



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

De Stefani, Dorival; Azevêdo, Ariston
A LINGUAGEM GERENCIAL ANALISADA À LUZ DA TEORIA DOS ATOS DE FALA DE J. L.
AUSTIN: ESTUDO DO PENSAMENTO DE PETER DRUCKER
Revista de Ciências da Administração, vol. 16, núm. 40, diciembre, 2014, pp. 173-190
Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273532832012>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A LINGUAGEM GERENCIAL ANALISADA À LUZ DA TEORIA DOS ATOS DE FALA DE J. L. AUSTIN: ESTUDO DO PENSAMENTO DE PETER DRUCKER

The Managerial Language Analyzed in the Light of the J. L. Austin's Theory of Speech Acts: a study of the Peter Drucker's thought

Dorival De Stefani

Professor visitante da Universidade Positivo. Curitiba, PR. Brasil. E-mail: dorivaldestefani@gmail.com

Ariston Azevêdo

Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, RS. Brasil. E-mail: ariston.azevedo@ufrgs.br

Resumo

Neste texto analisa-se a dimensão linguística da ação administrativa em sua vertente gerencial à luz da Teoria dos Atos de Fala de John Austin. Tal análise toma como objeto a obra de um autor clássico da literatura administrativa sobre o assunto, Peter Drucker, selecionando, do conjunto de seus escritos, livros que contribuíram significativamente para o desenvolvimento da teoria e da prática gerencial. Dessas obras, procurou-se identificar formas simbólicas caracterizadoras da prática linguística do gerente. Conclui-se que Drucker confina e dirige a linguagem e a comunicação do administrador para a esfera dos objetivos da empresa, com o fim de obter aquiescência nos empregados.

Palavras-chave: Pensamento Administrativo. Gerência. Atos de Fala. Peter Drucker. J. L. Austin.

Abstract

In this paper we analyzed the linguistic dimension of the administrative action in his managerial axis in the light of John L. Austin's Theory of Speech Acts. As an object of analysis we chose the thought of an author of the management's classical literature on the subject, Peter Drucker, that from the set of his texts, we chose the books that have contributed significantly to the development of theory and managerial practice. From them we seek to identify symbolic forms that characterize the manager's linguistic practice. We concluded that Drucker confines and directs the use of language as well as the administrator's communication to the company goals' sphere, in order to obtain the compliancy from the employees.

Keywords: Administrative Thought. Management. Speech Acts. Peter Drucker. J. L. Austin.

1 INTRODUÇÃO

"Fazendo coisas com palavras"
John L. Austin

Não são recentes as reflexões que se voltam para a figura do administrador com o objetivo de abordar seu *modus operandi*, melhor dizendo, a ação administrativa. É bem verdade que, em sua maioria, a sistematização dessas reflexões data do final do século XIX e início do século XX, no seio de um contexto social singular na história da humanidade, contexto em que tanto o processo de industrialização quanto o sistema de mercado ganhavam tons imperativos, ética e comportamentalmente, individual e coletivamente, tendo como matriz organizacional aquela de natureza formal e de caráter econômico.¹ Foi esse tipo de organização que ditou, para os primeiros administrativistas, as necessidades de *design* que deveriam ser atendidas, determinando, assim, o referencial temporal e espacial sob os quais tecnologia e pessoas teriam que operar. Decorrem dessas exigências tipos específicos de ação administrativa e, conseqüentemente, padrões psicológicos de trabalhadores e administradores² que lhes correspondem.

Considerando a história recente do pensamento administrativo, ou seja, a partir do início do século XX, é possível dizer que os discursos administrativos, ao enfocarem a figura do administrador e sua ação, fazem-no, por um lado, a partir de uma perspectiva que privilegia a organização como a totalidade social referente e, por outro lado, a partir de um escopo social mais amplo, escopo que se define por meio de um campo de interações organizacionais, configurando, assim, tal conjunto de interações como sendo a totalidade referente.³ Essa distinção entre os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo aponta menos para a unificação discursiva do que para a pluralidade de discursos, melhor dizendo para a pluralidade de correntes discursivas de mesma natureza.

Perspectivado a partir do plano organizacional de análise, o administrador, segundo os discursos que convergem para a corrente discursiva aqui designada de *gerencialista da administração*⁴, quase sempre é visto operando dentro de um quadro composto pela tríade tarefas – pessoas – estrutura, onde lhe cabe a atribuição de procurar o arranjo ótimo desses elementos, dadas as condições sob as quais tal arranjo deve ser posto a

operar. Destacam-se, nessa vertente analítica, estudos que seguem a linha tayloriana, como os do próprio Taylor (1970), mas também os de Fayol (1916) e Church (1922). Tal vertente sofreu forte revigoramento com os estudos das funções administrativas feitos desde meados do século passado, com destaque para Newman (1951), Koontz e O'Donnell (1974), Drucker (1964; 1975; 1977) e Jucius e Schendler (1960), e que, nos dias atuais, sustenta os trabalhos de Stoner & Freeman (1985), Bateman e Snell (1998) e Montana e Charnov (1998). Segundo a corrente gerencialista, a administração é gerência; o administrador é, em essência, um gerente (ou executivo, conforme defendeu Peter Drucker em seu clássico livro *O gerente eficaz*), e sua prática, gerencialista; o conflito organização *versus* indivíduo parece não existir, ou está *a priori* resolvido em favor da organização.

Ainda dentro do mesmo nível abstrativo, mas sob outra corrente discursiva, no caso, a vertente *lideracionista da administração*⁵, a ação do administrador é vista como sendo exercida não mais em meio a elementos mecanomórficos, como na corrente anterior, mas em um contexto social dinâmico e centrado na psicologia individual e nas relações sociais internas ao espaço organizacional, o que proporcionou destacar elementos como a cultura, os valores e os sentimentos humanos, estando estes a acondicionar, portanto, o ambiente primário onde a ação administrativa desenrola-se. Inegavelmente, a vertente lideracionista tornou-se mais aparente desde os estudos de Mayo (1933), Tead (1935) e Barnard (1938), aprofundando-se em meados do século XX com os trabalhos dos comportamentalistas Tannenbaum, Wescher e Massarik (1961), Likert (1961) e Schein (1982), e consolidando-se, na literatura atual, por meio de textos como os de Bennis e Nanus (1988), Kets de Vries (1997) e Kotter (2000). Denominada também como corrente humanista do pensamento administrativo, esta vertente sustenta ser a liderança uma atividade distinta, por vezes de modo radical, da gerência, dado que objetiva "[...] a criação de uma comunidade humana que se mantém unida através do trabalho em nome de uma causa comum" (BENNIS, 1996, p. 12). Embora o conflito organização *versus* indivíduo exista, o mesmo é concebido como possível de ser superado, por meio da integração de interesses, já que a relação líder-liderado é supostamente estabelecida de acordo com uma concepção simétrica de poder.



Além das vertentes discursivas gerencialista e lideracionista, uma terceira pode ser destacada no bojo do pensamento administrativo. Esta corrente pode ser denominada de “política”⁶. Diferentemente dos autores vinculados às duas anteriores, os desta corrente primam por ressaltar do âmbito relacional humano, no plano organizacional, o poder como a principal dimensão da realidade organizacional, sendo a administração, em essência, entendida como poder obtido por intermédio da influência e negociação, donde a ação administrativa dá-se, sempre, em função de interesses de indivíduos e de grupos, implicando o fato de o administrador ter, como sua principal competência, a capacidade de negociar, entre os vários interessados internos, o sentido da realidade, reconhecendo que tal sentido virá do grupo com maior poder e servirá como base para legitimação dos seus interesses. A abordagem política da administração, desde os pioneiros textos de Hoxie (1915), Follett (1924) e Burnham (1941) e também característica dos estudos de Weber (1947), Bendix (1956), Dahl (1959), March (1962), Pfeffer (1964), Etzioni (1967), cresce e firma-se na literatura nacional e internacional mais recente sob a insígnia de poder nas organizações, tal como pode ser encontrado nos trabalhos de, por exemplo: Clegg (1975), Hardy (1995), Motta (1986), Mintzberg (1985; 1995), Tragtenberg (1992), Faria (2004a; 2004b; 2004c) e Carvalho e Vieira (2007). Enquanto nas vertentes anteriores, o discurso vai caminhar no sentido de não apenas ocultar os interesses subjacentes aos encaminhamentos administrativos, como também de aceitá-los aprioristicamente convergentes; nesta última, o discurso vai servir como mais um instrumento para legitimar ou afetar a legitimidade dos interesses em disputa. Dessa forma, a possibilidade de administrar torna-se dependente da quantidade de poder que determinado agente (ou grupo) possui dentro da organização: administrar é adquirir e usar poder; é, em essência, fazer “política”. Aqui, o conflito existe e não pode ser resolvido de forma simétrica, como na vertente lideracionista. Grupos tentam legitimar seus interesses e, assim, impor uma resolução para o conflito que lhes seja favorável, suplantando os demais indivíduos ou grupos.

Dessas três abordagens deriva uma série de reflexões, tanto de caráter prescritivo e normativo, quanto de caráter explicativo e descritivo, sobre a ação do administrador, com enfoque predominantemente

interno às organizações.⁷ Há, contudo, linhas teóricas dentro daquelas correntes discursivas que prezam mais pelo enfoque externo do que interno às organizações, já que tratam de situar o administrador e sua prática em um *contexto social total referenciado* que se projeta para além dos horizontes organizacionais ao qual se encontram existencialmente posto. A respeito dessas linhas teóricas, é possível afirmar que elas avançaram consideravelmente, se se toma em apreço o que antes era dito sobre a prática administrativa.⁸ Com a mudança do nível de abstração, tanto as organizações como a própria figura do administrador perderam, de certa forma, o caráter fragmentário e isolado que os acometia, para, então, ganharem em articulação com os demais elementos que compõem a tessitura social. Daí, novas temáticas resultaram, como discussões sobre conflito de interesses organizacionais, alocação de recursos, relações ambientais, construção da própria realidade organizacional (ambiente organizacional), ecologia populacional e, mais recentemente, responsabilidade social.

O presente texto parte, portanto, dessas três correntes discursivas para examinar, relativamente à primeira delas, um caso por demais representativo, qual seja, a obra de Peter Drucker⁹, notadamente um dos autores de maior repercussão, tanto fora quanto no meio acadêmico, dentro da temática gerencialista. No Brasil, esse impacto pode ser constatado, por um lado, pelas diversas edições que seus livros receberam – *The practice of management*, de 1954, por exemplo, foi editado pela primeira vez em 1962, depois em 1964, 1969, 1970, 1971, 1972, e, por fim, editado em 1981 com uma nova tradução – e, por outro, tanto pela recepção positiva que o campo dos profissionais teve pelo seu pensamento administrativo quanto pela recepção crítica de nosso *metier* acadêmico. Neste sentido, não são recentes as críticas ao trabalho deste autor austro-americano. João Bosco Lodi foi um dos primeiros autores brasileiros a ressaltar o “notável impacto das ideias de Drucker sobre seus contemporâneos” e a dedicar atenção especial ao estudo dessas ideias. Em 1968, Lodi, em tom elogioso, resenhou as principais obras escritas por Drucker, desde *The end of the economic man* (1939) até *The effective executive* (1967). Nessa época, havia pouco menos de dez anos que o autor havia tomado contato com as ideias de Peter Drucker, e elas o tinham, segundo seu

depoimento, deixado “encantado”, pois suas ideias traziam “originalidade” à compreensão do fenômeno administrativo, principalmente devido à sua “teoria da administração por objetivos” e seu enfoque sobre inovação. (LODI, 1968, p. 81)

No ano seguinte, Lodi (1969), mesmo mantendo a sua admiração por Drucker, não o tornou refratário a críticas. Assim, embora advertindo que o pensador austro-americano merecesse “uma tese acadêmica com uma exegese mais ampla”, tanto pela “relevância que ele ocupa na história do pensamento administrativo” como pela “influência dos seus ensinamentos no desempenho das empresas brasileiras”, e que considerava prematura qualquer crítica mais geral ao autor, Lodi afirmou ser Drucker um “ideólogo conservador e tecnocrata” (LODI, 1969, p. 37). Isso em razão do fato deste acreditar e postular que o “conflito entre o capital e o trabalho” estaria superado com a ascensão da “sociedade burocrática-industrial”, esta que teria a capacidade de converter aquele conflito tão bem denunciado por Marx em um novo confronto, desta vez entre administração (ou seja, o corpo político formado pelos gerentes) e trabalhadores. Foi devido a esta operação escamoteadora, portanto ideológica, que Lodi vinculou Peter Drucker (1969, p. 37) à “[...] tradição liberal do iluminismo europeu”, o qual, segundo o autor brasileiro, depositava confiança no “messianismo da indústria”.

A crítica de Lodi está muito próxima à que iria realizar, anos mais tarde, Tragtenberg (1980). No referido texto, Tragtenberg (1980, p. 10), relacionando os grandes “ideólogos da corporação” da época, colocava, ao lado dos nomes de Adolf Berle e Rathenau, a figura de Peter Drucker, todos eles pensadores convictos do fato de ser a corporação a “instituição hegemônica na sociedade industrial”. Na realidade, o autor brasileiro percebia que tanto Drucker quanto aqueles outros pensadores contribuíam para o forjamento de “uma ideologia neo-capitalista”, visando à “legitimação do *status quo* como o único possível e desejável” (TRAGTENBERG, 1980, p. 13). No discurso druckerniano particularmente, frisa Tragtenberg (1980, p. 12),

A grande corporação impõe-se independente do regime sócio-econômico [...]; no entanto, apesar de sua importância, ela não possui uma definição precisa no que se refere ao regime político. A corporação é, para ele, antes de mais

nada, uma instituição produtiva permanente, pois o acionista passa e a empresa permanece, daí ele propor a corporação enquanto profissão de fé militante.

Assim como Lodi, Tragtenberg (1980, p. 15) também critica o escamoteamento ideológico do conflito de classes que Drucker impõe em seus discursos, ao defender a ideia de que o advento das grandes corporações levaria à “superção do conflito de classes”, uma vez que os trabalhadores passariam a ser os “próprios capitalistas”. Dizendo de outra maneira, o capitalismo, à luz do pensamento de Drucker, ao dissolver tanto a classe proprietária quanto a proletária, daria origem a “um povo classe-média”, onde a luta de classes acusada por Marx deixaria de fazer sentido. (TRAGTENBERG, 1980, p. 12)

Nessa mesma linha, alguns anos mais tarde, Faria (1985) também fez críticas à obra druckerniana. Segundo Faria (1985, p. 79), Drucker faz “[...] uma apologia não da administração, mas do capitalismo, assumido, sem disfarces, o papel de ideólogo, nas vestes da administração [...]”, pois, para o autor austro-americano, as empresas deveriam sustentar os aparelhos ideológicos do Estado que lhe oferecem proteção e segurança, e, assim, contribuir para a manutenção do sistema econômico. Além disso, Faria faz outras duras críticas. Por um lado, observa, em Drucker, um projeto ideológico de persuasão do trabalhador sobre a necessidade do lucro, assim como dos benefícios deste para ele mesmo e, por outro, questiona as possíveis “inovações administrativas” do pensamento druckerniano, pois, segundo pensa, a proposta de descentralização de Drucker não afeta o “que há de mais essencial nas relações de poder e na dicotomia dirigente-dirigido: a presença do autoritarismo”, na verdade, “cada unidade descentralizada funciona de forma tão centralizada quanto a própria empresa” (FARIA, 1985, p. 82). Da mesma forma, ao tratar sobre o controle dentro das organizações, o que Drucker faz é apenas mudar da dominação explícita para a dominação implícita, por meio da noção de autocontrole. Em suma, Faria (1985) afirma que não há mudanças entre o pensamento administrativo clássico e o de Drucker.

Recentemente¹⁰, outros autores também formularam suas críticas ao assim chamado “Pai da Administração Moderna”. Secchi (2004, p. 21), com o intuito de alertar para a necessidade de uma formação



universitária de administradores mais “cientificamente rigorosa”, acusa a obra druckerniana de conter “excessos de a-cientificidade, dogmatismo, falta de humildade, fraqueza e volatilidade conceitual”, o que, por consequência, conduz a “ensinamentos de baixo valor teórico-prático”. Com críticas mais contundentes, Pereira (2006) e Pereira e Misoczky (2006) afirmam, aproximando-se consideravelmente das opiniões de Lodi, Tragtenberg e Faria, que os discursos de Drucker contribuem para a legitimação e a sustentação da hegemonia neoliberal do capitalista, isso porque seu discurso da desestabilização e da competitividade reafirma o “fatalismo acerca das desigualdades” na sociedade, “dos jogos de dominação instituídos”, da “supremacia do econômico sobre o social” e a “demissão do Estado” de suas funções sociais, proferindo um “discurso assistencialista que transfere as obrigações do poder público para outros setores da sociedade” (PEREIRA, 2006, p. 141). Além disso, os autores destacam outros pontos, por exemplo, o fato de, segundo eles, o discurso druckerniano ser impregnado de “crenças preconceituosas”, haja vista que, para ele, o branco norte-americano seria, por natureza, mais propenso à aceitação das mudanças sociais, principalmente aquelas relativas à transformação do trabalho manual para o trabalho do conhecimento. (PEREIRA; MISOCZKY, 2006, p. 12)

A partir desse resgate das análises da obra de Drucker no Brasil, podemos constatar que: primeiro, as críticas que lhe foram dirigidas dizem respeito, principalmente, a questões mais amplas, tais como sua visão sobre a sociedade; segundo, é notável a falta de estudos da qualidade dos de Lodi (1968; 1969), Tragtenberg (1980), Faria (1985) e Pereira e Misoczky (2006), que busquem analisar criticamente a visão de Drucker, uma vez que esta, de tanta influência na prática administrativa, tornou-se parte do senso comum; terceiro, a ausência, a partir desses dois pontos, de um questionamento do modo como o fenômeno e a prática da administração vêm sendo conceitualizados.

Nesse sentido, tem-se, aqui, a pretensão de seguir a postura crítica dos quatro trabalhos anteriormente citados, enfocando, no entanto, a concepção de linguagem própria ao administrador que perpassa o pensamento druckerniano. É tal concepção que tem assumido o caráter hegemônico entre os praticantes e mesmo entre boa parte dos pesquisadores da área de

administração, e necessita, segundo julgamos, que seja devidamente aclarada, isto é, que se diga, de fato, o que ela é e quais as implicações e limitações que ela acarreta para a prática administrativa em um sentido mais amplo. Em outras palavras, a análise empreendida neste trabalho possui importância para nosso campo de conhecimento, principalmente porque permite compreender como a vertente gerencialista teoriza e prescreve a comunicação no âmbito das organizações de trabalho e o papel do administrador nesse contexto comunicativo, possibilitando, portanto, compreender a natureza linguística implícita na vertente gerencialista e prescrita para o agir administrativo, no âmbito das relações de trabalho.

Para levar a efeito essa empreitada, tem-se como referência a Teoria dos Atos de Fala de Austin. A presença de Austin neste texto não tem caráter meramente analítico, pois ela se justifica, também, como fundamento do próprio pressuposto do qual se está partindo, qual seja, que a administração é uma ação (práxis) discursiva (*rhetorikê*), e o administrador, por conseguinte, um discursador, um agente que age enquanto discursiva, e que discursiva sob determinado argumento (AZEVEDO; GRAVE, 2014). Como se observará, a Teoria dos Atos de Fala sustenta que todo ato de fala não apenas expressa um estado de coisas, mas, também, realiza uma ação, provocando certos efeitos sobre o interlocutor. Nesse sentido, a teoria de Austin, por um lado, atua como elemento basilar do pressuposto já explícito e, por outro, permite via seu aparato analítico, que se compreenda a natureza linguístico-discursiva do agir administrativo, no caso, do agir administrativo gerencial.

Metodologicamente, assumiu-se a *Hermenêutica de Profundidade*, de John B. Thompson (2000). O cerne dessa propositura metodológica está centrado na análise e interpretação das formas simbólicas, compreendidas como “[...] construções significativas que exigem uma interpretação; elas são ações, falas, textos que por serem construções significativas, podem ser compreendidas e interpretadas” (THOMPSON, 2000, p. 357). As formas simbólicas possuem cinco dimensões que lhes caracterizam, ou seja, são intencionais, convencionais, estruturais, referencias e contextuais. Tais dimensões permitiram a análise dos textos druckeriano e, por conseguinte, possibilitaram a caracterização da ação administrativa gerencial como

ação linguística. Para tanto, lançou-se mão de questões voltadas para a compreensão do papel do administrador e de seu modo de comunicar, quais sejam: “o que é o administrador?”, “o que ele faz?”, “como ele faz o que faz?” e “por que ele faz o que faz?”. Ao se responder a tais questões, o enfoque desta pesquisa centra-se na caracterização da comunicação administrativa gerencial, sob a perspectiva austiniana.

2 COMPREENDENDO A TEORIA DOS ATOS DE FALA: QUANDO FALAR É FAZER

O uso da linguagem tem normalmente o caráter de ações. Esse fato foi deixado de lado por aqueles que estiveram engajados no estudo da linguagem até o final do século XIX, e nos estudos em que a ação era tomada como um fenômeno linguístico, ela era tratada como uma questão marginal, pois prevalecia a atitude investigativa aristotélica de interessar-se apenas por sentenças declarativas (*statement-making*)¹¹ (SMITH, 1990; 2003). J. L. Austin (1911-1960) e seus discípulos e seguidores, em especial, J. R. Searle (1932), romperam com esse preceito positivista lógico então dominante na escola de Oxford, desenvolvendo a Teoria dos Atos de Fala. Na escola de Oxford, até então, o significado de um enunciado era função das suas condições de veracidade e os enunciados sobre os quais não fosse possível averiguar tal condição, ou mesmo aquilo que diziam ou acerca dos quais não houvesse lugar para proceder tal verificação, não teriam sentido. Austin colocou esse pressuposto em questão e fez notar que muitos enunciados proferidos não poderiam ser submetidos ao teste de veracidade, pois não haveria sentido questionar se são verdadeiros ou falsos (exemplos: a sessão está aberta; prometo pagá-lo amanhã) e, por esse fato, apenas, tais categorias de enunciados jamais poderiam deixar de ter sentido. (CEIA, 2011)

Baseado nessa crítica, Austin (1962) colocou em evidência a dicotomia existente entre enunciados de tipo constatativos e de tipo performativos. Os *enunciados constatativos* são aqueles que podem ser julgados pela condição de veracidade (verdadeiro ou falso), ao passo que os *enunciados performativos* devem ser julgados por sua condição de felicidade (ou infelicidade). Nesse sentido, o [in]sucesso dos enun-

ciados performativos depende não do que o mundo é ou parece ser (verdadeiro ou falso), tal como advoga a lógica positivista, mas das condições em que são proferidos, quer dizer: contexto apropriado, autoridade legitimada e sinceridade do falante, além da existência de certas convenções culturais (PATER; SWIGGERS, 2009). Segundo argumenta Austin (1962), os enunciados constatativos têm servido aos filósofos analíticos da linguagem (e aos linguistas) que colocam o sujeito em suspensão e valem-se do **texto** (descrição) como objeto de suas análises; enquanto os enunciados performativos servem àqueles que se valem da **fala**. Em verdade, na fala o sujeito faz algo ao dizer algo, o que efetivamente o caracteriza como um ato performativo: o ato de fala é um ato que realiza algo.

Na interpretação de Souza Filho (1986), com esse argumento Austin provocou um deslocamento da linguagem de sua condição de estar inserida numa teoria do significado para estar inserida em uma teoria de ação, o que trouxe implicações significativas para o campo em termos ontológicos, epistemológicos e metodológicos. Reafirmando a singularidade da contribuição de Austin, Ottoni (1998, p. 89) destaca que o texto (descrição) foi deslocado para a fala (enunciação), para satisfazer o pressuposto de que “[...] a fala produz um ato que tem uma força e produz um efeito [...]”, e, por consequência desse deslocamento, os meios de averiguação do texto também foram deslocados, ou seja, a verificação do texto quanto à sua condição de veracidade (verdadeiro ou falso) empregada para explicitar o significado de um texto dá lugar à verificação (*i.e.* no sentido de assegurar) de que o sentido do enunciado tenha sido (ou não) apreendido e compreendido pelo interlocutor (*i.e.* *secure uptake*)¹².

Assim, Austin passou a distinguir o enunciado pelos efeitos que produz no interlocutor e, para compreendê-los, o dividiu em três subatos que simultaneamente se apresentam no processo de enunciação, quais sejam: (i) todo ato de fala expressa um estado de coisas que porta um conteúdo proposicional e uma significação no sentido tradicional, compreendendo tão somente o ato de dizer algo, pois que, o ato é o que é dito, isto é, um **ato locucionário**, o qual corresponde aos atos fonético, fático e rético¹³; (ii) todo ato de fala compreende a realização de uma ação ao dizer algo que, pelo modo como a sentença é empregada, expressa uma força: uma afirmação, promessa, um comando,



declaração, entre outras, desde que seja realizado em circunstâncias apropriadas: em um contexto apropriado por um sujeito investido de autoridade formal ou informal (i.e. convencional), desse modo, o ato em si possibilita fazer uma distinção entre o dizer e o dito, isto é, um **ato ilocucionário**; e, por fim, (iii) todo ato de fala preme pela realização de certos efeitos sobre o interlocutor ao dizer-se alguma coisa, isto é, um **ato perlocucionário** (AUSTIN, 1962; ALCOFORADO, 1986; OTTONI, 1998). Habermas (1984, p. 330) sintetiza esses três subatos numa frase (*catchphrase*): “[...] dizer algo, agir em dizendo algo, para obter alguma coisa através da ação em dizendo algo”.

Os atos ilocucionários, por serem atos convencionais, diferem dos atos perlocucionários, mas, contudo, ele pode ter um efeito perlocucionário. Austin (1962, p. 121) defende a tese de que um ato ilocucionário pode ser intentado para dar cabo de um ato perlocucionário e exemplifica: “[...] ao ouvir o que foi dito pode-se saber que atos locucionário e ilocucionário foram realizados, mas não que atos perlocucionários foram alcançados”. Portanto, o sentido de um ato de fala, para esse autor, está na convenção (i.e. força ilocucionária; sentido) ou na intenção de um falante, mas, em última instância, segundo Ottoni (1998), a intenção e a significação de um ato de fala almejadas pelo locutor são de fato determinadas pelo interlocutor, pois ambas se realizam no interlocutor por meio do *uptake*¹⁴.

Compreender a questão da intencionalidade e sua relação com a significação, segundo Ottoni (1998), comporta certa dificuldade pelo fato de que, na proposição de Austin, a noção de diálogo não foi explicitada¹⁵. Dessa forma, o autor fornece os contornos de uma dialogia subjacente à Teoria dos Atos de Fala:

Pode-se concluir [...] que em qualquer situação de fala não há um ‘controle’ do sujeito (falante) sobre sua intenção, já que ela se realiza juntamente e através do *uptake* (com seu interlocutor). O *uptake* é então uma condição necessária do próprio ato (de fala), e é *ele* que produz o ato. [...] Deste modo, pode-se dizer que o *uptake* numa versão branda é o lugar em que se complementam o ‘eu’ e o ‘tu’, em que se assegura a fala. Numa versão mais forte, o *uptake* é o lugar do dismantelamento da intenção, o caminho próprio da desconstrução. (OTTONI, 1998, p. 81-82, grifos do autor)

Na mesma linha de pensamento de Ottoni (1998), o estudo de Hugo Mari (2008) aborda exaustivamente a questão do sujeito como lugar de produção de sentidos. O autor afirma que “[...] o sentido é tenso por natureza e por se construir em um espaço que acolhe a intervenção aleatória e intencional daqueles que atuam sobre ele”. (MARI, 2008, p. 38)

Por fim, vale dizer que para suplantar a dicotomia constativo/performativo, a atenção de Austin (1962) se volta para realizar uma doutrina centrada no locucionário e ilocucionário como uma teoria geral que lhe permitiu, ainda que de forma preliminar, estabelecer classes gerais de forças ilocucionárias dos atos de fala, segundo Austin (1962, p. 150), os quais são:

- a) **Veriditivos** (*verdictives*): expressões inerentes ao provimento de um veredito por um júri, árbitro ou juiz, podendo ainda ser inerente também a uma estimativa, parecer ou avaliação.
- b) **Exercitivos** (*exercitives*): expressões associadas ao exercício de poder, direitos ou influências (voto, ordem, impulso, conselho, aviso, entre outras).
- c) **Compromissivos** (*commissives*): expressões que dizem respeito à promessa ou compromisso; elas comprometem alguém para fazer algo; elas têm conexões óbvias com as expressões veriditivas e exercitivas.
- d) **Comportamentativos** (*Behabitives*): expressões diversas inerentes a atitudes e comportamento social (desculpar, felicitar, elogiar, condescendências, xingar, desafiar).
- e) **Expositivos** (*expositives*): expressões que deixam claro como nossos proferimentos encaixam-se no curso de uma discussão ou de uma conversa, ou seja, como estamos usando as palavras (resposta, defesa, concessão, ilustração, assunção, postulado)

As ideias de Austin chegaram ao Brasil, na década de 1980, por meio de trabalhos realizados notadamente nos campos da filosofia, da linguagem e da educação. Alguns dos trabalhos mais significativos sobre a teoria austiniana podem ser verificados nas obras de Danilo Marcondes de Souza Filho, Paulo Ottoni e Hugo Mari, já citados anteriormente. Porém, parece que foi Paulo G. Suess (1979) o primeiro, em território brasileiro, a utilizar as ideias de Austin, ao explicar sobre a estrutura transcendental da comunicação do cristianismo. Contudo, a aplicação da Teoria dos Atos de Fala no

campo dos estudos organizacionais e da administração brasileiro ainda é incipiente. Nos últimos anos do século passado e, mais precisamente, a partir dos primeiros anos deste, alguns trabalhos marcaram timidamente a presença de Austin, seja por interpretações quase marginais do texto original ou por reinterpretações de autores comentadores estrangeiros como, por exemplo, o texto de Rivera e Artmann (2006). Nesse texto, os autores apontam Rafael Echeverría e Fernando Flores como aqueles que desenvolveram “a concepção de liderança como fenômeno linguístico”, valendo-se da taxonomia dos atos de fala de Austin e Searle aplicada ao campo organizacional (RIVERA; ARTMANN, 2006, p. 418). Echeverría (2006) destaca a importância do poder transformador da linguagem em organizações que se orientam cada vez mais para a participação, autogestão e trabalho em equipe, pois, nesse sentido, a linguagem estrutura a coordenação das ações entre interlocutores como um conjunto de habilidades de conversação para compreender o trabalho não manual (*i.e. colarinho branco*) como uma rede de conversações que constituem uma relação de linguagem e emoções.

No campo dos estudos organizacionais e da administração brasileiro, salienta-se a contribuição de Mattos (2003a; 2003b) e Honório e Mattos (2010). Nesses textos, Mattos aborda o debate acerca de problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos; a linguagem da consultoria organizacional; e a adoção de papéis nas organizações em confronto teórico com a pragmática da linguagem, especialmente a Teoria dos Atos de Fala. Apesar de sua importante contribuição para a inserção das ideias de Austin em nosso campo é notória a ausência em seus textos do enfoque no que o administrador faz, como um agente organizacional, um agente discursivo que age por meio da linguagem para alcançar determinado fim.

Como se pode depreender dos autores acima mencionados, a Teoria dos Atos de Fala de Austin se revela com grande potencialidade analítica para o campo do estudo da administração. Nesse sentido, este trabalho é uma tentativa de compreender, via a análise do caso exemplar da obra de Peter Drucker, a administração como uma ação discursiva e linguística características da vertente gerencialista, somando-se,

portanto, aos esforços anteriores daqueles pesquisadores.

3 A AÇÃO ADMINISTRATIVA GERENCIAL COMO AÇÃO LINGÜÍSTICA

A sociedade moderna é, em sua essência, uma sociedade de organizações. É este o ponto de partida de Drucker (1994, p. 28, grifos do autor): “[...] em todos os países desenvolvidos, a sociedade transformou-se em uma *sociedade de organizações*, na qual todas ou quase todas as tarefas são feitas em e por uma organização”. Organização aqui compreende um conjunto significativo de tipos de arranjos sociais, incluindo empresa, governo, complexo militar-industrial, universidade, prestadoras de serviços comunitários, etc. Nesse contexto, qualquer obrigação social, quer seja um compromisso econômico, um atendimento médico-hospitalar, de educação, seja proteção ambiental, a procura de novos conhecimentos ou a defesa nacional, é confiada a grandes organizações. Elas, sejam empresas privadas ou de serviço público, são órgãos da sociedade, isto é, não existem para si mesmas, não são um fim em si mesmo, mas meios, pois a sociedade confia a cada instituição uma finalidade específica. No caso da empresa, a sua finalidade é o desempenho econômico.

Dado esse pano de fundo, qual seja, vive-se em uma sociedade de organizações, onde cada um de seus tipos possui uma função específica a desempenhar, e desempenhar eficaz e eficientemente, vale destacar que, para o autor, as empresas têm como função social o desempenho econômico, que é, ele mesmo, um bem social. Compete às empresas, exclusivamente, cuidar desse bem, haja vista que o funcionamento das sociedades desenvolvidas depende, cada vez mais, do desempenho econômico, pois somente um bom desempenho econômico pode proporcionar o atendimento de necessidades sociais, tais como: educação, saúde, segurança e avanço tecnológico, erradicar a miséria, procurar novos conhecimentos, proteção ao ambiente, defender a soberania. Quanto mais a sociedade conferir importância a essas necessidades, maior



será a dependência que se terá do bom desempenho econômico das empresas. Portanto, o desempenho econômico é, em seu entendimento, a mais prioritária das tarefas sociais, constituindo-se no bem social maior. Por essa razão, a sociedade confia às organizações os recursos – materiais e humanos – para que elas realizem uma finalidade social e satisfaçam a uma necessidade específica da sociedade, da comunidade e do indivíduo.

Toda empresa comporta um negócio. E, nesse ponto, ela difere das demais organizações pelo fato de levar ao mercado um produto ou serviço, ou seja, ela realiza-se pelo *marketing* (DRUCKER, 1964). A empresa fornece bens econômicos e serviços no mercado e o princípio que lhe determina a natureza é a realização econômica. Esta, por sua vez, é a capacidade de uma empresa produzir mais ou melhor do que a soma de todos os recursos utilizados para isso. O órgão ou função ou atividade que comporta a atribuição designada pela sociedade especificamente para tornar produtivos os recursos [humanos] é a administração, que tem sobre si a responsabilidade do progresso econômico organizado (DRUCKER, 1964; DRUCKER, 1975). É, portanto, nesse contexto que a administração e o administrador estão situados no pensamento druckeriano.

A administração é o órgão que ordena e dirige uma empresa, sendo suas funções e deveres determinados por uma única coisa: a “realização econômica”, portanto, ela “é um órgão econômico” e “[...] só pode justificar sua existência e sua autoridade pelos resultados econômicos que produza” (DRUCKER, 1964, p. 20). As funções e deveres da administração são organizados, estruturados e formalizados na empresa, cuja abrangência circunscreve apenas a organização dos chefes e suas funções (DRUCKER, 1964; DRUCKER, 1975). Nisso reside a crença de Drucker sobre o que a administração é e a sua concepção de estrutura organizacional.

Quem é o administrador, para Drucker? É o elemento chave da empresa. O administrador executa um papel central na mobilização dos recursos para a criação de produtos e serviços. Ele não é apenas um catalisador, mas um “elemento dinâmico, vivificante”, que atua em muitos setores da estrutura organizacional (DRUCKER, 1964, p. 15). Sem a sua liderança, os recursos de produção permanecem recursos e nunca se tornam produção. Isto, neste ponto, requer uma

reflexão: então, o administrador exerce uma função de liderança? Para Drucker, a liderança é imanente ao administrador, pois, dentre as responsabilidades que ele prescreve, acha-se a responsabilidade pela ação criadora, que nas suas próprias palavras, significa “[...] a responsabilidade pela tentativa de moldar o ambiente econômico pelo planejamento, início e consecução de alterações no ambiente econômico” (DRUCKER, 1964, p. 22). Nessa mesma linha de entendimento, o administrador é também um gerente e um executivo. Com a responsabilidade pela ação criadora, o gerente tende a “afeta[r], materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados”, e, com isso, sua responsabilidade estende-se à direção, à quantidade e qualidade do trabalho, e sobre os métodos de execução do trabalho. O executivo¹⁶ “[...] faz muitas coisas além de tomar decisão; mas somente executivos tomam decisões” (DRUCKER, 1973, p. 319, tradução nossa). A esta distinção, entre gerente e executivo, o autor apresenta um terceiro personagem denominado “supervisor”, ao qual compete “administrar o trabalho dos outros” e “não têm a responsabilidade nem a autoridade sobre a direção, a quantidade e a qualidade do trabalho, ou sobre os métodos de execução do trabalho” (DRUCKER, 1977, p. 13-17). Apesar dessa distinção, essas personagens, tal qual apresentadas na obra de Drucker, permanecem sob a jurisdição gerencialista.

Essa caracterização anterior é genérica e pouco informa, com especificidade, a ação linguística em jogo. Em direção a uma maior aproximação daquilo que realmente se quer investigar, será lançada, então, uma primeira questão: o que faz o administrador? Sua resposta:

a) *Estabelece objetivos e metas e as faz chegar até àquelas pessoas cujo desempenho leva-os a atingi-las* (DRUCKER, 1975, p. 437). No exercício dessa função, o administrador deve lidar com decisões sobre questões inerentes ao fornecimento de mercadorias e serviços desejados pelo consumidor, ao preço que o consumidor estiver disposto a pagar e, mais, a conservação ou aperfeiçoamento dos meios produtores de riqueza, tanto no presente como no futuro. Aqui emergem duas habilidades do administrador preconizadas por Drucker: interpretar a realidade e inovar. Dessas habilidades depende a sua capacidade para dominar as circunstâncias

econômicas e alterá-las pela ação consciente e dirigida, pois, para o autor, o administrador estará, de fato, administrando somente na medida em que dominar as circunstâncias econômicas e alterá-las pela ação inovadora. Assim, o administrador exerce substancial (e qualquer) autoridade na empresa, em tudo o que for necessário, para desempenhar sua responsabilidade econômica. (DRUCKER, 1964)

- b) *Organiza*. Há um trabalho a executar e o recurso com que o faz é o trabalhador. Nisto, dois desafios são colocados: o primeiro está relacionado à organização do trabalho, visa a tornar o trabalho mais adequado aos seres humanos; segundo, relacionado à organização do pessoal, visa a fazer com que o trabalhador trabalhe mais produtiva e eficazmente. (DRUCKER, 1964; DRUCKER, 1975)
- c) *Motiva e transmite*. Ou seja, o administrador é o agente ativador da empresa, pois todas as necessidades subjacentes ao desempenho do trabalho somente podem ser satisfeitas por intermédio do trabalho e das atribuições do administrador. (DRUCKER, 1964; DRUCKER, 1975)
- d) *Avalia*. A avaliação é o meio que Drucker utiliza para desenvolver o espírito da organização alicerçado no espírito de realização. Assim, na sua concepção, o propósito da organização é “fazer com que homens comuns façam coisas incomuns”; e o propósito do administrador é de “transformar homens comuns em homens incomuns”; homens com elevados alvos e padrões de desempenho, desenvolvidos com base nas práticas do dia a dia, fundamentado em princípios estritos de conduta e responsabilidade, padrões altos de realização e respeito pelo indivíduo e seu trabalho. (DRUCKER, 1964; DRUCKER, 1975)
- e) *Forma as pessoas, inclusive a si próprio*. O sentido que Drucker aporta para esta função é a condição de perpetuação da organização. Ao formar as pessoas e a si próprio, o administrador propõe as bases para construir e desenvolver a organização para o futuro. Isto significa que os administradores do presente devem sistematicamente cuidar da formação dos administradores de amanhã, pois somente estes podem adaptar as decisões de hoje às condições de amanhã; somente eles podem moldar

as condições de amanhã em conformidade com as decisões tomadas hoje. (DRUCKER, 1964, p. 139)

Para um administrador conhecer as atividades **que faz** é um passo importante para desempenhá-las, mas não é garantia de sucesso, pois importa muito saber a maneira **como ele faz** para realizar suas funções. E nisso Drucker é também categórico: por meio da comunicação. Assim, para cada uma das funções de um administrador, há uma indicação de Drucker sobre o que deve ser comunicado e a quem, em um modo que se assemelha à transferência de informação preconizada pelo modelo de comunicação mecânico dos manuais administrativo. Sintetizando, um administrador comunica os objetivos e o que deve ser feito às pessoas cujo desempenho faz-se necessário; comunica a estrutura de organização das atividades e trabalhos com seus subordinados, com seu superior hierárquico, bem como com seus colegas para formar uma equipe com as pessoas responsáveis pelos vários trabalhos; comunica padrões ou normas de desempenho para que cada funcionário disponha dos padrões de avaliação, bem como transmite o sentido de suas avaliações e conclusões aos seus subalternos, superiores e colegas; e comunica-se para expressar os seus princípios de integridade de caráter (DRUCKER, 1975, p. 437-440). E, com isso, o administrador espera um desempenho de seus funcionários consoante às expectativas iminentes em cada uma de suas funções. Em outras palavras, o administrador diz algo na organização quando estabelece os objetivos, organiza as atividades e os trabalhos, motiva e comunica-se com as pessoas, avalia o desempenho delas, e quando forma as pessoas e a si próprio. Ou seja, o administrador faz algo, dizendo algo aos seus subordinados, superiores e pares.

Se também fosse perguntado a ele: **Por que faz o que faz o administrador?** Aqui, a resposta seria bem mais direta: para prover o desempenho econômico como um bem social e para a sobrevivência do negócio, de si próprio e da sociedade no presente e no futuro. Em suas próprias palavras, temos: “Cada decisão, cada ato, cada deliberação da administração tem o desempenho econômico em primeiro plano” (DRUCKER, 1975, p. 42); ou ainda: “[...] em toda ação e decisão, o administrador deve sempre colocar em primeiro lugar a realização econômica” (DRUCKER, 1964, p. 21). Se uma organização for privada



de resultados, decairá e morrerá; e uma organização incapaz de perpetuar-se, falhou. É, portanto, dessa forma, que Drucker atribuiu ao administrador a responsabilidade por manter a empresa rentável e próspera no presente; do contrário, não haverá uma empresa a explorar no futuro. E mais, ao administrador compete manter a empresa em condições de crescer e prosperar ou, pelo menos, de sobreviver no futuro; de outra forma, terá fracassado em sua responsabilidade de manter os recursos produtivos, terá destruído o capital. A dimensão tempo é inerente ao administrador porque a ele compete decisões para a ação – uma ação tem sempre em mira os resultados futuros. O administrador tem sempre de viver no presente e no futuro. Deve sempre harmonizar, em toda decisão e atitude tomada, as exigências do futuro imediato e mediato. Não se pode sacrificar nenhuma delas sem por a empresa em risco. (DRUCKER, 1975; DRUCKER, 1977)

Para adentrar ainda mais na ação administrativa gerencial preconizada por Drucker, e dela retirar seu elemento linguístico, é possível seguir duas análises exemplares¹⁷. De antemão, esclarecemos que a nossa análise parte do pressuposto de que Drucker, por intermédio de seus textos, continua ainda, nos dias de hoje, a enunciar para estudantes, praticantes, executivos e acadêmicos a sua práxis administrativa. Por essa razão, e seguindo as orientações de Mari (2001), é possível tomar os textos de Drucker como enunciados realizados no tempo presente.

Primeira análise. Considera-se a seguinte passagem:

[...] [o administrador] determina quais devem ser as metas em cada área de objetivos e o que deve ser feito para alcançar estes objetivos. E, finalmente, torna esses objetivos e o que deve ser feito comunicando-os às pessoas cujo desempenho se faz necessário para se chegar a eles. (DRUCKER, 1975, p. 437)

Verifica-se, nesse excerto, a função que Drucker concebe acerca de uma das funções do administrador: *estabelece objetivos e metas*. Desse modo, a função de determinar quais devam ser as metas em cada área de objetivos e o que deve ser feito para alcançar estes objetivos corresponde a um esforço preparatório que o administrador faz para estabelecer uma lógica e uma dinâmica para o trabalho, tendo em vista um desempenho econômico que satisfaça as exigências

da empresa. Nesse sentido, o administrador define o conteúdo proposicional (comprometimento) e a força argumentativa do enunciado (a lógica e a dinâmica do trabalho para alcançar um desempenho econômico esperado), para, então, proceder à devida enunciação às pessoas. Assim, combinando as noções druckerniana e austiniana pode-se afirmar que, nestas circunstâncias, o enunciado correspondente ao excerto acima é, na concepção austiniana, um ato locucionário e um ato ilocucionário, pois compreende tanto o ato fonético, o fático e o rético, como, também, um ato de dizer algo, expressando uma força predominantemente de comando. Desse modo, o falante, isto é, o administrador, espera que as pessoas compreendam e aceitem o conteúdo proposicional (*i.e.* condição de felicidade), comprometendo-se com o que espera o administrador. Assim, os interlocutores-trabalhadores, por sua vez, no limite, buscam esclarecer-se sobre os elementos da enunciação que os levem a compreender e aceitar tal proposição, visto que o administrador apenas tem a incumbência de comunicar e esclarecer suas decisões acerca das metas e do trabalho a ser realizado. Além disso, o administrador, ao realizar a enunciação, apresenta-se com legitimidade às pessoas, pois a enunciação é realizada por alguém que detém uma autoridade formal concedida no âmbito da estrutura organizacional da empresa e é realizada no âmbito de um contexto organizacional que é próprio (*i.e.* por convenção).

O ato ilocucionário, sendo compreendido e aceito pelos trabalhadores, determina que as metas em cada área de objetivos e o respectivo trabalho a ser feito para alcançá-los são atribuídos à organização e às pessoas e, desse modo, pelo sucesso da enunciação, satisfaz-se, então, a condição de felicidade. Dessa forma, o pressuposto performativo de Austin para o ato, o falante ao dizer algo, provoca algo no mundo, no caso, no mundo organizacional. Todavia, a compreensão e a aceitação de um ato de fala não são garantias de que as pessoas cumprirão as ações comunicadas, ainda que se espere que compromissos assumidos sejam cumpridos, mas, como afirma Mari (2008), não há nenhuma garantia de que o que é compreendido e aceito pelas pessoas corresponde ao que será produzido pelo enunciado. Isso porque a natureza desse ato ilocucionário que compreende o que é dito (*i.e.* ato locucionário) compreende, ao

mesmo tempo, um ato perlocucionário, pois, por sua realização, o administrador provoca certos efeitos sobre os interlocutores ao dizer algo e ele espera das pessoas, no futuro, a realização do trabalho especificado para alcançar as metas também especificadas para cada área de objetivos.

Dado o fato de o administrador realizar as ações pelo feito de outros – uma concepção druckerniana de comando –, notadamente, vista sob a concepção austiniana (AUSTIN, 1962), leva à afirmação que predomina em seus atos a natureza perlocucionária e, assim, podem ser enquadrados, por um lado, sob a ótica do falante, na classe dos atos associados ao exercício do poder, correspondendo aos atos exercitativos, e, por outro lado, sob a ótica do interlocutor, na classe dos atos que dizem respeito à promessa ou compromisso, pois comprometem alguém para fazer algo, correspondendo aos atos compromissivos. Essa concepção austiniana é corroborada em Drucker, quando este define que cabe ao administrador “[...] provocar impactos sobre as pessoas, as comunidades e a sociedade [...]” e que tal finalidade exige ter “[...] ter poder e autoridade sobre as pessoas, como por exemplo, seus empregados”. (DRUCKER, 1975, p. 44)

Segunda análise. Aqui, pretende-se identificar a existência e a natureza do instrumento extralinguístico que o administrador dispõe para realizar a sua práxis discursiva e, posteriormente, fazer a análise do modo de comunicação associado, partindo-se dos excertos a seguir. “O administrador escolhe racionalmente entre alternativas de ação para efetivar os resultados desejados” (DRUCKER, 1964, p. 26). “O trabalhador deve [...] ser administrado de acordo tanto com a lógica do trabalho, como a dinâmica de sua atividade”. (DRUCKER, 1975, p. 201)

As pessoas agem à medida que são recompensadas ou punidas. Pois, para elas, isso representa justiça [...] a verdadeira expressão dos valores da instituição e de sua verdadeira, e não de sua propalada, finalidade e papel. (DRUCKER, 1975, p. 555).

[Os administradores] mantêm o cargo porque desempenham [...]. E, todavia o desempenho por si nunca foi fundamento suficiente para a legitimidade. O que os administradores necessitam para serem aceitos como autoridade legítima é um princípio de moralidade. Eles precisam fundamentar sua autoridade em um

compromisso moral que, ao mesmo tempo, expresse o propósito e o caráter das organizações. (DRUCKER, 1975, p. 890)

Primeiramente, vale ressaltar que o instrumento que informa as ações do administrador é a **racionalidade econômica**. Estas, porém, necessitam, em sua concretização, de dois outros elementos, quais sejam: o exercício do poder sobre as pessoas e um acondicionamento estrutural regido pela impessoalidade. Ou seja, para Drucker, o administrador, para fazer algo, diz algo agindo e decidindo, de forma impessoal, com base em uma racionalidade econômica, diretamente sobre as pessoas para alcançar uma intenção (antecipada) de resultados, e o faz não apenas com o uso da linguagem, mas também através da aplicação de alguns instrumentos extralinguísticos, como a racionalidade econômica, o poder definido *a priori* e a impessoalidade legitimada socialmente. O administrador utiliza tais instrumentos como mecanismos não linguísticos para coordenar os planos de ação entre os interlocutores e usa a linguagem de modo não convencional para causar um algo no mundo, no mundo organizacional.

Portanto, o administrador, ao comunicar algo, pretende que sua intenção seja realizada no ouvinte (causação) e, dessa forma, constrói o seu ato linguístico em conformidade com o seu interesse predeterminado. Sob a perspectiva linguística, o ato de fala é fonético, fático e rético e, sob a perspectiva de Austin, a sua natureza é predominantemente perlocucionária, pois os interlocutores não encontram um espaço para validar as pretensões do administrador em face de sua intenção e da força dos instrumentos empregados no ato discursivo. Nessas circunstâncias, o ato linguístico não é orientado para o entendimento entre falantes e ouvintes, mas para ‘intervir’ no curso da interação e obter a aquiescência dos ouvintes para o objetivo almejado. Predomina, neste tipo de ato, um conteúdo proposicional e uma força ilocutória manifestada não com base em uma argumentação convincente, mas por uma intenção do falante substanciada em instrumentos extralinguísticos (i.e. racionalidade econômica, poder-sobre, impessoalidade) que não oferece espaço às pessoas para compreender e aceitar, mas aquiescer. O uso e o efeito que os mecanismos extralinguísticos causam nos interlocutores não são tratados com igual proporção aos atos ilocucionários. Na concepção de Austin (1962), tais atos podem ser incluídos, de um



lado, tanto na classe dos atos veriditivos, por proverem uma determinação, um veredito, sobre o trabalho a ser feito, como na classe dos atos exercitivos, pelo exercício do poder de mando do administrador e, de outro lado, são, também, atos compromissivos, pois comprometem alguém para fazer algo, portanto, dizem respeito à promessa ou compromisso.

4 CONCLUSÕES

As análises feitas demonstram que a prática linguística gerencial vai além das questões mecânicas consolidadas nos manuais, pois a questão discursiva, que compreende a linguagem e o modo de comunicar é central para o administrador exercer a sua função na organização. Nessa perspectiva gerencialista, o administrador passa da intenção à realização. Ele transforma objetivos empresariais em realização por meio do trabalho. Neste sentido, para o trabalhador realizar algo, algo tem de ser dito e de certa forma, em certo lugar e em certo tempo. O tempo: presente. O lugar: a empresa, a organização. E a forma: predominantemente perlocucionária, dado a concepção de homem trabalhador druckerniano, que na perspectiva gerencialista se ajusta às demandas que lhe são feitas.

O pressuposto *secure uptake* que preconiza um diálogo não encontra espaço na práxis discursiva gerencialista do administrador, supõe a obediência pronta, uma vez compreendida a sentido do ato de fala. O discurso desse administrador tem apenas uma direção: fazer trabalhar o trabalhador, converter a intenção que é de um, do administrador, na realização por outros (dos trabalhadores). Portanto, entre a intenção e a realização está o uso da linguagem e o modo de comunicar do gerencialismo que, como a um conversor de energias, está lá para converter esforço humano em realização econômica, processo esse que realiza uma intervenção no modo de ser e no modo de fazer do trabalhador, alavancado pelo exercício de um poder coercitivo – poder-sobre – que se ancora em uma concepção de homem-flexível em geral e, em particular, de trabalhador-flexível que busca prover o seu sustento, pertencer a um grupo e realizar-se como profissional. Não há, portanto, nessa práxis linguística, espaço para a expressão do contraditório e a mediação das diferenças e, dessa forma, o trabalhador tende a

subsumir-se, tornando-se, na verdade, um operador das intenções do administrador. Nessas circunstâncias, a prática discursiva do administrador druckerniano é, predominantemente, perlocucionária, centrada na voz de comando, consubstanciada pela racionalidade econômica em todas as ações e decisões, pelo exercício do poder sobre as pessoas e pela impessoalidade nas relações sociais.

Para não comprometer o desempenho econômico da empresa, da sociedade, e de si próprio, o administrador tem licença legitimada pela sociedade para utilizar-se de uma miríade de controles coercitivos sobre o trabalhador (poder-sobre) para realizar a sua contribuição, e o faz, também, por meio dos princípios de racionalidade econômica em todas as decisões que toma.

No mesmo sentido, de modo a não colocar sua face em risco, o administrador age de modo impessoal, mantendo, em todas as suas ações e decisões, certo distanciamento emocional para não envolver-se ou comprometer-se com situações sociais que não estejam vinculadas às questões de desempenho econômico, isto porque um desempenho inadequado nesse campo o colocaria em situação de fragilidade em futuros encontros. Por fim, as análises empreendidas corroboram o pressuposto firmado no início deste trabalho, que a administração é uma ação linguístico-discursiva com certo argumento elaborado de modo a provocar efeitos sobre o interlocutor. No caso da ação linguístico-discursiva gerencial, da maneira como foi apresentada por Drucker, volta-se para o imperativo desempenho econômico como um bem social.

Neste trabalho, tomou-se por base o pensamento de Peter Drucker para compreender a linguagem gerencial à luz da Teoria dos Atos de Fala de Austin. Como afirmado anteriormente, no âmbito da administração, outras correntes discursivas desenvolveram-se, notadamente, a partir da segunda metade do século passado, que, aqui, denominou-se de lideracionista e “política”, as quais, se comparadas ao arcabouço gerencialista aqui examinado, supõem-se usos distintos da linguagem pelo administrador. Assim, trabalhos futuros poderão também analisar esses temas à luz da Teoria dos Atos de Fala de Austin.

Os autores são gratos pelas contribuições que os avaliadores anônimos deram para que o presente texto fosse aperfeiçoado. Também agradecem ao CNPq, pelo financiamento de suas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALCOFORADO, P. A teoria da linguagem ordinária. In: SOUZA FILHO, D. M. **Significado, verdade e ação**. Niterói: EDUFF, 1986. p. 41-57.
- ARENDT, H. **A Condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense, 2007.
- ARISTÓTELES. **On interpretation**. Tradução de E. M. Edghill. [S.l.]: [s.n.], 2007. Disponível em: <<http://ebooks.adelaide.edu.au/a/aristotle/interpretation/>>. Acesso em: 11 jan. 2012.
- AUSTIN, J. L. **How to do things with words**. Londres: Clarendon Press, 1962. The William James Lectures in 1955.
- AZEVEDO, A.; GRAVE, P. S. Prolegômenos a Toda a Administrolgia Possível: Administração – O que é Isto? **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 6-8 nov. 2014. 1-16. XXXII Encontro da ANPAD.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Pres, 1938.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENDIX, R. **Work and authority in industry**: managerial ideologies in the course of industrialization. New York: Wiley, 1956.
- BENNIS, W. **A Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: HARBRA, 1988.
- BURNHAM, J. **The managerial revolution**: what is happening in the world. New York: John Day Co., 1941.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CEIA, C. Actos de linguagem (Speech acts). **E-Dicionários de termos literários**, 2011. Disponível em: <http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=482&Itemid=2>. Acesso em: 6 jan. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.
- CHURCH, A. H. **The making of an executive**. Scranton, PA: Institute of Business Science, 1922.
- CLEGG, S. **Power, rule, and domination**: a critical and empirical understanding of power in sociological theory and organizational life. London: Routledge & Paul, 1975.
- CRUBELLATE, J. M. **Ambiente organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CRUBELLATE, J. M. *et al.* Repensando o pensamento administrativo: em busca de outra categorização para as abordagens da administração. X EnANPAD, 1999. **Anais...** X EnANPAD, 1999.
- DAHL, R. A. Business and politics: a critical appraisal of political science. **The American Political Science Review**, USA, v. 53, n. 1, p. 1-34, 1959.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
- DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books, 1973.
- DRUCKER, P. F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, v. I, II, III, 1975.
- DRUCKER, P. F. **O Gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- ECHEVERRÍA, R. **La empresa emergente**: la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica, 2006.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, J. H. D. **Autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar/FAE, 1985.
- FARIA, J. H. D. **Economia política do poder**: fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004a.



- FARIA, J. H. D. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, v. II, 2004b.
- FARIA, J. H. D. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, v. III, 2004c.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1916.
- FOLLETT, M. P. **Creative experience**. New York, NY: Longmans, Green, 1924.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- GUERREIRO RAMOS, A. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 3-12, 1984.
- HABERMAS, J. **The theory of communicative action**: reason and the rationalization of society. Boston: Beacon Press, v. I, 1984.
- HARDY, C. (Ed.). **Power and politics in organizations**. Aldershot, Eng: Dartmouth, 1995.
- HONÓRIO, J. B.; MATTOS, P. L. C. L. D. Papéis organizacionais: o que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. **Revista Alcance - Eletrônica**, [on-line], v. 17, n. 1, p. 22-33, 2010.
- HOXIE, R. F. **Scientific management and labor**. New York: D. Appleton and Company, 1915.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1974.
- KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus, 2000.
- LIKERT, R. **New patterns of management**. New York, NY: McGraw-Hil, 1961.
- LODI, J. B. Introdução à obra de Peter F. Drucker. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 29, p. 80-137, 1968.
- LODI, J. B. O risco da administração por objetivos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 29-42, 1969.
- MARCH, J. G. The business firm as a political coalition. **The Journal of Politics**, Cambridge, v. 24, n. 4, p. 662-678, nov. 1962.
- MARI, H. Atos de fala: notas sobre origem, fundamentos e estrutura. In: MARI, H.; MACHADO, I. L.; MELLO, R. D. **Análise do discurso**: fundamentos e práticas. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso-FALE/UFMG, 2001. p. 92-131.
- MARI, H. **Os lugares do sentido**. Campinas: Mercado de Letras, 2008.
- MATTOS, P. L. C. L. D. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 35-55, abr.-jun. 2003a.
- MATTOS, P. L. C. L. D. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. **EnANPAD**, set. 2003b.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 6. ed. (rev. e amp.). São Paulo: Atlas, 2004.
- MAYO, E. **The Human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, USA, v. 22, p. 133-153, 1985.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, F. P. **Organização e poder**: empresas, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

- NEWMANN, W. H. **Administrative action: the techniques of organization and management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1951.
- OTTONI, P. **Visão performativa da linguagem**. Campinas: Editora da Unicamp, 1998.
- PATER, W. A. D.; SWIGGERS, P. Austin, John L. In: MEY, J. L. **Concise encyclopedia of pragmatics**. Second. Oxford: Elsevier Ltd., 2009. p. 27-28.
- PEREIRA, I. **Peter Drucker e a legitimação do capitalismo tardio: uma análise crítica do discurso**. Porto alegre: UFRGS, 2006. p. 145.
- PEREIRA, I. M.; MISOCZKY, M. C. A. Peter Drucker e a Legitimação do Capitalismo Tardio: uma análise crítica do discurso. **EnANPAD**, Salvador, BA, v. 5, n. 3, set. 2006. Acesso em: 30 nov. 2009.
- PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influence in organizations**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1964.
- POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1980.
- REZENDE, U. S. **Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo**. Florianópolis: Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração, 1980.
- RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E. A liderança como intersubjetividade lingüística. **Revista Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo, v. 10, n. 20, p. 411-426, 2006.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SCHENDLER, J. A.; JUCIUS, W. E. **Elements of managerial action**. New York: Irwin, 1960.
- SEARLE, J. R. **Speech acts: an essay in the philosophy of language**. London: Cambridge University Press, 1969.
- SECCHI, L. Drucker no Ensino de Administração: um alerta necessário. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, 11, n. 31, out.-dez. 2004.
- SIEVERS, B. Além do Sucedâneo da Motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, 1990.
- SIEVERS, B. Liderança como Perpetuação da Imaturidade. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 2, n. 3, p. 15-29, 1997.
- SMITH, B. Towards a history of speech act theory. In: BURKHARDT, A. **Speech acts, meaning, and intentions: critical approaches to the philosophy of John R. Searle**. Berlin; New York: de Gruyter, 1990. p. 29-61.
- SMITH, B. **John Searle**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- SOUZA FILHO, D. M. D. Filosofia da linguagem: da teoria do significado à teoria da ação. In: SOUZA FILHO, D. M. D. **Significado, verdade e ação**. Niteroi: EDUFF, 1986. p. 73-86.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- SUESS, P. G. **O Catolicismo popular no Brasil: tipologia de uma religiosidade vivida**. São Paulo: Edições Loyola, 1979.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Leadership and organization: a behavioral science approach**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970. (1ª publicação em inglês: 1911)
- TEAD, O. **The art of leadership**. London: McGraw-Hill Book Company, inc., 1935.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era das comunicações de massa**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1992.



VELASCO, M. **Atos de Fala e Ações Sociais**: sobre a distinção entre ilocuções e perlocuções na Teoria do Agir Comunicativo. 1995. Disponível em: <<http://www.ifcs.ufrj.br/~mvelasco/Textos/ACCIOSOC.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2014.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: The Free Press, 1947.

NOTAS

1 Um complexo conjunto de autores autoriza tal afirmativa, destacando-se, entre eles, Polanyi (1980), Guerreiro Ramos (1981), entre outros.

2 Sobre essa questão, consultar Guerreiro Ramos (1984).

3 Sobre a questão dos diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo, consultar Rezende (1980).

4 A nomenclatura aqui adotada para designar as três correntes discursivas do pensamento administrativo (gerencialista, lideracionista e “política”) é devedora dos estudos de Crubellate *et al.* (1999) e Azevedo e Grave (2014). Cada corrente discursiva revela distinta visão da organização e, por conseguinte, abordagem da administração e do administrador.

5 É importante destacar que muitos dos autores que contribuíram para que a vertente lideracionista surgisse e se desenvolvesse pertencem, em verdade, à linhagem gerencialista, pois que seus escritos foram e vem sendo transplantados para esta vertente. Tal processo de transplantação conceitual, quando não se revela um tipo de *misplacement of concept* (GUERREIRO RAMOS, 1981), ou uma atitude corruptora às linhas mestras do pensamento do autor, nada mais faz do que revelar afinidades substanciais, que nem sempre estão totalmente à mostra em uma primeira mirada. Críticas severas às finalidades manipuladoras que geralmente resultam dessa transposição de conceitos são frequentes.

6 Usa-se o termo *política* aqui entre aspas para designar não a política em si mesma, tal qual fizeram e fazem estudiosos dos campos da Filosofia Política e da Ciência Política, em que predomina o Espaço Público, mas uma espécie de derivação dela, ou seja, trata-se da política redutível ao plano das organizações ou instituições

produtivas, por isso “política”. Para melhor compreender o significado do que designamos por política sem aspas, consultar Arendt (2007).

7 Com o uso dos termos “interno” e “externo” não se tem a pretensão de conferir objetividade extrema à noção de fronteira organizacional. Nesse sentido, seu uso é mais com finalidade didática do que a referência a uma realidade objetiva. Para uma discussão mais precisa sobre a origem e influência da dicotomia interno-externo na teoria das organizações, consultar Crubellate (2008, p. 21-35).

8 Os estudos sobre *stakeholders* exemplificam bem o que se quer dizer.

9 Peter Ferdinand Drucker nasceu em 1909 e faleceu no final de 2005. No Brasil, o anúncio de seu falecimento foi generalizado. As matérias jornalísticas, em geral, o apontavam como tendo sido um dos autores que mais contribuiu para o desenvolvimento do pensamento gerencial moderno na segunda metade do século XX. “O pai da administração moderna”, foi a manchete usual dos jornais e revistas nacionais. “Uma simples declaração de Peter Drucker [...]”, grifou o jornal *O Estadão* (14 nov. 2005), “[...] podia mudar o modo como alguns dos líderes corporativos mais poderosos dos Estados Unidos administravam seus negócios”. A *Revista Exame* não hesitou em glorificá-lo, afirmando ter sido ele um “profeta” e que ele havia deixado “[...] um legado de ideias que revolucionaram o mundo dos negócios” (21 nov. 2005). Também o *Jornal Administrador profissional* (2006) mantido pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA/SP), destacou o seu falecimento com a seguinte manchete: “Peter Drucker: o gênio que deu simplicidade à ciência da administração”.

10 Aqui não se enfocará o modo como a obra de Peter Drucker aparece comentada nos manuais de administração. Basta apenas dizer que dois deles (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2004), o tratam como “pai” da administração por objetivos.

11 Para Aristóteles (2007, p. 4), toda sentença é significativa, porém nem sempre uma sentença é declarativa, propositiva. O fato determinante dessa característica era a possibilidade de uma sentença ser testada quanto à veracidade (verdadeira ou falsa); as sentenças de outras naturezas, tal como “uma oração

[a *prayer*,] é uma sentença, mas não é verdadeira nem falsa”, assim sendo, eram descartadas por se prestarem à esfera dos estudos da retórica ou da poesia.

12 Para Austin (1962), um ato de fala é bem-sucedido quando o interlocutor apreende e compreende o sentido do enunciado e, nestas circunstâncias, uma condição de felicidade (*happiness, felicities*) é atribuída ao ato, do contrário, é atribuída uma condição de infelicidade (*infelicities*).

13 Ao fazer um proferimento, o falante realiza: uma sequência de fonemas (i.e. um ato fonético), uma sequência de vocábulos estruturados sintaticamente (i.e. um ato fático) e palavras e frases com certo sentido e referência (i.e. um ato rético). (VELASCO, 1995, p. 6)

14 A força ilocucionária é constituída de uma série de fatores, porém o grau de sua expressividade é consequência do ‘poder’ de argumentação do falante – isto é mais bem explorado em Searle (1969), cf. atos preparatórios, expressivos e essenciais; e em Habermas (1984), pela via da teoria da argumentação associada às teorias da ação e do sentido.

15 Tal ausência suscitou críticas, ponderações e interpretações diversas como a de Habermas (1984, p. 294), que considera que Austin confundiu o esquema teórico por não tratar “[...] essas interações em conexão com as quais ele analisou o efeito vinculativo ilocucionário dos atos de fala, como de um tipo diferente dessas interações em que os efeitos perlocucionários ocorrem [...]”, pois os efeitos perlocucionários de um ato comunicativo (ilocucionário), em toda a sua extensão, complementa Habermas, não podem ser produzidos no mesmo plano da interação.

16 O termo *executive* empregado no livro *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Cap. 37, edição americana) tem sido traduzido para o português pelos termos: executivo e administrador, como encontrados, no capítulo 37 da edição brasileira, e, ainda pelo termo gerente, como no livro *Gerente Eficaz*. Assim, em nossa tradução, o termo *executive* foi traduzido por executivo, respeitando-se a distinção que ele queria fazer entre o administrador burocrata (gerente) e o tomador de decisões.

17 Para fins de análise exemplificativa destaca-se um

conjunto de cinco excertos sobre os quais se buscará compreender a práxis linguístico-discursiva gerencial.