

OS ATOS DE FALA E AS PRÁTICAS PARA CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA MILITAR

SPEECH ACTS AND PRACTICES FOR BUILDING MILITARY LEADERSHIP

Marília Araujo Fernandes

Doutoranda em Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo realizar uma brevíssima análise de práticas de liderança militar a partir de conceitos da Teoria dos Atos de Fala. Trata-se de um estudo qualitativo e interpretativista em que são apresentadas lições de Austin (1962) e Searle (1969), bem como as articulações entre linguagem e liderança de Flores (1989) e Echeverria (1997, 2000). Por fim, são lidas as orientações práticas para a construção da liderança militar que se encontram no Manual de Campanha C 20-10 do Exército Brasileiro à luz dos construtos resenhados. A análise em tela corrobora a importância da interação face a face entre líderes e liderados para o estabelecimento de uma comunicação eficiente e empática, resultando em uma relação de confiança no comandante e de estímulo à iniciativa dos comandados.

Palavras-chave: Pragmática. Teoria dos Atos de Fala. Liderança militar.

ABSTRACT

The purpose of this article was to carry out a brief analysis on military leadership practices based on concepts from the Speech Act Theory. It was a qualitative and interpretative study in which lessons from Austin (1962) and Searle (1969) were presented, as well as the articulations between language and leadership from Flores (1989) and Echeverria (1997, 2000). Finally, the practical orientations for building military leadership were found in the Brazilian Army Manual of Military Leadership in the light of the related compositions. The present analysis corroborates the importance of face-to-face interaction between leaders and subordinates for the establishment of efficient and empathic communication, resulting in a relationship based on trusting the commander and encouraging the initiative of the commanded.

Keywords: Pragmatics. Speech Act Theory. Military leadership.

1 INTRODUÇÃO

A liderança não é um fenômeno de simples compreensão. Exercê-la é um processo complexo, já que não existem fórmulas preestabelecidas que garantam o sucesso de um líder. No caso específico da liderança militar, o comandante, em qualquer nível hierárquico, lidará com a diversidade de pessoas e de conjunturas. Seja em momentos de normalidade seja em situações de crise, a liderança é o elemento capital capaz de consolidar a coesão da tropa (BRASIL, 2011). Por essa razão, é imprescindível o estudo da liderança como traço estruturante da vida castrense.

O Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar, do Exército Brasileiro, apresenta quatro elementos intrínsecos à liderança: a situação, o líder, os liderados e a interação entre esses dois últimos (BRASIL, 2011). É exatamente do quarto fator, a interação entre o líder e os liderados, que tratarei ao longo deste artigo, já que “a interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo” (BRASIL, 2011, p. 2-2). Assim, defendo a importância da consciência plena de todos os conceitos que sustentam a liderança por parte daquele que ocupe esse lugar de destaque, sobretudo no que diz respeito aos aspectos linguísticos em jogo nesse fenômeno social.

Nesse sentido, neste trabalho apresento as teorias de Austin (1962) e de seu discípulo Searle (1969) como construtos auxiliares no entendimento das relações que são estabelecidas no dia a dia da caserna entre superiores, pares e subordinados. Austin (1962) introduziu nos estudos da linguagem ordinária conceitos importantíssimos como performativo, ilocucionário e ato de fala, dos quais me apropriarei para tratar da liderança militar no âmbito dos estudos da linguagem.

Também trarei para a discussão Flores (1989) e Echeverria (1997, 2000), expoentes na articulação entre liderança e linguagem. Esses autores tratam dos compromissos que se estabelecem entre os interagentes e as consequências desses pactos. Por fim, farei uma brevíssima leitura do último capítulo do Manual C 20-10 à luz dos conceitos que aqui forem discutidos.

O objetivo principal que tracei para este trabalho é, portanto, apresentar articulações entre conceitos da Pragmática e o desenvolvimento da liderança militar. Para isso, estructurei este texto em seis partes. Após esta introdução, nas seções 2 e 3, apresentarei uma pequena revisão teórica do tema. Na seção 5, farei uma brevíssima leitura do sétimo capítulo do Manual C 20-10, a partir das noções apresentadas nos segmentos anteriores. Finalizando, na seção 6, realizo as considerações finais do trabalho.

2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO AUSTINIANO

A Pragmática é caracterizada pelo estudo, em múltiplos contextos, da linguagem em uso. Analisa como os signos são empregados para a comunicação, observando suas relações com os usuários e como estes

interpretam e empregam os signos do ponto de vista de seus significados. É o ramo que busca inteligibilidades da experiência concreta da linguagem, nos fenômenos linguísticos com que efetivamente lidam os falantes (MARCONDES, 2006).

Na Filosofia da Linguagem, existem duas linhas principais de desenvolvimento da Pragmática: a contextualista e a performativa. A primeira traz o contexto como fulcral na análise pragmática. As características da conjuntura de uso recaem na determinação do significado das expressões linguísticas.

A segunda linha centra-se na concepção da linguagem como ação. Logo, se “dizer é fazer”, a determinação do significado apenas poderá ser dada atentando para as regras que tornam a realização desses atos possível e as expressões proferidas em determinadas ocasiões. A introdução dessa concepção performativa da linguagem foi assentada por Austin em 1962.

A proposta austiniana consiste no tratamento da linguagem como uma forma de ação e não apenas de representação do real ou de descrição de fatos no mundo. É uma sistematização “necessária para o tratamento dos elementos implícitos e indiretos na realização dos atos de fala, ou seja, para a reconstrução da força com que o ato está sendo realizado” (MARCONDES, 2006, p. 4). Assim, Austin partiu dos “jogos de linguagem” de Wittgenstein para desenvolver a Teoria dos Atos de Fala.

Wittgenstein (1953), em *Philosophische Untersuchungen*, postulava que os jogos de linguagem, assim como qualquer outro tipo de jogo, possuem regras que determinam o que é válido ou não. Logo, para a compreensão dos significados das palavras no jogo, é imperioso um olhar situado. É necessário perguntar o que os participantes fazem no jogo interacional com essas palavras. Dessa forma, suas regras podem ser mapeadas, de acordo com os lances válidos na interação.

Esses modelos carregam consigo duas questões relevantes para esse tipo de análise pragmática: a convencionalidade e a legitimidade. O primeiro ponto tem sua atenção voltada para uma regularidade, hábitos e costumes. O segundo olha para a validade de determinados usos, enquanto práticas que estão coerentes com as regras.

Atento a essas questões da filosofia da linguagem comum, Austin desenvolve sua teoria, cujo objetivo primordial é elucidar as diferentes formas de uso da linguagem. Para este autor os constituintes basilares do uso e da compreensão da linguagem natural são atos de fala, que possuem condições de sucesso e de felicidade para sua realização. Esses atos são divididos em constataativos e performativos, isto é, as sentenças que descrevem e as sentenças que realizam (*to perform*), respectivamente.

Antes de Austin se debruçar sobre a questão, vigorava a ideia de que constataativos apenas poderiam ser verdadeiros ou falsos em relação à descrição que realizam no contexto. Já os performativos poderiam ser compreendidos somente como bem ou malsucedidos, a depender das circunstâncias e das consequências da realização do ato. Alegando que essa classificação é insuficiente, o estudioso propõe que o constataativo apresenta também uma dimensão performativa, pois uma descrição também pode ser bem ou malsucedida; bem como os performativos têm uma camada constataativa, já que mantêm relação com um fato.

Sendo assim, propõe os atos locucionário, ilocucionário e perlocucionário, configurando uma proposta mais completa de análise, que atenta para três dimensões integradas ao ato de fala. O primeiro consiste nas sentenças empregadas em consonância com as regras gramaticais da língua, bem como dotadas de sentido e de referência.

O segundo seria o âmago do ato de fala, em que reside a força ilocucionária como aspecto primordial. Essa força consiste no performativo propriamente dito que, com verbos performativos explícitos ou não, constitui o tipo de ato realizado. Explicitar a força do ato realizado é um dos objetivos principais da análise dos atos de fala.

O terceiro ato é definido por Austin como “consequências do ato em relação aos sentimentos, pensamentos e ações dos ouvintes, ou do falante, ou de outras pessoas, e pode ter sido realizado com o objetivo, intenção ou propósito de gerar essas consequências” (1962, p. 101).

Existem também condições pressupostas para a efetivação desses atos, que consistem em uma combinação de intenções do falante e convenções sociais com graus de formalidade diferentes. Ainda que subjetivas, até mesmo as intenções têm suas origens nas práticas sociais. O sucesso ou o fracasso no

empenho de se realizar um ato está na satisfação dessa combinação, seja em uma situação formal ou informal. Para lidar com interações em que, por algum motivo, as regras são satisfeitas ou violadas, Austin propôs as condições de felicidade. A análise das razões pelas quais atos são ou não felizes podem esclarecer as normas que foram infringidas e torná-las mais claras.

Essas noções são retomadas por John Searle que as distingue em cinco grandes categorias de atos: os representativos (afirmações); os diretivos (ordens, pedidos); os comissivos (compromissos); os expressivos (sentimentos); e os declarativos (produção de realidades). Mais adiante, Searle defende que, ao enunciarmos uma sentença, executamos, ao mesmo tempo, um ato proposicional (conteúdo) e um ato ilocucional (ato que se realiza na linguagem). O autor também esclarece que entre o conteúdo proposicional e a força ilocucionária não há correspondência biunívoca, pois uma mesma proposição pode manifestar expressões ilocutórias diversas (SEARLE, 1969).

Finalizando esta seção, reitero que, nas reflexões austinianas, o “eu” é uma “entidade extralinguística”. Sendo assim, na vida castrense, é possível empiricamente comandar/designar/promover realizando um ato de fala, desde que quem profira seja o sujeito adequado para tal. O ato de fala em si não é suficiente para realizar esta ação. Esse “eu” passa a ser parte integrante da linguagem através do pronome sujeito do presente do indicativo. “Austin parte de um ‘eu’ com a linguagem e chega a um ‘eu’ na linguagem e da linguagem” (OTTONI, 2002, p. 135).

3 ATOS DE FALA, INTERAÇÃO E LIDERANÇA

Na seção anterior, mostrei que uma declaração tem o poder de transformar realidades ao serem proferidas e que, para isso, ela precisa estar respaldada na autoridade do ator que a proferiu. As cerimônias militares, por exemplo, estão no universo de declarações. Quando uma turma de cadetes declara o juramento do aspirante a oficial, por exemplo, está criando uma nova realidade. Essa nova condição é possível apenas com base nessa declaração, ancorada em uma autoridade reconhecida e em uma solenidade predeterminada, ou seja, satisfeitas as condições de felicidade.

Partindo da capacidade que um ato de fala tem na criação de novas realidades no mundo, Flores (1989) e Echeverria (1997, 2000) defendem que a liderança é um fenômeno linguístico e desenvolvem essa noção em diálogo com a teoria dos atos de fala. Segundo esses autores, em todo ato de fala, os interagentes contraem uma gama de compromissos quer com a verdade da afirmação feita quer com a sinceridade de suas promessas quer com a consistência de suas reivindicações. O (des)cumprimento desses pactos linguísticos, total ou parcialmente, resulta nos juízos de (des)confiança por parte dos interlocutores.

Os juízos são uma categoria de declarações avaliatórias com matizes específicos dentro da classe das declarações. Ao dizer, por exemplo, que um determinado militar é competente para coordenar alguma missão, emite-se um juízo que pode ser contestado ou não reconhecido pelos ouvintes.

Os juízos geralmente contribuem para o aumento dos níveis de confiança em relação às ações futuras. Vale ressaltar que a consistência de um juízo depende de experiências anteriores, por meio das quais seja possível comprovar tal habilidade apontada no último exemplo. Nesse caso, é possível interpretar que o indivíduo em questão será o escolhido (ou o mais indicado) para gerenciar o tipo de atividade para o qual ele é competente. Então, para que seja apresentado um determinado juízo é necessária uma relação pautada pela credibilidade, ancorada em juízos coerentes (ARTMANN & RIVERA, 2006).

É nesse jogo interativo e interpretativo que a liderança se estabelece. É a coletividade que legitima alguém como capacitado. Essa validação resulta do juízo sobre a fala e a ação do líder. A liderança dialoga diretamente com a coletividade e jamais se desassocia da avaliação feita.

Echeverria (2000) relaciona esse juízo sobre liderança à confiança. Esta está diretamente relacionada ao nível de cumprimento das responsabilidades sociais intrínsecas às diferentes classes de atos de fala proferidos por um líder no exercício do poder. De acordo com esse estudioso, a confiabilidade exige a habilidade da escuta; a competência para operar com informações verdadeiras nas tomadas de decisão; a capacidade de declarar consoante à sua autoridade e de ser consistente em suas declarações; a inteligência de mostrar sinceridade e competência na execução de suas funções; e a faculdade de fundamentar juízos e de receber juízos críticos. Quando há imprecisões nesses níveis

declarados com a fala, a confiança fica diminuída e, por consequência, desacredita-se a liderança de alguém.

A necessidade de explicar a produção da liderança também levou Flores (1989) a discutir as relações entre este fenômeno e a linguagem. As competências geradoras da liderança seriam, em essência, linguísticas.

A primeira delas seria a capacidade de ler o mundo, apreciando a narrativa de terceiros e distinguindo afirmações de avaliações. A veracidade das afirmações deve ser avaliada e a validade das avaliações deve ser checada. A segunda atribuição do líder é declarar aquilo que é possível, comprometendo-se em fazer com que a missão aconteça. Uma atividade está atrelada não só à leitura de mundo realizada, mas também às ações provenientes do compromisso. Esses feitos já são a materialização da nova realidade declarada. A terceira é a capacidade de nomear indivíduos. Ao delegar funções e poderes, o líder expande sua capacidade de ação e dissemina sua liderança. Esse compartilhamento de poderes requer administração.

A gestão de pessoas está em um domínio conversacional diferente da liderança tradicional. Quem administra está mais envolvido com a coordenação de promessas. Quem lidera está mais ligado à realização das declarações dessas promessas e à avaliação do alcance da delegação feita.

Nesse jogo social, o líder contribui para que seus subordinados transformem a avaliação que têm de si mesmos, as suas identidades e a sua perspectiva do futuro. Tudo aquilo que é declarado como possível pode expandir possibilidades e modificar o estado de ânimo dos grupos. Afinal, o líder é um espaço de possibilidades para a sua comunidade (FLORES, 1989).

Por fim, reitero que o líder é um facilitador da interpretação do presente e é capaz de gerar confiança em outras pessoas. Essa condição só pode ser realizada por meio interação linguística.

4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Adoto neste estudo uma abordagem qualitativa e interpretativista, visto que me encontro diante de questões relacionadas à prática da liderança na

caserna e estou atenta à dimensão sociocultural desse fenômeno (DENZIN & LINCOLN, 2006).

Inicialmente realizei uma pequena revisão bibliográfica, na qual procurei resenhar os principais conceitos que norteiam a Teoria dos Atos de Fala e a sua relação com a construção da liderança na interação social entre superiores, pares e subordinados. Também revisei os autores que articulam juízos e confiança nessa dinâmica interacional.

Por fim, e congruente ao objetivo deste texto, analiso o sétimo capítulo do Manual de Campanha C 20-10, à luz dos aspectos teóricos levantados. A leitura de quatro orientações práticas das doze presentes nesse manual embasa minhas conclusões.

5 A CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA MILITAR

Nesta seção, explorarei a liderança militar à luz dos ensinamentos de Austin (1962), Searle (1969), Flores (1989) e Echeverria (1997, 2000), visto que compreendo que esses conceitos podem trazer maior respaldo a um comandante no exercício de sua liderança. O olhar apurado para as relações concretas que se estabelecem na linguagem e para como essas relações contribuem com o fenômeno linguístico da liderança pode trazer uma maior consciência ao líder sobre a ligação direta entre dizer e fazer. Mesmo que a Pragmática não estabeleça fórmulas ou regras que assegurem o sucesso nas relações de liderança, ignorar seu funcionamento pode provocar fissuras nessa construção.

No Manual de Campanha C 20-10, há uma série de definições acerca de elementos multidisciplinares que fazem parte do universo organizacional e que são considerados fundadores da liderança. Nele também são apresentadas doze orientações com a finalidade de auxiliar um chefe militar a liderar seus subordinados (BRASIL, 2011).

Aqui destacarei, de maneira condensada, as quatro primeiras dessas orientações, que se relacionam diretamente com a interação verbal entre líderes e liderados e que dialogam com as questões teóricas levantadas, a saber: “conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo crescimento profissional e pelo bem-estar de todos” (op. cit., p. 7-1); “comunique-

se com correção e eficiência” (op. cit., p. 7-2); “aja com decisão e firme autoridade, mas tenha paciência, empatia e tato” (op. cit., p. 7-3); e “ensine o subordinado a confiar” (op. cit., p. 7-3).

Início minha análise a partir da diretriz sobre o *(re)conhecimento dos subordinados*. Não há possibilidade de se cumprir uma missão com total eficiência sem que o chefe esteja inteirado das personalidades e dos perfis profissionais das pessoas que compõem sua equipe. Essa familiaridade só é possível quando líder e liderados interagem. O envolvimento nas interações promove a capacidade do domínio do jogo interacional (WITTGENSTEIN, 1953). Quanto maior o envolvimento, maior são as chances de se acertar o que é ou não válido no convívio com aquele grupo.

Uma vez que a interação é condição essencial para a construção da liderança, a segunda diretriz que saliento prescreve *correção e eficiência nos diálogos*. Inicialmente o manual parece focar na formalidade e na escolha vocabular das conversas, mas vai além disso, tratando da sinceridade necessária nesses encontros. Além de ser importante que aquele que ocupe lugar de destaque na equipe deva performar interesse pelo bem-estar de cada integrante, ele deve estar atento aos compromissos que verbalmente contrai (ECHEVERRIA, 2000). Assim, um comandante deve mostrar claramente que pratica o que prega. Quando há o descumprimento desses pactos, ele cai em descrédito e ainda é avaliado como incoerente pelos subordinados, o que gera desconfiança, mesmo que o superior se expresse com desenvoltura.

Nas ocasiões de decisão e emissão de ordens, as ações devem ser tomadas após o estudo da situação, consultando pessoas mais experientes e o assessoramento de subordinados. O líder deve sempre estar cômico das razões e pronto para apresentar argumentos quanto às decisões tomadas. Também deve evitar as contraordens, já que estas indicam falta ou inconsistência de um planejamento. Quando o chefe não encontra equilíbrio, a consequência de seus atos de fala malsucedidos é o abalo de sua credibilidade perante seus ouvintes (AUSTIN, 1962).

O líder militar deve *equilibrar firme autoridade, empatia e tato*: o chamado “sereno rigor”. Não é preciso gritar ou ofender o interlocutor. É possível emitir uma expressão de qualquer força ilocucionária sem perder o equilíbrio emocional. Vale ressaltar que uma ordem, por exemplo, pode ser apresentada

de modos diferentes, mas com este mesmo propósito ilocucionário (SEARLE, 1969). Há certas ocasiões em que uma expressão indiretiva pode ser muito mais eficaz ao se delegar uma determinada missão que o uso de imperativo, visto que uma declaração daquela natureza pode envolver muito mais o subordinado como integrante ativo de uma equipe, afastando o sentimento de um mero cumpridor de ordens (FLORES, 1989).

Uma outra orientação elencada no manual e que chama atenção trata sobre *a confiança do subordinado em seu superior hierárquico*. A credibilidade do superior hierárquico junto aos subordinados se dá, sobretudo, na dimensão linguística à medida que seus comandos sejam coerentes e suas promessas sejam cumpridas. Nesse sentido, a conversa com os comandados é essencial. Mesmo aquele que está em um nível de liderança mais elevado, deve falar diretamente aos subordinados, expondo pessoalmente ordens, comunicados, razões ou argumentos. O líder que não interage perde a oportunidade de exercer sua liderança de uma maneira mais efetiva (FLORES, 1989; ECHEVERRIA 1997, 2000).

Por fim, quero chamar atenção para as relações que se configuraram por meio do uso das redes de computadores nas organizações militares e dos aplicativos multiplataforma de mensagens instantâneas. Apesar de serem meios agilizadores e, por vezes, facilitadores na transmissão de ordens, advirto que a comunicação digital não favorece a liderança nem deve substituir os encontros pessoais.

Apenas nas interações face a face é que o líder militar pode transmitir efetivamente emoções nas suas falas e assim reforçar suas mensagens. Da mesma forma, nesses encontros presenciais o líder também consegue perceber de imediato o impacto de suas mensagens por meio da análise contextual do encontro. Portanto, pode e deve fazer uso da mais moderna tecnologia ao seu alcance, mas não pode dispensar o contato pessoal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como sugeri nestas reflexões, não é possível estabelecer fórmulas que assegurem o sucesso de um líder. No caso específico da liderança militar, o comandante, em qualquer nível, estará sujeito ao desconhecido. Assim, defendi

que é importante que aquele que ocupe esse lugar de destaque tenha plena consciência de todos os conceitos que sustentam a liderança, sobretudo no que diz respeito aos seus aspectos linguísticos.

Nesse propósito, este artigo apresentou as teorias de Austin e de Searle como construtos auxiliares no entendimento das relações que são estabelecidas no cotidiano castrense entre superiores, pares e subordinados. Também trouxe para a discussão Flores (1989) e Echeverria (1997, 2000) para articular liderança e linguagem.

Ao estabelecer relações entre os conceitos oriundos da Pragmática e as práticas definidas no Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar, aponte para a importância das interações face a face, a indispensabilidade da sinceridade e o sereno rigor nesses encontros. Do mesmo modo, discuti a dimensão linguística da edificação da credibilidade do superior e a imperiosidade do diálogo direto com os liderados, independentemente do quão distanciados estejam na linha hierárquica.

Por fim, fiz uma advertência sobre a comunicação on-line que tem se estabelecido na rotina castrense. Se por um lado compreendo que essa modalidade de interação favorece a emissão de ordens informações, por outro receio pela clareza na recepção desses conteúdos bem como na substituição dos encontros pessoais tão caros ao desenvolvimento da liderança.

Perante tudo o que expus ao longo deste estudo, fica corroborada a importância da interação face a face entre líderes e liderados para o estabelecimento de uma comunicação eficiente e empática, resultando em uma relação de confiança no comandante e de estímulo à iniciativa dos comandados.

REFERÊNCIAS

- AUSTIN, J.L. **How to do things with words**. New York: Oxford University Press, 1962.
- ARTMANN, E.; RIVERA, F. J. U. Humanização no atendimento em saúde e gestão comunicativa. In: DESLANDES, S. (Org.). **Humanização dos cuidados em saúde: conceitos, dilemas e práticas**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006. p. 205-31.
- BRASIL, Exército Brasileiro. **Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar**. 2. ed. 2011.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

ECHEVERRIA, R. **Ontologia del lenguaje**. Santiago: Dolmen, 1997.

_____. **La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación**. Santiago: Granica, 2000.

FLORES, F. **Inventando la empresa del siglo XXI**. Santiago: Hataché, 1989.

OTTONI, P. John Langshaw Austin e a Visão Performativa da Linguagem. In: **Revista Documentos em Linguística Teórica e Aplicada**. São Paulo: PUCSP, nº 18, p.117-143, 2002

SEARLE, J. R. **Speech acts: an essay in the philosophy of language**. London: Cambridge University Press, 1969.

WITTGENSTEIN, L. **Philosophical investigations**. Oxford: Blackwell, 1953.