

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

ALEX FILIPE SILVA MARTINS

A PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM E A GESTÃO: CONTRIBUIÇÕES
PARA ENTENDER O “FAZER” DO GESTOR

CARUARU
2016

ALEX FILIPE SILVA MARTINS

A PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM E A GESTÃO: CONTRIBUIÇÕES
PARA ENTENDER O “FAZER” DO GESTOR

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho

CARUARU
2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva CRB/4 - 1223

M386p Martins, Alex Filipe Silva
A pragmática da linguagem e a gestão: contribuições para entender o “fazer” do gestor./ Alex Filipe Silva Martins. – 2016.
35f. : 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Administradores de empresas. 2. Competência e desempenho (Linguística) 3. Pragmática. 4. Atos de fala (Linguística). 5. Felicidade. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-287)

ALEX FILIPE SILVA MARTINS

A PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM E A GESTÃO: CONTRIBUIÇÕES
PARA ENTENDER O “FAZER” DO GESTOR

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 07 de dezembro de 2016

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Elielson de Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Junior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço o presente trabalho a minha família pelo apoio e em especial a minha mãe, Alba Rejane da Silva, que sempre acreditou em mim e sempre fez o possível para mim dar o melhor.

À Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste e todos aqueles que a compõem, por me ajudarem nessa longa caminhada e, pela obtenção de bolsas estudantis que me proporcionaram apoio financeiro e permitiram a possibilidade de me dedicar ao projeto “A pragmática da linguagem e a gestão: Quando dizer é fazer”.

Agradeço aos professores, que participaram da minha aprendizagem tanto escolar como acadêmica e, em especial aqueles poucos que sempre mostraram dedicação, empenho e que sempre servirão de exemplo a serem seguidos. Ao meu professor orientador, José Lindenberg Julião Xavier Filho, por ser um professor ímpar no que faz, por sempre mostrar disponível para qualquer tipo de ajuda e muito mais por ser um amigo e um grande mestre a nos ensinar.

Agradeço também aos servidores públicos da UFPE/CAA, Anderson Wagner Cavalcante Batista, Hereles Wilson de Oliveira e William Machado de Oliveira, por me ajudarem no estágio, pelos laços de amizade criados e por enriquecerem profissionalmente meu estágio.

Aos colegas da universidade, Adjaelton Severino da Silva Florêncio, Camila Maria Carvalho da Silva, Flávia Bezerra da Silva, José Vitor Cordeiro Mergulhão, Jucielma dos Santos Silva, Kamila Freitas de Arruda, Phammella de Moura e Silva e Samara Kilvia da Silva, por serem bons amigos e pessoas de grande espírito que tornaram meu caminho acadêmico mais alegre.

E aos amigos Chasnor Bruno dos Santos Torres, Lennon Maciel Brandão, José Allan Gomes de Souza, José Lucas de Lima Pereira, Mariane Lima de Sales e Tiago de Queiroz Almeida, pela grande influência na construção do meu caráter, por me proporcionarem grandes momentos de alegria, paz de espírito, pelos momentos de reflexões filosóficas e por me mostrarem as virtudes da vida.

*“A linguagem é como uma pele: com ela
eu entro em contato com os outros.”*

(Roland Barthes)

RESUMO

Toda organização para manter sua sobrevivência é de suma importância a existência de líderes qualificados. Logo, esses líderes devem possuir competências como capacidades, habilidades e saber tomar decisões. Com o tempo, cobrou-se cada vez mais desses gestores e foram criados perfis que traziam as características básicas para ser um bom gestor, contudo, pouco se falou da forma “como” o administrador fazia seu trabalho, e sim o que ele deveria fazer. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo tratar da importância da linguagem no fazer do gestor e apresentar a doutrina da infelicidade de Austin como um meio a se compreender a performance do líder e dizer “como” ele faz o que faz. Possibilitando demonstrar que é por meio da linguagem que o gestor não apenas administra seu ambiente, mas lhe permite o desenvolvimento da sua formação profissional e social. Assim sendo, esta pesquisa tem por esforço analítico responder à questão de como a doutrina da infelicidade de Austin pode contribuir com o entendimento da performance do gestor, contribuindo para um [re]pensar sobre a importância da oralidade na performance do administrador.

Palavras-Chave: Performance do gestor; Pragmática da linguagem; Teoria dos atos de fala e doutrina da infelicidade.

ABSTRACT

Every organization to maintain its survival is of the utmost importance the existence of qualified leaders. Therefore, these leaders must have skills such as abilities, skills and decision making skills. Over time, more and more of these managers were created and profiles were created that had the basic characteristics to be a good manager, however, little was said of the way "how" the administrator did his job, but what he should do. In this way, the present work has as objective to deal with the importance of the language in the manager's doing and to present the doctrine of Austin's misfortune as a way to understand the performance of the leader and to say "how" he does what he does. Making it possible to demonstrate that it is through language that the manager not only manages his environment, but allows him to develop his professional and social formation. Thus, this research has as an analytical effort to answer the question of how the Austin unhappiness doctrine can contribute to the understanding of manager performance, contributing to a [re] think about the importance of orality in the performance of the administrator.

Keywords: *Manager performance; Pragmatics of language; Theory of speech acts and doctrine of unhappiness*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	09
1.2 PEGUNTA DE PESQUISA.....	13
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA.....	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4.1 Teórica.....	14
1.4.2 Prática.....	14
2 O QUE FAZ UM GESTOR: O PAPEL DA LINGUAGEM EM SUA PERFORMANCE.....	15
3 PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM: A TEORIA DOS ATOS DE FALA DE JOHN LANGSHAW AUSTIN E SUA DOUTRINA DA INFELICIDADE.....	20
4 O GESTOR PRAGMÁTICO: NOTAS SOBRE UM [RE]PENSAR.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Desde o princípio, a administração mostrou-se presente a partir do momento em que os indivíduos começaram a trabalhar em conjunto, tanto para caçar, plantar, ou seja, pela busca de sobrevivência. Mas, para tanto, foram necessários líderes para manter todas essas atividades em funcionamento (MAXIMIANO, 2010).

Desde os tempos mais remotos até os dias atuais, para que um gestor possa manter em funcionamento uma organização, função central apontada por Barnard (1938) é exigido que ele tenha a capacidade de tomar decisões, atrelado a capacidade de saber planejar, organizar, coordenar e controlar (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Souza e Zambalde (2015) quando se fala no “fazer” do líder, sempre é apresentado um conjunto de competências que permitam seu sucesso pessoal e organizacional, pois, quando se fala em competências existe uma ligação entre as dimensões econômicas, políticas e sociais que implicam no saber fazer do gestor para resolver diferentes problemas em diferentes contextos.

Comumente, o gerente deve possuir competências (capacidades, habilidades e atitudes) para desempenhar seu papel como gestor, as habilidades de solucionar conflitos, divulgar informações, fazer negociações e ter um bom relacionamento interpessoal, assim, essas habilidades são importantes para “o fazer” do gestor. Essas habilidades ajudam a caracterizar o seu trabalho exigindo sempre a capacidade de ser breve no que faz, fragmentar o trabalho (especializar) e usar da comunicação (MINTZBERG, 1986).

É de suma importância que as competências estejam relacionadas ao uso de novas tecnologias, ao conhecimento dos desejos dos clientes, ao direcionamento do mercado e a possibilidade de saber gerir essas variáveis de maneira eficiente e eficaz (ZAGO; SOUZA; BEZERRA, 2010).

Possuindo o administrador esse feixe de características pessoais e profissionais, é ele quem irá dar as orientações para a equipe, pois cabe a ele dizer o que deverá ser feito e como, criando uma coordenação entre os colaboradores por meio do exercício de controle nas práticas de gestão. Desta forma, fica incumbido aos administradores a responsabilidade pelo trabalho das equipes (MAXIMIANO, 2010).

Sabendo-se que uma organização é um organismo composto principalmente pelo corpo social da empresa, e enquanto outras funções na organização se ocupam com maquinários, logística e recursos, a função administrativa está voltada preferencialmente para o pessoal, desta forma, se um líder ou gestor quiser o empenho de seus subordinados, ele terá de conquistar a confiança deles, mas para tanto, é necessário saber como conduzir os seus funcionários (FAYOL, 1990).

Nessa perspectiva, quando se fala em boa gestão, as características identificáveis que são vistas como competências ou o saber fazer do gestor, que implica em possuir conhecimentos específicos, atitudes, valores, comunicação, empatia e empenho para poder resolver qualquer problema que lhe aparecer e, sendo o ambiente organizacional dinâmico é cada vez mais cobrado que o dirigente se adapte ao ambiente, que enfrente novas mudanças, aprenda com os erros e que saiba prever problemas futuros, sendo assim, o bom gestor atual dessa maneira (LANG; MARINHO; BOFF, 2014).

Desta forma, é exigido que o supervisor deva possuir conhecimentos que lhe permitirá identificar “o fazer” no ambiente organizacional, possuir habilidades que proporcionarão a capacidade de “saber fazer” o que lhe for atribuído e apresentando atitudes necessárias estará no caminho certo para “querer fazer” seu trabalho (DIAS *et al.*, 2014).

Assim sendo, diante destes currículos baseados em competências, que tanto apresentam perfis de administradores, um dos pontos mais importantes a se levar em consideração é as competências sociais, tendo em vista que se os gestores quiserem criar ambientes cada vez mais cooperativos e eficazes, é imprescindível que a comunicação flua por centros importantes na organização, proporcionando sua vitalidade e manutenção. Mas, para chegar a tal ambiente, o líder precisa exercer sua função de transmissor da comunicação (BARNARD, 1938).

Diante disso, pode se dizer que o êxito da gestão no tocante ao atingimento de seus objetivos está relacionado a comunicação, pois, para chegar a tal sucesso é importante o entendimento por parte das equipes de trabalho, sobre o que é proferido pelas lideranças, possibilitando as realizações desejadas por meio do falar (SCHELLES, 2008).

A oralidade (o falar), é imprescindível para a criação do ambiente organizacional, visto ser este composto por um corpo social que tem a fala perpassando as atividades sociais. O contexto organizacional está diretamente ligado a linguagem,

então, para compreender os significados do ambiente organizacional não basta compreender os símbolos, é preciso saber em que situação ou contextos os atos de fala (comunicação) estão sendo empregados (MENDONÇA; MESQUITA, 2002).

Nessa perspectiva, Mattos (2003), vem discutindo que a linguagem é viva, que perpassa a administração e é uma aprendizagem verbal e não verbal utilizada nas empresas. Diante disso, o falar está vinculado para aquele que proferiu o dizer e aos seus funcionários, isso ocorrendo por meio de gestos, expressões e palavras, que seriam formas de ação na comunicação. Toda linguagem escrita e falada é considerada atividade, ação, e tem impacto nas práticas sociais desenvolvidas nas organizações e, assim, na *performance* da gestão.

Dentre toda a discussão envolta das competências do administrador, em que se apresentam modelos pré-estabelecidos, em que se diz o que o gestor faz ou o que deveria fazer, é perceptível a ausência de explicações de “como” esse diretor faz o que faz, qual seria o procedimento utilizado, “como” ele consegue articular suas competências para atingir seus objetivos, tendo em vista que segundo Dias *et al.* (2014) os administradores não podem se ater aos “fazer” dos modelos pré-estabelecidos, sendo importante que se vá além. Desta forma, é importante entender “como” a *performance* do gestor pode contribuir para um novo olhar e, é por meio da linguagem que se encontra esse novo olhar.

Tanto a filosofia como a cultura ocidental deram a luz a duas formas contrárias de se entender a linguagem, uma que via a linguagem como um meio para exprimir o pensamento, visão essa tida como formal, e outra pragmática, que encara a linguagem não como mero instrumento, mas como formadora de um ambiente social (MATTOS, 2010).

É nesse ambiente filosófico que surge o pragmático da linguagem John Langshaw Austin, que rompeu com a linguística tradicional, apresentando ao mundo os seus conceitos de ambiente performático e de atos de fala (OTTONI, 2002).

A teoria dos atos de fala de Austin teve como influência as ideias de Wittgenstein sobre o uso das palavras e da linguagem como uma prática humana, essa influência permitiu a Austin observar que em determinadas situações só podemos fazer algo por meio de palavras, e que isso implicava que o dizer é fazer algo, e que tem impacto no universo social, nas práticas sociais (HONÓRIO; MATTOS, 2010).

Segundo Marcondes (2005) os atos de fala de Austin existiriam por meio da relação entre o que o falante quer dizer ou fazer e os efeitos gerados na audiência, com acordos socialmente aceitos naquele ambiente em que o discurso foi proferido, isso levando em consideração se a situação pode ser caracterizada como formal ou informal.

Caso aconteça falha no entendimento do que foi dito, como uma má compreensão das intenções do falante, Austin diz que houve fracasso do ato de fala, ou seja, houve uma infelicidade no momento da comunicação, essa infelicidade causaria uma dissonância na comunicação (MARCONDES, 2005) e, como consequência, os resultados (ações) serão diferentes das intencionadas pelo falante.

Se um gerente nomeia alguém para um determinado cargo, mas esse gestor não possui autoridade para tal, ou se ele tem autoridade, mas o funcionário não possui os atributos necessários para o cargo, o ato de nomear nos dois casos não se realiza, ou seja, no primeiro caso, para o líder nomear ele tem que ter autoridade (formal e procedimental) para tal, se ele não a tem; ele não possui a capacidade de nomear, logo seu discurso mostra-se infeliz; já no segundo caso, o gestor possuindo a autoridade para nomear, mas o funcionário não cumprindo com as exigências do cargo; o discurso mostra-se novamente infeliz, pois o nomeado precisa possuir tais habilidades e capacidades para exercer sua função, assim, a infelicidade acontece tanto para quem diz o discurso como para quem o escuta (MARCONDES, 2005).

Assim, diante do que foi exposto, cabe ao gestor “fazer” muitas coisas dentro de uma organização. Muitas habilidades e capacidades são exigidas para tal, mas pouco se fala “como” ele deve fazer isso. Ademais, a própria resolução 4 do MEC (CNE/CES, 2005) já reconhece em seu art. 4º que das múltiplas competências e habilidades do administrador é central o relacionamento interpessoal e, para esse, o uso da linguagem é essencial no “como” atuar.

Até mesmo para a construção de papéis organizacionais se faz importante o uso da linguagem, pois praticar uma linguagem em certas situações é exercer um papel, e isso implica no fazer do administrador, já que esses papéis influenciam pessoas, e confere poder para quem os exerce, tudo envolto em comunicação (HONÓRIO; MATTOS, 2010) e, como disse Barnard (1938), toda organização possui um sistema de comunicação, e é por meio desse sistema de comunicação que o gestor faz as coisas, utilizando a comunicação em toda sua plasticidade (verbal, gestual, escrita).

Sendo assim, mostra-se importante o entendimento da pragmática da linguagem de Austin, e suas contribuições para aclarar “como” o gestor faz suas atividades, representando uma contribuição no entendimento da *performance* do gestor e não somente do que ele deve fazer enquanto profissional da gestão.

Desta forma, esta pesquisa tem por esforço analítico responder à questão de como a doutrina da infelicidade de Austin pode contribuir com o entendimento da *performance* do Gestor?

Para responder a pergunta, a devida pesquisa foi dividida em seções para melhor embasar o trabalho: na seção 2, será discutido o que faz um gestor e como o seu fazer está diretamente ligado a linguagem; na seção 3 será discutido a teoria dos atos de fala de Austin e sua doutrina da infelicidade, como suas implicações para com o fazer do administrador; na seção 4, será apresentada uma nova visão sobre as funções do líder atrelado a linguagem, com o intuito de apresentar um repensar sobre o gestor pragmático, e por fim as considerações finais.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem por esforço analítico responder à questão de como a doutrina da infelicidade de Austin pode contribuir com o entendimento da *performance* do Gestor?

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é demonstrar como o administrador atua na organização por meio da Doutrina da Infelicidade de Austin.

1.4 JUSTIFICATIVAS

1.4.1 Teórica

Este trabalho tem como diferencial mostrar como o gestor geriu o ambiente em que ele atua, tendo em vista que a literatura em administração se preocupa em dizer o que ele deve fazer e não como.

E outro diferencial é trazer a reflexão sobre a importância da comunicação para o cumprimento de tarefas organizacionais e, permitir um [re]pensar sobre a performance do gestor.

1.4.2 Prática

Diante da perspectiva prática, este trabalho tem como importância permitir que tanto alunos, professores e gestores reflitam sobre o seu fazer na organização, permitindo que a academia dê mais ênfase e importância para a comunicação no curso de administração e, que possa articular a linguagem a outras disciplinas.

Assim, na seção dois será apresentado que o diretor em sua performance utiliza da linguagem e que por meio dela consegue gerir o ambiente; na seção três será apresentada a teoria dos Atos de Fala de Austin e sua doutrina da infelicidade e na quarta seção será discutido como a linguagem, em especial a Teoria dos Atos de fala de Austin pode contribuir para o fazer do gestor.

2 O QUE FAZ UM GESTOR: O PAPEL DA LINGUAGEM EM SUA PERFORMANCE

Entende-se como gestor todo administrador, presidente, servidor público, regente, faraó e tantos outros que lideram uma organização, não importando seu tamanho. São pessoas que ocupam uma posição para colaborar com o bem maior (MINTZBERG, 2011).

O que implica em dizer que um líder possui um papel muito importante em uma organização, sendo seu fim manter a continuidade da mesma, alcançando objetivos e metas atrelados a sua capacidade de ser eficiente e eficaz em suas atividades, seguindo o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços dos membros de toda organização (STONER, 2010).

Sendo a continuidade da organização o principal objetivo do administrador, Fayol (1990) comenta sobre a importância de o gestor apresentar capacidades essenciais para a sua performance. Possuir qualidades físicas, intelectuais, conhecimento cultural, experiências e conhecimentos específicos. Essas capacidades evidenciam o que deve ter um gestor para gerir uma organização.

A forma como o gerente atua na empresa era vista por Fayol como muito importante para o desempenho da organização, já que para esse autor o bom desempenho da organização era fruto mais das habilidades dos gestores do que da utilização de habilidades técnicas (SOUZA; AGUIAR, 2011).

Segundo Bitencourt (2005) as capacidades propostas por Fayol implicam em falar do desenvolvimento de competências do líder, que nada mais é que o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades de maneira continuada e permitindo em sua formação a relação com pessoas, que tanto podem ser familiares, amigos de trabalho ou de outros grupos sociais, em que é possível o aperfeiçoamento do gestor, servindo para agregar valor para a organização, para a sociedade e para o gestor.

Marchi e Manthey (2015) concordam com Fayol (1990) e Bitencourt (2005), sobre a visão destes no que se cobra de um diretor, tendo em vista que é preciso se adequar as exigências de um mercado cada vez mais dinâmico, o que quer dizer que o supervisor tem que estar sempre se autodesenvolvendo e sempre buscando em se aprimorar.

Mas ter habilidades e capacidades não basta apenas para um bom gestor, é preciso que ele tenha atitude, pois, se o gestor quiser funcionários comprometidos com

as metas da organização, se ele quer transmitir confiança, passar por dificuldades e maximizar a produção, é preciso que ele atue (pratique), porque as atitudes tomadas lá atrás é que dirão que tipo de gestor é, e saber tomar as atitudes certas só dependerá de si, como um exercício performativo de aprendizagem (CECCON, 2013).

Então, ter capacidades, habilidades e saber tomar as atitudes certas são imprescindíveis para o “fazer” do gestor, pois implicam na capacidade de tomar decisões e, na maioria das vezes, os administradores passam um bom tempo tomando decisões envolvendo pessoas do que com outra coisa, tendo em vista que decisões sobre pessoal tem maior durabilidade e consequências, consequências que na maioria das vezes não condizem com o esperado, o que implica em má comunicação ou infelicidade no discurso (DRUCKER, 1998).

Saber lidar com pessoas envolve a capacidade de ser líder, que tanto pode ser um líder formal ou informal, dentro da organização. O líder tem de completar as tarefas e manter a formação e manutenção do grupo, pois, sem pessoas para serem lideradas e motivadas, não existiria a necessidade de um líder. Assim, ser um líder mostra-se como outra capacidade exigida de um gestor (STONER, 2010).

Contudo, Maximiano (2010) comenta que dentre as funções do gestor abordadas por Chester Barnard (1938), a essência de seu trabalho não é apenas lidar com pessoas, mas desenvolver uma organização formal e eficaz por meio de um sistema de comunicação, como também criar e manter um sistema de recursos humanos, saber formular os objetivos da organização e saber coordenar os funcionários com o intuito de eles executarem as atividades da organização.

E antes de tudo isso que foi apresentado, segundo Fayol (1990) é importante que o gestor seja acima de tudo responsável, disciplinado, tenha equidade e não haja de maneira abusiva, além de ser capaz de criar uma imagem de alguém ético e que possa ser visto pelos seus funcionários como alguém de valor, sinalizando explicitamente para a autoridade procedimental necessária à atuação do gestor. Esse é, por assim dizer o contexto social e referencial de sentido criado pelo líder no qual suas ações serão executadas e significadas pelos colaboradores. Ou seja, não basta o gerente planejar, organizar, controlar e comandar, mas o ambiente social no qual todas estas ações ocorrem é, também, de sua responsabilidade. Por isso, condições ambientais, interferem no sucesso das ações dos administradores e, neste sentido seus *proferimentos* (atos de fala) tem maior ou menor êxito a depender das condições do ambiente social na qual são

proferidas. Gerir o ambiente é, por assim dizer, condições de possibilidade do sucesso da ação do líder e, deste modo, faz parte de suas preocupações.

Outro ponto abordado por Fayol é a questão da unidade de comando e a sua aceitação tanto por parte dos administradores como por parte dos geridos, de tal forma que o desempenho do gestor acontece quando os geridos compreendem suas funções na organização, o que é muito importante para evitar infelicidades na performance do supervisor, já que o entendimento dos funcionários como corpo social da empresa possibilita que em determinadas circunstâncias os funcionários entendam o que devem fazer, como devem agir, sem que o gestor despenda muito esforço na hora dos seus proferimentos (SOUZA; AGUIAR, 2011).

O gestor precisa ter uma visão holística da organização, conhecer seu ambiente interno e externo. É preciso que o diretor tenha boas relações com seus colaboradores, saiba lidar com seus *stakeholders* e que seja capaz de integrar áreas da organização, pois a avaliação dos administradores não é feita apenas seguindo currículos, mas principalmente levando em consideração o seu fazer no dia-a-dia da organização (NASCIMENTO; ALVES, 2015).

Segundo Lacombe e Heilborn (2002) a relação entre os administradores e seu ambiente de trabalho como também o desempenho de sua carreira profissional, permite ao gestor a possibilidade de suprir necessidades do mercado, ter uma gestão mais humanizada, com foco em pessoas, ou seja, a atual estrutura do mercado quer que o gestor entenda sua relação com o meio, o que engloba o trabalho e as pessoas que o circundam.

Até agora, diante de tantas características e requisitos que vão de competências até uma boa tomada de decisão, que permitem esboçar o fazer do líder, é possível determinar que na modernidade a performance do gestor implica em saber ser, agir, aplicar e resolver, ou seja, ter múltiplos saberes (SANT'ANNA, 2007).

É evidente que a literatura em administração cria perfis de como seria um bom gestor, elencando habilidades, capacidades e competências que seriam desejáveis, isso levando em consideração o seu ambiente performático (RUAS, 2000). Esses perfis ou listas trazem muitas vezes características que exigem de um gerente ter comportamentos e ações sobre-humanas (MINTZBERG, 2011).

Esses perfis apresentam falhas, isso porque o gestor não é perfeito e, muitas vezes eles podem não apresentar essas qualidades, mas podem obter resultados

satisfatórios. No seu ambiente performático tanto a criatividade, saber ter uma boa conversação (oralidade) e saber usar conversas informais, provavelmente não estão nessas listas, mas são também importantes para o gerir (WESTLEY, 2011).

Para Drucker, o administrador faz algo dizendo algo, ou seja, é no discurso do líder que se encontra seu fazer, ficando evidente a presença da linguagem no dia-a-dia do gestor. Por conseguinte, quando o gestor diz algo, ele espera que algo seja realizado, que seu interlocutor entenda a mensagem, permitindo que seu ato linguístico (proferimento) seja compreendido e executado, se transforme em ação (STEFANI; AZEVEDO, 2014).

Neste contexto, a comunicação eficaz é benéfica para os supervisores, porque é por meio dela que os gestores executam suas funções, razão pela qual, a comunicação é uma atividade que despende muito tempo do gestor (BARNARD, 1938), já que suas atividades dependem de comunicação e esse tempo é gasto com comunicação face-a-face, com clientes, subordinados, fornecedores, e quando não estão se comunicando face-a-face, estão falando por telefone, e-mails, memorando, comunicados dentre outros instrumentos de comunicação (STONER, 2010).

Tudo isso implica em demonstrar que a administração pode ser vista como uma ação prática, que surge por meio do diálogo, que vê no discurso gerencial uma ação e que por meio desse discurso cria o ambiente organizacional e as ações empreendidas neste ambiente performático. Desta forma, toda organização possui um contexto social em que acontecem diversas interações, tanto no ambiente interno como no externo e na interface entre eles e, por meio da prática discursiva, é possível intervir nesse contexto social (STEFANI; BULGACOV; MENEGHETTI, 2015).

Mas, caso haja infelicidade no discurso grandes obstáculos são gerados para dificultar o crescimento da organização, como conflitos em grupos, baixa produtividade, aumento de estresse e baixa motivação. São problemas que podem permanecer tanto no médio como no longo prazo, impedindo que a organização evolua no planejado (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2012).

Diante do que foi apresentado, a presença da linguagem no funcionamento das organizações é, assim, evidente e é algo cuja presença não pode ser negado no contexto da performance do gestor (GIRIN, 1996). Até mesmo pesquisas evidenciam que gerenciar envolve 60 a 90% de oralidade, reforçando que a atividade do gestor está concentrada no “falar” (WESTLEY, 2011).

Por fim, evidencia-se que a prática linguística gerencial permite o cumprimento das funções do diretor, que sua comunicação ou oralidade, permite que ele exerça suas funções na organização. Então, para o gestor realizar seu trabalho, algo tem de ser dito, da forma certa, no momento certo, no lugar certo, pela pessoa certa e para certas pessoas (STEFANI; AZEVEDO, 2014).

A proposta dessa seção foi apresentar como o fazer do gestor implica no uso constante da linguagem. E que as habilidades, competências e capacidades de um gestor, ou seja, tudo aquilo que lhe é cobrado, só pode ser exercido por meio da linguagem, e que essa linguagem se encontra no seu falar, em seus proferimentos, e que essa ação linguística repercute em ações práticas nos ambientes financeiros, gestão de pessoas, estratégia, comercialização dentre outros passíveis de interferência pela ação do líder.

Assim, diante do que foi apresentado, na próxima seção será discutida a teoria dos atos de fala de Austin e, em particular sua doutrina da infelicidade na intenção de apresentar as bases para entender as dissonâncias no discurso do gestor, as condições de felicidade dos proferimentos.

3 PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM: A TEORIA DOS ATOS DE FALA DE JOHN LANGSHAW AUSTIN E SUA DOCTRINA DA INFELICIDADE

A teoria dos Atos de Fala é uma vertente da pragmática da linguagem que foi desenvolvida por John Langshaw Austin e que acolhe profundas influências da pragmática da linguagem de Wittgenstein, uma vez que considera o uso das palavras como uma atividade em que se entende a linguagem como uma prática social (HONÓRIO; MATTOS, 2010).

Partindo da visão do uso das palavras, Austin argumentava que em determinadas circunstâncias só podemos fazer algo por meio das palavras, o que implica em dizer que falar alguma coisa é fazer algo. Então, se um gestor dá uma ordem a um funcionário seu proferimento é visto como uma ação, em que no dizer (proferir) não apenas se está dizendo algo, mas, e sobretudo também fazendo (HONÓRIO; MATTOS, 2010).

As pesquisas de Austin sobre o discurso tiveram como meta inicial diferenciar os dois tipos de discursos, que seriam o **constatativo** e o **performativo**. Os constatativos descrevem um evento, uma situação e um fato ocorrido. Já os performativos proferem declarações, exclamações, interrogações, e abrangem também as ordens, como por exemplo em um discurso em que se pede para determinada tarefa ser executada. Um exemplo de constatativo seria dizer que João está fazendo o cálculo do imposto de renda de sua panificadora, ou seja, existe a possibilidade de descrever esse fato e um exemplo de performativo seria a ordem de um gestor pedindo ao funcionário os últimos relatórios do mês (MARCONDES, 2005).

Outro ponto importante sobre os proferimentos constatativos e performativos é saber se o que foi dito é verdadeiro ou falso. Para os constatativos o que foi proferido pode ser tanto verdadeiro ou falso, mas nos performativos não existem a possibilidade de dizer se algo é verdadeiro ou falso, já que são sentenças que servem para realizar uma ação, dessa forma, ao invés de dizer se são verdadeiros ou falsos os discursos performativos podem ser felizes ou infelizes (OTTONI, 2002), uma condição em que Austin trata o sucesso ou insucesso do proferimento, da ação realizada pela linguagem.

É importante reconhecer que o sucesso (felicidade) ou insucesso (infelicidade) dos proferimentos performativos se dá a partir da posição/intenção do proferidor (aquele que profere, que fala), pois sua ação é intencionada e requer que algo aconteça a partir

do seu proferimento. Por este reconhecimento percebe-se claramente a vinculação entre a felicidade dos proferimentos e a performance do gestor, razão pela qual suas ações podem acolher reflexões advindas da teoria dos atos de fala de Austin, ou da pragmática de modo amplo.

Dentro dos discursos constatativos e performativos existem os Atos de Fala que são divididos em três atos que possuem vínculos entre si. Em primeiro nível de análise, se tem o ato **locucionário**, que está relacionado aos estudos sobre os sons das palavras, a sintaxe e a semântica dos discursos, amplamente estudado no campo da linguagem. Num segundo nível de análise Austin estabelece os atos **ilocucionários**, que estão relacionados ao que foi dito, ao discurso propriamente dito, o entendimento intersubjetivo da sentença [como um discurso no qual se faz um pedido ou se dá uma ordem] e, no nível da performance dos atos, Austin trata dos atos **perlocucionários**, que representam a ação empírica [*factual*] no interlocutor, ou seja, o que o ouvinte entendeu e fez a partir do proferimento. Em suma, são atos que ajudam a entender o processo de comunicação entre falante e ouvinte (OTTONI, 2002).

Segundo Austin (1990), para que um proferimento (sentença) performativo seja considerado feliz, significando que o receptor da mensagem entendeu o discurso e realizou alguma ação, é preciso levar em consideração as circunstâncias em que o proferimento está sendo realizado, se foi dito no lugar certo, na hora certa, se foi feito em um ambiente formal ou informal, o que implica em dizer que o proferimento só terá sucesso (feliz) se as circunstâncias estiverem de acordo com o discurso. Caso aconteça uma dissonância entre as circunstâncias e as ações decorrentes Austin entende que houve infelicidade no proferimento e os estudos das condições de infelicidade dos atos deu o nome de Doutrina da Infelicidade e envolve parte considerável de sua teorização.

Em sua doutrina da infelicidade, Austin (1990) apresenta seis tipos de casos em que ocorre infelicidade no performativo. Antecipadamente Austin entende que esses casos de infelicidade podem ocorrer tanto em atos cerimoniais como em atos verbais e estes seis tipos ideais de casos podem combinar-se em termos de mau uso no proferimento. Por isso, a doutrina da infelicidade é uma tipologia ideal de falha nos proferimentos.

Em suma, segundo Ottoni (2002), as infelicidades que seriam as falhas nos proferimentos poderiam ser caracterizados como: (A) a nulidade (sem efeito) quando o autor não pode efetuar o ato ou quando não consegue formular seu proferimento,

levando a incompletude do ato pretendido; (B) abuso da fórmula (falta de sinceridade) quando o autor enuncia algo que não corresponde com seus sentimentos, ou seja, quando se promete mas não tem a intenção de cumprir o prometido; (T) quebra de compromisso quando se deseja boas sorte a um indivíduo, mas o trata como estranho.

De forma mais detalhada, os três grupos de infelicidades abordados por Ottoni (2002) sintetizam os seis tipos de casos de infelicidade propostos por Austin (1990) em que se apresenta uma estrutura ou até mesmo uma hierarquização em certos pontos, desta forma Austin evidencia que no primeiro caso ou (A1) deve existir um processo cerimonial que seja aceito por todos e, que inclua o uso de determinadas palavras, por determinadas pessoas em circunstâncias aceitáveis. Como exemplo: “O administrador da empresa participando de uma reunião com seus acionistas profere que escolhe determinado acionista para representar a empresa no exterior e, esse acionista diz não ao seu pedido”.

Continuando a sequência proposta por Austin, o segundo caso (A2) salienta que tanto as pessoas e as circunstâncias, devem estar de acordo com o procedimento, ou seja, de acordo com o que foi dito, então não deve existir desacordo entre pessoas e circunstâncias. Esse tipo de caso era caracterizado por Austin como um caso de má aplicação. Exemplo: “Quando o gestor nomeia um funcionário como técnico de TI”, quando na verdade deveria ser nomeado como técnico de segurança”.

Já no terceiro caso (B1) o procedimento precisa acontecer de maneira correta por todos os envolvidos no procedimento. Aqui o procedimento é adequado tanto para as pessoas como para as circunstâncias, mas é executado de maneira errada. Exemplo: “O gestor marca duas reuniões para o dia, mas não comparece”.

E no quarto caso (B2) o procedimento tem de ser executado de maneira completa por todos os envolvidos. Exemplo: “Na cerimônia de inauguração da nova filial da empresa os empregados não comparecem”, tendo em vista que era necessária a presença de todos.

Até agora, evidencia-se que se o procedimento não seguir esses casos propostos acontecerá infelicidade no procedimento, o que implica dizer que o procedimento não pode ser aceito ou quando o procedimento acontece em circunstâncias não apropriadas, é defeituoso e incompleto. Quando nesses casos se sobrepõe pode ocorrer mal-entendidos, enganos e desacertos (AUSTIN, 1990).

Continuando a sequência, no quinto caso (T1) Austin leva em consideração os

pensamentos, sentimentos e intenções de quem profere o discurso, de modo que os participantes conduzam o procedimento de maneira adequada e honesta, caso contrário o processo é considerado insincero. Exemplo: “Te prometo dar um aumento”, quando a intenção do gestor não é dar esse aumento.

E por fim o sexto caso (T2) em que se deve realmente conduzir-se desta maneira subsequente, ou seja, os participantes precisam ter uma relação de comunicação sincera que seja honesta e que essa sinceridade não se limite a alguns encontros, mas que seja subsequente.

Segundo Austin (1990), tanto o quinto (T1) como o sexto (T2) caso são levados em consideração tanto o sentimento, quando se quer demonstrar um tipo de sentimento por meio do discurso, mas na verdade não existe aquele sentimento no falante; o pensamento, quando não se tem o pensamento requerido, como por exemplo se declarar inocente quando realizou o delito; e a intenção, quando não se tem a intenção de fazer o que disse.

No mais, todos esses casos servem para mostrar as diversas maneiras em que se pode chegar a proferimentos infelizes, no todo, é o mesmo que dizer que se deve usar as palavras certas, no lugar certo e que as intenções, pensamentos e sentimentos sejam verdadeiros e não falsos, permitindo que haja felicidade e não infelicidade no discurso (AUSTIN, 1990).

Na próxima seção será apresentada um repensar sobre o fazer do gestor, com o intuito de demonstrar que a pragmática da linguagem de Austin está atrelada aos proferimentos performativos do gestor e, como a má aplicação desses proferimentos pode causar infelicidade em seu discurso.

4 O GESTOR PRAGMÁTICO: NOTAS PARA UM [RE]PENSAR

Após a apresentação do que foi discutido na segunda seção, em que se demonstrou as principais características que compõem o perfil do administrador e comumente a ligação com a comunicação no seu *modus operandi*, e na terceira seção, em que foi apresentada a teoria dos atos de fala de Austin e sua doutrina da infelicidade, torna-se possível o entendimento sobre o impacto da oralidade no exercício das funções do gestor e como esta consideração pode proporcionar uma melhora substancial na sua *performance*, pois avança no sentido do “como” o líder realiza a gestão e não apenas “o que” deve ser feito.

Desta forma, o objetivo desta seção é apresentar como a teoria dos atos de fala de Austin se aplica ao ambiente performático do gestor e, que por meio da linguagem tanto escrita ou verbal, como também gestual, os supervisores estão fazendo algo. Além disso, apresentar a doutrina da infelicidade e suas regras para se ter uma boa conversação com o intuito dos diretores atingirem seus objetivos sem nenhum tipo de dissonância na comunicação.

Assim sendo, para tornar mais claro o entendimento entre o fazer do administrador e a teoria dos atos de fala de Austin, foi elaborado um quadro com o intuito de apresentar o impacto das regras de infelicidade de Austin no que tange ao fazer do gestor sendo apresentado no quadro 1. É importante destacar que a composição do quadro não tem caráter taxativo, mas sim, exemplificativo, com o intuito de trazer um melhor entendimento do conteúdo apresentando.

Quadro 1: Impactos da Doutrina da infelicidade de Austin na performance do gestor

A	B	C	D	E	F	G
Regras para Infelicidade nos Proferimentos (Austin)	Infelicidade	Impacto da Infelicidade	Condições em que são Proferidos (STEFANI; AZEVÊDO, 2014)	Reflexões Oportunizadas	Categorias a serem [re]pensadas	Obtenção
A1 A2 B1 B2 T1 T2	Nulidade Quebra de Compromisso	Ações Presentes Ações Subsequentes [Contexto Social]	Contexto Adequado Autoridade Legitimada Sinceridade do Falante	Procedimentais Atitudinais	Formalização de Procedimentos Retidão Regularidade Previsibilidade Sinceridade Honestidade	Formação Profissional Formação Social

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já foi abordada a doutrina da infelicidade e suas regras, é possível observar que elas podem ser agrupadas e compreendidas como os conjuntos de A, B e T. Tanto as regras de A e de B, se não forem seguidas de maneira correta e completa por todos os envolvidos, o resultado da infelicidade do proferimento gera uma nulidade do ato, o que segundo Austin (1990) quer dizer que o gestor pode ter proferido incorretamente as regras (A e B), ou o líder pode não estar na posição de realizar o ato, o que implica dizer que houve uma má aplicação e má execução do ato proferido.

É possível que o gestor tenha seguido as regras do conjunto A de maneira correta, respeitando o caráter convencional ou cerimonial, como por exemplo o simples ato de presentear o funcionário do mês, em que a cerimônia é aceita por todos e há uso correto de certas palavras, mas caso as regras do conjunto B não sejam aplicadas de maneira correta, como a não presença dos envolvidos na cerimônia, como até mesmo a ausência do homenageado, é caracterizado como um procedimento nulo, da qual foi mal executado.

No que diz respeito ao conjunto de T, sua infelicidade leva a uma quebra de compromisso, isso porque o foco dessa regra são as intenções, os sentimentos e pensamentos do gerente, ou seja, mesmo que o gestor tenha seguido as regras de A e B de maneira correta, mas tenha falhado em T, é caracterizado como um procedimento vazio, insincero, que não teve valor e não gerou compromisso. O importante a se observar é que mesmo sendo conjuntos distintos, uma regra depende da outra para a felicidade do procedimento e, que as principais consequências giram em torno da nulidade e da quebra de compromisso.

Isso porque a nulidade e a quebra de compromisso, são infelicidades presentes no dia-a-dia do administrador que podem trazer impactos tanto a curto quanto a longo prazo, esses impactos seriam observados tanto em ações presentes como em ações subsequentes.

Compreendendo as ações presentes como todo comportamento empregado pelo gestor em seus trabalhos diários, subentende-se que toda a sua forma de agir, de tomar decisões, a forma como os colaboradores são tratados e liderados são observados por aqueles que compõem tanto o ambiente interno como o externo. Desta forma, havendo má aplicação dos proferimentos ou a não aplicação das regras de A e B, a sequência de proferimentos nulos (nulidade) leva ao descrédito do gestor nas suas ações presentes, já que são evidências que terão efeito imediato, como por exemplo a falta de autoridade do

gerente em querer determinado serviço pronto, o que leva a um mal-entendido sobre a verdadeira autoridade desse líder que culmina, como um acúmulo de ações nulas, numa quebra de compromisso, questionando-se, inclusive, a autoridade do gestor.

É importante destacar que se as ações presentes apresentarem um comportamento regular de infelicidades por parte do dirigente, elas deixam de ser apenas presentes e passam a ser caracterizadas como subsequentes, mesmo não existindo ligação com a aplicação das regras de T. Isso quer dizer que infelicidades presentes dão os contornos de um contexto social em que a quebra de compromisso, de sinceridade, entre os liderados e os líderes, dificulta o êxito em ações futuras.

Já as ações subsequentes, relacionadas diretamente com as intenções do gestor, irão refletir posteriormente, pois a quebra de compromisso só será efetivada após o não cumprimento do que foi prometido. Se um gestor tem sua conduta crível e confiável (não tem “palavra”) para cumprir com o prometido, dificulta sua relação com todo o seu contexto social, todos os envolvidos na organização perceberão um líder que a seus olhos não se comunica de maneira sincera, criando muitas vezes ambiguidades, falhas, o não cumprimento das atividades e, falhando nos atos perlocucionários, promove dissonâncias entre as relações, dificultando o engajamento e mobilização coletiva.

Como discutido anteriormente, para que um proferimento seja feliz, não basta apenas a existência de um locutor e um receptor, é preciso que se leve em consideração algumas variáveis importantes como contexto (a situação e o momento apropriado). No que tange ao contexto organizacional essas variáveis são, como nos apresenta Stefani e Azevêdo (2014) seriam o contexto apropriado, a autoridade legitimada e a sinceridade do falante. Essas variáveis indicam que além das seis regras apontadas por Austin, o ambiente ao redor entre aqueles que se comunicam também influencia na sua comunicação.

Dentre essas condições, observadas no quadro 1, coluna D, a primeira delas a ser analisada é o contexto apropriado em que o gestor precisa avaliar a circunstância apropriada em que ele está proferindo. É o ambiente onde ele atua, em que essa circunstância precisa acompanhar um fato, uma situação, precisa estar de acordo com o proferimento, tendo em vista que os contextos permitem a possibilidade de tornar o ambiente favorável as ações proferidas.

Possuindo o contexto apropriado previsibilidade favorável a prática de ações, ele possibilita a manutenção de aspectos procedimentais, que estariam relacionados ao

cumprimento regular de tarefas e processos que permitem a elaboração de organogramas, fluxogramas, o alcance da missão, visão e O&M. Esses aspectos procedimentais envolvem gerir o ambiente de modo a permitir previsibilidade organizacional.

No âmbito organizacional os aspectos procedimentais podem ser vistos como um conjunto de ações que seguem um roteiro ordenado para atingir determinado fim dentro da organizacional. Falar em procedimentos é ter habilidades, aplicar estratégias, usar métodos, técnicas, processos e permitir gerir o ambiente de modo a possibilitar a previsibilidade organizacional. Esses procedimentos como já observados são influenciados pelo contexto apropriado, já que para seguir um roteiro de coisas a serem feitas é preciso existir um hábito na organização e que esse hábito seja aplicado dentro do contexto necessário que indique que tal processo só pode funcionar em determinada situação. Esse conhecimento pode ser oportunizado pela formação profissional.

E os aspectos atitudinais, que se relacionam com a conduta propriamente dita do indivíduo, envolvendo valores, atitudes e normas que legitimam sua autoridade e indica, quando em análise histórica do seu modo de gerir, que há sinceridade. Estes aspectos só se desenvolvem ao longo da vida do indivíduo e são, por assim dizer, independentes da sua ação como gestor sendo, por isso, base para sua ação e não consequência.

A legitimidade da autoridade que seria fruto de um comportamento sincero (regra de T) e regular por parte do administrador, também é uma condição que tem relação direta com os aspectos atitudinais. Os colaboradores precisam enxergar o gestor como detentor da autoridade, mas para tal ele precisa se comportar de maneira adequada para legitimar sua autoridade. Então, o cumprimento das regras de Austin possibilita a construção de um comportamento pautado na sinceridade, sendo possível o reconhecimento da autoridade do dirigente, mas é preciso que outra condição seja utilizada em parceria com a legitimidade da autoridade, a sinceridade do falante.

Quando se fala em sinceridade do falante, é o mesmo que evidenciar o histórico da conduta do líder, na medida em que não basta que o gestor se comporte de maneira adequada, mas que tenha a intenção de cumprir com o que disse no momento do ato. O gestor sincero mostra que é um bom comunicador, que sabe se comunicar com o pessoal, que se preocupa em falar a verdade criando um sentimento de confiança em seus colaboradores. Um gestor sincero é honesto, responsável e previsível, mas essas são características desenvolvidas com o tempo.

Assim, agir com essas atitudes é saber comumente o que motiva seus colaboradores, ter empatia, tratar bem seus funcionários, ter um relacionamento social que seja sadio tanto dentro como fora da organização, pois atitudes sinceras são tomadas em todos os ambientes, como em casa e no trabalho.

Pode-se dizer que essas três condições podem ser vistas como influenciadoras uma da outra, pelo fato de cada uma ser importante para as condições de felicidade e que unidas podem influenciar os aspectos procedimentais e atitudinais que tange a forma como se geri o ambiente organizacional e as próprias atitudes do gestor.

Por conseguinte, entende-se que a correta aplicação desses aspectos pode implicar na formalização dos procedimentos organizacionais, um bom exemplo é a relação entre gestor e colaboradores, na qual existe um consenso entre as partes de compreensão da obrigação de cada um para permitir essa formalização, melhorando o fluxo de informação, onde todos possam compartilhar os mesmos códigos, evitando conflitos entre equipes e permitindo a criação de uma rotina de trabalho. Assim, a formalização de procedimentos é ter uma regularidade aceita e compreendida por todos, tendo em vista a importância de uma cultura de padrões e normas, em que cada indivíduo saberá qual caminho percorrer, criando um contexto social em que as regras são conhecidas por todos.

Quando se pensa em boa gestão o perfil do administrador é levado em consideração, mas esse perfil é construído com o tempo, pois, as atitudes que ele toma ao longo do tempo permite a construção das principais características que deve possuir um bom gestor. Sendo assim, chegou-se a cinco características atribuídas ao líder. As cinco foram a retidão, regularidade, previsibilidade, sinceridade e honestidade. Todas as cinco características construídas por meio das regras de T, em que só são atingidas se estas características estiverem presentes nos proferimentos, já que são comportamentos que tem como foco a intenção, sentimentos e os pensamentos do gestor.

Seguindo as normas de T com rigor, o que significa de maneira sincera, possibilita a confiança e o cumprimento dos atos proferidos por meio dos colaboradores. Assim, falar em retidão é ter integridade e ser justo com os que o circundam, qualidades que são observadas no gestor. Mas é necessário a regularidades desses comportamentos, é preciso a existência de previsibilidade do comportamento, permitindo que as ações subsequentes sejam felizes no seu compromisso, e que haja sinceridade e honestidade de maneira subsequente.

Desta forma, depois de discutir os conjuntos de ações e reações, que teve como início o uso das regras de Austin, chega-se ao ponto principal almejado pelo gestor, ou seja, os seus fins, que representam o resultado da boa aplicação dessas regras, tendo em vista a formação profissional e a formação social.

Ao falar em formação profissional entende-se que existe um conjunto de competências que viabiliza a atuação profissional do gestor na organização. A formação em si pode ser encarada como um conjunto de normas e conhecimentos que permite o crescimento contínuo do gerente com propósito de desempenhar uma função, sua profissão. Como apresentado na seção dois, ter habilidades, capacidades, atitude, ser líder, saber tomar decisões, encarar desafios e motivar seus colaboradores fazem parte da construção da formação do supervisor.

Mas, para que tal formação alcance um patamar de eficiência e eficácia, o uso da linguagem é imprescindível, pois, é preciso levar em consideração que o gestor lida com pessoas o tempo todo e, lidar com pessoas envolve ter uma boa comunicação para que se possa transmitir aos colaboradores ordens ou informações importantes, reforçando o entendimento de Barnard (1938) e a centralidade de comunicação no “fazer” da gestão, mas para tal é preciso que elas compreendam o que foi dito, se o líder tem autoridade para tal, em que circunstâncias elas foram proferidas e se o gestor tem um comportamento que apresente regularidade nas suas ações. Desta forma, os usos das regras de Austin permitem melhorar as relações com os colaboradores por meio da oralidade, já que falar é fazer algo.

E ao lado do desenvolvimento profissional a formação social também é um dos construtores do caráter do gestor, a formação social é desenvolvida ao longo da trajetória do indivíduo, é por meio das relações com amigos, família, e colegas de trabalho que sua composição é construída. Essa formação não advém da escolarização, mas sim da vivência com o mundo externo, com a prática envolvendo as relações entre os indivíduos, dentro e fora da organização.

O administrador que é sincero nas suas relações com os colaboradores, que se comporta de maneira sociável, possui aquelas características discutidas na coluna F do quadro 1, que seguindo uma regularidade aceitável pelos colaboradores permite sua construção social, e essa construção social nunca termina, o gestor sempre a desenvolve. Desta forma, tanto as construções profissionais e sociais são imprescindíveis para o

fazer do gestor e, precisam andar de mãos dadas para tornar o fazer do administrador sincero, eficiente e eficaz.

Assim sendo, o uso da teoria dos atos de fala de Austin permite demonstrar como o líder faz o que faz usando a linguagem e, que essa linguagem é uma ação, um ato que permite o alcance dos intentos da gestão, melhora sua comunicação e sua relação tanto dentro como fora da organização. A proposta dessa seção foi possibilitar um repensar sobre o “*fazer*” do dirigente e, permitir demonstrar que o fazer do gerente está entrelaçado com sua oralidade, e que é por meio dessa oralidade que se pode identificar como o gestor faz o que faz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi discutido, pode-se concluir que a teoria dos atos de fala de Austin e sua doutrina da infelicidade são meios que ajudam a enxergar com um novo olhar o *modus operandi* do gestor e, que sua doutrina da infelicidade possibilita ao líder um direcionamento que o conduz a uma performance eficiente e eficaz.

A teoria dos atos de fala de Austin permite rediscutir sobre a formação do gestor, uma formação pautada na oralidade, em que o exercício da gestão acontece por meio do falar, desta forma, torna-se importante discutir como o dirigente atua na organização, rediscutindo sua performance. A oralidade do gestor precisa ser encarada como o meio que o permite praticar suas ações e, que competências e outras atribuições dependem da forma como ele se comunica.

Sendo a performance do gerente construída na oralidade, o seu gerir acontece pelo falar e, é falando que ele faz as coisas. Desta forma, é preciso que a importância da oralidade seja vista de forma consistente, permitindo demonstrar como o supervisor faz o que faz. Como evidenciado por Westley (2011) gerenciar envolve 60 a 90% de oralidade, reforçando que a atividade do gestor está concentrada no “falar”.

Outro ponto relevante a ser rediscutido é a formação do gestor, no que concerne sua formação na academia, pois se a oralidade é importante para a gestão, é de suma importância que os alunos sejam apresentados ao estudo da linguagem e que esse estudo tenha relação com outras disciplinas, como gestão de pessoas, liderança, filosofia, sociologia, empreendedorismo, contabilidade dentre outras, com o intuito de preparar o aluno para uma boa gestão.

É evidente que a literatura em administração apresenta perfis do que compete a um bom gestor, poucos desses perfis falam da oralidade e, quando falam não existe uma discussão aprofundada sobre o tema, preferindo focalizar nas competências, mas uma organização é formada por pessoas e, é imprescindível que a comunicação flua, já que muitas atividades são executadas por pessoas, ou até mesmo aquelas em que a atividade é executada por máquinas existe a necessidade de monitoramento, e essa fiscalização depende de pessoas qualificadas e que compreendam o que lhes foi pedido.

Como disse Barnard (1938), toda organização possui um sistema de comunicação, e é por meio desse sistema de comunicação que o gestor faz as coisas, então, se o líder quer que os objetivos da organização sejam cumpridos, não basta

apenas ter bons funcionários ou apresentar um conjunto de competências como habilidades e capacidades, é preciso saber se expressar de maneira adequada e ter um comportamento condizente com sua posição. Para tal, a linguagem apresenta meios que possibilitem o alcance desse objetivo.

Aqui, quando se fala em gestor, deve-se ter em mente uma visão ampla, englobando tanto dirigentes de escolas, padarias, prefeitos, presidentes e gestores dos lares, com o intuito de demonstrar que gerir não cabe apenas para aqueles formados em universidades, mas para todo aquele que atua em uma organização e que a comande. Esses gerentes precisam ter uma boa formação social, que por meio das relações com o ambiente que lhes permita ter uma consciência humanizada do que faz e que as consequências do seu trabalho interferem na vida dos seus colaboradores.

Assim, acredita-se que a teoria de Austin permite ver como um todo o fazer do líder e identificar acertos e falhas no seu comportamento e, que a formalização de procedimentos, a formação profissional e social depende da consonância com que o gestor se comporta como a forma como ele se relaciona com seus colaboradores. Mas, para chegar a esses objetivos é preciso seguir corretamente as seis regras propostas por Austin.

Por conseguinte, como bem demonstrou Stefani e Azevedo (2014) para o gestor realizar seu trabalho, algo tem de ser dito, da forma certa, no momento certo, no lugar certo, pela pessoa certa e para certas pessoas.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J. L. **Quando dizer é fazer: palavras e ação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Harvard university press, 1938.

BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

CECCON, J. J. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (CES). **Resolução nº 4 de 13 de Julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Administração, bacharelado e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de Jul. 2005.

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1998.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

HONÓRIO, J. B.; MATTOS, P. L. C. L. Papéis organizacionais: o que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. **Revista Alcance**, v. 17, n. 1, p. 022-033, 2010.

JUNIOR, C. M. D. et al. Desenvolvimento de Competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 172, 2014.

LACOMBE, F., HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto**, v. 15, 2014.

MARCHI, A. D; MANTHEY, N. B. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. *Formação de competências do administrador: análise da percepção dos concluintes e egressos do curso de graduação*, Santa Catarina. 2015.

MARCONDES, D. A pragmática na filosofia contemporânea. Zahar, Rio de Janeiro: 2005.

MATTOS, P. L. C. L. **Relações Teoria-Prática em Administração: o que Desaparece**

nesse Buraco Negro *In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, XXXIV, 25-29 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2010.

MATTOS, P. L. C. L. 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, Abr./Jun. 2003b.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, J.R. C.; MESQUITA, Z. P. O Papel da comunicação e da linguagem na Mudança Organizacional: uma abordagem cultural. In **XXVI Encontro da Anpad (Enanpad)**, 26, 2002, Salvador. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 2002.

MINTZBERG, H. Gestão: Cuidado com o que você pensa. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011b, p. 18-21.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**, v. 3, p. 5-37, 1986.

NASCIMENTO, M. D. D; ALVES, M. B. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. *Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado*, Rio de Janeiro. 2015.

OTTONI, P. John Langshaw Austin and the Performative View of Language. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v. 18, n. 1, p. 117-143, 2002.

RUAS, R. L. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 15, vol. 6, n. 3 (maio/jun. 2000), documento eletrônico**, 2000.

SANT'ANNA, A. de S. Modelo de competências e formação de administradores: algumas considerações. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) Recife/PE**, v. 21, 2007.

SCHELLES, S. A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. **Rev. Esfera**, p. 1-8, 2008.

SILVA, T. E. R.; ITALUELMO D. R., G. Ó. I. S.; DE OLIVEIRA, J. C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2012.

SOUZA, D. L. D.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 338, 2015.

SOUZA, E. M. D.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: Revisitando sua teoria administrativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 204, 2011.

STEFANI, D. D.; AZEVÊDO, A. A Linguagem Gerencial Analisada à Luz da Teoria dos Atos de Fala de JL Austin: estudo do pensamento de Peter Drucker. **Revista de Ciências da Administração**, p. 173-190, 2014.

STEFANI, D. D.; BULGACOV, Y. L. M.; MENEGHETTI, F. K. MANAGEMENT PRACTICE: Its Dialogical, Historical, and Socio-semiotical Mediations. 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5ª edição, Prentice-Hall do Brasil, **Rio de Janeiro: LTC**, 2010.

TEIXEIRA, H. J. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 2, p. 27-38, 1981.

WESTLEY, F. Tomada de decisão: Não é o que você pensa. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011b, p. 21-28.

ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B. D.; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, 2010.