illocucionário atribui à sentença uma **força**, que é explicitada pela consideração de um verbo performativo. Essa **força illocucionária** dota a sentença (no contexto em que foi proferida) de uma significação, ou um papel, ou intenção.

Deve-se ressaltar que muitas vezes o verbo performativo está implícito, tornando difícil sua consideração, dotando, assim, a força illocucionária de ambiguidade. Koch (1998, p. 21) cita um exemplo esclarecedor: "quando eu digo *saia*, pode tratar-se de uma ordem, de um pedido, de um conselho, ou até de uma súplica". Quando alguém diz *saia*, o performativo está implícito, de modo que posso estar dizendo: (ordeno que você) *saia*, ou (por favor) *saia* ou mesmo, eu aconselho você que *saia*. Koch (1998, p. 21) continua seu esclarecimento relatando que "somente a entonação, os gestos, as expressões fisionômicas e as condições gerais em que o enunciado é produzido permitirão detectar a verdadeira força do ato produzido", assim, deve-se considerar todo o contexto de enunciação da sentença.

3) Ato Perlocucionário: é **provocar um efeito** sobre os sentimentos, pensamentos ou ações das outras pessoas, ou seja, é aquilo que a força illocucionária causa no ouvinte, no falante ou em outras pessoas. Como afirmou Mattos (2003, p. 10) é "um significado real, mas derivado, de forma intencional ou não, do ato illocucionário praticado". A diferença do illocucionário para o perlocucionário é que este não depende de convenções sociais de uso da linguagem. Costa (2002, p. 48) cita um bom exemplo:

Se um assaltante aborda alguém dizendo "A bolsa ou a vida", o **ato illocucionário realizado** é o de ameaçar; o ato perlocucionário, por sua vez, é aquilo que o ato illocucionário **causa no ouvinte** – possivelmente, no caso, o efeito de intimidá-lo. [Grifos nossos]

Não se trata de três atos distintos, mas de **três dimensões do mesmo ato** de fala. Como explica Costa (2002, p. 48) "os três atos descritos são abstrações que analisam um fato único: o fato de que o falante, ao dizer alguma coisa, o faz com certa 'força illocucionária' e com intenção de produzir no ouvinte certo efeito".

Ainda segundo Austin (1990), toda e qualquer ação, incluindo as de fala, podem ser afetadas por riscos que lhes são inerentes, por isso, deve-se estar preparado para possíveis desencontros, especificamente, para as complicações: i) entre tentar e conseguir: "quando a pessoa que fala tenciona causar um efeito que pode, contudo, não ocorrer" (AUSTIN, 1990, p. 92) e ii) conseguir

algo não intencionado: "quando a pessoa que fala não tenciona causar um efeito ou tenciona deixar de causá-lo e, contudo, o efeito ocorre" (AUSTIN, 1990, p. 92).

Por exemplo, como perceber a força ilocucionária intencionada pelo locutor? Muitas vezes o interlocutor (o ouvinte) não reconhece a força intencionada (devido a um performativo implícito), mas outra força qualquer que lhe parece que o locutor quis dar (realizar) ao dizer. O mesmo pode ocorrer nas locuções, quando usamos palavras que, dependendo do contexto e forma de uso, podem ter uma ou outra referência e assim justificamos: "quando disse *isso* não quis me referir a exatamente *isso* - ou quis dizer *aquilo*". Nas perlocuções, ao invés de se conseguir um efeito de agradar, você pode estar assustando.

Revela-se assim, que todo falar (ou quase todo) é um agir, e que esta ação diz algo para e causa efeitos sobre. Trata-se de uma ação como outra qualquer, mas que é inerentemente comunicativa (e como tal interativa), pois se realiza na dimensão da língua, da linguagem.

4 REFLETINDO SOBRE OS PAPÉIS A PARTIR DA PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM

No modelo de papéis organizacionais, aqui tomado para análise, o que é "transmitido e expresso" por meio da linguagem tem a possibilidade de se constituir imagem fiel das expectativas de papel a serem enviadas. Tal perspectiva é completada quando se considera que o papel recebido pode possuir, conforme bem ou mal interpretado, uma identidade, em magnitude e direção, com o papel transmitido, daí resultando um complexo de informações que se refletiriam no comportamento em papel. Essa regularidade confina a linguagem a uma função designativa que não participa da constituição dos significados, que seriam então produzidos pela razão ou mesmo pelo conhecimento das expectativas em si.

Ora, como visto, a linguagem não é um veículo onde se põem conceitos e expectativas a serem transmitidas; é, ela mesma, uma instância em que ações são realizadas, e o sentido é produzido no uso da linguagem, sendo constantemente exercitado e construído. A forma como a linguagem é usada, as ações que nela se realizam, ressaltam, de imediato, a complexidade de conhecimentos e informações que teriam de compor o comportamento em papel. Como argumenta Mattos (2003), "não existem significados como essências mentalmente produzidas e expressas através da linguagem". Ainda, os significados e sentidos das palavras só podem ser entendidos, analisando-se seu contexto, e ainda assim ou por isso mesmo, entende-se que tais sentidos estão em aberto e apresentam ambiguidades. Como então descrever papéis como relação estável entre expectativa e comportamento? A simplicidade lógica com que se descreve (e até se prevê) um papel dilui-se consideravelmente.

Katz e Kahn (1987) em seus estudos, assim como outros autores que tratam de papéis, não consideraram a linguagem. Ao contrário, subentendem-na como elemento instrumental e secundário, e sem implicações para o assunto em questão, um fato comum, como referido por Oliveira (1996) e Girin (1996) e apresentado no início deste ensaio.

Por exemplo, Katz e Kahn (1987, p. 198) dizem:

Quão aproximadamente o papel recebido corresponde ao enviado é uma questão empírica para cada pessoa focal e cada conjunto de transmissores de papel, dependendo das propriedades destes últimos, da pessoa focal, do conteúdo substantivo das expectativas transmitidas, da clareza da comunicação e coisas da mesma espécie.

Tomam, portanto, de antemão, que a linguagem é um instrumento de transmissão de significados previamente estruturados, no caso, expectativas, que ao serem comunicadas podem incorrer em incongruências devido à clareza, fatores pessoais e coisas do tipo.

Diversamente, este trabalho argumenta pela **autoría** que a linguagem pode exercer no processo de adoção de papéis nas organizações. O comportamento em papel e o próprio papel se estruturariam por meio do exercício da linguagem e do uso das palavras, não a partir de uma realidade prévia e distinta, psicológica ou mental, mesmo que em seguida comunicada. Por outro lado, a linguagem delimitaria as **condições de possibilidade** para a constituição de **certo** papel

ou para **certo** comportamento em papel. E por fim, a linguagem é uma maneira de se comportar em papel, praticar linguagem de determinada forma é exercer papel. As ações que são realizadas na linguagem constituem e constroem o papel.

Tomar a linguagem como pano de fundo para análise da adoção de papéis nas organizações implicaria dizer que o papel é um elemento em constante construção, que não há como determiná-lo com precisão, e que a linguagem se põe como variável estruturante dos comportamentos em papéis, assim como das expectativas enunciadas. Só o uso efetivo da linguagem sancionaria a suposição de um papel. Mattos (2003a, p. 45) afirma:

A prática social da linguagem traz consigo **a sanção do uso**. Há sempre alguém por perto corrigindo nossa prática linguística, ou por causa do fonema, do monema ou da sintaxe, que lhe parece significar (ou não) algo diferente do que imagina que estejamos querendo dizer, ou, principalmente, por causa do que “estamos fazendo” ao falar ou escrever aquilo.

Mesmo quando os autores consideram o contexto de ocorrência do episódio de papel não é para condicioná-lo à linguagem que ali socialmente se constrói. Não são apenas os fatores pessoais duradouros e a personalidade que influem na cognição, percepção e motivação dos indivíduos, como afirmam Katz e Kahn (1987). Aqui, a linguagem tem seu papel chave.

Por serem privadas e subjetivas, as expectativas de papel não podem ser conhecidas em si, mas podem ser deduzidas de possíveis marcas ou pistas, explícitas ou implícitas, deixadas pelos atos de fala, ou mesmo pelas coisas que outras ações físicas significam. Pode até haver certo esforço para que a expectativa subjetiva do locutor seja reconhecida pelo ouvinte, mas seu valor como definidora de papel estará sempre sujeito ao contexto real do diálogo ou relacionamento linguístico.

Enfim, há duas problemáticas a serem levantadas, completando essa reflexão. A primeira refere-se à questão do conflito de papéis, a segunda à dos jogos de poder que a linguagem realiza entre papéis.

Como visto antes, conflitos surgem a partir de expectativas incompatíveis (de um mesmo membro ou de diferentes membros) sobre os comportamentos em papéis para determinadas situações. Ora, os conflitos podem ser menos caracterizáveis do que Katz e Kahn sugerem. Interfere nessas incongruências linguagem nunca unívoca; ela carrega em si sentidos às vezes ambíguos, e sempre parcialmente abertos, que trazem “vazios” a serem preenchidos em pleno uso. Afirma-se que há imprecisões e cambiância dos significados expressos; eles são construídos de forma contínua e só assim é que tomam corpo os papéis. Eles são “negociados” entre os interlocutores.

Para Katz e Kahn (1987) são os fatores próprios do sistema organizacional que moldam e causam as expectativas de papel e no fim o próprio papel. De outra forma, pode-se dizer que tais fatores coagem os indivíduos na medida em que se transformam em instrumentos de comunicação de expectativas que não são suas e em que são tomados como “estado de prontidão” para realizar papéis que o sistema lhes (im)põe.

O controle de mecanismos e posições relacionadas a esses fatores organizacionais podem transformá-los em recursos de poder para determinadas pessoas. Entretanto, a linguagem realiza formas relacionais de poder que vão além daquela na qual o poder é visto como “próprio” de alguém ou como “recurso” daquelas pessoas.

Uma relação de poder está inserida e intermediada pela autoria da linguagem, pois é afirmada, negada e/ou reformada, enfim, construída no âmbito linguístico. A prática da linguagem é capaz de revelar em que situação interativa há uma relação de poder, visto que este também é exercido nos atos de fala. Não se trata aqui apenas de lembrar o caso típico do ato ilocucionário “diretivo” (SEARLE, 1979, p.13), quando o falante tenta levar o ouvinte a fazer algo, situação de ordens, frequentemente associada ao exercício do poder formal. Também não basta acentuar como a linguagem cria formas de “poder informal” (MINTZBERG, 1983), aquele “não autorizado” ou legitimado hierarquicamente, mas baseado nas relações de dependência em relação aos recursos organizacionais (CLEGG, 1991, p. 50-51). As formas da relação de poder que a linguagem realiza são mais sutis, na medida em que ativam todos os recursos desta, verbais e não verbais, sempre na base indissociável do relacionamento social, seja interpessoal seja grupal.

A perspectiva foucaultiana não nega a existência de coerções nas organizações, mas sugere que estas ocorram em diversos espaços e instâncias, são passíveis de resistências e inversão. As

relações de força são múltiplas, móveis, desiguais e instáveis (POGREBINSCHI, 2004, p. 188). Contudo, a linguagem se presta especialmente às estratégias e manobras típicas dessas relações. E, como diz Maia (1995, p. 87) ao tratar da analítica de poder em Foucault: “o funcionamento do poder é melhor compreendido através da ideia de que se exerce por meio de estratégias e de que seus efeitos não são imputáveis a uma apropriação, mas a manobras táticas e técnicas”.

Assim, a linguagem é a chave para o entendimento dessa dinâmica do poder (VAN DIJK, 2008), que é também constitutiva da adoção de papéis organizacionais.

5 CONCLUSÕES

Com o objetivo de explorar novas possibilidades de repensar o modelo de adoção e transferência de papéis nas organizações, especificamente Katz e Kahn (1987), este ensaio apresentou a linguagem – na concepção que lhe dá Wittgenstein e Austin – como elemento novo e ativo para se chegar a uma melhor compreensão da constituição de papéis nas organizações.

Praticando linguagem (donde a denominação “pragmática”), os indivíduos abrem caminho para a estruturação do comportamento em papel, e quem os estuda não pensará em um processo sequencial e causal de eventos, baseado em significados prontos, na qual em vão se interrogará sobre como estabelecer uma linguagem precisa – espelho “das coisas como elas são”. É o próprio uso das palavras nos diversos contextos que lhes vai conferir algum significado, este muitas vezes incerto. Como diz Mattos (2001) “entre um número indefinido de possibilidades de uso das palavras, estamos a cada instante escolhendo alguns significados, e jamais os repetimos inteiramente”. De outra forma, “A significação de uma palavra resulta das regras de uso seguidas nos diferentes contextos de vida” (OLIVEIRA, 1996, p. 139).

Assim, a Teoria dos Atos de Fala não nega nem se opõe à Teoria dos Papéis, na versão de Katz e Kahn, mas obriga-a a certas reformulações:

a) a linguagem como ação geradora do significado nas relações precisa ser considerada como estruturante e central no jogo entre expectativa, transferência e comportamento do papel; não é possível ignorá-la nesse processo ou considerá-la mero instrumento de expressão de um papel preexistente. O comportamento de papel é ação linguística;

b) a descrição e análise de papéis, como características relacionais **estáveis**, ficam profundamente comprometidas, já que o decisivo nos significados trocados na comunicação constrói-se nos contextos de uso da linguagem, sujeitos a uma variabilidade radical. Os papéis estão sendo continuamente (re)construídos no exercício da palavra, visto não haver significados prontos, mas abertos ao mútuo entendimento.

c) em vez de papéis claramente traçados, dever-se-ia falar em condições em que seriam possíveis certos papéis, condições essas dadas por contextos de relacionamento linguístico habitual, quando tal for possível caracterizar;

d) as mesmas limitações ou condicionamentos dados pelas ações contextualizadas de fala seria preciso também admitir ao falar de conflitos de papéis. Supor “incompatibilidade de expectativas” pode ser ainda mais arriscado, face aos desencontros na troca de significados linguísticos, muito presentes na conversação ordinária.

e) as relações de poder que concernem e permeiam os processos de adoção de papel são entendidas como descentralizadas, constantes, plural e passível de resistência e inversão dos pólos da dominação.

f) Há enormes dificuldades de pensar que a pessoa focal tem um entendimento claro e preciso daquilo que dela é esperado. Ao mesmo tempo, percebe-se que a pessoa transmissora de papel se encontra numa situação de construção do significado de sua comunicação, quando se expressa. Ambas podem, no entanto, deixar **marcas**, e delas se pode proceder a deduções sobre as expectativas de papel. Nesse esforço de se fazer entender e de ser entendido, o pesquisador tem a linguagem – desde que corretamente entendida em sua pragmática – como elemento objetivo e privilegiado de elucidação das expectativas.

Somos seres de palavras como o somos de ação, um agir que se realiza em atos de fala. É nos encontros e desencontros do exercício do entendimento pela palavra que se constituem os papéis.

REFERÊNCIAS

- AUSTIN, John Langshaw. **Quando dizer é fazer**. Porto Alegre: Artes Médicas: 1990.
- CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. I. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, Cláudio Ferreira. **Filosofia da Linguagem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- COULSON, Margaret A.; RIDDELL, David S. **Introdução crítica à sociologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. I. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOCH, Ingedore Grünfled Villaça. **A inter-ação pela linguagem**. São Paulo: Contexto, 1998.
- MAIA, Antônio C. Sobre a analítica do poder de Foucault. **Tempo Social: Rev. Sociologia USP**, São Paulo: n 7, v 2, p. 83-103, out 1995.
- MAISONNEUVE, Jean. **Introdução a psicossociologia**. São Paulo: Nacional-EdUSP, 1977.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 27. Atibaia – SP. Set. 2003. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-Rom.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Teoria Administrativa e Pragmática da Linguagem: Perspectivas para Problemas que Afligem as Relações entre Acadêmicos e Consultores, Educadores e Educandos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 2, p. 35-55, Abr/Jun. 2003 a.
- MINTZBERG, Henry. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning, 2006.
- NICKEL, Daniele Cristine. Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normativa: Estudo de Caso na Indústria Automobilística. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.2, p.37-52, maio/ago. 2001.
- OLIVEIRA, Manfredo A. de. **Reviravolta lingüístico-pragmática na filosofia contemporânea**. São Paulo: Loyola, 1996.
- OLIVEIRA, Miguel Filho Ferreira de. Algumas considerações acerca das relações entre organização e linguagem. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 25. Campinas – SP, set. 2001. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-Rom.
- POGREBINSCHI, Thamy. Foucault, para além do poder disciplinar e do biopoder. **Revista Lua Nova**, n 63, p. 179-201, 2004.
- SEARLE, John. *Expression and Meaning. Studies in the Theory of Speech Acts*. Cambridge: CUP, 1979.
- VAN DIJK, Teun A. **Discurso e Poder**. São Paulo: Contexto, 2008.