

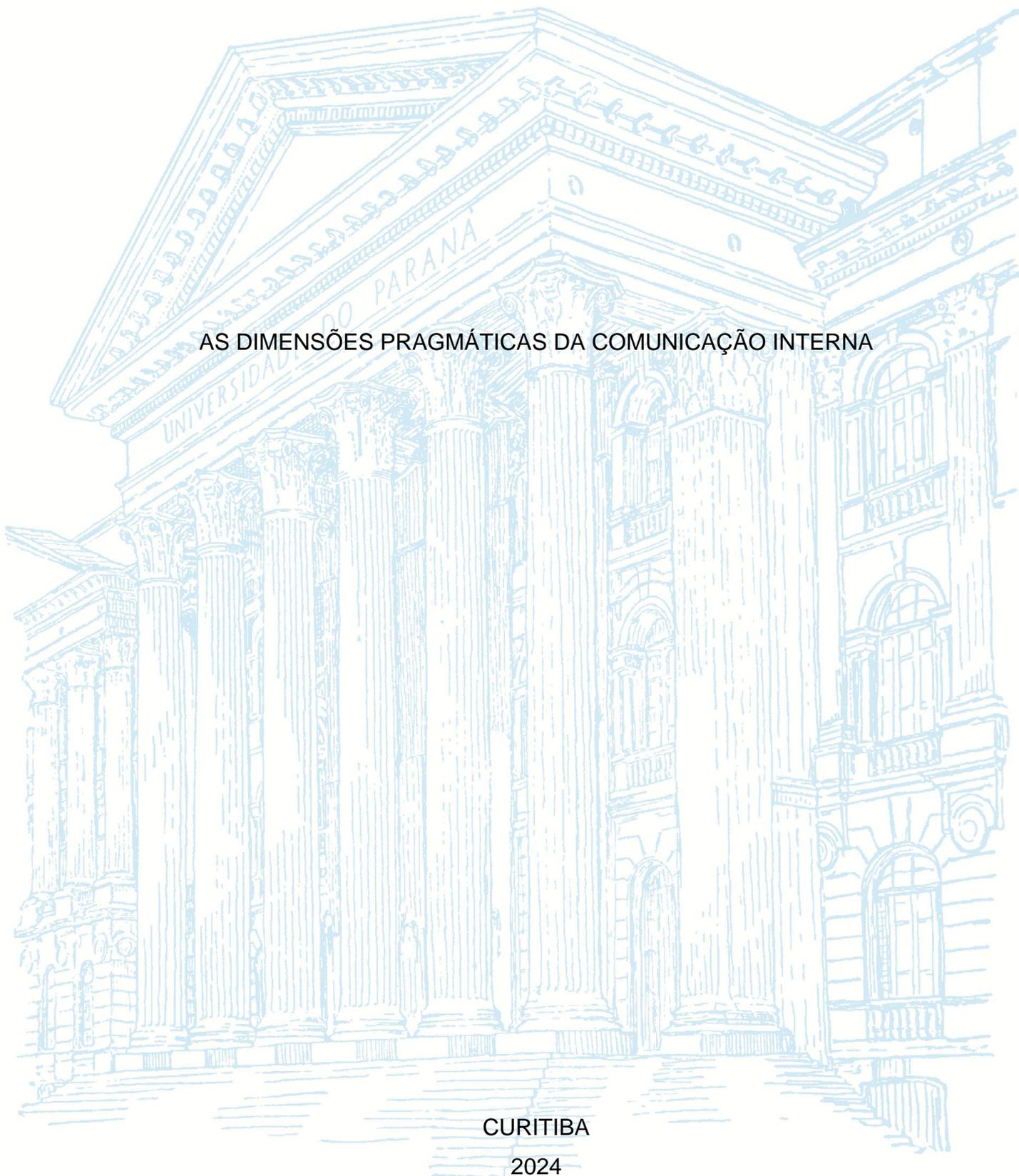
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÚLIA SÓPPA BECKER

AS DIMENSÕES PRAGMÁTICAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

CURITIBA

2024



JÚLIA SÓPPA BECKER

## AS DIMENSÕES PRAGMÁTICAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Jair Antonio Oliveira

CURITIBA

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM RELAÇÕES  
PÚBLICAS II**

**ALUNA:** Julia Sóppa Becker

**DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA:** 04/12/2024, às  
09h00, no DECOM.

<b>BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES</b>	<b>NOTA</b>
Jair Antônio de Oliveira (orientador)	100
Toni André Scharlau Vieira	100
<b>MÉDIA FINAL:</b>	100

Curitiba, 04 de dezembro de 2024.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.º Drº Jair Antônio de Oliveira  
Orientador

*Dedico este trabalho, em primeiro lugar, aos meus pais, Mariliz e Mauricio, as raízes que sustentam meu crescimento e minha maior inspiração. Vocês, com suas palavras de incentivo e gestos de amor, foram a luz que iluminou meu caminho, transformando desafios em aprendizados e dúvidas em motivação.*

## AGRADECIMENTOS

A minha família, meu porto seguro e meu abrigo em dias de tempestade, expresso minha eterna gratidão. Vocês foram a base que sustentou meus passos durante essa caminhada, sempre ao meu lado com amor, apoio e confiança. Vocês não apenas me deram asas para voar, mas também o chão firme para retornar e recomeçar. Com vocês, aprendi que cada sonho é possível e que o esforço conjunto sempre traz frutos. Cada página deste trabalho carrega um pedaço de vocês, do apoio incondicional, das conversas encorajadoras e do exemplo de força e resiliência que sempre demonstraram. Obrigada por acreditarem em mim nos momentos mais difíceis e por celebrarem comigo cada conquista, que é tão minha quanto de vocês.

Este trabalho é também de vocês, que me ensinaram o valor do estudo, da dedicação e da união. Obrigada por fazerem parte de cada etapa dessa jornada, transformando os momentos difíceis em oportunidades e os momentos felizes em memórias inesquecíveis.

Com todo o meu coração, agradeço por me mostrarem que, mesmo nos dias mais desafiadores, o amanhã sempre chega trazendo novos recomeços e sonhos a serem conquistados. Que este trabalho seja uma homenagem a cada um de vocês, família, que são minha força, minha inspiração e meu maior motivo para continuar acreditando que, juntos, podemos alcançar tudo. Vocês são e sempre serão meu maior orgulho e meu porto seguro.

## RESUMO

Este trabalho investiga a aplicação dos conceitos da pragmática à Comunicação Interna no contexto das Relações Públicas, com base nas teorias de Herbert Paul Grice (1975) e John Austin (1962). A pesquisa revela que o Princípio de Cooperação e as Máximas Conversacionais de Grice (1975) — Quantidade, Qualidade, Relevância e Modo —, bem como a Teoria dos Atos de Fala de Austin, podem transformar a comunicação organizacional em uma ferramenta estratégica. A pragmática é apresentada como o estudo da linguagem em contextos reais, explorando não apenas o significado literal, mas também as intenções e implicaturas que enriquecem as interações comunicativas. No ambiente organizacional, esses princípios permitem criar mensagens estratégicas, reduzir ruídos, promover confiança e engajamento, além de alinhar os colaboradores aos objetivos corporativos. A pesquisa conclui que a conexão entre teoria linguística e prática organizacional é essencial para fortalecer o diálogo interno, melhorar a eficácia comunicativa e transformar a comunicação em um processo colaborativo e eficiente.

**Palavras-chave:** máximas conversacionais; relações públicas; teoria dos atos de fala; comunicação interna.

## ABSTRACT

This paper investigates the application of pragmatic concepts to Internal Communication in the context of Public Relations, based on the theories of Herbert Paul Grice and John Austin. The research reveals that principles such as the Principle of Cooperation and Grice's Conversational Maxims - Quantity, Quality, Relevance and Mode - as well as Austin's Speech Act Theory, can transform organizational communication into a strategic tool. Pragmatics is presented as the study of language in real contexts, exploring not only the literal meaning, but also the intentions and implicatures that enrich communicative interactions. In the organizational environment, these principles make it possible to create strategic messages, reduce noise, promote trust and engagement, and align employees with corporate objectives. The research concludes that the connection between linguistic theory and organizational practice is essential for strengthening internal dialogue, improving communicative effectiveness and transforming communication into a collaborative and efficient process.

**Keywords:** conversational maxims; public relations; speech act theory; internal communication.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	A PRAGMÁTICA.....	9
3	COMUNICAÇÃO INTERNA .....	12
4	A PRAGMÁTICA COMO FERRAMENTA PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA .....	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
6	REFERÊNCIAS.....	23

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso investiga as dimensões pragmáticas da Comunicação Interna nas Relações Públicas, com base no Princípio de Cooperação de Grice (1975), segundo o qual toda comunicação é guiada pela cooperação.

O estudo utiliza abordagem analítica descritiva, que estabelece interseção entre a pragmática, as Relações Públicas e a Comunicação Interna. O trabalho explora como a pragmática pode ser aplicada para desenvolver estratégias de Comunicação Interna que sejam não apenas informativas, mas também persuasivas e eficientes, proporcionando uma compreensão mais profunda dos discursos institucionais.

A pragmática, por sua vez, é uma área da linguística que estuda o uso da linguagem em contextos reais e a forma como as pessoas interpretam e respondem às mensagens com base no contexto em que estão inseridas. Ao investigar a interseção entre Comunicação Interna e pragmática, o estudo considera a aplicação das máximas conversacionais de Grice (1975), denominadas: Quantidade, Qualidade, Relevância e Modo, com o objetivo de compreender como as mensagens são construídas e interpretadas no ambiente organizacional. Essas máximas orientam os processos inferenciais e as implicaturas, elementos fundamentais para entender a comunicação além do que é dito literalmente, com foco na intenção e nos significados contextuais.

A Comunicação Interna é entendida como um processo estratégico dentro das organizações, responsável por garantir a fluidez e a clareza das informações entre gestores e funcionários, promovendo o alinhamento, a motivação e a construção de uma cultura organizacional coesa. Ela desempenha um papel crucial na gestão organizacional, funcionando como uma ferramenta que conecta a empresa, seus colaboradores e *stakeholders*, de modo a fortalecer a reputação e os resultados corporativos.

O objetivo deste trabalho é demonstrar que, ao adotar a abordagem pragmática na Comunicação Interna, as organizações podem alcançar resultados mais eficazes na gestão de seus relacionamentos internos. Uma comunicação estratégica e compreensiva com os públicos internos é essencial para gerar confiança e

comprometimento, fatores que contribuem para equilibrar os interesses organizacionais com os dos *stakeholders*.

Assim, este trabalho apresenta uma análise inicial de como a teoria pragmática pode ser integrada à Comunicação Interna. Destaca-se que uma equipe bem-informada e alinhada aos valores organizacionais desempenha um papel fundamental na construção e preservação da reputação da empresa. A partir desse entendimento, abrem-se novas possibilidades para explorar a aplicação prática desses conceitos, investigando estratégias específicas e casos que exemplifiquem seu impacto na dinâmica organizacional.

## **2 A PRAGMÁTICA**

A pragmática, termo derivado do grego *pragmatikós*, refere-se às ações a serem realizadas e está intrinsecamente ligada à análise dos efeitos, objetivos e pressupostos das práticas comunicativas. Desde os tempos antigos, pensadores como Aristóteles refletiam sobre a relação entre linguagem, lógica e os impactos do discurso sobre o auditório, destacando a importância da eficácia e do contexto. De acordo com Grice (1975), essas ideias foram expostas nos textos *Retórica* e *Organon*, nos quais Aristóteles discute a persuasão, a lógica e o impacto do discurso no público. Essa reflexão inicial está alinhada ao que, posteriormente, se consolidaria como o campo de estudo da pragmática.

A partir da década de 1960, a pragmática se estabeleceu como uma ciência interdisciplinar, integrando conhecimentos da Psicologia, Sociologia, Antropologia e Linguística, e oferecendo novas perspectivas para o entendimento dos fenômenos comunicativos humanos. Filósofos como Wittgenstein (2009) contribuíram significativamente nesse campo, sugerindo que, embora o significado linguístico seja indeterminado, as interpretações dos indivíduos são válidas e contextualmente fundamentadas. Essa ideia abriu caminho para o aprofundamento das investigações sobre como os significados são construídos e compreendidos nas interações.

Nesse contexto, Kanavillil (2010) destaca que a pragmática é um campo diversificado e multifacetado, caracterizado pela ausência de uma definição única e pela coexistência de múltiplas abordagens teóricas. Longe de ser uma limitação, essa diversidade amplia as possibilidades de estudo, abrangendo temas como a performance, a análise da negação e a influência de percepções leigas na formulação

de teorias linguísticas. Assim, a pragmática vai além do uso literal da linguagem, explorando profundamente a interação entre o falante, o contexto e os significados implícitos, além de incluir as dimensões discursivas que moldam o processo comunicativo.

Dessa forma, a pragmática se revela multifacetada, sendo estudada sob diferentes perspectivas: o uso da linguagem em contexto, a relação entre o usuário e a linguagem, e a dimensão discursiva envolvida no processo comunicativo.

O Princípio de Cooperação, segundo Grice (1975), diferencia o significado literal, isto é, aquilo que é convencionalmente entendido pelas palavras, do significado intencional, que representa o que o falante busca comunicar em um contexto específico. Esse campo evidencia a importância das implicaturas, ou seja, aquilo que é sugerido ou inferido, mas não explicitamente dito.

Grice (1975) apresentou o Princípio de Cooperação, que fornece a base para a compreensão das interações linguísticas e da eficácia comunicativa. Esse princípio estabelece que, para que uma conversa ocorra de forma clara e eficaz, os interlocutores devem cooperar, ajustando suas contribuições ao propósito e à direção da interação. Assim, cada participante deve fornecer informações relevantes, suficientes e adequadas ao contexto da conversa, respeitando as expectativas mútuas quanto ao conteúdo e à forma do discurso.

Para orientar essa cooperação, Grice (1975) propôs um conjunto de máximas conversacionais, são elas: Quantidade, Qualidade, Relevância e Modo. Essas máximas orientam os interlocutores na construção e interpretação das mensagens, facilitando a compreensão das implicaturas conversacionais<sup>1</sup> e permitindo que o receptor interprete adequadamente o que é dito, ajustando suas expectativas e captando a intenção subjacente às palavras.

No contexto organizacional, o Princípio de Cooperação e suas máximas conversacionais se manifestam em situações práticas, como nas interações em que gestores emitem atos de fala — ordens, pedidos ou sugestões — que influenciam diretamente a percepção e o engajamento dos funcionários. Ao respeitar esse princípio e seguir as máximas, os interlocutores demonstram competência

---

<sup>1</sup> Implicaturas conversacionais não estão restritas ao significado convencional das palavras. Há uma ruptura entre os enunciados que necessita de um preenchimento interpretativo por parte dos interlocutores, a fim de que se estabeleça sentido da mensagem. Sendo assim, implicaturas conversacionais são inferências que não fazem parte do significado literal das palavras, mas sim da experiência e do contexto compartilhado entre os interlocutores.

conversacional, interagindo de forma adequada, transparente e produtiva, o que contribui para um diálogo significativo e para o alinhamento de expectativas no ambiente corporativo. A seguir, são descritos os quatro tipos de máximas propostos por Grice (1975).

A Máxima da Quantidade determina que o interlocutor deve fornecer uma quantidade de informação suficiente e adequada, evitando tanto o excesso quanto a escassez de detalhes. Essa máxima busca garantir que a informação seja transmitida de forma objetiva e clara, minimizando interpretações equivocadas causadas por excesso de informação irrelevante ou falta de clareza.

A Máxima da Qualidade enfatiza a veracidade das contribuições, de modo que o falante deve evitar fazer afirmações falsas ou sem fundamento. Esse compromisso com a verdade é essencial para manter a confiança entre os interlocutores e assegurar que as informações trocadas sejam confiáveis e úteis para o entendimento mútuo.

A Máxima da Relevância exige que a informação fornecida seja pertinente ao contexto da conversa. A relevância facilita a fluidez da comunicação e mantém o foco na direção da interação, evitando desvios desnecessários que poderiam comprometer o propósito do diálogo.

A Máxima do Modo está relacionada à clareza e à organização da fala, requerendo que a mensagem seja transmitida de forma ordenada e sem ambiguidade. Ao seguir essa máxima, o interlocutor minimiza a possibilidade de confusão e mantém a interação clara e compreensível.

Essas máximas, no entanto, não são regras rígidas, mas orientações que contribuem para o entendimento e a cooperação durante a interação. Em situações cotidianas, os falantes podem, intencionalmente, escolher violar ou flutuar em torno dessas máximas, a fim de provocar efeitos específicos, como humor, ironia ou sarcasmo. Nessas circunstâncias, ao perceber a violação, o ouvinte é levado a interpretar a mensagem de forma não literal, buscando um significado que vai além das palavras ditas.

A observância do Princípio de Cooperação reflete a competência pragmática dos falantes, ou seja, a capacidade de moldar e interpretar enunciados com base nas necessidades da interação. Essa competência é essencial para uma comunicação eficiente, pois permite que os participantes ajustem suas respostas, reformulem perguntas ou adicionem informações, estabelecendo uma conversa dinâmica e significativa.

Em contextos institucionais, o Princípio de Cooperação assume ainda mais relevância, uma vez que a qualidade da comunicação impacta diretamente o ambiente organizacional e a produtividade. Em uma reunião, por exemplo, os participantes que respeitam as máximas de Grice (1975) facilitam a construção de consenso, fortalecem a confiança e reduzem a probabilidade de mal-entendidos. Quando os interlocutores seguem essas diretrizes, a interação não apenas informa, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Isto posto, a pragmática oferece ferramentas para que os profissionais de Relações Públicas ajustem suas práticas e consigam alinhar a equipe aos valores e objetivos da organização, fortalecendo, assim, a coesão interna e os resultados corporativos.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA**

A Comunicação Interna, como um campo essencial de estudo nas Relações Públicas, destaca-se por sua função estratégica na gestão organizacional e no fortalecimento da cultura empresarial. A integração entre Comunicação Interna e Relações Públicas ressalta a importância de compreender o uso da linguagem e da comunicação em contextos específicos para atingir objetivos concretos, considerando as variações de significado que surgem a partir do uso das palavras.

A Comunicação Interna refere-se ao conjunto de práticas e processos que facilitam a troca de informações dentro de uma organização, abrangendo a disseminação de políticas, diretrizes, valores e cultura organizacional. De acordo com Kunsch (2016), a Comunicação Interna é essencial para integrar as atividades dos diferentes setores e criar uma rede de diálogo que impulsiona o senso de pertencimento e o engajamento dos funcionários. Trata-se de uma ferramenta que não apenas conecta os colaboradores aos objetivos estratégicos, mas também contribui para a motivação.

Segundo Grunig, França e Ferrari (2009), a Comunicação Interna é um componente crucial para a estratégia organizacional, pois contribui para a construção de confiança e comprometimento entre funcionários, colaboradores e outros *stakeholders*. O autor argumenta que uma comunicação eficaz cria valor para a organização, equilibrando os interesses da empresa e daqueles que são influenciados ou têm poder de influir sobre ela. Grunig, França e Ferrari (2009) sustentam que as

Relações Públicas devem ir além da simples transmissão de informações; devem promover uma comunicação interativa e interpretativa, em que as organizações não apenas emitam mensagens, mas também ouçam ativamente seus públicos internos.

O modelo de Relações Públicas em Mão Dupla de Grunig (1984) enfatiza a importância da comunicação simétrica, ou seja, um processo no qual as organizações se comunicam com seus funcionários e, ao mesmo tempo, recebem e consideram seus *feedbacks*. Essa perspectiva está intimamente ligada à pragmática, que investiga como a linguagem é utilizada para alcançar objetivos específicos, reforçando a necessidade de uma comunicação que interprete e responda às percepções dos públicos internos. Grunig, França e Ferrari (2009) destacam que a Comunicação Interna eficaz vai além da simples disseminação de informações; trata-se de construir um diálogo contínuo entre a organização e seus públicos internos. Por meio de uma comunicação simétrica, a organização não apenas transmite mensagens, mas também ouve ativamente e responde às preocupações dos funcionários, promovendo um ambiente de confiança e engajamento.

Além disso, Kunsch (2003) reforça que a Comunicação Interna eficaz não se limita à disseminação de informações, mas abrange a criação de significados e a promoção do engajamento dos funcionários. Para a autora, a Comunicação Interna é uma função estratégica que deve estar alinhada com os objetivos organizacionais, contribuindo para a construção de relacionamentos sólidos e para o alcance dos resultados esperados pela organização. Sua visão amplia o entendimento sobre comunicação organizacional, posicionando a Comunicação Interna como um elemento central para o sucesso das empresas.

A Comunicação Interna eficiente facilita a gestão de Relações Públicas, garantindo que os colaboradores compreendam os valores e metas da empresa, o que impacta diretamente no clima organizacional e a reputação da organização. Quando bem executada, ela melhora o desempenho organizacional ao alinhar os funcionários com as expectativas da empresa, gerando maior produtividade, satisfação e retenção de talentos.

Na prática, a comunicação interna atua como a "engrenagem" que mantém a organização funcionando de maneira harmoniosa. Ela conecta os diversos departamentos e garante que todos os funcionários estejam cientes de suas responsabilidades e papéis dentro da empresa. Essa conexão é essencial para a construção de um ambiente de trabalho onde os processos são bem compreendidos

e os colaboradores se sentem engajados e valorizados. No entanto, a eficácia da Comunicação Interna depende da capacidade de transmitir mensagens claras, relevantes e que possam ser compreendidas por todos os públicos internos.

#### **4 A PRAGMÁTICA COMO FERRAMENTA PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA**

A integração entre a pragmática e a Comunicação Interna transforma as máximas de Grice (1975) e os atos de fala em ferramentas<sup>2</sup> concretas para a aprimorar a comunicação no ambiente organizacional. Ao utilizar a pragmática de forma consciente na Comunicação Interna, os gestores podem elaborar mensagens que não apenas transmitam informações, mas também alinhem discursos, promovam a motivação e reforcem a cultura organizacional.

As escolhas linguísticas dos gestores, quando orientadas pelas máximas conversacionais e pela Teoria dos Atos de Fala, impactam diretamente nas ações dos funcionários. Isso evidencia como a pragmática, utilizada como uma ferramenta de comunicação interna, pode transformar a forma como os funcionários percebem e interagem com a empresa, promovendo um ambiente mais coeso e produtivo.

Ao integrar essas áreas, pode-se transformar a Comunicação Interna em um processo não apenas informativo, mas também engajador e intencional. Na prática, isso significa que os gestores, ao transmitir mensagens, precisam levar em conta não apenas o conteúdo literal, mas também a forma como cada elemento da linguagem será interpretada no contexto organizacional. É nesse ponto que a Teoria das Máximas Conversacionais de Grice (1975) e os Atos de Fala de Austin (1962) se tornam ferramentas indispensáveis.

Para entender como a pragmática pode ser uma ferramenta para a Comunicação Interna, essa sessão pretende analisar as quatro máximas de Grice (1975) e seus possíveis usos dentro da comunicação organizacional.

A Máxima da Quantidade é essencial para garantir que a informação transmitida seja equilibrada, ou seja, que contenha dados suficientes para informar, sem sobrecarregar os colaboradores. O excesso de informações pode gerar confusão

---

<sup>2</sup> Quando Wittgenstein (2009) utilizou a palavra *toolbox* (ou "caixa de ferramentas") em sua obra *Investigações Filosóficas*, ele queria ilustrar a ideia de que a linguagem possui uma variedade de funções, assim como uma caixa de ferramentas contém diferentes ferramentas, cada uma com um propósito específico. A *toolbox* simboliza, portanto, a diversidade e a flexibilidade da linguagem, ou seja, a linguagem é uma ferramenta.

ou até mesmo paralisar a equipe com detalhes desnecessários, enquanto informações insuficientes podem levar a incertezas e mal-entendidos. Por exemplo, um gestor de projetos está atualizando sua equipe sobre um novo procedimento de segurança que todos devem seguir, nesse contexto, ocorre o seguinte diálogo:

**A (Gestor):** “A partir de agora, todos precisam seguir o novo procedimento de segurança descrito no manual que enviei!”

**B (Membro da Equipe):** “E qual é o procedimento específico para emergências?”

Neste caso, A fornece uma informação insuficiente, pois não detalha o procedimento, violando a máxima da quantidade. No entanto, essa violação pode ser intencional, com o objetivo de motivar B a consultar o manual, incentivando uma prática autônoma e responsável de acesso à informação.

No contexto da Máxima da Qualidade, que se refere ao compromisso com a verdade e à veracidade das informações, supõe-se que o departamento de recursos humanos está realizando uma pesquisa sobre o clima organizacional, mas, diante de uma crise, busca evitar alarmar os funcionários.

**C (RH):** “Estamos sempre abertos a ouvir vocês e melhorar o ambiente, por isso, compartilhem conosco qualquer situação desconfortável.”

Caso a empresa, na prática, não tome ações com base no *feedback* recebido, essa declaração pode violar a Máxima da Qualidade, pois não está sendo totalmente verdadeira. A intenção por trás dessa violação pode ser a de transmitir uma imagem de abertura e acolhimento, mesmo que essa prática não seja completamente fiel à realidade.

Quanto à Máxima da Relevância, ser relevante implica garantir que cada mensagem tenha um propósito para o destinatário. Uma prática importante na comunicação interna é considerar o que é relevante para cada setor ou equipe. Nesse contexto, supõe-se que durante uma reunião, um colaborador (D) mencione a necessidade de melhorias nas ferramentas de trabalho.

**D** (Colaborador): "Acho que precisamos de novos *softwares* para otimizar nosso trabalho."

**A** (Gestor): "Estamos sempre focados no bem-estar dos funcionários e na melhoria contínua."

A resposta do Gestor (A), embora positiva, não aborda diretamente a questão sobre as ferramentas de trabalho, violando a Máxima da Relevância. Essa resposta pode ser uma estratégia para desviar o foco e evitar discussões sobre investimentos no momento.

No caso da Máxima do Modo, em que clareza e organização na linguagem são essenciais para evitar ambiguidades e mal-entendidos, supõe-se que um gerente (E) esteja fornecendo orientações para um projeto com prazos apertados e recursos limitados.

**E** (Gerente): "Precisamos que esse projeto seja finalizado o quanto antes, mas sem comprometer a qualidade nem utilizar mais recursos do que o permitido."

O Gerente (E) está sendo impreciso e vago, o que pode gerar confusão sobre as expectativas exatas, violando, dessa forma, a Máxima do Modo. Essa falta de clareza pode ser intencional, com o objetivo de proporcionar inflexibilidade à equipe ou evitar compromissos específicos que possam ser cobrados posteriormente.

A Teoria dos Atos de Fala, de Austin (1962), também oferece importantes *insights* para a Comunicação Interna. O autor agrupou os atos de fala em locucionário, ilocucionário e perlocucionário, que podem ser utilizados pelo gestor de forma consciente. Por exemplo, o gestor pode usar esses atos de fala para comunicar que o relatório precisa ser entregue até o meio-dia.

**E** (Gerente): "O relatório precisa ser entregue até amanhã o meio-dia."

Nesse contexto, ato locucionário refere-se à ação de falar, ou seja, o que é realmente dito. No exemplo acima, o Gerente (E) está afirmando de maneira direta que o relatório deve ser entregue até o dia seguinte, ao meio-dia. Este é o ato de fala literal, sem possibilidade de qualquer interpretação adicional. Nesse caso, as palavras

transmitem unicamente o conteúdo da mensagem, sem que seja atribuída nenhuma intenção específica, além da mera informação.

O ato ilocucionário, por sua vez, refere-se à intenção subjacente à fala, ou seja, àquilo que o locutor pretende comunicar além da expressão literal. No exemplo anterior, a intenção do Gerente (E) torna-se mais evidente: ele não está apenas informando um prazo, mas também fazendo uma solicitação ou até uma ordem, indicando que o colaborador deve priorizar essa tarefa. A intenção, portanto, é de urgência, indicando que essa entrega é uma prioridade. Esse ato ilocucionário de solicitação direta confere uma força às palavras, com o objetivo de mobilizar a ação do colaborador.

O ato perlocucionário envolve o efeito que a fala exerce sobre o ouvinte. No exemplo apresentado, é possível acrescentar:

**E** (Gerente): "O relatório precisa ser entregue até amanhã ao meio-dia."

**D** (Colaborador): "Entendi. Vou reorganizar minha agenda para finalizar o relatório a tempo."

Portanto, no ato perlocucionário, o efeito da fala do Gerente (E) sobre o colaborador torna-se evidente. A resposta de D demonstra que ele compreendeu a urgência e se sentiu motivado a reorganizar suas prioridades para atender ao prazo. O ato perlocucionário reflete o impacto da fala do Gerente (E), que teve como objetivo incentivar o colaborador a agir rapidamente e garantir o cumprimento da tarefa.

A pragmática, enquanto área de estudo da linguagem, não se apresenta como normativa ou baseada em regras fixas. Sua essência está em compreender os usos e significados da linguagem em diferentes contextos, ultrapassando as estruturas gramaticais para explorar os princípios da racionalidade que governam as interações humanas. As máximas conversacionais de Grice (1975), embora funcionem como diretrizes para uma comunicação cooperativa e eficiente, não são obrigatórias. Mesmo quando são intencionalmente violadas, a cooperação permanece no nível implícito, por meio das implicaturas conversacionais, que envolvem significados adicionais ou não literais gerados na interação.

No ambiente organizacional, as máximas servem como ferramentas para minimizar ruídos na comunicação, oferecendo diretrizes para que as mensagens

sejam compreendidas e interpretadas de forma clara e eficaz. No entanto, há momentos em que violá-las intencionalmente é estratégico.

A violação de uma máxima pode gerar indiretas conversacionais, ou seja, implicaturas que permitem ao receptor buscar uma interpretação não literal do enunciado. Nesse sentido, as indiretas não são meramente implícitas; elas constituem uma parte essencial da comunicação humana, uma vez que, raramente os enunciados são explicitamente completos. O interlocutor e o locutor confiam no contexto, nas crenças compartilhadas e em diversas pistas para preencher os "vazios" da interpretação.

Como exemplo, considera-se a situação em que um Diretor de Operações (F) precisa informar à equipe que a empresa está enfrentando dificuldades financeiras, mas deseja suavizar o impacto da mensagem para evitar pânico.

**F** (Diretor de Operações): "Estamos revisando nossos investimentos para garantir que todos os projetos prioritários continuem avançando. Algumas decisões importantes serão tomadas nas próximas semanas."

O Diretor (F) viola a Máxima de Quantidade, pois omite detalhes importantes sobre as dificuldades financeiras que motivam a revisão dos investimentos. Essa violação resulta em uma indireta conversacional (implicatura): os colaboradores entendem, implicitamente, que há um problema financeiro que exige ajustes, mesmo sem uma declaração explícita. Essa escolha comunicativa confia no contexto e nas crenças compartilhadas (como o conhecimento de que "revisão de investimentos" é frequentemente associada a dificuldades financeiras) para que os interlocutores "preenham os vazios" e interpretem a mensagem de forma não literal. Nesse caso, a indireta é usada estrategicamente para minimizar o impacto emocional da informação, mantendo o tom profissional e focado em soluções.

Além disso, a interpretação indireta não rompe com o fluxo comunicativo; pelo contrário, ela pode ser vista como uma extensão da cadeia de significados, acrescentando complexidade à interação. Essa complexidade demanda maior tempo de processamento tanto para o emissor quanto para o receptor, presumindo um domínio mútuo de suposições específicas. Cabe ao receptor decidir entre uma interpretação direta ou indireta do enunciado, avaliando o contexto e o comportamento

do falante. Essa decisão depende da racionalidade e da expectativa de cooperação entre os interlocutores.

A profundidade das motivações para o uso de indiretas está solidamente fundamentada na ideia de que a comunicação é um comportamento baseado em princípios racionais. As máximas de Grice (1975) detalham as exigências que os participantes de um processo comunicativo devem atender caso desejem cooperar plenamente. Presumindo que ambos os interlocutores agem racionalmente, espera-se que, mesmo diante de uma violação de máxima, o receptor procure uma explicação ou um significado implícito que justifique tal desvio. O uso de indiretas, portanto, depende da habilidade dos interlocutores de detectar problemas no discurso e buscar alternativas interpretativas.

A violação intencional pode gerar implicaturas, adicionando camadas de significado ao diálogo. Por exemplo, no uso de sarcasmo ou ironia, a Máxima da Qualidade é violada para que o ouvinte interprete a mensagem de forma não literal. Esse tipo de estratégia pode enriquecer a interação ao engajar o receptor em uma análise mais aprofundada. Um exemplo disso seria um Gestor (A) comentando sobre os resultados de um projeto que não foi bem-sucedido:

**A (Gestor):** "Ah! Claro! Este projeto foi um sucesso absoluto... só que não!"

Nesta frase, o gestor utiliza sarcasmo, violando a Máxima da Qualidade, já que sua afirmação não é literal. A implicatura gerada é de que o projeto falhou, mas o uso da ironia engaja os ouvintes em uma análise mais profunda e cria um espaço para discussão menos formal.

A violação intencional das máximas de Grice (1975) não representa um colapso da comunicação, mas sim uma estratégia que enriquece as interações ao atender a necessidades pragmáticas. Seja para evitar conflitos, persuadir, divertir ou adaptar-se ao contexto, os falantes ajustam suas mensagens de forma dinâmica e flexível, demonstrando que a comunicação é mais adaptativa e criativa do que uma simples adesão às regras cooperativas. Nesse sentido, a pragmática se consolida como uma ferramenta poderosa para a Comunicação Interna, permitindo que as organizações equilibrem clareza, estratégia e engajamento em suas interações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao interligar a pragmática à Comunicação Interna, o estudo explora como essa abordagem pode ser aplicada para moldar taticamente as estratégias comunicacionais, garantindo que as mensagens não sejam apenas informativas, mas também persuasivas e eficazes. Com base na teoria de Austin (1962) dos Atos de Fala e Grice (1975) do Princípio de Cooperação, a análise dos atos de fala no ambiente organizacional revela como as escolhas linguísticas dos gestores afetam diretamente a interpretação e o comportamento dos funcionários, permitindo que a Comunicação Interna se torne uma ferramenta poderosa na construção e fortalecimento da cultura e da reputação organizacional.

Para conectar os conceitos pragmáticos com a prática organizacional, é essencial que gestores e equipes de comunicação implementem ações que promovam uma comunicação assertiva e consciente das intenções e efeitos das mensagens. Um passo inicial é investir em treinamentos focados em comunicação assertiva e empática, capacitando os colaboradores a transmitir informações de maneira clara e a interpretar os enunciados de acordo com o contexto e as expectativas. Além disso, a implementação de um *feedback* estruturado é fundamental para que os gestores forneçam orientações de forma equilibrada, respeitando a Máxima da Quantidade ao evitar tanto a falta quanto o excesso de informações, o que permite que os funcionários compreendam suas tarefas e desempenhos sem ambiguidades. Por fim, o alinhamento de expectativas entre liderança e equipe contribui para que todos compreendam os objetivos e papéis específicos, promovendo um ambiente colaborativo. Ao adotar essas práticas, as organizações transformam os princípios pragmáticos em ações cotidianas que fortalecem o diálogo interno, o engajamento e a confiança mútua.

A pragmática, aplicada à Comunicação Interna, pode se tornar uma ferramenta estrutural, permitindo que os gestores façam uso intencional e estratégico da linguagem para construir um ambiente de trabalho colaborativo e transparente. Ao seguir o Princípio de Cooperação de Grice (1975), os gestores demonstram que estão comprometidos com a criação de um espaço de comunicação aberto e eficaz, onde as mensagens são interpretadas e recebidas conforme a intenção.

Quando gestores utilizam as máximas de Grice (1975) e os atos de fala de forma consciente, eles não apenas garantem que suas mensagens sejam

compreendidas, mas também reforçam valores organizacionais e promovem o engajamento. Uma Comunicação Interna que aplica os princípios pragmáticos atua como um mediadora entre a liderança e os funcionários, ajudando a construir confiança, reduzir conflitos e aumentar a motivação.

A interseção entre a pragmática e a Comunicação Interna revela um campo de estudo rico e estratégico, que ultrapassa a mera transmissão de informações, abrangendo o uso intencional e eficaz da linguagem dentro das organizações. Quando aplicada à Comunicação Interna, a pragmática oferece um entendimento profundo das interações linguísticas no ambiente de trabalho, onde cada palavra, frase e expressão assume um peso próprio e carrega significados que vão além do conteúdo literal. Esse uso consciente da linguagem não só possibilita uma transmissão de mensagens mais clara e eficiente, mas também ajuda a compreender as nuances dos significados, as intenções dos falantes e as inferências que os receptores fazem com base no que ouvem. Esse aspecto é particularmente essencial no contexto das Relações Públicas, onde o objetivo da Comunicação Interna transcende a simples informação, buscando envolver, motivar e alinhar os funcionários com os valores e objetivos estratégicos da organização.

Dentro desse processo, as máximas conversacionais de Grice (1975) — Quantidade, Qualidade, Relevância e Modo — desempenham um papel central, fornecendo diretrizes para que a comunicação seja não apenas clara e precisa, mas também ajustada ao contexto organizacional. As máximas funcionam como guias que, quando respeitadas, auxiliam gestores e funcionários a garantir que suas mensagens sejam interpretadas de forma correta e completa. No ambiente corporativo, seguir essas máximas contribui para o estabelecimento de um diálogo verdadeiro, onde as informações são dosadas de forma equilibrada e contextualizada. Isso resulta em um clima de confiança e transparência, indispensável para o fortalecimento dos vínculos internos, promovendo um ambiente onde a comunicação se torna uma via de mão dupla e que apoia o engajamento dos colaboradores.

A Teoria dos Atos de Fala, desenvolvida por Austin (1962) e posteriormente expandida por Searle (1969), complementa essa abordagem ao sugerir que cada ato de fala realizado no ambiente organizacional vai além das palavras ditas — cada fala é uma ação com o potencial de influenciar diretamente os comportamentos e percepções dos colaboradores. Ordens, pedidos, promessas e sugestões são exemplos de atos de fala que, quando usados de maneira estratégica, ajudam a

moldar as expectativas dos funcionários, criando uma percepção clara sobre suas responsabilidades e seu papel dentro da organização. Dessa forma, as escolhas linguísticas dos gestores tornam-se instrumentos poderosos que não apenas informam, mas também motivam, influenciando o nível de engajamento, a satisfação e o alinhamento dos colaboradores com a cultura organizacional.

Assim, a pragmática atua como um guia essencial para a comunicação interna estratégica, oferecendo aos gestores ferramentas para utilizar a linguagem de maneira precisa e orientada a objetivos específicos. Ao incorporar as máximas de Grice (1975) e os atos de fala no desenvolvimento de suas mensagens, os gestores conseguem estruturar uma comunicação que seja compreendida de forma clara e que esteja alinhada com o propósito e as metas da organização. Esse cuidado na comunicação minimiza ruídos, ambiguidades e possíveis mal-entendidos que poderiam comprometer o ambiente organizacional. Além disso, o uso consciente dos atos locucionários, ilocucionários e perlocucionários permite que os gestores tenham um controle mais preciso sobre os efeitos que desejam produzir em seus colaboradores, transformando a comunicação em um processo que vai além da simples instrução, promovendo engajamento, transformação e um sentimento de pertencimento.

Portanto, a pragmática, quando aplicada à Comunicação Interna, se transforma em uma ferramenta poderosa para a construção e o fortalecimento da cultura e da reputação organizacional. As escolhas de linguagem feitas pelos gestores não são meramente funcionais; elas são intencionais e produzem impactos diretos nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Uma Comunicação Interna bem estruturada e fundamentada nos princípios da pragmática contribui para um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados, compreendidos e motivados a apoiar os objetivos institucionais. Em última análise, a interseção entre pragmática, Comunicação Interna e Relações Públicas oferece as bases para criar uma organização coesa, alinhada e engajada, capaz de enfrentar desafios e fortalecer uma reputação sólida e positiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ARMENGAUD, Françoise. **A pragmática**. Tradução de Márcio Marcio-Nilo. 1. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2006. ISBN 8588456508. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/672607080/Armengaoud-a-Pragmatica>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- AUSTIN, John Langshaw. **How to do things with words**. London: Oxford University Press, 1962. Disponível em: <https://archive.org/details/HowToDoThingsWithWordsAUSTIN/page/n81/mode/2up>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- CAPPELLANO, Thatiana; CARRAMENHA, Bruno; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. São Paulo: Editora In House, 2013. ISBN 978-85-7899-366-5. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/339831839\\_Comunicacao\\_com\\_empregados\\_a\\_comunicacao\\_interna\\_sem\\_fronteira](https://www.researchgate.net/publication/339831839_Comunicacao_com_empregados_a_comunicacao_interna_sem_fronteira). Acesso em: 27 nov. 2024.
- CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H.; BROOM, Glen M. **Effective public relations**. 7. ed. Prentice-Hall, 1944. ISBN 013245010. Disponível em: [https://openlibrary.org/books/OL1436074M/Effective\\_public\\_relations](https://openlibrary.org/books/OL1436074M/Effective_public_relations). Acesso em: 27 nov. 2024.
- DREYER, Bianca. **Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2017. Disponível em: <https://acervo.ufpr.br/>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- GRICE, Herbert Paul. **Logic and conversation**. In: COLE, Peter; MORGAN, Jerry L. (Orgs.). *Syntax and semantics: Speech acts*. v. 3. New York: Academic Press, 1975. p. 41-58.
- GRUNIG, James E. **Managing public relations**. 1. ed. 1984. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009\\_Managing\\_Public\\_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf). Acesso em: 27 nov. 2024.
- GRUNIG, James E.; FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria Cristina. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. ISBN 9788578080532. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001835986>. Acesso em: 27 nov. 2024.
- KANAVILLIL, Rajagopalan. **Nova pragmática: fases e feições de um fazer**. 1. ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2010. p. 1-296. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Nova-Pragm%C3%A1tica-Fases-Fei%C3%A7%C3%B5es-Fazer/dp/8579340241>. Acesso em: 27 nov. 2024.

KRIEG-PLANQUE, Alice. **Analisar discursos institucionais**. 1. ed. 2018. ISBN 978-85-7078-478-0. Disponível em: <https://edufu.ufu.br/catalogo/livros/analisar-discursos-institucionais>. Acesso em: 27 nov. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2016. ISBN 853231046. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_organizacional\\_estrat%C3%A9gica.html?id=ZFSHCwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_estrat%C3%A9gica.html?id=ZFSHCwAAQBAJ&redir_esc=y). Acesso em: 27 nov. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2009. Disponível em: <https://acervo.ufpr.br/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. Disponível em: <https://acervo.ufpr.br/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novas mudanças nas organizações e na sociedade**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2016. Disponível em: <https://acervo.ufpr.br/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

LEÃO, Luciana Braga Carneiro. **Implicaturas e a violação das máximas conversacionais: uma análise do humor em tirinhas**. Florianópolis: Working Papers em Linguística, 2013. p. 65-79. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/workingpapers/article/view/1984-8420.2013v14n1p65>. Acesso em: 27 nov. 2024.

LEVINSON, Stephen. **Pragmática**. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. Disponível em: <https://acervo.ufpr.br/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

OLIVEIRA, Everton Tiago Alves de. Significação não natural e implicaturas: o projeto de Herbert Paul Grice. **Dissertação (Mestrado em Filosofia)**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/23141/1/EvertonTiagoAlvesDeOliveira\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/23141/1/EvertonTiagoAlvesDeOliveira_DISSERT.pdf). Acesso em: 27 nov. 2024.

OLIVEIRA, Jair Antonio. **A linguagem da polidez na comunicação organizacional**. Curitiba: Pragmática, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/3273854/A\\_Linguagem\\_da\\_Polidez\\_na\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_organizacional](https://www.academia.edu/3273854/A_Linguagem_da_Polidez_na_Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional). Acesso em: 27 nov. 2024.

OLIVEIRA, Jair Antonio. **O contexto da pragmática**. Curitiba: Pragmática, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/14433235/O\\_Contexto\\_da\\_Pragm%C3%A1tica](https://www.academia.edu/14433235/O_Contexto_da_Pragm%C3%A1tica). Acesso em: 27 nov. 2024.

SEARLE, John R. **Speech acts**: an essay in the philosophy of language. 1. ed. London: Cambridge University Press, 1969. Disponível em: <https://archive.org/details/speechactsessayi0000sear>. Acesso em: 27 nov. 2024.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Philosophical investigations**. 4. ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4294631/mod\\_resource/content/0/Ludwig%20Wittgenstein%2C%20P.%20M.%20S.%20Hacker%2C%20Joachim%20Schulte.%20Philosophical%20Investigations.%20Wiley.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4294631/mod_resource/content/0/Ludwig%20Wittgenstein%2C%20P.%20M.%20S.%20Hacker%2C%20Joachim%20Schulte.%20Philosophical%20Investigations.%20Wiley.pdf). Acesso em: 27 nov. 2024.