

## A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa

Autoria: Pedro Lincoln C. L. de Mattos

**Resumo.** O presente ensaio se desenvolve à luz da filosofia pragmática da linguagem e trata de condições conceituais para pesquisa da atividade profissional de consultoria organizacional, aqui caracterizada como aquela dirigida a processos gerais de mudança baseados em teorias. Ela deveria ser objeto mais freqüente da pesquisa acadêmica, segundo o autor, que a descreve, usando a teoria de J. Habermas, como uma ação comunicativa de linguagem ordinária, nesse caso visando o entendimento sobre idéias-solução, da qual interlocutores na organização precisam ser parte. Suas condições de validade são então definidas, e, a partir daí, o texto se abre para a estrutura conceitual e procedimentos que apoiariam a investigação empírica do tema, ou seja, a metodologia de análise pragmática da linguagem. Mesmo dedicando espaço à questão metodológica, cuja utilidade transcende o tema da consultoria organizacional, o artigo conserva seu interesse em propor, para esse tema, uma perspectiva teórica tendente a valorizar a dimensão humana, que então se estabeleceria, com mais justificativa racional, diante da percepção predominantemente comercial de linguagem técnica para prestação de serviço.

### **1 A pretensão deste ensaio**

A motivação e a pretensão deste ensaio são tão claras quanto arriscadas. Hoje, o que se faz e se pensa nas empresas, organizações públicas e do terceiro setor está muito mais vinculado ao trabalho criativo dos consultores organizacionais, especialmente os que orientam processos de mudança, do que (ainda) imaginam os acadêmicos, profissionais da produção de conhecimento científico para tal área. Estes correm o risco de, pouco a pouco, terem cortada a via direta que imaginam de seu trabalho para o mundo real dos fatos e tendências. A função dos consultores de gestão, que até pouco tempo se entendia como apenas intermediação, não é só um fato definitivo e único, é uma instância própria de competência naquilo para onde convergiria o saber administrativo: o discurso-para-a-ação. O que surpreende, no entanto, é que os acadêmicos, a quem, afinal, motiva o destino das organizações, não têm o mundo da consultoria organizacional entre seus objetos ordinários de estudo. Como está evoluindo e se moldando o discurso dos consultores? Qual a sua real situação comunicativa? Como se desempenham na geração de soluções (e decisões)? Eles já são atores permanentes e especiais na grande dramaturgia das organizações com seus executivos. Permanentes, porque se trata de um mercado estabelecido; especiais, porque não são atores formais, porém depositários de uma autoridade mentora (não raro reivindicada pela academia). Mas não são estudados. Essa, então, muito claramente, é a motivação.

A pretensão, vinculada à motivação, é, com apoio em fontes teóricas, provadas por ampla referência em meios científicos da filosofia pragmática da linguagem<sup>1</sup> nas últimas décadas, elaborar algo útil para a metodologia da pesquisa daquilo que fazem os consultores organizacionais. Ora, em seu trabalho, estes não participam da operação ordinária da organização: ele é essencialmente o processo comunicativo – mesmo que sistemático, em um treinamento, por exemplo – com o cliente-organização. Como analisar **sua condição básica, a ação lingüística**? A resposta a essa pergunta levaria diretamente à sugestão de categorias interpretativas da comunicação humana ordinária, há algumas décadas bem desenvolvidas pela filosofia pragmática da linguagem. O esforço aqui será o de reuni-las em torno do que parece típico do discurso de consultoria organizacional e de algumas questões de método relevantes para pesquisá-lo. Ter-se-á, então, pretensamente, aberto trilhas metodológicas no caminho da pesquisa de inúmeras temáticas interessantes do mundo da consultoria (e, quiçá, além dele).

Por que o recurso teórico à filosofia, e não à sociologia ou à psicologia da situação em estudo? Não é por uma questão de competência exclusiva da primeira quanto ao método – o qual

se refere mais à prática específica das tradições científicas do que a supostos imperativos metafísicos. Diz Habermas (1989, p. 30-31) que a filosofia “agora renuncia ao papel de juiz nas questões da cultura do mesmo modo como nas questões da ciência (...)” e trabalha “a fim de aclarar os fundamentos presumivelmente universais da racionalidade da experiência e do juízo, da ação e do entendimento mútuo lingüístico”. A escolha da filosofia se explica especialmente por duas razões. Primeira, pelo potencial que têm algumas de suas escolas para integrar a elaboração teórica ao mundo das práticas – “toda filosofia ergue uma pretensão de totalidade prática e teórica” (R. Spaemann, citado por Habermas, 1989, p.31). Segunda, porque ela teoriza a experiência e o juízo **comuns**. E, no caso da consultoria organizacional, isso poderia facilitar o entendimento entre profissionais e cientistas de diversas tradições.

Cabe, desde já, clara delimitação do objeto, a consultoria organizacional: na variedade de práticas de consultoria, o conceito só se refere, aqui, àquelas atividades **onde a linguagem conceitual, discursiva e dialogal, é essencial** para orientação de políticas gerais e estratégias organizacionais, especialmente as de presença no mercado ou área de atuação e as de mudança de culturas e comportamentos. Aí, a exigência de explicitar a compreensão e de tecer análise de situações conduz àquele tipo de linguagem. Para este campo de abrangência específico usa-se aqui a expressão “consultoria organizacional”. De entrada, portanto, ficam fora de nosso objeto as atividades de consultoria no provimento e aplicação de informação qualificada (estatísticas, levantamentos e monitoração de campos de interesse, legislação e normas, etc.) ou técnica (sistemas de informação, comunicação e operação de serviços ou produção de bens).

A seção 2, a seguir, esboçando o campo de pesquisa, tenta caracterizar a consultoria organizacional com base em Jürgen Habermas, cujo pensamento está centrado em uma filosofia pragmática da linguagem. Sem dúvida, esse primeiro trabalho, ao situar o que seja a consultoria, já define um encaminhamento metodológico para a pesquisa, que desenvolveria suas temáticas dentro desse quadro conceitual. A seção 3, em linha teórica compatível com o pensamento habermasiano, traz, principalmente da Teoria dos Atos de Fala, alguns conceitos julgados fundamentais para análise pragmática da linguagem. Pensando no trabalho empírico de pesquisa, apontam-se depois alguns procedimentos de análise para identificação da linguagem. Ao final, são feitas reflexões gerais tanto sobre o sentido da consultoria organizacional quanto sobre o horizonte da metodologia de pesquisa aqui sugerida.

## **2 Caracterização conceitual da consultoria organizacional, campo de pesquisa**

Na linha da teoria habermasiana, conceber-se-ia a atividade de consultoria organizacional **como uma situação de comunicação e busca de entendimento**. Prevaleceria, para aquela atividade, uma compreensão muito mais de situação humana ordinária, exigindo habilidades básicas da vida social, do que de relação comercial e estratégica com um cliente. Habermas traça esse contexto em que a linguagem humana encontra estabilidade e sentido. É o que apresentam as seções seguintes, tomando como fonte básica exposição mais direta do autor sobre o tema, central em sua filosofia, feita em *Pensamento Pós-Metafísico* (Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990), obra escrita na segunda metade da década de 1980, já após ter ele amadurecido certos aspectos da sua Teoria da Ação Comunicativa, vinda a público uma década antes.

### **2.1 Habermas: o entendimento sobre intenções, na raiz de todo ato de fala**

#### **2.1.1 Para compreender a teoria habermasiana**

Para compreender a teoria habermasiana e, de resto, toda a filosofia pragmática da linguagem, são necessárias duas (quase) atitudes mentais. A primeira é a de que se está a falar do mundo das pessoas, e compreender algo das pessoas é poder afirmar suas **intenções** nas ações lingüísticas e não lingüísticas. Entre aquelas, só os atos de fala, que supõem interlocutor, revelam, a partir de si próprios, tais intenções – ainda que entre elas possa estar a de dissimular

outras intenções. Fora disso, temos apenas **relatos de observador**, que, sobre elas, só trazem suposições, a partir de indicadores – mesmo que altamente prováveis. Deve, pois, ficar estabelecido, de entrada, o contexto de comunicação de intenções como o grande tema de interesse. Esse pode ser o débito de Habermas (1990, p. 67, 78) a Grice (1971).

A segunda atitude, ao analisar objetivamente o fenômeno da linguagem, é manter-se conscientemente próximo a ele próprio. A reflexão sobre ele tem o privilégio de ter seu objeto presente (o pensamento é um fenômeno lingüístico). É preciso livrar-se de uma maneira restrita de construir o significado do que se analisa (inclusive ao ler) que é fruto do objetivismo, essa espécie de “auto-esquecimento”, talvez esquecimento do mundo subliminar de todas as experiências e certezas, que todos carregam em si e trocam coletivamente na linguagem.

### 2.1.2 Natureza comunicativa X uso estratégico dos atos de fala

Atos de fala, diz Habermas (1990, p. 69) “não podem ser realizados sem a cooperação e o assentimento livre de um destinatário e só podem ser explicados pelo recurso à idéia de entendimento, que habita no interior do meio lingüístico”. Nos demais atos, as intenções e os meios são determinados independentemente (meios variados são procurados para o sucesso da intenção). Atos de fala, ao contrário, são, antes de tudo, uma espécie de atos “mútuos”, um jogo em que mesmo o oponente é parceiro. O sucesso da ação de fala (os fins ilocucionários <sup>2</sup> a alcançar) depende de que as partes se entendam (se reconheçam), mesmo que seja para constatar o desentendimento, a discordância, a situação de agressão. A condição de quem fala supõe poder ser entendido e a de quem ouve a de que pode entender. A “condição entendimento” define o rumo natural dos atos de fala, e leva a conceber-se o que seria o ato de fala bem sucedido – o que realizasse plenamente aquela condição. Habermas analisa essa idéia.

Põe, primeiro, o contexto da racionalidade do saber, afirmada de alguma maneira. Então, quando a linguagem é usada como meio para realizar intenções subtraídas do processo de entendimento tem-se o “uso estratégico” da linguagem.

A racionalidade não tem tanto a ver com a posse do saber do que com o modo como os sujeitos capazes de falar e de agir empregam o saber. Ora, tanto as atividades não lingüísticas como as ações de fala encarnam um saber proposicional. Contudo, o modo específico de empregar o saber decide sobre o sentido da racionalidade, que serve como medida para o sucesso da ação. Se tomarmos como ponto de partida o uso não comunicativo do saber proposicional em ações teleológicas, iremos detectar a idéia da racionalidade orientada para um fim, tal como foi elaborada na teoria da escolha racional. E se partirmos do uso comunicativo do saber proposicional em atos de fala, descobriremos a idéia da racionalidade orientada para o entendimento (HABERMAS, 1990, p. 69).

Contudo, observa ele (1990, p. 73), “O uso estratégico latente da linguagem vive parasitariamente do uso normal da linguagem, porque ele somente pode funcionar quando pelo menos uma das partes toma como ponto de partida que a linguagem está sendo utilizada no sentido do entendimento”. E completa (p. 74): “Por isso, a ação latentemente estratégica fracassa tão logo o destinatário descobre que o falante não deixou realmente de lado a sua busca de sucesso [unilateral]”. Assim, a ação de comunicação lingüística **tem que** supor o entendimento.

### 2.1.3 O entendimento no agir comunicativo

A partir desse ponto, Habermas introduz o conceito “agir comunicativo” (“O esboço do agir comunicativo é um desdobramento da intuição segundo a qual o *telos* do entendimento habita na linguagem”, HABERMAS, 1990, p. 77), e o caracteriza por oposição ao “agir estratégico”. Diz ele:

Os tipos de interação distinguem-se, em primeiro lugar, de acordo com o mecanismo de coordenação da ação; é preciso saber, antes de mais nada, se a linguagem natural é utilizada apenas como meio para transmissão de informações ou também como fonte de integração social. No primeiro caso,

trata-se, no meu entender, de agir estratégico; no segundo, de agir comunicativo. No segundo caso, a força consensual do **entendimento** lingüístico, isto é, as energias de ligação da **própria linguagem**, tornam-se efetivas para a coordenação das ações, ao passo que no primeiro caso o efeito de coordenação depende da **influência** dos atores, uns sobre os outros e sobre a situação da ação, a qual é veiculada através de atividades não-lingüísticas. Vistos na perspectiva dos participantes, os dois mecanismos, o do entendimento motivador da convicção e o da influência que induz o comportamento, excluem-se mutuamente. Ações de fala não podem ser realizadas com a dupla intenção de chegar a um acordo com um destinatário sobre algo e, ao mesmo tempo, produzir algo nele, de modo causal (HABERMAS, 1990, p. 71. Grifos do autor).

Já agora, restrito ao contexto da ação (lingüística) comunicativa, Habermas explica o processo de entendimento, que deve ser entendido como presente de forma subliminar, não como comportamento lingüístico explícito:

O entendimento através da linguagem funciona da seguinte maneira: os participantes da interação unem-se através da validade pretendida de suas ações de fala, ou tomam em consideração os dissensos constatados. Através das ações de fala são levantadas pretensões de validade criticáveis, as quais apontam para um reconhecimento intersubjetivo. A oferta contida em um ato de fala adquire força obrigatória quando o falante garante, através de sua pretensão de validade, que está em condições de resgatar essa pretensão, caso seja exigido, empregando o tipo correto de argumentos. [...] Ofertas de atos de fala somente podem, é verdade, desenvolver um efeito coordenador de ações porque a força cogente de uma ação de fala, compreensível para o ouvinte e aceita por ele, se difunde também para as conseqüências relevantes da ação, que resultam do conteúdo semântico do proferimento [...]. Quem aceita uma ordem, sente-se obrigado a executá-la; quem faz uma promessa sente-se no dever de cumpri-la, caso seja necessário; quem aceita uma asserção, acredita nela e comporta-se de acordo com ela (1990, p. 72).

E leva o entendimento ao nível da plena compreensão: “Não saberíamos o que significa compreender uma expressão lingüística, caso não soubéssemos como utilizá-la para nos entendermos com alguém sobre algo” (1990, p. 77), também assumindo aí, fortemente, a idéia de significado em Wittgenstein, para quem ele se mostra no próprio uso (1996, p. 43, § 43).

## 2.2 As condições de validez do discurso de consultoria organizacional

No reconhecimento intersubjetivo mútuo dos participantes sobre o que dizem passa a se colocar a questão da validade. Note-se que, ao contrário, esta geralmente tem sido definida apenas como assertividade sustentável de uma relação linguagem-mundo – a questão seria se o consultor está **certo ou errado** ao propor tal teoria ou técnica. Quanto mais a consultoria pretende justificar-se como científica ou técnica, mais provável é que seu discurso venha a adotar essa tradicional semântica da verdade (que, aliás, é do senso comum): então, o consultor deveria ser aceito porque o que ele diz é verdade, ou seja, corresponde aos fatos da realidade de que fala. Mais ampla, a questão será agora: “o que tornaria tal ato lingüístico do consultor **aceitável**?”.

Apenas analiticamente, Habermas distingue no processo do entendimento a compreensão e a aceitação (HABERMAS 1990, p. 73). Elas se interpenetram e se condicionam. Entretanto, compreensão e aceitação do proferimento de um falante por parte de outro só ocorrem **se este o reconhecer** como válido. (Por isso Habermas se refere – como na citação textual acima – a um ato de fala como levantar a outrem uma “**pretensão de validade**”.) E a validade do proferimento de alguém é a grande condição interna de seu entendimento com outrem sobre algo; é ela que passa a concentrar nossa atenção nos parágrafos seguintes.

A validade condiciona o entendimento ao nível da própria **compreensão do significado** do que se diz. Se alguém chega para uma equipe que trabalha cuidadosamente um projeto, seguindo

instruções, e lhe diz: “O diretor cancelou o projeto de vocês”, a resposta provável será: “O quê? Como assim? Não entendi”. E mesmo que o outro repita acrescentando quando e através de que ato formal o cancelamento se deu, o interlocutor pode dizer-lhe: “Continuo sem entender nada”. A compreensão do significado está intimamente associada ao conhecimento das razões que tornariam o proferimento válido. Mesmo que se entenda gramaticalmente o que foi dito, o que “não faz sentido” permanece incompreensível.

Podemos ler nas próprias condições para a compreensão de expressões lingüísticas que os atos de fala, que podem ser formados com seu auxílio, apontam para o consenso **racionalmente motivado** sobre o que é dito. Nessa medida, a orientação pela possível validade do proferimento faz parte das condições pragmáticas não só do entendimento, mas da própria compreensão da linguagem. Na linguagem, as dimensões do significado e da validade estão ligadas internamente. (HABERMAS, 1990, p. 70. Grifo nosso)

Assim, promover o entendimento implica guardar **as condições da validade**. Para chegar bem a elas é útil retomar a análise, como pouco acima, a partir da forma tradicional de entender a verdade como **representação** adequada do mundo (correspondência da linguagem ao mundo), o que seria, segundo Habermas, uma “determinação unidimensional da validade”.

A função de representação constitui, como já fora observado por Karl Bühler, apenas uma de três funções originárias da linguagem. Enunciados utilizados de modo comunicativo servem simultaneamente para expressar intenções (ou experiências) de um falante, para representar estados de coisas (ou algo que aparece no mundo) e para contrair relações com um destinatário. Nessas três funções se refletem os três aspectos fundamentais do: entender-se com alguém sobre algo. (HABERMAS, 1990, p. 78)

E, após sumarizar as teorias do significado mais conhecidas, e referindo-se a uma delas, a de Frege, que fundamenta o conhecimento científico moderno, completa:

É verdade que, com essa determinação unidimensional da validade como preenchimento de condições de verdade proposicional, ela fica presa ao cognitivismo da semântica da verdade. Eu constato precisamente nisso a deficiência a ser sanada, no momento em que reconhecemos que todas as funções da linguagem, e não apenas as da representação, estão prenhes de pretensões de validade. (HABERMAS, 1990, p. 79)

As funções expressiva e interativa da linguagem dão origem a outros requisitos de validade. Argumentando hermeneuticamente, Habermas (1990, p. 79-80) mostra então como a prática da linguagem revela o ouvinte exigindo do falante **outras condições** para dar validade a sua fala, ou seja, para entendê-la e aceitá-la no processo de entendimento: a condição “de autorização” e a de sinceridade. A primeira diz respeito aos pressupostos que precisariam verificar-se, no caso, para alguém “autorizar-se” a fazer a assertiva (ou a promessa, previsão, ameaça, etc., qualquer conteúdo modal de proferimento); sem isso, não cabe fazê-la. A segunda, a sinceridade, é condição para o proferimento receber atenção como expressão de alguém, ou classificar-se como determinada ação (ilocucionária) realizada na interação pela fala (uma asserção, uma promessa, uma ordem, etc.). Só a terceira condição é que se referiria à correção da racionalidade empregada: razões que sustentariam a asserção (ou qualquer outro conteúdo modal do proferimento), (HABERMAS, 1990, p. 80).

Para ser válido dizer, em uma situação de consultoria, que tal empresa “não deve entrar nesse mercado porque ele já está saturado”, por ex., é igualmente importante: a) que exista legal e materialmente a possibilidade de a empresa entrar no mercado hoje (condição de autorização); b) que quem fala esteja falando sério (condição de sinceridade); c) que a justificação para isso seja sustentável (condição de racionalidade, variando conforme o conteúdo modal do proferimento, no caso do exemplo, uma assertiva).

Sem alguma dessas três condições, “não faz **sentido** o consultor dizer aquilo” (= “não se **compreende** o consultor dizer aquilo” = “é **inaceitável** o consultor dizer aquilo”). Dadas as duas primeiras condições, e enquanto a terceira das condições se mantém, por razões abertas à contra-

argumentação, faz sentido e interessa o que ele diz. O processo de entendimento está em curso, podendo resultar bem sucedido ou não. E quando sabemos o que torna as razões aceitáveis, estas aparecem integradas às próprias condições de validade, “o que revela – como observa Habermas com argúcia –

o caráter holístico das linguagens naturais: toda a ação singular de fala liga-se, através de fios lógico-semânticos, a muitas outras ações de fala potenciais, as quais poderiam assumir o papel pragmático desempenhado pelas razões. Por isso, o conhecimento de uma linguagem entrelaça-se com o conhecimento daquilo que acontece realmente no mundo explorado pela linguagem. (HABERMAS, 1990, p. 82)

Essa observação pode introduzir um terceiro e último aspecto da caracterização da consultoria organizacional à luz da teoria habermasiana, referente à grande fonte das evidências que o diálogo procura junto ao cliente, interlocutor e parceiro. Trata-se do conceito “mundo-da-vida”, introduzido por Habermas como “complementar ao agir comunicativo” (1990, p. 88).

## **2.3 O fundamento subjetivo do entendimento: partilhamos o “mundo da vida”**

### **2.3.1 O conceito “mundo-da-vida”**

O entendimento estável se faz – ou não chega a fazer-se – a partir de **certezas** e de **evidências**. Contudo, no uso ordinário da linguagem, e, inclusive, em boa parte da prática científica, ao contrário do que comumente se pensa, elas não se produzem na ponta de um encadeamento lógico verbalizado. As certezas pré-existem, e as evidências produzidas na comunicação funcionam como explicitação suficiente de uma montagem de certezas já reconhecidas e presentes. Onde? – Em outro plano, mais profundo e pré-consciente de saberes, que cada um e a cultura constroem, a cada instante e subliminarmente, pela experiência. Habermas retoma na teoria do agir comunicativo a pesquisa iniciada por Edmund Husserl em um contexto de crítica ao objetivismo da ciência (HUSSERL, 1956, p. 45-53). Husserl chamou esse grande pano-de-fundo de saberes, “ativado silenciosamente” e sempre pelas ações conscientes (comunicativas ou não), “mundo-da-vida” e, em contexto mais restrito, “razão oculta” (p. 52). Não é um conceito difícil e faz parte da vida cotidiana.

Como você, leitor deste artigo, viria a concordar com (ou discordar de) seu autor no que vem lendo até aqui? Chega a pensar em “razões” para isso? Não. Como se explica, então, que esse ou aquele conceito lhe “parece” evidente? Como, na conversação ordinária, duas pessoas, dois colegas de trabalho quaisquer, partindo de uma situação indefinida, chegam a acordo sobre o que precisam fazer, com uma troca mínima de palavras ou expressões corporais? É de ciência comum que dizer algo a alguém com muitas palavras ou fazer uma explicação com linguagem muito analítica, explicitando todo o encadeamento lógico, pode produzir o efeito contrário de deixar as coisas confusas ou dar lugar a outras interpretações e suspeita sobre as intenções de quem fala. O consultor experiente sabe (implicitamente), em seu diálogo com os gerentes da empresa, por exemplo, o horizonte médio de certezas que estes partilham pela experiência e trabalha dentro dele, muito além do que chega a explicitar, para produzir consenso médio em torno de algo (idéias verbalizadas) que supõe não ser ainda de concordância ou consenso médio. O entendimento comum, a concordância, o consenso são apenas atitudes e comportamentos? – Claro que não. Supõem certezas já estabelecidas. E quem seria capaz de localizar e identificar suas “razões”, aquilo onde se enraízam, até onde vão? Elas estão silenciosas nesse background. Não é verdade que o conhecimento surge da ignorância. Só se aprende bem o que já se “sabe”.

É sabido que Husserl trabalhou durante sua última fase no conceito “mundo da vida”, esforçando-se por explorar o solo daquilo que é imediatamente familiar e inquestionavelmente certo. Ele tentou esclarecer com meios fenomenológicos esse campo de saber implícito, do elemento pré-predicativo e pré-categorial, do fundamento do sentido esquecido da prática vital diária e da experiência do mundo. [...] As realizações explícitas de entendimento por parte daqueles que

agem comunicativamente movimentam-se no horizonte de convicções comuns e indubitáveis; a inquietação, através da experiência e da crítica, parece que se rompe de encontro a uma rocha profunda, ampla e inamovível de modelos consentidos de interpretação, lealdades e práticas. (HABERMAS, 1990, p. 86)

Assim, há toda uma imensa maioria de saberes que acompanham, no dia-a-dia, os processos de entendimento entre as pessoas, sem virem a ser tomados como tema (“objeto”) em uma linguagem consciente. A esse saber implícito Husserl chamou “**saber não-temático**”. Ele se distingue do saber “que é tematizado juntamente com as ações de fala” (já então na expressão de Habermas), pois a ele não temos acesso, a não ser na condição de **pressupostos** ou **suposições**, o que fazemos ao deixarmos a condição de participante da conversação e tomarmos a condição de observador da linguagem (na análise de pressupostos dela). O resgate das pretensões dos nossos proferimentos, visando ao entendimento, nos obriga a idealizações (explicações e interpretações de fatos, como argumentos). Contudo, o entendimento pode fazer-se também sem elas, e é o que geralmente ocorre; o interlocutor faz uma espécie de “adiantamento de crédito”, supondo o falante em condições de resgatar a validade do que disse.

A maior parte daquilo que é dito na prática comunicativa cotidiana não atinge o nível da problematização, fugindo à crítica e à pressão desenvolvida pela surpresa das experiências críticas, porque vive de um adiantamento de validade, proporcionado por certezas consentidas preliminarmente, ou seja, por certezas do “mundo-da-vida”. (HABERMAS, 1990, p. 89)

### 2.3.2 Os planos em que está o saber implícito, mundo-da-vida

Habermas analisa dois planos do saber implícito. No primeiro, mais facilmente em condições de se tornarem explícitos (“destacados”, diz o filósofo), se necessário, na conversação, estão saberes acerca de um **horizonte espacio-temporal** referente ao de que ela trata, e acerca de um contexto, referente ao **tema** por onde ela passa (HABERMAS, 1990, p. 89-90). Aquele é o caso em que os participantes se entendem porque estão sabendo onde se passa a cena, onde estão – mesmo imaginariamente – seus atores, ou em que tempo, passado ou futuro, ocorrem os fatos pertinentes; isso faz parte implicitamente da cena, e só surge a pergunta a respeito, se algo parece mudar na suposição, e então fica estranho, “sem sentido”, precisando de explicação.

O saber implícito sobre o contexto temático (aquilo de que se está falando) também permanece ativo, mas tácito, na conversação, como seu elo de coerência, a evoluir dinamicamente. Causa imediatamente espanto se alguém ali diz algo que supõe outra situação ou não condiz com o ponto em que “o assunto” está. Isso é trivial, todos sabem que assim se regulam os atos mútuos de fala. Não se avalia bem, no entanto, seu alcance no sucesso do entendimento, ou exatamente em que suposição, não explicitada e não percebida, ele começou a fracassar. Igualmente, é preciso estar alerta e competente para agir no nível desse saber implícito, e aí conduzir a argumentação, inclusive porque, em muitos casos, esta não deve ser explicitada sob pena de produzir efeito emocional deletério.

O segundo plano é chamado por Habermas “saber-acerca-de-um-pano-de-fundo” (sic), bem mais sutil, oriundo do mundo da vida.

Não é possível trazê-lo intencionalmente à consciência da mesma maneira que os outros saberes, pois forma uma camada profunda de saber temático, no qual lançam raízes o saber destacado acerca de um horizonte e o saber acerca de um contexto. O saber que serve de pano de fundo possui uma estabilidade maior, uma vez que é imune à pressão problematizadora das experiências que produzem contingência. Chegamos a essa conclusão porque essa camada de saber elíptico e sempre pressuposto só pode ser retirada do modo inacessível ou do fundo inquestionável onde se encontra e transformada em tema através de **esforço metódico** e, mesmo assim, pedaço por pedaço. (HABERMAS, 1990, p. 91. Grifo do autor)

### 2.3.3 O resgate metódico do saber-acerca-de-um-pano-de-fundo, para o entendimento

E aqui chegamos a um ponto finalizador (e decisivo) na apresentação da teoria habermasiana sobre o entendimento como sentido maior dos atos de fala, o agir comunicativo, considerado adequado para descrever o diálogo da consultoria organizacional, especialmente de mudanças. Há um trabalho metódico a fazer junto aos interlocutores “[...] para lançar uma luz sobre nossas expectativas de normalidade inconscientes, inabaláveis e indisponíveis, bem como trazer à tona o fundamento de nossa prática cotidiana, o qual se aproxima de uma cosmovisão” (HABERMAS, 1990, p. 91).

Nosso conhecimento é um processo de constante produção de “normalidades” para nós, que as passamos ao inconsciente. Isso tanto é necessário para proteger nossas aquisições, quanto prejudicial, quando a atitude conservadora nos torna, em face de novos contextos, incapazes de compreensão, reação, adaptação.

Na essência dos métodos – que não se aplicam apenas em situações quase-clínicas, mas em reflexões em geral sobre fatos e análises sistemáticas de casos – estão: a variação eidética (sugerida por Husserl), um procedimento de livre imaginação de modificações do mundo (realidade externa, cabível no caso) ou o esboço de mundos contrastantes (“E se a situação fosse bem diferente, assim?”); a análise de fatos críticos, fatos como indicadores das crises, revelados nas suposições de falas; a proposital problematização crítica de uma situação – até com apoio de imagens e recursos cênicos – a cujo significado mais profundo os participantes parecem ter olhos vendados. Mas não há critério final para identificar nem técnica precisa para promover o trabalho de esclarecimento do saber problemático que constitui o pano de fundo do que Habermas chama de “nossas expectativas de normalidade inconscientes, inabaláveis e indisponíveis” (1990, p. 91).

Ele adverte, entretanto, que o segundo plano do mundo da vida não está à disposição de nosso arbítrio – torna-se artificial e inútil a tentativa de recuperá-lo fora de um contexto em que isso se impõe; e lembra a observação de Charles Pierce, de que as problematizações “que abalam certezas no nível do mundo da vida nos atingem com a força objetiva de contingências históricas” (HABERMAS, 1990, p. 92).

## 3 Interpretando a linguagem de consultoria: contribuições metodológicas

### 3.1 A linha metodológica

O tipo de pesquisa de que aqui se trata é o de **esclarecimento de significados presentes nos atos de fala**, no caso, praticados na atividade de consultoria organizacional. Isso se declara com dupla intenção. A primeira, de afastar da finalidade da pesquisa tanto a proposição de ações concretas para essa ou aquela atividade (como faria uma pesquisa-ação), quanto a apresentação de estatísticas de traços dessa atividade, tomados como “variáveis”. A segunda intenção a destacar é que a pesquisa **não** se proporia uma análise textual ou de **sentenças** – às vezes tratada como “análise de conteúdo” (BARDIN, 1977) – entendendo estar nelas o significado, mas uma análise das **ações** de linguagem, como fenômeno de interação social.

Por outro lado, é importante dizer que, como proposta metodológica, a Filosofia da linguagem ordinária não será alguma forma de especulação não científica. Ela está firmemente apoiada em fatos amplamente reconhecidos e só trabalha com eles: os fatos da linguagem.

A linguagem é um dado comum a todos os falantes, é usada por todos, e, a partir desse uso comum, desse controle intersubjetivo, pode-se chegar, pela análise, a um esclarecimento dos problemas filosóficos. E esta é uma base necessária, uma vez que é intersubjetiva, não depende de nenhuma intuição especial, de nenhuma experiência privilegiada do filósofo, nem está fundamentada na intuição de idéias existentes em um mundo abstrato (SOUZA FILHO, 2000, p. 62).



Assim fica definida a linha teórica a que se vincula a metodologia a seguir tratada. Ela se inspira em uma teoria da ação significativa, não em uma teoria do significado textual, e tem plena sustentação empírica.

### 3.2 Alguns conceitos fundamentais para a análise pragmática da linguagem

#### 3.2.1 O conceito “jogo de linguagem”

Várias décadas de filosofia da linguagem, no século passado, foram desencadeadas quando Wittgenstein argumentou consistentemente em seus escritos, especialmente em *Investigações Filosóficas* (1953), que não existem significados como essências mentalmente produzidas e expressas através da linguagem. Pela aprendizagem social formamos **hábitos** imensamente diversificados e reforçados **de usar linguagem** – no sentido de “praticar”, não de “utilizar-se de” – para interagir simbolicamente com outros e conosco mesmos. “**Sabemos**” como jogar uma partida de xadrez, diz ele, porque fomos acostumados. Nossos pensamentos são linguagem, a interiorização dessa aprendizagem social. Idéias tão elementares como “compreender”, “seguir uma regra”, “ter uma sensação”, “ter uma intenção”, “sentir dor” são transmitidas e formadas da mesma maneira: um hábito de uso em certas circunstâncias. Em suma, linguagem (significativa) é uso e reflexo de uso, e só se elucida para alguém que deseja compreendê-la, **pela observação do uso**. A natureza da linguagem é, pois, ação, e faz parte da vida, é “uma forma de vida”, diz ele. Para expressar tal natureza social, seu caráter absolutamente flexível e dinâmico (a linguagem faz-se criativamente, enquanto vai-se fazendo) Wittgenstein usou a expressão “jogo de linguagem”. O jogo de linguagem é, digamos, a unidade básica de linguagem inteligível. Mas é também composições mais complexas dela.

Almeida (1986, p. 13-15) diz que o termo “jogo de linguagem” tem, para Wittgenstein, dois usos específicos e um geral, sempre interligados: a) o processo primitivo ou rudimentar – muito presente na vida da criança – o jogo da designação: o instrutor indica o objeto ou seu atributo, pronunciando o símbolo, a palavra ou conjunto de palavras, e o outro capta, associa e repete o uso. Forma-se uma habilidade de jogar o jogo lingüístico, de modo que, depois, quando alguém diz: “agora compreendi”, isso deve ser descrito como a capacidade de estabelecer uma interação com um outro interlocutor. A partir daí, internalizam-se normas e papéis; b) a maneira reflexa de trabalhar com a linguagem aprendida, descrevendo-a e explicando-a, por comparação, a partir daquela aprendizagem básica por designação; c) a generalização do uso da linguagem, associado às demais ações e situações. Em qualquer desses sentidos, os jogos de linguagem possíveis são incontáveis, pois se tornam formas de vida humana, acompanham a vida e a cultura. À medida que se adaptam, eles podem ser descritos por “semelhanças de família”, pois, como numa família, “estas se envolvem e se cruzam” (WITTGENSTEIN, 1996, p. 52, § 67).

O conceito “jogo de linguagem”, aqui lembrado em um contexto de pesquisa sobre consultoria organizacional, desperta duas observações: primeira, que a regra metodológica básica dessa pesquisa é: olhar o uso da linguagem para entendê-la – “não pense, mas veja”, chegou a dizer Wittgenstein (1996, p. 52, § 66) – e nisso se define o caráter objetivo e empírico da pesquisa; segunda, uma boa pergunta de pesquisa descritivo-explicativa para mapear e posicionar-se, inclusive criticamente, na variedade da consultoria organizacional: “quais são os seus jogos de linguagem, nesse momento e nesse contexto?”

#### 3.2.2 As realidades sociais que a linguagem revela direta e indiretamente

“A realização de um ato ilocucionário vai além da esfera do lingüístico e envolve regras e convenções sociais e contextuais que estabelecem sua condição de possibilidade” SOUZA FILHO, 2000, p. 21). Austin (1990, p. 30-31) vincula as condições de performatividade (proferimentos em que “dizer” é “fazer”) a circunstâncias extra-lingüísticas.

Toda linguagem é convenção e, portanto, se explica socialmente. As pessoas tendem a falar da maneira localmente convencionada para que se entenda o estado de coisas de que falam

– ou não serão entendidas. A forma semântica da expressão é rica e diretamente reveladora, mesmo quando é elíptica e toda apoiada no contexto da comunicação, como é o caso da linguagem face-a-face. Porque se trata de regras que mostram escolhas socialmente reconhecidas e amadurecidas; ali elementos são ocultados (por que o são?) outros só valem com expressões fonéticas e faciais de reforço ou constatação visual pelo interlocutor, e assim por diante.

O modo de expressão do sujeito lingüístico [...] passa pela organização institucional da sociedade que estabelece e lhe atribui papéis e que distribui a possibilidade de enunciar determinados atos ilocucionários em determinadas circunstâncias tidas como apropriadas – isto é, a possibilidade de realizar atos de acordo com valores culturais e padrões de comportamento que pressupõem um determinado sistema social, uma estrutura de poder nas relações sociais (SOUZA FILHO, 2000, p. 23).

Indiretamente, portanto, os atos de fala em uma organização supõem para seu sucesso – e, portanto, expressam – práticas laborais, relações típicas internas e externas. Só assim podem ser entendidos pelos interlocutores. Não seria legítimo à pesquisa identificar diretamente os “esquemas e modelos mentais” das pessoas nas organizações – seria mais objetivo demonstrar que estão na cabeça dos analistas. O que pode ser identificado pela linguagem é a existência real ou pressuposta – para que a conversação faça sentido – de fatos, instituições, praxes; o encadeamento desses com um segundo nível de análise é bem mais complexo e inseguro. Aqui, o recurso à sócio-lingüística e à antropologia cultural pode ser particularmente fecundo.

### 3.2.3 Os três aspectos de todo ato de fala

A assinatura de um contrato, uma Ordem de Serviço ou texto legal, um projeto de investimento, uma planilha eletrônica, um cheque assinado, a participação em uma reunião de negociação, um breve contato telefônico e a exposição de um consultor aos seus clientes, todos são atos de fala. São ações interativas de linguagem – mesmo que a sintaxe seja especial ou subentendida, como em uma planilha, onde um sistema, por seus responsáveis, declaram fatos, ou um cheque onde alguém promete (compromete) um pagamento. A Teoria dos Atos de Fala, na contribuição decisiva e póstuma, em 1962, de John L. Austin, que reteve a intuição fundamental de Wittgenstein sobre a natureza da linguagem natural, distingue três **aspectos** indissociáveis nessas ações (AUSTIN, 1990, p. 85-94), embora os chame de “atos”, para efeito de análise. O “ato locucionário”, significando o proferimento, seja qual for o meio (físico) de expressão, que tem uma carga semântica de significado; o “ato ilocucionário”, em que realmente consiste a ação de fala, que carrega a força de uma intenção; e o “ato perlocucionário”, um significado real, mas derivado, de forma intencional ou não, do ato ilocucionário praticado. Embora unificado, afinal, pelo ilocucionário, o significado só surge dos três aspectos, que, eles próprios, só se elucidam com o conhecimento do contexto imediato das circunstâncias e, igualmente presente, das convenções, praxes e instituições.

Exemplos. Sentado junto do presidente que, em reunião sobre os rumos da empresa declarou (“ato ilocucionário”): “nosso balanço mostra lucros” (um “ato locucionário”), seu homem forte, o vice-presidente de operações, posto no cargo pelo segundo sócio majoritário, meneou a cabeça, negativamente. Seu “ato ilocucionário” de, com aquele gesto (“ato locucionário”), dizer: “discordo”, foi uma agressão direta ao presidente e provocou uma cisão seriíssima na estrutura de governança da companhia (“atos perlocucionários”). O significado da fala do vice-presidente só pode ser entendido em todo o seu significado, conhecendo-se não apenas o que é menear a cabeça daquela forma, mas o que significa um dos sócios majoritários no conselho de acionistas e seu representante, naquela ocasião, perante fato objetivo afirmado pela autoridade maior, fazer um gesto público de discordância perante subordinados. Quanto simbolismo cultural! Quantas praxes e instituições sociais ali presentes, dando significado a um gesto momentâneo! Por isso, Wittgenstein disse que o significado de uma expressão só se mostra em seu uso concreto, que, por fim, é uma forma de vida.

A proposta de Austin teve grande seguimento, às vezes crítico e complementar, outras vezes desgarrado de sua origem wittgensteiniana ou em tendência diversa da pragmática da linguagem. Searle (1969, 1973) propôs classificação mais circunscrita aos atos de fala verbais: “ato” de proferimento (a expressão da cadeia sonora), “ato” proposicional (no proferimento alguém sempre faz uma referência a, e uma predicação de algo mais), “ato” ilocucionário e “ato” perlocucionário. Assim, Searle distingue do “ato” ilocucionário a proposição, a qual é representada por “*p*” em sua conhecida fórmula desse “ato”: “*F(p)*”, sendo “*F*” a força ilocucionária específica (uma promessa, uma afirmação, uma objeção, etc.). Mais adiante (3.2.4), a classificação de Searle para ilocuições.

Habermas (1990, p. 73) faz uma distinção entre efeitos (“atos”) perlocucionários que resultam diretamente do significado do ato (ilocucionário) de fala (obedecer uma ordem, p. ex.) e aqueles que não resultam do que é dito, mas acontecem de forma contingente, embora condicionados ao sucesso de um ato de fala (p. ex., em decorrência da ordem, obedecida, alguém desrespeitou uma lei ou arruinou a empresa). Essa distinção de atos perlocucionários (diretos e contingentes) é importante para a análise da natureza e força de certos atos de fala.

### 3.2.4 Uma taxionomia para os atos de fala (Searle)

Classificar e denominar – prévia e adequadamente, com base em algum conhecimento sistemático anterior (teoria) – são as primeiras condições para a pesquisa científica que identifica fatos concretos e os interpreta com diversos propósitos.

John Searle resume bem, no parágrafo seguinte, o que aqui é importante destacar para “uma taxionomia dos atos ilocucionários” (expressão com que intitula seu trabalho).

Se adotamos o objetivo ilocucionário [*illocutionary point*] como a noção básica na qual classificar usos de linguagem, então há um número meio limitado de coisas básicas que se podem fazer com a linguagem: dizemos às pessoas como as coisas são, tentamos levá-las a fazer coisas, comprometemo-nos a fazer coisas, expressamos nossos sentimentos e atitudes e provocamos mudanças através de nossos proferimentos. Muitas vezes fazemos mais de um desses atos ao mesmo tempo, no mesmo proferimento (SEARLE, 1979, p. 29).

A primeira coisa a notar na teoria de Searle é que ele discorda frontalmente de um aspecto importante do pensamento de Wittgenstein, para quem as formas de uso da linguagem, os jogos de linguagem, são “incontáveis” (1996, p. 35, § 23), porque são formas de vida. Searle, baseado no desenvolvimento próprio que dá à Teoria dos Atos de Fala, de Austin, elabora primeiro os critérios de sua taxionomia (diferenças possíveis entre os atos de fala), em número de 12 (Searle, 1979, p. 2-8), dos quais, porém, ele mesmo destaca dois como os mais importantes. Primeiro: “Diferenças no objetivo [*point*] (ou propósito) do (tipo de) ato”. A resposta – obtida pela expressão, pelas circunstâncias e pelo entendimento do(s) ouvinte(s) – à pergunta simples: “qual o propósito do falante?”, pode ajudar a classificar o ato de fala. Segundo: “Diferenças na direção de ajuste entre palavras e mundo [estado de coisas objetivo]”, podendo a direção ser do tipo “mundo → palavras” ou “palavras → mundo”.

Um exemplo pode esclarecer logo esta diferença: na preparação de um *check-list* por quem providencia os componentes de um produto ou evento na organização há um ajuste mundo → palavras (o produto ou evento deve conformar-se ao planejamento da lista); no preenchimento do *check-list* por quem verifica os mesmos componentes há um ajuste do tipo palavras → mundo (serão assinalados, significando “sim” ou “não” presentes os elementos, conformando-se a expectativa aos fatos). Isso faz enorme diferença: de uma descrição a uma previsão, de um atestado a um contrato. A direção do ajuste entre linguagem e estado de coisas costuma ser consequência do propósito ilocucionário.

Tem-se aí uma bela tarefa de pesquisa classificatória dos atos de fala na atividade de consultoria organizacional. Quais os propósitos ilocucionários, em sua diversidade, ali presentes?

Pela aplicação dos critérios à observação de fatos da linguagem ordinária, Searle chega a cinco grandes categoria de atos (ilocucionários) de fala (1979, p. 12-27): **Assertivos**, **Diretivos**,

**Comissivos, Expressivos e Declaratórios**, cujos respectivos sentidos literais estão expressos no parágrafo citado acima. Como se vê, em uma atividade de consultoria organizacional podem ocorrer atos de todas estas categorias, não só sucessivamente, mas alguns, ou às vezes, simultaneamente, pois, mesmo distinguíveis, os atos de fala não são mutuamente excludentes.

Isto significa chamar a atenção para o importante conceito “atos de fala indiretos” (SEARLE, 1979, Cap. 2): praticando-se um ato (ilocucionário) de fala direto, está-se, nisso mesmo, também praticando outro ato (ilocucionário) de fala, na verdade o mais importante, então chamado de **indireto**. Mas não se pode dizer que o primeiro (direto) realmente não exista. Há promessas que podem significar também ironia, há pedidos que podem ser tomados como ordens, ou afirmativas que o ouvinte pode entender como pedidos. Na conceituação desse tipo de ato de fala, Searle (1979, p. 31-32) lembra claramente as idéias de Strawson e Grice, quando chega a dizer claramente que “o significado em parte está na intenção” (p.32). Na verdade parece muito tênue a linha que separaria um ato de fala indireto (*à la* Searle), de um ato de fala realmente “duplo” (nem falante nem ouvinte deixando então de admitir o duplo significado).

### 3.3 Procedimentos de identificação empírica da linguagem

#### 3.3.1 Circunscrevendo o sentido da análise

A prática hermenêutica da análise da linguagem para elucidar seu sentido pragmático e seu alcance significativo torna habituais alguns procedimentos. Eles têm, sobretudo, função identificadora da linguagem, a cada caso. Estão hoje amplamente disponíveis no trabalho da Linguística de orientação pragmática e são, mais facilmente, objeto de aprendizagem. A filosofia lingüística (ou da linguagem ordinária) trabalha em espectro mais amplo, em que aqueles procedimentos aparecem, aproximadamente, como etapa identificatória ou introdutória. O passo maior do entendimento, após tal etapa, é um jogo de linguagem que ocorre possivelmente diverso de quaisquer anteriores. É inspirado, especialmente, na comparação implícita com alguns desses outros, os da teoria do significado (filosofia da linguagem), mas se articula com outros campos do saber, como é próprio da filosofia, e se enriquece por toda a experiência do analista.

No espaço disponível, a contribuição desta seção à função identificadora da linguagem é mínima, tendo-se em vista os desenvolvimentos atuais da lingüística pragmática. Mas pode ter a utilidade de apontar para o horizonte de complexidade, atratividade e fecundidade da pesquisa, e assim justificar-se no propósito do artigo.

Devem-se lembrar inicialmente cinco princípios orientadores da análise.

1) O sentido da análise pragmática da linguagem (seção 3.1): o significado que se quer esclarecer é o de **ações interativas**. As pessoas fazem algo de amplo significado ao pôr-se em comunicação.

2) A identificação empírica da linguagem funciona exatamente como qualquer outro levantamento e caracterização de fatos na pesquisa empírica. A linguagem como fenômeno social (seção 3.2.2) é, de si, uma riquíssima **carga de fatos**. O trabalho analítico de identificação vai trazê-los à luz como fatos significantes.

3) Tratando de fatos socialmente significantes, a filosofia pragmática da linguagem procede de forma objetivada. Argumenta com o que se mostra e se testa na própria conversação, e não lhe cabe perguntar se os atores estão certos ou errados no que realmente estão dizendo.

A pragmática é, para empregar um termo pouco explorado de Austin (Performative Utterances. *Philosophical Papers*, 1956, p. 182), uma **fenomenologia lingüística**. A pragmática é uma “fenomenologia” da linguagem, no sentido austiniano, na medida que não propõe nenhuma distinção que já não esteja presente na linguagem-objeto (PARRET, 1980, v. 3, p. 46. Grifo do autor).

4) Como texto e contexto estão completamente entrelaçados, a identificação tem **um movimento recorrente**: do texto ao contexto e de novo do contexto ao texto.

5) A identificação pode a qualquer instante passar à plenitude do entendimento, por isso deve estruturar-se para ele, com o qual guarda continuidade. Assim, deve encerrar em sua estrutura a aspiração a **relações necessárias** ou pelo menos razoavelmente mais prováveis que outras alternativas de explicação.

Enfim, cabe lembrar que todo esse trabalho de análise terá sido precedido pela eleição do universo dos atos de fala sob estudo. É importante notar que na opção de recorte constituidor do objeto dá-se uma autêntica criação de universo, novo até para seus “habitantes”... Não se trata, pois, de uma amostra, como se houvesse um universo “maior”, já constituído. O “texto” – ou seja, o fragmento de comunicação, discurso, diálogo ou seqüência de diálogos – escolhido faz parte da orientação inicial da pesquisa, por critérios de oportunidade, relevância e utilidade.

### 3.3.1 Formulando “perguntas” introdutoras

O olhar inquiridor sobre o texto equivale a certas perguntas – que pode até explicitar – procurando elementos objetivos para respondê-las: “Por que o falante (ou o ouvinte) se expressou assim?”; “Quem, a quem e em que circunstâncias, estava falando?”; “Quando falam assim, os atores da conversação estão se apoiando em que, ou representando quem?”; “De que tipo de grupo o falante (ou o ouvinte) deseja mostrar-se pertencendo?”. E se chega, de qualquer forma, à pergunta geral: “O que o falante (ou o ouvinte) está **necessariamente** supondo ao dizer isso, dessa forma?” “Sob que condições seria **certamente** válido ele falar assim?”. Trata-se, de modo geral, de procurar as “**implicaturas conversacionais**” (Grice).

### 3.3.2 Observando os verbos

Os verbos empregados, tendo às vezes advérbios associados, são as unidades lingüísticas que mais encerram o significado pragmático. Há verbos performativos, cujo proferimento é a própria realização da ação (“Declaro encerrada a sessão”, “Prometo o projeto para amanhã”). Mas só o contexto e uso da expressão dá o critério final (imagine-se alguém citando ou ironizando ou ensaiando as frases acima, ou, ainda o uso delas na terceira pessoa).

### 3.3.3 Imaginando paráfrases

O confronto de uma expressão com formas próximas imaginadas – ou seja, paráfrases – pode deixar patente um significado pela diferença então sentida (SOUZA FILHO, 2000, p.71-74). Por outro lado, a dificuldade na formulação da paráfrase às vezes revela a peculiaridade do ato de fala praticado. O uso de paráfrases é também dispositivo igualmente útil no procedimento de validação da compreensão literal da fala, a ser feito posteriormente junto ao falante.

### 3.3.4 Procurando a coerência do discurso e da interação

A situação de consultoria é geralmente a de diálogo, por iniciativa do consultor, embora às vezes possa ser a de discurso. Mas em qualquer caso um interlocutor está presente. Ora, a trilha de coerência nessas formas lingüísticas é muito complexa e sinuosa. No entanto, é preciso percebê-la porque costuma encerrar o significado. A linha de desenvolvimento temático depende da força e percepção do interlocutor, mesmo quando este nada diz (a expressão de um auditório em silêncio afeta o palestrante). Pode acontecer de a própria temática ir variando ao longo do texto, sem sinais de passagem claros. Por outro lado, é significativo também perguntar: “quando e por que uma fala foge ao contexto ou linha do tema?”. A “semântica da coerência” tem elaborado importantes conceitos como os de “frases de seqüência” e “seqüência de modelos discursivos” presentes na conversação, “domínio real” e “mundo dos interlocutores”, “alcance da predicação” e dos “quantificadores”, etc. (Van Dijk, 1980, p. 151-155). Este autor chama a atenção para outros traços típicos da linguagem ordinária.

Importante, sem dúvida, é o fato de que só parte dos indivíduos, propriedades que caracterizam um estado, sucesso ou ação está referida explicitamente no discurso. Isto é, a descrição é **incompleta** do ponto de vista ontológico. O discurso natural denota apenas aqueles fatos que são **pragmaticamente**

**pertinentes**, por exemplo, o que o falante pensa que o ouvinte deve saber, ocasionar, etc. Nessa “seleção” entre proposições verdadeiras há algumas restrições específicas (Van Dijk, 1980, p. 154).

### 3.3.5 O jogo do relacionamento durante a conversação

É de interesse especial da análise pragmática da linguagem descrever as **ações** que realmente ocorrem entre duas ou mais pessoas em diálogo. Tudo se passa como em um “segundo plano” do curso da linguagem. Com maior ou menor sutileza e carga emocional, as pessoas dançam uma complexa coreografia de relacionamento, às vezes semi-consciente, outras hesitante. Podem, no que dizem, estar se experimentando mutuamente, fazendo e refazendo a própria apresentação para credenciamento ou legitimação de posições, trocando afagos ou farpas, assumindo papéis conjugados como os de mestre-discípulo, de vendedor-comprador, de sedutor-seduzido, de político-eleitor, e assim por diante. Há **sempre** diferenças entre o que se diz e o que se está “querendo dizer”, e é preciso descobrir onde **se escondem**, ou quando passam quase dissimulados, os momentos mais importantes e elucidativos das conversações.

## 4 Reflexões finais

Este ensaio fala de dois temas que tenta articular, afirmando o potencial de interesse do primeiro para o segundo: metodologia de pesquisa segundo a filosofia pragmática da linguagem e consultoria organizacional. Estas reflexões finais se mantêm ora em um ora em outro, na perspectiva do conjunto.

Na comunidade acadêmica interessada nos fenômenos organizacionais e administrativos, a questão metodológica de pesquisas **que tomam por base a linguagem** mostraria um cenário de paradoxos. A maioria dos pesquisadores, aí contados aqueles em fase de formação, trabalha com a manifestação lingüística de grupos sociais em questionários e entrevistas semi-estruturadas. Aí, uma linguagem formalizada em dados numéricos “isola” objetivamente do contexto social fenômenos que trata como “variáveis” para poder elaborá-los em análises estatísticas, caracterizando grandes relações e tirando conclusões de natureza estrutural. Uma outra parte, hoje crescente, e descrente de que a linguagem formal da matemática possa expressar o que se passa nas pessoas e entre elas, também recorre à manifestação lingüística destas e faz entrevistas não estruturadas e em profundidade. Organiza os dados e aplica-se a eles, confiando na força da interpretação das falas pelo observador. Produz boas interpretações, abre seu espaço no meio e enfrenta a insinuação de baixo rigor científico, às vezes fazendo concessões pela adoção de “técnicas de análise fenomenológica”. Neste ensaio, tomando como objeto um campo pouco conhecido e onde a atividade lingüística tem papel essencial, apresenta-se um esboço de outra metodologia, a análise pragmática da linguagem, feita pela filosofia. Que pensar desse quadro? Metodologias em confronto? Ou não se deve ver aqui paradoxo algum?

A primeira conclusão deste ensaio é a de apontar, para além de seu conteúdo, um desafio. Não está em questão o método, mas em que consistirá **a unidade da área**. Outras áreas de ciência, hoje em rápida evolução, não têm mais no objeto sua peculiaridade. Ele é estudado por outras áreas e subdividido sucessivamente. Mas conservam traços de unidade **na forma de praticar** pesquisa. A antropologia, as sociologias, as psicologias, as engenharias, a economia têm intervalos aceitáveis no padrão de trabalho. A nossa é uma história (ainda) mal definida (REED, 1999). Forçaremos um método peculiar? Delimitaremos unidade de objeto, com centro nas organizações (estudadas, aliás, pela sociologia, psicologia e antropologia organizacionais)? Ou, ao contrário, construiremos, também sobre a prática da pesquisa, um novo patamar “meta-metodológico” de trabalho interdisciplinar? – Aí está a mais tradicional das formas de saber, a filosofia, para auxiliar no diálogo entre as ciências (Habermas, 1989, p. 30-31). E este ensaio pode ter mostrado como um tema típico da área pode ser tratado por instrumentos metodológicos ainda estranhos a ela.

Também por um certo efeito-contraste, pode-se concluir pela rejeição a tratamentos amesquinçados da linguagem, diante de toda riqueza que pode ser descoberta pela análise pragmática da linguagem. Estariam na obrigação de se justificarem os que esperam elucidar algo dos atos de fala humanos com a pura e simples produção de estatísticas pela contagem de palavras e expressões em um texto – técnica hoje difundida. E não se diga que para revelar aquela riqueza de significado a filosofia da linguagem ordinária tem que renunciar ao rigor lógico e à plena objetividade dos fatos (cf, seção 3.3.1, número 3).

Ainda um pouco nesse sentido, a filosofia da linguagem ordinária – como, sem dúvida já faz a própria antropologia cultural – traria reflexões sobre certa concepção de conhecimento e informação, corrente em meios administrativos. Não que seja irracional praticar uma forma de reducionismo que trata conhecimento e informação como “coisas”, recursos e estruturas sistêmicas, concepção útil para inserir as pessoas no mundo técnico ou só aproveitar delas o que este precisa. Mas, diante da plena racionalidade da análise pragmática da linguagem, aquele reducionismo passa a ficar sob suspeita de dar tratamento ideológico ao tema.

Propondo-se apresentar “trilhas metodológicas para pesquisa” este artigo pode ter frustrado o leitor que aqui esperasse encontrar técnicas e encontrou, sobretudo, conceitos, análise conceitual. Mas toda pesquisa é elaboração conceitual. No fundo, serve-se de conceitos para produzir conceitos. A pesquisa empírica é elaboração conceitual da observação sistemática, seja porque conceituações (teorias) anteriores interferem na escolha e constituição dos fatos, seja porque o tratamento destes pela análise é feito à base de modelos conceituais (inclusive matemáticos) que geram a interpretação final. A metodologia, à parte os procedimentos-padrão consagrados em cada tradição científica, é uma aplicação intensiva, criativa, oportuna e instrumental de conceitos. O que aqui se elabora para tratar o tema da consultoria organizacional pode ter sido um exemplo claro disso.

O texto reservou amplo espaço à conceituação da consultoria organizacional como objeto de pesquisa. Não pretendeu delinear uma teoria dessa atividade. Olhou-a sob um ângulo compatível com a linha metodológica de pesquisa apresentada. Mas, mesmo assim, se julgada consistente a relação entre tal olhar e o próprio objeto, cabe uma conclusão sobre a idéia de consultoria organizacional à luz do pensamento de Habermas.

Os consultores que trabalham com a **mudança** organizacional, que por isso confrontam os estratos mais profundos e dramáticos da condição humana e social, vivem algo bem diverso daqueles outros que “vendem produtos de conhecimento”: informações especializadas e tecnologias fechadas para manipulação de recursos produtivos. Na organização estão pessoas em uma situação conflituosa e necessária de consenso e dissenso. No fim e no fundo, o sucesso – sobreviver em meio competitivo será o primeiro deles – depende disso. A questão é que ali qualquer um tem o **poder de dizer não** (HABERMAS, 1990, p. 85), e para que os problemas se configurem não é preciso que venha a manifestar abertamente esse poder. Cada um, de seu lado, e todos, principalmente em funções organizacionais de controle, sabem disso. Sabem-no muito bem, embora esse seja um tema geralmente proibido.

Habermas (1990, p.85-86), contudo, afirma o potencial humano do dissenso de forma paradoxal, porém otimista. A busca do entendimento supõe uma organização disposta a não eliminar nem ignorar, mas **gerenciar o dissenso** em um plano da ação comunicativa pelo entendimento, tão próprio e independente quanto paralelo a outro: aquele em que se mantém e se executa o contrato social em torno de objetivos e de toda a complexa funcionalidade da organização. É essencial que os dois planos se respeitem e se entrelacem. Todos cumprem tarefas e mantêm relações funcionais, desejavelmente amistosas, que se sustentarão, de forma permanentemente **instável**, sobre a busca do entendimento que for possível naquelas tarefas e relações. Sem dúvida, a racionalidade nunca resolverá relações entre pessoas, porque são de outra natureza, mas criará o clima para que se resolvam. Pois o entendimento racional aberto é, ele próprio, um tipo de relação “terapêutica”; aciona algo muito profundo nas pessoas: o sentido do respeito e da dignidade, mesmo quando, por fim, permanece a oposição e a rejeição.

O consultor tem aí sua situação de trabalho: não a de promover, retórica ou logicamente, nos interlocutores a necessidade de dizer “sim”, mas a de plantar a possibilidade de dizê-lo exatamente sobre a possibilidade de dizer “não”, em um espaço respeitoso e objetivo de argumentação.

## **Referências**

- ALMEIDA, Guido Antonio de. Aspectos da filosofia da linguagem. In: SOUZA FILHO, Danilo Marcondes de. (Org.). **Significado, verdade e ação**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 1986.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, [1977?].
- GRICE, Henry Paul. Meaning. In: STEINBERG, D.; JAKOBOVITS, L. (Orgs.) **Semantics**. Cambridge: CUP, 1971. p. 53-59.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.
- HUSSERL, Edmund. **The crisis of European Sciences and transcendental phenomenology: an introduction to phenomenological philosophy**. Evanston: Northwestern University Press, 1970.
- PARRET, Herman. Pragmatique philosophique e epistemologie de la pragmatique: connaissance et contextualité. In: PARRET, H. et al. (Orgs.) **Le langage en contexte: études philosophiques et linguistiques de pragmatique**. Amsterdam: John Benjamins, 1980.
- REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et al. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEARLE, John. **Speech acts**. Cambridge: CUP, 1969.
- \_\_\_\_\_. Austin on locutionary and illocutionary acts. In: BERLIN, I. (Org.) **Essays on Austin**. Oxford: OUP, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Expression and meaning: studies in the theory of speech acts**. Cambridge: CUP, 1979.
- SOUZA FILHO, Danilo Marcondes de. **Filosofia, linguagem e comunicação**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2000.
- VAN DIJK, Teun A. **Texto y contexto: semántica y pragmática del discurso**. Madrid: Cátedra, 1980.
- WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. São Paulo: Nova Cultura, 1996. (Coleção “Os Pensadores”. Tradução do original alemão por José Carlos Bruni).

---

<sup>1</sup> Entende-se aqui por “filosofia **pragmática** da linguagem” aquela que tem por base a concepção da linguagem como forma de ação, uma prática social e significativa por si, tanto de intenções e interações dos falantes quanto do ambiente social. Souza Filho (2000, p. 52, 54) distingue a filosofia da linguagem – análise filosófica da linguagem e seus grandes temas (referência, verdade, predicação, etc.), construídos em torno de uma teoria do significado – de filosofia da linguagem ordinária ou filosofia linguística que é, sobretudo, um método de análise de problemas de filosofia, em geral, tomando como chave de entendimento os próprios meios de expressão, a linguagem. A pesquisa que aqui se sugere para entender melhor a consultoria seria, de fato, filosofia ordinária da linguagem. Mas é inevitável que se vá buscar na filosofia da linguagem algumas concepções fundamentais, entre elas, em primeiro lugar, a pragmática, de Wittgenstein (linguagem, forma de ação social) a Habermas (linguagem, ação comunicativa).

<sup>2</sup> A distinção de aspectos no ato de fala, inclusive o aspecto (ou “ato”) **ilocucionário** será feita adiante (3.2.3). Por enquanto, retenha-se apenas a idéia de intenção comunicativa principal, caracterizadora do ato de fala.