



## OS ATOS DE LINGUAGEM NAS ORGANIZAÇÕES POR PROJETO <sup>1</sup>

### *Les actes de langage dans les organisations par projet*

Gino Gramaccia<sup>2</sup>

**Resumo:** O texto aborda a comunicação no contexto das organizações tomando as construções teóricas típicas da linguagem, vindas das reflexões de Austin. A abordagem ainda solicita reflexões de outros teóricos da comunicação como o americano Karl E. Weick.

**Abstract:** *This article deals with communication in the context of organizations taking the typical theoretical constructs of language, coming Reflections of Austin. The approach also invites reflections of other communication theorists as Karl E. Weick*

### Introdução

Nosso estudo parte da observação de fenômenos relacionais que não têm, à primeira vista nada de surpreendente: os indivíduos engajados em um projeto ou uma atividade, cujo resultado é muito incerto, testemunhariam um grau elevado de confiança recíproca. Isto é verdade em situações de crise ou de urgência no seio das quais é inconcebível, para as partes interessadas, não poder contar com o desejo de cooperação de cada um. Esta observação vale também, nas empresas, para os projetos maiores mobilizando recursos

---

<sup>1</sup>Artigo publicado no livro BONNEVILLE, Luc; GROSJEAN Sylvie. Repenser la Communication dans les Organisations. L'Harmattan : Paris, 2007. P. 51-86. Tradução Ana Patricia Timponi

<sup>2</sup>Professor da Université de Bourdeaux III (França) Editor da Revista francesa "Communication & Organisation

caros em contextos restritos (prazos sempre muito curtos, orçamentos apertados, riscos múltiplos). Os procedimentos normalizados do gerenciamento de projeto, aliás, muito sofisticados, nem sempre permitem aos atores antecipar as lógicas de gestão de crise, racionalizar os processos de decisão, explicar e justificar suas escolhas ou seu comportamento. Em certas situações de grande urgência, eles são forçados a inventar mecanismos de coordenação e de decisão fundados na confiança. O objeto que nos preocupa, neste estudo, não é o que os atores dizem desta atitude moralmente qualificada pelo gerenciamento, mas antes, a maneira como esta atitude torna-se, desde que ela é enunciada, uma condição da cooperação. Nossa hipótese de base é considerar que esta confiança não é a expressão de uma convenção justificada *a priori*, ditada e controlada pelo gerenciamento, mas o produto de uma troca dialógica, de uma transação pela qual os interlocutores se constituem mutuamente como “confiantes”, em suma, como o produto de um ato de linguagem. Dito de outra maneira, é a relação entre o dizer e o fazer que será aqui considerada. Então, como veremos, é a enunciação da confiança e não seu enunciado que constitui a proposta essencial deste trabalho.

## **1- Fontes teóricas do estudo**

Em que medida tais propriedades, ligadas ao emprego da linguagem, abrem novos horizontes de pesquisa em comunicação organizacional? Colocar esta questão torna a limitar, prudentemente, a escolha de aportes teóricos de uma vasta disciplina – a pragmática – da qual sabemos que abrange, hoje, conteúdos muito variados. A pragmática, como ciência do uso da linguagem, é uma teoria que, se não é ainda verdadeiramente unificada, tem, no entanto, uma memória. De Morris, apreenderemos uma célebre tricotomia, na qual a pragmática é definida como o estudo das relações entre os signos e seus usuários (2). A referência aos usos da linguagem nos indica então – e esta hipótese está na origem dos trabalhos de Austin – que o discurso não é simplesmente descritivo ou representativo: certos enunciados – performáticos – teriam como propriedade realizar o acontecimento que eles

descrevem. Eles não constatarem nem descrevem um estado qualquer de coisas, mas pelo fato mesmo de serem enunciados, executam um certo tipo de ação. A teoria dos atos de linguagem eleva-se assim contra a constatação ilusória e contra o imperialismo da semântica “veri-condicional”. (3)

Seguindo a pista aberta por Austin, certos trabalhos preocupam-se em mostrar que a organização resulta de uma produção de linguagem (Taylor, Gramaccia) (4), notadamente nas formas novas de organização: os engajamentos verbais, as promessas, as apostas, as expressões de desafio e, sem dúvida, toda a retórica visionária destinada a insuflar o espírito de equipe são os instrumentos de linguagem indispensáveis ao sucesso da cooperação, quer dizer, do início de uma organização pelo viés das relações de engajamento. Se dizer uma coisa é fazê-la, (5) então, no caso que nos preocupa, a cooperação, logo que é afirmada, está engajada, transformada em “ato”.<sup>N.T</sup> A declaração mútua de cooperar é, imediatamente, constitutiva desta cooperação. A declaração de cooperar, que pode tomar formas discursivas variáveis (“entendido”, “OK, vamos fazer isto”) engaja *ipso facto*, os interlocutores na obrigação de agir. Esta abordagem pragmática das organizações não nos parece ter sido examinada até o presente, com exceção notável de grandes especialistas canadenses como Taylor e seus continuadores (Giroux, Cooren, Robichaud) (6). Sob certas condições de emprego, o ato de linguagem pode ser organizador. Como sublinhou Taylor, “nem a existência dos indivíduos, nem mesmo sua composição em rede pela transmissão de mensagens, são, em si, garantias da existência organizacional. Uma organização existe a partir do momento em que há reconhecimento de engajamentos mútuos. Ser organizado quer dizer estar em relação. É a relação que é matéria da organização” (7). As propriedades pragmáticas (no sentido de Austin) deste reconhecimento são assim relevadas. Os indivíduos não estão, desde o início, na ação exprimindo, de uma maneira ou de outra, sua intenção de cooperar? Dito de outra maneira, logo que eu afirmo que eu te inspiro confiança, a questão é menos, saber se

---

<sup>N.T</sup> : Em francês: “actée” .

este estado de confiança é verdadeiro ou falso, mas antes, reconhecer que o estado é criado pelo próprio fato de ser enunciado. Estudaremos, no decorrer deste trabalho, em quais condições de uso o ato de linguagem pode ser organizador.

## **2 – Área de estudo: atividades críticas e gerenciamento celular (de células)<sup>N.T.</sup>**

Desde os anos 80, o gerenciamento mobiliza conceitos e instrumentos destinados a desenvolver formas contratuais que substituam os modelos tradicionais de controle (8). Os dispositivos hierárquicos, sempre suspeitos de rigidez, de relações de dominação e pouco adaptados à evolução do mercado, têm progressivamente cedido lugar a estruturas de coordenação flexíveis e leves. A metáfora da rede, da qual a literatura especializada fez uso abundante, resume bem esta evolução, marcando o declínio do controle hierárquico e o crescimento de formas organizacionais construídas sobre a promoção de laços interpessoais (9). Sabe-se que o gerenciamento de projeto mobiliza competências de experts suscetíveis de serem empregadas nas montagens organizacionais forçadas a integrar distâncias profissionais, sociais, culturais e geográficas grandes e variáveis. À expertise técnica do ator de projeto, acrescenta-se uma aptidão a estabelecer relações de confiança espontâneas e temporárias em contextos não familiares, não rotineiros. Esta mudança organizacional conferindo mais autonomia ao ator, mais capacidades de iniciativa no campo de uma expertise (que pode ser rara e conseqüentemente cara) anuncia um individualismo bem diferente daquele teorizado, há mais de trinta anos, pela sociologia das organizações. (10). Lembremos que para Crozier e para Friedberg, por exemplo, o ator é um estrategista: ele tira proveito de sua margem de liberdade para manipular seus aliados, ele controla zonas de incerteza, ele negocia sua participação... Mas o que será da “margem de liberdade” do ator numa organização em rede, sempre preocupada em otimizar seus circuitos de decisão? Os novos profissionais são sempre estrategistas, mas, como afirma Alter, “em vez de dissimular a informação, eles a

---

<sup>N.T.</sup> O parênteses é da tradutora.

propagam. Em vez de se proteger atrás das regras, eles participam ativamente de sua transformação”(11). O indivíduo não é mais definido pelo fato de pertencer a uma profissão “residente”(fixa)<sup>N.T.</sup> da organização clássica, a um domínio de atividade profissão da qual ele percebe todos os mecanismos estratégicos, mas a um domínio de competências que lhe confere a possibilidade de “migrar” de um projeto a outro para nele assegurar missões coordenadas com critérios de expertise. O fato marcante, diz Veltz, é o aumento de interações “estritamente orientadas por objetivos funcionais, realizar tal ação comum, em tal prazo, etc.” (12). Tais interações suportam atividades específicas de teor certamente estratégico (negociação, concepção, integração), mas que engajam prioritariamente comunidades de ação no seio das quais solicita-se ao indivíduo não/não mais representar.<sup>N.T.</sup>

Daremos à noção de *atividade crítica* o sentido genérico de atividade coletiva organizada em projeto num meio incerto. Esta expressão, em última análise, muito próxima da noção de projeto, é, no entanto, mais precisa. Ela dá conta dos esforços de vigilância e de cooperação que devem fazer os atores “manter conjunto” na flecha do projeto. Ou de seu caminho: no sentido técnico dado pela metodologia do projeto para a otimização dos prazos, o caminho crítico é formado de uma seqüência de tarefas que não têm nenhuma latitude, nem na sua data de início, nem na sua duração. Qualquer atraso em uma destas tarefas compromete o prazo final do projeto. Este tempo de previsibilidade incompreensível é objeto, como os dois outros fatores determinantes do projeto (as performances e os custos), de um plano rigorosamente premeditado. O tempo crítico leva forçosamente à gestão prioritária da atividade correspondente. Falaremos, mais tarde, de *tempo moral* para designar o caráter sempre mais compressor da duração de uma atividade crítica, esta “moralidade” intervindo principalmente na gestão das situações de crise.

Propomos chamar de *célula* o coletivo restrito encarregado, no caminho crítico, de mobilizar e de coordenar os recursos imediatamente disponíveis. Célula de crise, (13)

---

<sup>N.T.</sup> O parênteses é da tradutora.

<sup>N.T.</sup> Em francês: “jouer”.

de urgência, de coordenação ou de apoio técnico, este coletivo é obrigado a propor soluções *ad hoc* e rápidas aos problemas freqüentemente mal diagnosticados, por falta de tempo ou de meios. Ela demonstra uma grande capacidade de conectar-se aos recursos dos quais ela necessita. Ela é evidentemente prioritária na consumação destes recursos e dispõe de uma grande latitude de ação. A hipótese celular que, para nós, marca a terceira época de uma evolução dos grupos restritos depois do grupo e da equipe, (14) vale para as organizações contemporâneas(15). O gerenciamento por projeto contribuiu largamente para esta evolução, notadamente pela extensão das fórmulas de organização por *lotes de trabalho*, estas pequenas unidades interdisciplinares destinadas à realização de um sub conjunto de um projeto. Um critério maior de estruturação é sua capacidade de integrar-se em um vasto processo de concepções ou de acomodar-se a restrições, freqüentemente drásticas, de custos e de prazos. A vida da célula declina-se, então, à maneira da urgência, do “é para já”, da prioridade, da intensidade de sua implicação numa luta estratégica global. Sua *missão econômica* relaciona-se com a competitividade (em termos de custos, de qualidade, de reatividade face ao mercado). Sua *forma organizada* é a de uma pequena unidade combinando atividades operacionais (concepção, produção) e atividades funcionais (qualidade, manutenção, gestão de custos) (16). Neste ambiente formado de um conjunto celular organizado em rede, as relações, diz Veltz, “são, ao mesmo tempo, funcionalmente fortes e subjetivamente fracas” (17). A interação, em tais contextos, tem um conteúdo funcionalmente forte: a expertise em exercício e uma “forma” subjetivamente leve: o ato de linguagem.

Assim, as equipes de projeto são formadas destes experts “de passagem”, ditos qualificados e “substituíveis”. Atos “curtos” (promessa, advertência, conselho...) são suficientes para instalar a confiança, fixar temporariamente a relação, engajar uma ação crítica... Qual é, então, a significação, destes atos de linguagem na construção das organizações por projeto? Até aonde levam estas proposições que inspiram confiança, asseguram a coesão de equipes temporárias e outros comportamentos virtuosos

durante o tempo moral da atividade crítica? Qual o interesse da teoria dos atos de linguagem para a análise da mudança organizacional tal como acabamos de esboçar? Em que medida este “paradigma acional” (a expressão é tomada de Denis Vernant) já opera nas disciplinas que têm as organizações por objeto? Um tal paradigma, diz ele, “apreende os fenômenos discursivos e comunicativos em termos de ação e impõe uma abordagem decididamente pragmática” (18). O seguinte percurso teórico tenta colocar em perspectiva as contribuições específicas das disciplinas que nós julgamos pertinentes deste ponto de vista.

### **2.1 – Um desvio pela teoria da agência**

Na sua concepção ultraliberal, a teoria da agência consagra a superioridade dos sistemas de relações contratuais livres, suscetíveis de produzir formas organizacionais as mais eficientes (19). Esta abordagem, considerando que a organização é formada de uma multidão de relações contratuais interindividuais, conduz ao paradigma acional evocado Vernant. As noções de “nós de contratos” e de “ficção legal” (a firma não existe enquanto tal: ela é o produto de uma rede de contratos), introduzidas por Jensen e Meckling entre outros (20), repousam essencialmente sobre relações do tipo jurídico-linguístico: por exemplo, a delegação de um poder de decisão ao agente, a confiança que o “principal” lhe deposita... Dito isto, nada garante ao principal que o agente executará sua missão conforme suas determinações, a não ser o próprio contrato. Mas, o que justifica a relação contratual é a impossível idealização do entendimento ou a total ausência de simetria de informação entre mandatário e mandante. Esta incompletude dos contratos está no coração da *Teoria da agência*, a qual concede à confiança o poder de compensar os riscos ligados à assimetria de informação entre o mandatário e seu mandante ou ainda ao que a teoria chama de “perda residual”: na terminologia, esta noção corresponde à distância objetiva entre o resultado da ação do agente e o resultado de uma ação idealmente eficiente aos olhos

do mandante (o “principal”). “A noção do ato de mandar pressupõe uma série de atos de linguagem tais como a ordem ou a solicitação, a súplica, etc, afirma Girin. (21).

## 2.2 – Uma passagem por Karl E. Weick

O paradigma construcionista abre perspectivas interessantes para dar conta dos processos comunicacionais em jogo na produção do sentido. Um outro desvio, o de Weick, (22) permite sugerir as promessas, mas também, como pensamos, os limites. Uma primeira entrada teórica opondo o sentido à significação resume satisfatoriamente a análise que desejaríamos esboçar da posição de Weick no campo das ciências das organizações. Admitiremos, seguindo este autor, que o sentido é construído a partir de uma indeterminação primeira, aquela que surge no fluxo da experiência. Weick chama esta indeterminação de *equivocidade*. Uma situação ou um acontecimento inicial é dito efetivamente *equivoco* quando esta situação ou este acontecimento pode ser objeto de interpretações múltiplas. A noção de *cripticalidade*<sup>N.T.</sup> dá conta, satisfatoriamente, deste estado de ambigüidade inicial. O sentido resulta, freqüentemente, de improvisações não aleatórias, designando por esta expressão a idéia segundo a qual o sentido da ação pode ser objeto de uma criação contínua, de uma produção co-construída no curso de interações. É claro que as interações são mais que uma troca de informações: a confrontação de idéias e de interpretações diferentes é que determina, às vezes na base de um consenso “de superfície”, a dinâmica e a orientação da ação. O sentido construído, tal como ele resulta de numerosas interações coletivas, pode, em caso de sucesso, não somente legitimar, *a posteriori*, a ação realizada, mas constituir uma referência comum para outros projetos. Na terminologia de Weick, falaremos de elaboração retrospectiva do sentido da ação. Apesar da existência ou do emprego de regras específicas, é preciso postular que são os atores, influenciando-se pelo viés de suas interações recíprocas, que determinam o sentido de sua ação expondo-se à imprevisibilidade. Tal

---

<sup>N.T.</sup> Em francês: “crypticalité”. De crypte em francês, cripta em português: lugar secreto e subterrâneo.

é, por outro lado, a contribuição teórica do interacionismo simbólico corrente da sociologia nascida nos Estados Unidos no final dos anos 30 e que se apresenta como uma alternativa crítica ao funcionalismo (23).

No entanto, Weick apegase, enquanto psicossociólogo das organizações, a uma concepção autônoma e acabada do sentido: a propósito do sentido, as metáforas relativas ao “construído”, ao “desdobramento”, ao “fluxo”, reenviam a um princípio de autodeterminação na sua produção. Trata-se de um sentido suscetível de constituir-se totalmente ao termo de um processo de reconstrução ou de retrospectão. Em matéria de sentido ou de significação, nada, precisamente, no plano geral, pode produzir-se independentemente das regras da comunicação lingüística, as quais especificam, ao mesmo tempo, as condições de utilização das frases e as intenções que lhes são associadas (24). O sentido não é um construto dissociável das práticas de linguagem que permitem sua construção. Inversamente, uma concepção heterônoma devolve à linguagem sua função metalingüística, hierárquica e reflexiva na produção sempre inacabada do sentido.

Evidentemente, é à luz da teoria dos atos de linguagem que nós poderíamos introduzir, aqui, a propósito do sentido, nossa sugestão crítica relativa à oposição, *sentido versus significação*. Mas, enquanto o sentido resulta, no *plano global*, de uma inteligibilidade de práticas sociais *equivocas*, a significação procede, ao contrário, no *plano local*, da inscrição, na troca comunicacional, de marcas *unívocas* e isto, por duas razões: (1) a manifestação, pelo locutor, de uma intenção de significar aplicando (2) as regras próprias à língua. Naturalmente, o caráter iterativo de tais marcas só dá indicações gerais sobre o projeto de sentido em construção: elas o pontuam no momento da iteração assinalando, no seu encadeamento, a probabilidade de uma certa coerência do sentido da ação que, se conservamos a ótica teórica de Weick, só será verificada a posteriori. Conseqüentemente, encontramos, aqui, o interesse das metáforas weickianas sobre o *desdobramento* do sentido que tem origem numa

determinação *micro* da significação. Nesta hipótese, o sentido não é mais do que uma projeção ou uma antecipação permanente, simultaneamente “ativada” e “ativante” no ponto preciso onde se produz a significação pela intermediação de atos de linguagem, como vamos tentar mostrar.

### 2.3 Retorno aos atos de linguagem: a “fenda” ilocutória (25)

As hipóteses pragmáticas que acabamos de, rapidamente, evocar a propósito de Weick, tomarão uma direção teórica mais precisa com as contribuições da escola de Oxford. Lembremos, rapidamente, os principais conceitos descritivos desta escola ilustrando com alguns exemplos de enunciados. Um chefe de projeto (Jacques) e um técnico de planificação (Jean) analisam um planejamento. Jacques emite, supostamente, as seguintes proposições:

(1) *Jean, os prazos estão esgotados.*

(2) *Jean, estou te avisando que os prazos estão esgotados.*

Jean e Jacques constatarem efetivamente, apoiados no programa (na planilha(?)), que os prazos estão esgotados. Este fato é independente da enunciação “os prazos estão esgotados”. Segundo a terminologia de Austin, o enunciado (1) é dito *constatativo*. O enunciado (2), porém, é mais complexo: a enunciação “eu estou te avisando” executa uma ação a propósito de uma constatação. Esta advertência realiza a ação que ela descreve: Austin chama-lhe de *performativo*, esta expressão designando um tipo geral de enunciados construídos segundo a fórmula *Eu (+ te) + verbo no indicativo presente*.<sup>N.T.</sup> A realização da ação é função de seu enunciado sob certas condições institucionais de validade ou de “felicidade”: conseqüentemente, diremos que o ato de linguagem pode obter sucesso ou fracassar. No nosso exemplo, o chefe de projeto tem autoridade sobre o técnico de planificação para formulá-lo. Em certos contextos, o enunciado (1) pode ser

---

<sup>N.T.</sup> Em francês “Je vous fais remarquer”, “fais” é o presente do verbo “faire”.

entendido como uma advertência, ou seja, como um performativo implícito (26). Preocupado em estabelecer uma teoria completa dos atos de linguagem e consciente das dificuldades encontradas na classificação de tais atos, Austin elabora, na sua oitava conferência, a seguinte tríade (27):

- Os atos *locutórios* que correspondem ao fato de dizer alguma coisa.
- Os atos *ilocutórios* realizados dizendo alguma coisa.
- Os atos *perlocutórios* efetuados pelo fato de dizer alguma coisa.

Adaptemos (1) e (2). O técnico de planificação comunica ao seu colega Maurice as proposições de Jacques. Seguindo esta classificação, podemos imaginar os efeitos produzidos pela sua enunciação:

(3) Ato locutório: Maurice, eu te informo que os prazos estão esgotados. Eu soube pelo Jacques.

(4) Ato ilocutório: Jacques avisou-me que os prazos estavam esgotados: eu fui duramente repreendido por isto!

(5) Ato perlocutório: Maurice, os prazos estão esgotados: vou reparar o problema...

Em (3), Jean informa (o conteúdo de 1). Em (4), (no estilo indireto), Jean relata uma mudança na sua relação com o chefe de projeto devido à enunciação da advertência. Ele infere as consequências em (5).

Searle, depois de Austin, interessa-se pelos elementos da estrutura sintática do ato de linguagem: ele distingue o marcador de força ilocutória, que indica a *força* que é preciso atribuir à enunciação e o marcador de conteúdo

proposicional. Em (2), *Eu estou te avisando* é, então, um marcador de força ilocutória (28) e a expressão *Os prazos estão esgotados*, o marcador de conteúdo proposicional. Searle estabelece em seguida a tipologia das regras que condicionam o sucesso de um ato ilocutório (29) e dentre estas regras (que não podemos retomar integralmente aqui), as regras de *intenção* e de *convenção* que descrevem as intenções do locutor e a maneira como ele as aplica por meio de convenções lingüísticas. *Intenção, convenção, felicidade*: aqui estão as propriedades constitutivas da “força” ilocutória de um ato de linguagem. Para voltar à nossa hipótese primeira sobre a natureza performativa dos enunciados exprimindo sua confiança nas atividades críticas, nós nos perguntaremos como operam, conjuntamente, no discurso, a intenção do locutor, o uso de certas convenções de linguagem e as condições de felicidade. Falaremos de *jogos especulares* para designar a maneira como certas enunciações refletem-se ou designam-se como sendo, por convenção, necessárias para instaurar, em certas atividades de risco, a confiança recíproca (30).

### *Os jogos especulares da intenção*

A força de um ato de linguagem depende de certas condições especulares como o reconhecimento do interlocutor de que o locutor significa sua intenção de realizar o ato que ele exprime. Nós qualificamos aqui de *especular* o princípio segundo o qual o interlocutor (ou, de maneira pragmaticamente mais precisa, o destinatário dialógico) não pode não reconhecer a significação intencional de um ato de linguagem. As críticas feitas por um filósofo como Livet (31) concernem precisamente ao caráter indefinidamente especular de um processo condicional ligado à intenção: é claro que se eu prometo a Philémon vir, eu tenho (1) a intenção de produzir um certo efeito (perlocutório): tranquilizá-lo em relação à minha intenção de vir, por exemplo. Mas eu tenho, igualmente, a intenção (2) de levá-lo a reconhecer que se trata, sem dúvida, de uma promessa. Finalmente, eu

tenho a intenção (3) de produzir (1) utilizando (2). Resumindo: eu tenho a intenção de tranquilizar Philémon em relação à minha intenção de vir significando-lhe minha intenção de empenhar-me em vir e, talvez, até minha intenção de cumprir minha promessa. Sem entrar na controvérsia que opôs, por um momento, Derrida a Searle a propósito de certos traços específicos da teoria de Austin (intencionalidade, iterabilidade) no que diz respeito ao uso dos performativos (32), manteremos o critério geral da intenção, reconhecida como tal, como condição da felicidade ilocutória.

#### *O uso “hiper-sério” de um ato de linguagem*

Não nos interessaremos, aqui, por certos usos “não sérios” dos performativos como no caso da ficção. Ao contrário, os usos discursivos aos quais faremos referência em nosso projeto de pesquisa apresentam todas as características do “hiper-sério”. No caso das organizações contemporâneas, a planificação das atividades críticas é tal que ela força os atores a “não jogar” com a língua. É este, sem dúvida, o sentido deste slogan (na forma de provérbio) de um elevado corretor de seguros na revista *Alternativas Econômicas*: “ Não perguntamos a alguém que se afoga porque ele está na água” (33). Uma ordem de socorro, evocada em situação de urgência, tira sua força ilocutória de sua referência imediata e implícita a uma regra moral oriunda do senso comum: seria inconcebível que os salva-vidas se subtraíssem ao seu dever de socorrer uma pessoa em perigo, “Não jogar com a língua” significa, aqui, para o coordenador de socorro, que o que importa é replicar a ordem de socorro enunciando como uma injunção: “Afrouxar a gravata”, como ordem codificada, torna-se “Afrouxe sua gravata!” quando esta injunção se dirige, por exemplo a um bombeiro novato.

#### *A réplica como validação de um ato primeiro*

A questão do mandar fazer ou, de maneira mais geral, dos efeitos não convencionais dos atos de linguagem, ultrapassa a problemática que nos preocupa. Esta questão provém de dificuldades epistemológicas às quais não desejamos abordar aqui (34). Substancialmente, nada nos permite reivindicar a análise de certas seqüências perlocutórias do ponto de vista de uma teoria dos atos de linguagem. Se alguém exerce sobre mim uma coerção, posso resolver obedecer por múltiplas razões: eu temo a punição, prefiro não criar confusão, obedeco por dever, para que me deixem tranqüilo, etc. Mas se, por outro lado, eu digo: “Eu obedeco!”, eu sanciono através desta resposta ilocutória a validade ilocutória da ordem. Tal como ela pode ser formulada por um locutor que tem autoridade sobre a pessoa em questão, a ordem expõe seu interlocutor à alternativa (evidente) “obedecer/desobedecer”. Neste aspecto, o insulto tem propriedades performativas ainda mais significativas. Num contexto que reforça o poder de ferir, por exemplo, diante de um grupo de testemunhas, o insulto torna pública a necessidade para a pessoa insultada de reparar a ofensa. O ato que consiste em tratar, em público, seu interlocutor de imbecil tem por objetivo, não (ou menos) descrever uma qualidade da pessoa, mas submetê-la a um outro tipo de alternativa: responder com um outro insulto ou a pedir reparação. Este último exemplo revela a importância do contexto como resultado da produção e do encadeamento dos atos de linguagem. Como responder ao insulto senão interagindo por meio de um outro ato de linguagem como o pedido de reparação ou, de maneira menos ritualista, retrucando com outro insulto? O valor ilocutório dos atos de linguagem seria portador de certas virtualidades de encadeamento (35). Esta crítica do monologismo nativo de Austin é explícita em um autor como Vernant: “Os atos de discurso não tem realidade em si, independentemente do processo dialógico no qual eles adquirem sentido” (36). Então, falar não é mais somente agir, é igualmente *interagir*. A abordagem interacionista abre, aqui, uma perspectiva interessante para a análise das propriedades pragmáticas dos mundos organizados.

### *O alcance da voz*

Um ato de linguagem perde sua força na escrita? É preciso estar sob o olhar do outro e ao alcance de sua voz para dar algum crédito à sua promessa? Do ponto de vista de uma teoria geral dos atos de linguagem, estas questões, no fundo, não são, realmente, pertinentes. Porém, elas são particularmente relevantes no caso das organizações por projeto e no gerenciamento de suas atividades críticas. Do ponto de vista pragmático, o interesse, freqüentemente sublinhado, dos trabalhos de Weick recaem sobre o tamanho, sempre muito restrito, das entidades organizacionais estudadas (37), ou seja, de situações face a face, de co-presença dos indivíduos, afastando-se, aproximando-se, mas sempre ao alcance da voz. Para “entrar em jogo” a intenção do locutor e o reconhecimento do destinatário dialógico, a comunicação deve operar no seio de uma esfera cujos limites estão fixados segundo critérios fáticos. Para fazer algo, o ato de linguagem deve ser realizado ao alcance da voz, do olhar e do gesto. Esta co-proximidade das faces constitui, na nossa problemática, não somente uma condição de sucesso ilocutório, mas um componente forte do ato. Face a face e *a fortiori* em situação de crise, os indivíduos expõem-se mutuamente no sentido em que eles reatualizam, no instante preciso e primeiro do encontro, um estado de coisas qualquer, anterior, de um mundo comum, de uma experiência que eles compartilharam mais ou menos, de uma intersubjetividade concreta se eles já vivem juntos uma história de vida ou uma relação. Mas eles podem também, sem dúvida, ativar uma subjetividade genérica (no sentido de Weick) (38) para designar os tipos standard aos quais cada um pode identificar-se no instante do encontro.

O ato de linguagem, mas também sua réplica, na esfera intersubjetiva, como condição do sucesso deste ato, instaura uma ruptura na continuidade desta esfera. Alguma coisa cede sob a pressão do ato que pertence a uma ordem

anterior, cuja temporalidade, legitimidade, força da relação podem ser de alcance variável. Esta ruptura, à qual se expõem os interlocutores, nós a denominaremos, por falta de metáfora mais precisa, *fenda*: este termo deveria permitir-nos dar conta, provisoriamente, das micro-mudanças, às vezes imperceptíveis e furtivas, que sobrevêm na relação por meio de um ato de linguagem e do qual nos fatigáramos procurando a origem, bem além das relações intersubjetivas, na estrutura e na história das relações sociais que formam o que comumente chamamos de contextos. Evidentemente, e isto não muda nada na questão, esta fenda pode ser eufórica tratando-se de uma promessa, mais dramática tratando-se de uma ruptura amorosa ou de um insulto.

A fenda é motivada por um ato de comunicação *ostensivo-inferencial*. Esta noção, tomada de Sperber e Wilson, generaliza a noção de intenção comunicativa que os autores definem como a intenção que tem o locutor de tornar manifesto o conteúdo de seu enunciado (39). Este trabalho reflexivo sobre o enunciado, esta solicitação, pelo locutor, de uma espera de pertinência da parte do interlocutor, atualizando uma certa relação instável (de dominação, de poder, de influência) latente nas histórias de vida anteriores ao encontro, instaura uma nova instabilidade, logo, a fenda. Se esta fenda toma uma nova significação, não é em razão da intenção informativa (noção igualmente central na teoria da pertinência), mas em razão da exigência de reconhecimento que impõe o locutor de uma dupla intenção: a (1) de significar-lhe sua intenção, (2) de atualizar um novo tipo de relação. A promessa é fenda enquanto ela constitui, *hic et nunc*, a única passagem, sem outra mediação a não ser a do ato de linguagem, entre uma ordem ou uma desordem anterior que ela revela e uma paz que ela instaura. Esta faculdade de fenda, como de outros atos de linguagem com esta força (a ordem, o insulto), provém do fato de que um tal ato pressupõe um outro o qual, de uma certa maneira, constitui a condição daquele. Quanto à promessa, é o reconhecimento pelo seu sujeito de que já era tempo, por exemplo, de por fim a um incômodo, a

uma instabilidade ou, mais simplesmente, a uma espera. Prometer é conjugar, no mesmo ato, duas temporalidades heterogêneas: a que é designada pelo reconhecimento de uma desordem, de uma falta, de uma falha (“eu não estava à altura, admito”) e aquela anunciada por meio do ato de prometer, uma vez que, desde então, “eu mantere a palavra”. O descrédito ao qual se exporia aquele que promete se ele faltar com sua palavra é proporcional à desordem anterior e à espera almejada. A força ilocutória provém da confiança concedida, pelo interlocutor, ao valor da promessa. Assim como a promessa, a ordem, o conselho, a solicitação, o cumprimento, a declaração e, numa certa medida, o insulto atualizam uma certa relação social como condição do ato ao mesmo tempo que eles decretam sua ruptura. Eles impõem, enfim, uma mudança relacional como motivo primeiro (e micro) de uma mudança organizacional (40).

Mas, se como pensamos, a dinâmica de mudança organizacional é de natureza performativa, será preciso, além de uma simples abordagem descritiva, recorrer a hipóteses mais gerais sobre a significação estratégica dos atos de linguagem nas organizações que os utilizam. Esperamos demonstrar que o *organizado* (como fato organizacional) é o que resulta de uma troca pragmática na esfera restrita de uma relação interpessoal ou de um pequeno coletivo (a dimensão micro). Tal é, substancialmente, a hipótese central de Taylor: “Uma organização existe a partir do momento em que há reconhecimento dos engajamentos mútuos. Estar organizado quer dizer estar em relação. É a relação que é a matéria da organização” (41). Qual é o interesse desta hipótese teórica no campo das organizações por projeto? Em tais organizações, as trocas pragmáticas constituiriam o quadro comunicativo essencial para a estruturação dos processos de decisão. Os trabalhos de Taylor, a propósito das organizações constituem, sem dúvida, a abertura teórica mais original para apreender a natureza especificamente pragmática das interações nos processos críticos.

#### **2.4 Uma escala em James R. Taylor: a teoria conversação/texto**

Taylor parte do postulado segundo o qual “o conceito de organização é uma abstração. Uma organização não pertence ao mundo do material uma vez que não corresponde ao mundo dos objetos que nós podemos tocar, ver, ouvir, cheirar, provar ou, de maneira geral, perceber pelos sentidos”(42). Ele acrescenta: “toda organização é mediatizada pela comunicação” (43). Para precisar esta idéia, o autor insiste sobre a natureza pragmática das relações interpessoais e conseqüentemente, nós o precisamos de imediato, sobre as propriedades ilocutórias destas relações (neste trabalho, a referência a Austin é explícita). Mas o grande interesse de uma tal abordagem é considerar que a relação, longe de ser um estado estável e abstrato, é formada, ao contrário, de uma sucessão de estados relacionais instaurados pelo jogo, especificamente ilocutório, de *transações*. A transação é considerada, nesta problemática, como um princípio operacional que se manifesta na conversação com o objetivo de criar e trocar “valor”. Concluir acordos, negociar, transigir, fazer concessões, por fim a um conflito, imaginar compromissos ou toda fórmula de acordo, de alcance ou de duração variável, são igualmente operações de transação suportando trocas de valor. Nesta hipótese, pode-se considerar, por exemplo, que *prometer* é um ato de valor uma vez que ele engaja quem promete a “dar de sua pessoa” para uma ação futura. É a dívida moral que ele contrai que dá a sua promessa todo seu valor. É claro, seria preciso examinar uma categoria geral do valor aplicando-se a uma tipologia constituída dos atos de linguagem e neste ponto, o trabalho ainda não foi feito. Qual seria a carga semântica do valor no caso do insulto senão a *privação* da consideração que se inflige ao insultado? As coisas são mais complexas no caso da ordem, uma vez que seria preciso considerar um enunciado do tipo “Eu te ordeno fazer isto ou aquilo” como uma atribuição simbólica ligada, por exemplo, a uma responsabilidade, uma tarefa de importância.

Nas organizações, a produção ilocutória de valor é um processo mais facilmente identificável na medida em que se trata do engajamento dos atores,

desde que eles se conformem às exigências da estratégia, em escolhas determinantes. Num tal contexto, todo ato de linguagem é um ato de engajamento visando transformar um objeto inicial que pode ser, por exemplo, um planejamento assinalando um caminho crítico, com um objetivo cujo valor é a medida do investimento consentido e, finalmente, do impacto decisório. Por exemplo, mesmo que estejam reunidas poucas condições de sucesso ilocutório (de felicidade), um enunciado do tipo “Eu informo a vocês que” (p) institui, do próprio fato de sua enunciação, uma transformação do par de interlocução (é a este processo que chamamos de *fenda*). Outros enunciados, do tipo mais ou menos reflexivo, têm igualmente esta função. É o caso, por exemplo, das expressões destinadas a consolidar um acordo (“nós estamos completamente de acordo”), fórmulas de engajamento (“Será feito amanhã!”) ou de ruptura (“paramos com as despesas!”), incitações a resolver um problema (“Voltemos a este ponto”), etc.

Mas o ponto alto de Taylor é ter considerado que tais operações só tomam todo seu sentido quando traçamos sua narrativa (o que ele chama de narrativização). A racionalidade delas pode exprimir-se de outra maneira? O sentido traz consigo as condições de sua própria produção e estas condições tomam forma na produção de um texto que é o de uma narrativa, ou de maneira mais geral, de um traço que, visto que ele suporta a memória de ações anteriores, fornece sempre aos atores engajados nas trocas (ou conversações) as condições de um trabalho reflexivo (a meta-conversação, segundo Taylor). O autor indica que os atores trabalham com *texto*, ou seja, com o componente significativo da organização que lhe confere seu status de objeto legível e interpretável. Uma regra, uma rotina, uma estrutura, um esquema de coordenação ou, mais simplesmente, um programa são fragmentos textuais que, certamente, relevam de sistemas de significação diferentes. Mas em última instância, pode-se reconduzi-los à dimensão metalingüística do texto. A organização, diz Taylor, não é uma máquina, nem um organismo, nem um programa: ela só pode ser um texto uma

vez que é a única forma na qual se dá o sentido para se lido ou interpretado. No entanto, esta concepção deixa perceber que o texto tem a possibilidade de exprimir o sentido global da organização, fixando-o. Tal seria, na prática, o objetivo de certos documentos: o regulamento interno, as disposições locais das convenções coletivas, as cartas, os manuais qualidade, a documentação técnica, os documentos contratuais, os organogramas, os planejamentos, os planos de função, os balanços financeiros, relatórios diversos e, de maneira geral, tudo o que, do sentido ou da racionalidade (aqui, consideraremos estas expressões como sinônimas), depois de um comentário, logo, depois de uma conversação ou transação, pode ser objeto de uma transcrição na forma de texto.

A transação, a conversação ou, num sentido mais geral, a interação são igualmente processos de transformação do sentido organizacional *sempre já* em ação, uma vez que, em razão de sua competência de análise, de interpretação e de conversação, os atores são *sempre já* os produtores do texto organizacional. A racionalidade de uma organização toma corpo em um texto e não pode ser outra coisa senão um texto sempre por vir, logo que ele se torna linguagem-objeto de uma metalinguagem crítica em um quadro conversacional.

### 3. Pragmática do celular (de células)<sup>N.T.</sup>

Para consolidar nossa análise nós nos apoiaremos sobre dois exemplos de micro-projetos: 1) um projeto de instalação de um sistema de regulação das águas de chuva em uma casa em reforma, 2) o lançamento de um projeto de congresso. Veremos que estes projetos estão caracterizados por uma forte implicação comunicacional das partes interessadas e dos fatores de risco principalmente ligados às restrições de tempo. Ademais, uma vez que nós os vivemos pessoalmente e para facilitar o emprego metodológico dos exemplos de

---

<sup>N.T.</sup> Os parênteses são da tradutora

enunciados, propomos, na análise de nossos casos, empregar a primeira pessoa do singular (o leitor perdoará a modéstia).

### 3.1 Caso nº 1

Devo mandar instalar, numa casa que reformo, três calhas. Meu mestre de obras (Marc) encarrega-se de contratar os serviços de um bombeiro, Senhor Lapluie (44)<sup>\*</sup>, que reside a uns 30 quilômetros de minha casa. Nós não o conhecemos, mas ele nos foi recomendado por um outro mestre de obra, amigo de Marc. O volume de trabalho, bem pequeno, será objeto de um orçamento. A transação será feita por fax (descritivo de trabalho, orçamento) e por telefone. Transcrevo o essencial da conversação telefônica:

*- Eu tive referências de vocês por um colega, sei que vocês trabalham bem... Tenho um trabalho urgente para vocês... Estou enviando um descritivo do trabalho por fax. Vocês me enviam um orçamento? Amanhã?*

*- Entendido.*

O trabalho será executado no dia seguinte.

### 3.3 Caso nº 2

A SFSIC (Sociedade Francesa das Ciências da Informação e da Comunicação), associação francofone que reagrupa os pesquisadores em SIC (45), organiza seu Congresso bienal de 10 a 12 de maio de 2006 em Bordeaux. Sou o responsável local desta organização. Como cheguei aí? A cena se passa numa reunião da comissão pesquisa & animação científica. Yves C. é o responsável por esta comissão (46). As reuniões têm lugar, geralmente, em uma universidade

---

<sup>\*</sup> O sobrenome do bombeiro significa “a chuva”, o que justifica a no9ta de rodapé que diz “Autêntico”.

parisiense. Yves deseja descentralizar, por região, as reuniões de sua comissão. Porque não Bordeaux? Dirigindo-se a mim ele diz: “E assim, o próximo congresso será em Bordeaux”. Devo precisar que acabo de ser eleito membro do Conselho de Administração. Pertencço à universidade de Bordeaux. Aceito de maneira banal: “Eu te agradeço, Yves, pela sua confiança”.

### **3.4 Comentário do caso nº 1**

O senhor Lapluie tem tantas razões (extralingüísticas) para não aceitar: cliente desconhecido, distância, pequeno volume de trabalho, não há avanço de pagamento... quanto para aceitar a missão: pequeno volume de atividades, proximidade de uma outra obra... Do ponto de vista de uma análise pragmática, a força ilocutória desta curta transação – aliás, bem comum – provém do elogio de Marc (“eu sei que vocês trabalham bem”), de sua autoridade profissional, do uso do telefone para acentuar o caráter urgente da operação. Uma outra hipótese é possível (vamos retomá-la a propósito do caso seguinte): este diálogo repousa sobre duas convenções: uma *convenção dialógica* e uma *convenção narrativa*. A convenção dialógica impõe ao interlocutor uma resposta imediata (sim ou não): nenhuma resposta dilatária é possível. A convenção narrativa reenvia à estrutura dos papéis e à lógica das ações próprias a esta transação: o mandante confia uma missão ao mandatário, que a aceita (ou a recusa), a totalidade da missão desenvolvendo-se, então, como uma narrativa (47).

### **3.5 Comentário do caso nº 2**

Eu aceito a missão em razão do sentido simbólico que ela recobre. O que, *a priori*, faz sentido para mim – e esta análise prolonga a do caso nº 1 – é a estrutura convencional de uma história aproximando e engajando atores animados pelo desejo de ter sucesso (48). Minhas motivações estão, evidentemente, ligadas a

toda a simbologia do sucesso coletivo esperado, mesmo se eu ignoro, quando do lançamento do projeto, o peso relativo dos fatores determinantes (número de congressistas, qualidades das intervenções, equilíbrio orçamentário...). Ao termo, o sentido de tudo isto será reconstruído. Eu sei que minha subjetividade concreta (minhas motivações pessoais, íntimas, profundas) abraçará, custe o que custar, os contornos de uma subjetividade genérica (49).

Inversamente, toda *explicação justificando* (o que não é a mesma coisa) meu engajamento concerne à significação do ato que, quando enunciado, “transformou-me”. Pelo uso de um performativo indireto (“E assim o próximo congresso será em Bordeaux”), Yves coloca-me diante da alternativa de endossar ou não um papel social: o indivíduo concreto está submisso ao sistema de intenções como condição de sucesso do ilocutório. Do meu ponto de vista, a significação de um tal ato resume-se, na verdade, a uma só questão: que farei da intenção de Yves? Na medida em que o sentido veio em socorro da significação, admito ter sido transformado, a partir de um enunciado performativo implícito, em mandatário de uma missão de coordenação de um evento cujo caderno de encargos impõe, imediatamente, duas exigências maiores concernentes ao sentido do projeto: não se pode não aceitar este tipo de missão e não se pode não ter sucesso.

Assim, minha problemática resume-se em dois pontos: (1) reconhecer publicamente a intenção publicamente expressa por Yves de me qualificar (“Eu te agradeço, Yves, pela sua confiança”). (2) constatar que em virtude desta qualificação e de suas condições, das apostas simbólicas (o sentido) do projeto e das regras comumente admitidas segundo as quais não se recusa este gênero de missão, eu me encontro diante de uma não-escolha. Mais ainda: sem dúvida, a regra impõe que não se recuse este gênero de missão em virtude do desafio para o qual se está qualificado: a exigência de um tempo moral, ou seja, de um tempo

celular, de um tempo moralmente qualificado e, conseqüentemente, rigorosamente avaliado para coordenar a execução de tarefas que não podem não culminar no sucesso previsto.

### **3.6 O tempo moral**

Designamos *tempo moral* a duração crítica de uma atividade durante a qual os parceiros, expostos a numerosos riscos de fracasso, fazem provisoriamente abstração de seus cálculos estratégicos em proveito do mandante. Na atividade crítica, a tomada coletiva de decisão exclui, pelo menos para uma parte importante, toda coalizão de interesses privilegiando a retração da ação. O que é “moral” – do ponto de vista do gerenciamento – é o dever dos interlocutores de estruturar pactos rápidos para a ação (50). O tempo moral é, então, um tempo “celular” que condiciona as partes interessadas a imperativos de sucesso em situações de projeto nas quais as razões de fracasso são, às vezes, numerosas. Esta prática, própria ao gerenciamento de projeto contemporâneo, faz prevalecer certas regras que visam inibir toda pretensão de justificativa de retração da ação. A lógica planificada das ações não é controlada pelo que poderíamos chamar de uma *regra de observância* prescrevendo, como uma lei religiosa, a realização de certas práticas? Sua força é teleológica no sentido em que ela obriga os atores de um projeto a se comportar como missionários: o destino destes, como o herói da narrativa mítica, é sempre superar provas de caráter decisivo. Tal é a significação de enunciados do tipo: “Não temos escolha”, “não temos o direito de errar”, “você deve ter sucesso”... Que estatuto conferir à confiança numa tal prisão celular senão, justamente, o de prisão pragmática? Como escapar ao enunciado: “Eu confio em você, dirigido, em situação de crise, por um gerente afastado do terreno das operações, a um jovem técnico em automação, encarregado de reparar, para um cliente insatisfeito, uma máquina especial de 50.000€? No quadro espaço-temporal da missão que lhe é confiada, o ator usufrui, então, de uma liberdade

estritamente limitada à sua competência de expert. O tempo moral de sua missão não comporta (ou não mais) margens (no sentido técnico de um planejamento, mas também no sentido da análise estratégica) que tornariam possíveis os jogos de atores caros a Crozier e a Friedberg, os comportamentos estratégicos dos “construtos humanos”. O tempo moral é, assim, o produto de uma promessa mútua provisória que une os atores do projeto e que constitui, na situação crítica, o único valor que estrutura a interação (51).

### **3.7 A transformação jurídica do laço de cooperação**

Um ato de linguagem, no contexto particular de uma atividade crítica (ou de um projeto) “fende”, restaura ou instaura, pouco importa, um laço particular de cooperação(52). Mas o produto ilocutório deste ato, sua função jurídica, é a de submeter o interlocutor, além das apostas, além do conteúdo, a uma alternativa impossível: não poder furtar-se ao que se apresenta, realmente, no entanto, como uma escolha: aceitar/recusar, obedecer/desobedecer, por exemplo. Apliquemos estas considerações teóricas ao exemplo do Congresso da SFSIC (caso nº2): minha liberdade não repousa sobre as condições de meu assentimento (eu tenho a escolha de recusar?), mas sobre os meios que me resta imaginar para honrar a confiança que deposita em mim meu colega Yves. Assim, possuo, ao mesmo tempo, um capital simbólico bem pesado sintetizado no enunciado “E assim, o próximo congresso será em Bordeaux”. O que, de fato, fendeu este ato? Somente um estado latente de expectativa recíproca. O que ele instaurou, *ipso facto*? A obrigação imediata de passar à ação, a obrigação de retrucar ou, antes, de não

poder não retrucar por um ato do tipo: “Eu te agradeço, Yves, pela sua confiança”, tudo isto, bem entendido, conforme os rituais que são aqueles de uma missão associativa e no quadro estrito de uma simétrica amizade.

As características desta alternativa aproximam-se das considerações de Mauss sobre o dom (53) e, em particular sobre a instituição do potlatch (54).<sup>N.T.</sup> Mauss demonstra, lembremos, que o ato cerimonial do potlatch é um ato intrinsecamente jurídico, pois ele submete seu beneficiário à obrigação de restituir o convite. Esta concepção jurídica do dom é assim, bem diferente da representação do dom própria às sociedades modernas que prevêem numerosos graus intermediários perlocutórios entre o convite e o dever de restituí-lo (55) (agradar, sentir gratidão, dever agradecer por sua vez, etc.). Tal é a significação do potlatch: transformar, pelo próprio ato do dom, uma situação dada submetendo o destinatário à impossibilidade de não poder dar em troca. O valor jurídico desta reciprocidade está fundado precisamente sobre a impossibilidade de diferir *ad libitum* o contra-dom. Isto é verdade para todo ato de linguagem e para toda ordem em particular. Ducrot diz, por exemplo, que “a criação da alternativa obediência-desobediência constitui, justamente, o traço específico próprio da ordem e que permite distingui-lo da simples expressão do desejo” (56). O enunciado da ordem cria *de facto* a situação de ser obrigado a obedecer no sentido em que nada vem intercalar-se entre este enunciado e a transformação do interlocutor que responde (57) pela ordem. O que dizemos sobre a ordem vale, igualmente, para os atos de linguagem que se aplicam às atividades críticas: a constatação de crise, uma opção de risco, o desencadeamento de um plano de socorro, por exemplo, ou de todo outro ato de linguagem transformando uma situação cuja inércia poderia ser fatal ao processo ou ao projeto. Neste ponto, retomamos nossas considerações sobre a idéia de *tempo moral* tal como ela se

---

<sup>N.T.</sup> De origem índia, a palavra **potlatch** significa **dom** na linguagem nootka. O sociólogo francês Marcel Mauss deu sobre ela a teoria completa no seu *Essai sur le don (Ensaio sobre o dom)*.

aplica às situações favoráveis, às decisões consensuais tomadas num tempo curto: é claro que o alcance temporal da ordem de agir, da constatação de crise, do desencadeamento de um plano de socorro é inversamente proporcional ao valor jurídico de tais atos de linguagem. Dito de outra maneira, a força ilocutória do ato de linguagem é função de sua enunciação no tempo moral na medida em que um tal ato não deixa tempo (ou possibilidade) ao interlocutor de elaborar, de opor estratégias dilatórias. Por conseguinte, voltamos ao ponto: nada vem intercalar-se entre o ato de linguagem e a transformação do interlocutor como parte interessada da ação. Ducrot desenvolve uma idéia similar: “A transformação jurídica que define o ato ilocutório deve ser [...] um efeito primeiro, não derivável, da enunciação. É preciso, então, que o valor ilocutório da expressão não possa derivar-se de uma significação do enunciado, significação que poderia ser formulada independentemente deste valor” (58). Este “bloqueio” de toda derivação, que conduziria, por exemplo, o interlocutor a se perguntar quais poderiam ser, no espírito do locutor, os pressupostos de seu enunciado, é, então, uma propriedade secundária do ato de linguagem no gerenciamento das atividades críticas.

Transcrevemos abaixo, como exemplo, este pequeno diálogo-tipo: o cliente viu uma roupa de marca por um preço atrativo.

- *É meu último exemplar na loja, diz o vendedor.*

- *Será que ele já terá sido vendido à noite?*

- *É bem possível! (E3)*

- *Já que eu não tenho escolha, fico com ele agora.*

Na réplica “É bem possível”, distinguiremos o enunciado *e* de sua enunciação E3, tal como ela intervém no contexto de uma situação concreta. No espírito do vendedor, a enunciação E3 é, evidentemente, destinada a agir na transação de maneira a inibir, no cliente, toda intenção de divergir na sua escolha. Notemos que se trata de um ato ilocutório de conselho (“Eu o aconselho a comprá-la sem demora: esta noite, provavelmente, eu já a terei vendido”). Na linguagem dos pragmáticos, diríamos que o valor ilocutório de E3 é constitutivo do sentido deste enunciado, da mesma forma que o sentido manifesto que se lhe concede comumente: a hipótese econômica abstrata segundo a qual é bem provável que o produto, muito requisitado, será vendido. Esta função *sui-referencial* explica, então, o mecanismo do ato de linguagem (59). Nesta perspectiva, a lógica ilocutória permite aos atores fixar as regras provisórias de um jogo decisório do qual eles não estão certos, *a priori*, da possibilidade de desenvolver de maneira satisfatória a lógica relativa consecutiva à decisão. A expressão “é pegar ou largar”<sup>N.T.</sup> é, então, aqui, de ordem ilocutória.

### 3.8 O ilocutório organizante

Diga-se a importância que se dá ao discurso na construção de uma organização e, mais especificamente, às condições contextuais dos atos de linguagem, ao uso convencional das propriedades semânticas do discurso nos diferentes contextos, inclusive aquelas que concernem aos aspectos enunciativos (a função *sui-reflexiva* de certos atos). Nestas condições, trata-se de uma inversão de perspectiva: a concepção da organização deve integrar o papel dos fatores lingüísticos nos processos de cooperação. O ato de fala, como laço de coordenação, constitui o suporte convencional da confiança nas tarefas coletivas organizadas. Não em razão de uma exigência ou de uma tomada de partido ético

---

<sup>N.T.</sup> tradução de du “pari” ou du “parti”

enunciada *a priori* como um quadro fixo e coercitivo para a ação e geralmente formulado do lugar do poder cujo papel, naturalmente, é promover uma visão irenista da organização, mas em razão, como pensamos ter mostrado, das lógicas comunicacionais em ação numa organização do tipo celular. Hoje, o que é prescrito, não são mais as tarefas mas as atitudes. É o que diz Veltz: “na prescrição da subjetividade que substitui [...] a prescrição operatória dos gestos taylorianos, a disponibilidade e a motivação tornam-se comportamentos exigíveis” (60). Mas poderíamos acrescentar a confiança, a vigilância comunicacional, a transparência e todas estas atitudes moralmente qualificadas simplesmente prescritas por atos de linguagem. Levando em conta imperativos do tempo moral, tais prescrições realizadas por meio de tais atos têm a vantagem de permitir a criação imediata de laços que estruturam com um custo mínimo. E ainda, é a desconexão entre a “cidadania cognitiva” do ator (ele é relativamente livre – mas tudo depende dos desafios de sua missão - para conceber e para colocar em ação suas soluções) e a influência ilocutória dos atos de linguagem sobre os sujeitos individuais e coletivos que se tornam, hoje, um fenômeno emergente da mudança organizacional.

Os coletivos de projeto (as células) “inventam”, nas esferas micro-transversais, os laços de coordenação dos quais eles necessitam. No entanto, tais processos não intervêm em um “deserto organizacional”: a organização já está lá, sob a forma de um quadro geral virtual sintetizando os conhecimentos explícitos ou tácitos que os coletivos podem mobilizar e atualizar em proveito do que se tornará, no prazo, um programa de ação (pensa-se nos quadros de análise de Weick: as premissas, as ideologias, as tradições, os paradigmas e as teorias da ação (61) ). Hoje, a expertise *ad hoc* deve ser utilizada para fins *ad hoc* em “instantâneos” *ad hoc* (62)\* em organogramas, eles próprios *ad hoc*. Certamente, esta “adocracia”<sup>N.T</sup> não é prolixa: ela vai redundar, às vezes, no estereótipo ilocutório. Na falta de uma tipologia de enunciados, esboçamos aqui uma lista de

---

\* Jogamos com as palavras: a metáfora fotográfica indica que os atores são objeto de uma exposição de curta duração.

<sup>N.T</sup> Tradução de “Adhocratie” ; as aspas são da tradutora

propósitos ilocutórios coletados ao longo de nossas sondagens em diversos projetos da indústria eletrônica:

“Você tem a madrugada para programar!” [O chefe de projeto interpela o técnico em informática: trata-se de um performativo “não-sério”? Claro que sim, mas a própria ironia pode ser levada a sério].

“Não temos escolha: é preciso substituir a carta-mãe!” [É o veredicto do fornecedor: um clássico ilocutório da venda de um material mais recente e com mais performance].

“Esta pane não é desculpa, Cédric. De início, era preciso prever uma margem no seu programa. Vire-se para entregar sua montagem a tempo!” [Eu confesso: usei frequentemente esta fórmula com meus estudantes na ocasião de seus projetos de fim de ano].

“O cliente não sabe o que quer : decidimos por ele!” [Ou como “assentar-se” sobre o caderno de encargos funcional, em princípio construído a partir de uma análise rigorosa da necessidade do cliente].

“Francamente Jean-Michel, seu programa de formação... eu tenho um cliente para já!” [Jean-Michel é responsável de formação em gerenciamento de projeto numa grande sociedade de automatismos industriais da região de Bordeaux. Os chefes de projetos interessados têm outras prioridades]

Nas atividades críticas, conforme as normas do tempo moral, tais performativos são fendas: eles não têm o impacto emocional de um conflito aberto, nem a energia romântica de um propósito solene: eles articulam diferentemente as relações comprimindo sempre um pouco mais as normas do tempo moral.

## **Conclusão**

Os interlocutores constroem, assim, por meio de atos de linguagem, eixos organizacionais para o tratamento “moral” das atividades de crise. São, no caso, os únicos dispositivos organizacionais sem memória e sem espessura institucional colocados a serviço de práticas às vezes “expeditivas”, mas igualmente exploratórias de redes de conhecimentos e de expertise. Os atores não são interdependentes no sentido da cooperação coercitiva das organizações institucionais. Sua cooperação é motivada unicamente pela busca urgente de saberes precisos ou de saberes complementares às vezes dispersos na rede do projeto. Nestes contextos de cooperação cognitiva, somente os atos de linguagem conferem aos atores a possibilidade de uma relação imediata com a rede destes saberes (63) construindo, no nível micro, fragmentos performativos que têm como propriedade re-configurar, na linguagem oral, laços sem memória e pouco solidários. Esta oralidade da confiança e da cooperação celulares irriga as organizações contemporâneas que manifestam, assim, uma propensão gerencial a instrumentalizar a cultura de crise.

No grupo celular, a ação progride pelo que nós chamamos de *fendas* (reconhecemos que esta expressão deverá ser afinada), ou seja, rupturas jurídicas de uma relação dada que, longe de serem irracionais, transformam-se, *ipso facto*, em uma nova relação. Desde nossa introdução falamos de confiança: esta expressão sustenta-se ainda?

Sim, na medida em que esta atitude “moralizada” é, antes, a expressão de uma aposta (é o sentido, no sentido banal, se preferirmos) ou ainda um processo fiduciário simplesmente pontuado de elementos significativos (ilocutórios) engendrados, na linguagem oral, num tempo tão curto que ele torna praticamente impossível toda justificação recíproca. Dito isto, o grupo celular tem uma prática social, no sentido em que, além das prestações recíprocas ligadas à pesquisa de soluções de impasses, alguma coisa perduraria de uma moral de grupo (no sentido de Rawls) caracterizada por certas virtudes próprias à cooperação (justiça, eqüidade, fidelidade, confiança, integridade, imparcialidade) (64)? Poderíamos reformular a questão, diferentemente, perguntando-nos se a atividade crítica pode ser o suporte de *fenômenos sociais totais*, para retomar a expressão de Mauss (65), englobando, além dos objetivos de “hypertélie”<sup>66</sup> - N.T. e das práticas ilocutórias, dos laços de amizade e de confiança, o sentimento de ser coletivamente digno do reconhecimento de seus pares, dos beneficiários da ação, de uma hierarquia ou, numa perspectiva mais crítica, uma capacidade de negociar suas próprias regras para a ação. Sabe-se que o reconhecimento, nascido do sentimento de ter respeitado diversas obrigações mútuas e do benefício simbólico do sucesso, é uma condição séria de estabilidade e de perenidade do grupo tradicional: ele conserva uma memória social de suas próprias relações e, ao final, um desejo de estabilidade ao qual acrescenta-se uma capacidade de defesa dos interesses de seus membros. Visto que ele marca o desfecho feliz de uma prova e visto que, diferentemente do agradecimento, ele não pode ser maquiado pela ironia, o reconhecimento é o único ato que não está exposto ao risco da manipulação pragmática. A problemática do reconhecimento é interessante pois ele constitui o objeto privilegiado de mediação entre o momento da enunciação, tal

---

<sup>66</sup> Ver Gilbert Simondon para este termo. “A evolução dos objetos técnicos manifesta fenômenos de hypertélie que dão a cada objeto técnico uma especialização exagerada e tornam-nos não adaptados em relação a uma mudança, mesmo leve, que sobrevém nas condições de utilização ou de fabricação”. Simondon, G., *Du mode d'existence des objets techniques, (Do modo de existência dos objetos técnicos)* Paris: Aubier, 1989,p.50. Em suma, a introdução de um método de produção novo, a descoberta de um ninho comercial, a exploração de um nova matéria prima, as formas múltiplas que toma toda tentativa de adaptação de um sistema técnico ou organizacional a um meio específico são processos de inovação que apresentam riscos de hypertélie.

-N.T. As aspas são da tradutora.

como ele transforma no nível micro a relação interpessoal, e a memória da organização, no nível macro, que necessita do texto para instalar a cultura do reconhecimento.