

## **Pragmática lingüística: conexão com crises e conflitos na comunicação organizacional<sup>1</sup>**

Profª Pós-Doutora Elena Godoi – Universidade Federal do Paraná

Profª Doutoranda Anely Ribeiro – Universidade Federal do Paraná

### **Resumo**

O artigo desenvolve reflexões teóricas sobre a aplicação interdisciplinar dos estudos da pragmática lingüística nos estudos que englobam os fenômenos de crises e conflitos na comunicação organizacional. Ressaltamos as diferenças conceituais de crises e conflitos, possibilitando que tais fenômenos possam ser analisados sob os fundamentos da pragmática lingüística, que comportam os contextos e pistas metalingüísticas e extralingüísticas nas narrativas da comunicação organizacional com seus públicos estratégicos, em situações de crises e conflitos.

**Palavras-chave:** pragmática lingüística; crises; conflitos; contexto; comunicação organizacional.

### **1 Teorizando sobre crises e a comunicação organizacional**

O processo de comunicação, que nem sempre é fácil e tranqüilo, é testado fortemente nos contextos de crise quando um alto nível de incerteza e surpresa ocorre, simultaneamente, principalmente, devido às falhas que surgem na organização e processamento da informação, ponto básico na geração da interação comunicativa. De acordo com Corrado (1994, p. 182) “em meio a uma crise, surgem a fadiga, a ansiedade e outras formas de tensão emocional que complicam a situação. A capacidade crítica fica embotada...” O autor argumenta que as informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos, pois indica que alguém está cuidando do problema. Sabemos, no entanto, que nem sempre os procedimentos comunicacionais são acionados plenamente, por todos os membros da organização que possam estar envolvidos em situações de crise, mesmo que haja um plano preventivo de crise. Os fatores lingüísticos interculturais e emocionais são relevantes nesse processo.

O que é uma crise? Na literatura sobre comunicação em crises, há vários autores que conceituam, caracterizam e tipificam o fenômeno crise. Segundo Villafañe (2000, p. 294) “uma crise é um acontecimento aleatório, não desejado, porém bastante freqüente do que em princípio poderíamos esperar, sobretudo se este não se circunscreve à categoria exclusiva de catástrofe” (tradução nossa). Para Corrado (1994, p. 187) “uma crise pode ser um acidente ou

---

<sup>1</sup> Trabalho para o GT 04 – Linguagem, retórica e análise dos discursos institucionais – I Congresso ABRAPCORP – 2007.

uma emergência que apresente uma ameaça à sobrevivência da organização”. O autor entende o “acidente” como um acontecimento desastroso e dramático, nesse caso pode ser um vazamento tóxico, explosão ou queda de um avião. A ‘emergência’ é caracterizada como menos dramática, mas também pode ter conseqüências traumáticas, tais como fuga de funcionários com valores monetários, ação trabalhista, alteração radical no mercado, dentre outras.

Na literatura sobre relações públicas, o assunto da crise é tratado com relevância pelos especialistas, os quais, em geral, defendem uma ação estratégica pró-ativa e não ações de ‘apagadores de incêndios’. Conforme Kunsch (2003, p. 115) “uma das questões fundamentais a considerar é a necessidade de um trabalho preventivo em relação à crise. Isto é, o planejamento para as crises tem de fazer parte da gestão organizacional estratégica”. A autora defende que em relação às crises é preciso “pensar estrategicamente, a partir de dados de pesquisa, como as organizações devem se relacionar com os públicos e com a mídia...” (Ibid, p. 117). Reforçamos esse posicionamento de que a pesquisa prévia possibilita uma visão mais acurada das áreas com vulnerabilidades e preparar, além das fontes de informações necessárias, a realização de um censo de crises, com dossiê analítico e possíveis ações, baseadas nas orientações e diretrizes de um ‘comitê de crises’, com atuação permanente. Uma das atividades de maior importância ao comitê de crises é exercitar, de modo simulado, a linguagem em uso (oral e escrita) que faz parte dos cenários e intermediação com os públicos estratégicos à organização durante as fases de instalação e duração da crise, como também a fase que segue após a crise.

Acentuamos que a crise “é um evento ou uma série de eventos extraordinários que adversamente afeta a integridade do produto; a reputação ou estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem estar dos empregados, da comunidade ou dos públicos em geral”, conforme afirmam Wilcox *et al.* (2003, p. 180) (tradução nossa).

Quando pensamos em classificar os tipos de crises, colocamo-nos diante da importância de entendermos e identificarmos a natureza em que a crise pode ocorrer tanto na vida organizacional como na vida cotidiana, nos relacionamentos inter-pessoais. Villafañe (2000, p. 298-302) descreve a morfologia de crise, a partir de tríplice perspectiva: ‘fenomenológica’ – que explica como se vive e se percebe a crise; ‘taxonômica’ – que se refere aos critérios de classificação das crises e ‘seqüencial’ - que leva em conta o conflito no desenvolvimento temporal. Esse autor propõe um conjunto das características comuns em qualquer crise: (a) perda da confiança no interior da organização e em seu entorno; (b) investigações exaustivas, por parte dos meios de comunicação, visto que o ‘conflito’ é um

fator de seleção noticiosa; (c) incerteza dos clientes da organização, podendo ter perdas ou alterações comerciais; (d) popularidade imediata das vítimas, inclusive daquelas que ainda são duvidosas e (e) intervenção dos poderes públicos através de inspeções ou investigações, por exemplo.

Do ponto de vista do grupo corporativo, em relação à comunicação Villafañe destaca que a organização se converte em objeto de foco midiático e, com isso, todas as suas atuações sofrem um efeito de ampliação diante da opinião pública. É o caso dos grupos e líderes de opinião que exercem pressão, aumentando mais o clima de tensão. Também a organização aparece como oposta à sociedade, diante dos possíveis efeitos causados pela crise. O papel dos dirigentes da organização é colocado em questionamento e sua capacidade de liderança, tanto interna, quanto externamente, pode sofrer depreciação.

No tocante à tipologia de crises, Villafañe caracteriza:- as *catástrofes* (caráter aleatório); - as *frustrações funcionais graves* (defeitos que podem ocasionar riscos às pessoas); - a *crise de honorabilidade* (casos de suborno e corrupção administrativa); - *ameaças econômica e financeira* (de mercado, inspeção fiscal, etc) e – *crises internas* (conflitos de trabalho, mudanças bruscas, baixa competitividade, etc). Pelo critério ‘seqüencial’, a crise pode desenvolver-se na fase *aguda* – caracterizada pela pressão dos meios de comunicação e a espetacularização da informação; a fase *crônica* – a organização enfrenta conseqüências jurídicas e administrativas e a fase de *recuperação* – que pode levar muito tempo no restabelecimento do equilíbrio geral. Em relação ao critério *funcional* as ações que devem ser executadas para gerenciar a crise envolvem as etapas de ‘identificação’, o ‘enfrentamento da crise’, sua ‘resolução’ e o ‘pós-crise’. Já para Lerbinger (1997), a tipologia das crises agrupa três grandes categorias: - *crises do mundo físico* – envolvendo as crises naturais e as crises tecnológicas; - as *crises do clima humano* – que comportam as crises de confrontação e de malevolência, e por último, as *crises de fracasso gerencial* – que aglutinam as crises de decepção e de conduta gerencial.

Carvas Júnior *In* Kunsch (1997, p. 205-213) afirma que a organização ao lançar programas de administração de crises deveria estar consciente de que pode tocar em aspectos culturais, às vezes profundamente arraigados, o que exigirá disposição e disponibilidade dos membros e equipe para promover mudanças onde sejam necessárias. Além disso, o controle das emoções está presente tanto nos porta-vozes, quanto no grupo de apoio em suas funções específicas para agir em situações críticas e enfrentar a opinião pública.

Enfatizamos nesse sentido, que o comitê permanente para tratar todos os assuntos sobre crises, ao preparar o plano de crises deve ser formado por equipe multiprofissional,

capacitados em estudos e práticas psico-sociais, da cultura e comunicação, da administração e direito e da linguagem e discurso organizacional que operem em nível local e internacional.

Na abordagem do gerenciamento de crises nas organizações, o foco principal recai nas pessoas, no âmbito interno e externo. Cuna Jr. *In* Gillis (2006, p. 136-145) argumenta que a comunicação e o gerenciamento de crises requerem:

- (a) abundância de sensibilidade e inteligência emocional;
- (b) administração de relacionamento e habilidades na construção de alianças;
- (c) sensibilidade para a cultura, sub-culturas e suas nuances;
- (d) pensamento ativo e maneiras não tradicionais (como diálogos com a comunidade e outras atividades no sentido comum ao povo), especialmente quando a organização se defronta com recursos limitados;
- (e) um fundamento sólido sobre as realidades da situação, especialmente quando as variáveis que afetam a situação como regulamentos e decisões que estão além do controle dos comunicadores e
- (f) realização das informações de mídia não pode ser manipulada ou controlada. Os representantes da mídia têm suas próprias mentes e razões para visualizar uma posição, evento ou declaração de maneira que eles próprios o fazem (Ibid. p. 138, tradução nossa).

Outros fatores, além dos mencionados acima pelo autor, são relevantes tais como considerar a postura em situações de crise e, que atualmente, mais desafia inclui o equilíbrio de interesses e necessidades dos *stakeholders* (podendo ser mais segmentados com discursos e motivações personalizados); a importância do conhecimento que os *stakeholders* possuem sobre a opinião pública; condições político-econômicas e restrições regulatórias que são relevantes e se disseminam fortemente na situação de crise. O conjunto dos requerimentos e fatores aqui nos faz refletir sobre os fundamentos da pragmática lingüística no processo de crise organizacional e os cuidados a serem adotados na segmentação das narrativas discursivas dos falantes organizacionais em relação aos ouvintes/leitores (*stakeholders*), bem como na postura ética imprescindível na coesão e coerência de seus atos de fala em reciprocidade com a ação organizacional em situações de crise. As incoerências entre fala e ação, provavelmente causarão danos morais, materiais e da imagem organizacional na opinião pública fatais.

As linhas de fronteira para identificar os conceitos sobre assunto público, crise e emergência são explicitadas por Lesly (1995, p. 25). O autor faz referência ao *assunto público* como um item de disputa que, geralmente, envolve pontos de vista divergentes sobre o que deve ou não ser feito ou assunto que envolve diversas partes envolvidas. Por *crise*, o autor considera como um estágio no qual acontecimento futuro que afeta pessoas/organização será determinado, resultando em mudança permanente e drástica. A *emergência* é uma ocorrência

súbita, podendo ser inesperada e que requer atenção imediata. A crise para o autor se encaixa na definição de emergência, bem como outras ocorrências. O assunto público transforma-se em emergência quando ele se desenvolve e se transforma numa ameaça que exige ação. Trataremos na próxima seção os conceitos, características, natureza e implicações interdisciplinares do conflito nas organizações.

## **2 Sobre o conflito: possibilidades para os estudos lingüísticos**

O conflito é um elemento natural e inevitável na existência humana e nas organizações. Tem como pressuposto que, ao entrarmos nos contextos e arenas do conflito utilizamos formas verbais orais, escritas e gestuais e, que tais enunciados, estão permeados pelo contexto tanto lingüístico, como extralingüístico nas escolhas realizadas pelos interlocutores que geram significados, a partir do mundo físico, mental e social mais ou menos compartilhados entre os interlocutores..

O contexto no qual o conflito ocorre influencia nos sintomas, comportamentos e resultados a serem atingidos. Para Shockley-Zalabak (1991, p. 216-220), o contexto contribui para nosso entendimento do conflito como uma interação complexa de indivíduos e percepções, comportamentos e resultados. O conflito pode ocorrer nos contextos intrapessoal, interpessoal e inter-grupal. Dependendo do evento e das questões levantadas ocorre simultaneamente nos três níveis contextuais. Para a autora, os estágios básicos envolvidos nas interações conflitivas são: (1) *conflito latente* – refere-se às condições que sustentam os relacionamentos individuais nas organizações que têm o potencial para a realização do conflito. (2) *Conflito percebido* - ocorre quando os indivíduos ou grupos estão conscientes das diferenças existentes. Nessa fase, as condições de relacionamento existentes entram em desacordo entre as metas individuais e as tomadas de decisões na rotina organizacional, gerando pontos de vista contraditórios e mal-entendidos entre as partes envolvidas. Por exemplo, problemas na relação entre supervisores e subordinados. As diferenças perceptuais são características da fase do conflito percebido. (3) *Conflito reconhecido* – refere-se ao impacto emocional que a percepção do conflito tem sobre os participantes diante do conflito. Ele representa a fusão de nossas percepções sobre a importância do problema, as nossas e as motivações dos outros e as reações decorrentes. (4) *Conflito manifesto* – diz respeito ao ‘tempo da ação’ do conflito. Consiste nos comportamentos conflitivos – resolução do problema, agressão aberta, ação dissimulada ou outras possibilidades. Nesse estágio, o comportamento comunicativo é influenciado pelas preferências, papéis desempenhados, relações de poder e habilidades dos participantes no conflito e, (5) *consequências do conflito*

– estágio em que ocorrem os resultados das interações complexas estabelecidas nas fases anteriores. É o momento em que avaliamos o conflito como produtivo ou contra-produtivo. De um ponto de vista prático, em geral, o resultado do conflito influencia a qualidade das decisões nas organizações.

O conflito ‘inter-organizacional’ também abordado por Daniels, Spiker e Papa (1997) e Kreps (1995, p. 211-217), refere-se aos conflitos entre organizações rivais por maiores participações no mercado. Para Kreps, o conflito surge como uma luta pelo poder na vida da organização. O poder sendo uma construção social outorgado às pessoas nas relações que se desenvolvem no tecido social, faz com que o conflito seja uma estratégia de comunicação que se utiliza para ganhar e desafiar o poder. Portanto, o conflito é importante e pode ser um meio potencialmente útil de comunicação interpessoal na vida organizacional, podendo também contribuir com seus membros na resolução de problemas, aprendendo com a situação conflitiva e desenvolvendo uma co-orientação entre os interlocutores envolvidos. O autor adverte, no entanto, que para minimizar os resultados destrutivos, os membros da organização devem comprometer-se com os comportamentos éticos do conflito. O comportamento ético para Kreps compreende saber argumentar sobre o problema específico do conflito, ao invés de recorrer às agendas acobertadas; refutar uma posição sem incorrer à violência, ataques ao caráter, calúnias e táticas agressivas; saber construir argumentos substanciais razoáveis em contrapartida aos seus oponentes; evitar a mentalidade de ganhar a todo custo, mantendo a mente aberta às idéias dos outros e às novas estratégias diante de seus oponentes.

Percebemos claramente nas exposições dos autores apontados acima que a linguagem em uso é imprescindível nas fases e contextos do conflito. Kreps manifesta com ênfase, a necessidade de aprimorar o enfoque argumentativo nas construções discursivas, no entanto, falta ainda explorar as intenções comunicativas e os níveis do contexto lingüístico diante das escolhas que permeiam as relações comunicativas nas situações de conflito, enfoque sob o domínio da pragmática lingüística.

A análise dos conflitos organizacionais a partir das perspectivas da comunicação pode levantar questões inovadoras, capazes de gerar subsídios para aprimoramento de outras abordagens. Com o foco em quatro ‘arenas’ do conflito organizacional, Putnam e Poole *In Jablin*, Putnam, Roberts e Portes (1987, p. 549-599) teorizam sobre as arenas interpessoal, barganha e negociação, arenas intergrupar e inter-organizacional. A posição dos autores é guiada em torno do papel da comunicação em cada arena do conflito; ligação entre comunicação e outros componentes das situações conflitivas em cada arena; comunicação e gerenciamento do conflito em cada arena e estimativa de (in)adequação no tratamento da

comunicação dentro de uma dada arena. Os autores definem conflito como “a interação de interdependência de pessoas que percebem oposição de metas, propósitos e valores e, que vê a a outra parte como potencialmente interferindo na realização dessas metas” (Ibid., p. 552, tradução nossa). Desse modo, as características gerais do conflito para os autores estão vinculadas à interação social, maneira pela qual os conflitos são formados e sustentados. Outra característica é a interdependência que envolve as partes na situação conflitiva e, cada parte, por sua vez, tem o poder de constranger ou interferir nas metas do outro. A característica de incompatibilidade de metas fornece suporte para verificar as maneiras opostas de como as partes percebem os propósitos e valores.

Como investigadoras da pragmática lingüística, de modo interdisciplinar aos fenômenos da comunicação organizacional, desde o princípio, temos nos preocupado com os conceitos, perspectivas e paradigmas que demarcam a estudo científico da comunicação. Consideramos, dessa maneira, relevante a linha de estudos exposta por Putnam e Poole (Ibid., p. 553-555) que na análise do conflito na comunicação organizacional propõem rever as perspectivas de comunicação que a literatura tem empregado, ou seja, as perspectivas mecanicista, psicológica, interpretativa-simbólica ou visão dos sistemas interacionais. Os autores elaboram cruzamentos analíticos das arenas do conflito e as perspectivas da comunicação com quatro componentes das situações conflitivas, que são: (1) *atributos do autor* – envolvendo predisposições, necessidades, traços da personalidade, crenças, atitudes, habilidades e estilos cognitivos; (2) *problemas ou questões do conflito* – vincula os aspectos substantivos, os interesses e questões de origem do conflito; (3) *variáveis do relacionamento* incluindo a confiança, o poder, o alvo do conflito a interdependência entre comunicadores e (4) *fatores contextuais* , por exemplo, o clima organizacional, precedente ou passado histórico, normas organizacionais, procedimentos de operação padrão, complexidade organizacional, fatores locais do mercado e restrições político-legais.

### **3 Fundamentos da pragmática lingüística para o estudo do conflito e crise nas organizações: o caso do vôo 052/Avianca**

No dia 25 de janeiro de 1990, um avião, vôo 052, da companhia colombiana Avianca, se dirigia de Bogotá a Nova York, com escala em Medellín, onde fora abastecido. O aeroporto JFK estava enfrentando um mau tempo, congestionado e tendo que desviar vários vôos para outros aeroportos. Ao se aproximar do aeroporto, o vôo 052 foi avisado da situação e a torre de controle orientou os pilotos ficarem à espera da liberação de uma pista, “dando voltinhas”

em um espaço sobre o mar ao sul de Nova York. O relatório oficial afirma que, durante 1 hora e 17 minutos, a torre liberou a aproximação à pista e novamente colocou o voo 052 à espera 3 vezes. Enquanto isso, o combustível do avião da Avianca começou a alcançar os níveis perigosamente baixos. Durante o terceiro período de espera, o co-piloto colombiano pediu a prioridade para a liberação da pista “repetidamente”, avisando que não teria combustível para se manter no ar por mais de 5 minutos.

A caixa preta do avião, que acabou caindo em um subúrbio ao sul de Nova York com 73 vítimas fatais, e as gravações dos controladores de voo da torre, revelam que durante os últimos 30 minutos anteriores à tragédia, em pelo menos 20 ocasiões esta podia ter sido evitada, pois o oficial colombiano repetia e voltava a repetir que o avião estava ficando sem combustível.

Foi feita a investigação de praxe. O relatório da National Transportation Safety Board (NTSB) dos Estados Unidos, Accident Investigation Report NTSB/AAR-61/04, determinou que “houve falha da tripulação para planejar e manejar adequadamente sua carga de combustível” e “uma *falha da tripulação de comunicar uma situação de emergência* com o combustível ao controle de tráfego aéreo antes de que se esgotaram as reservas” (trad. de todos os fragmentos citados e grifos são nossos).

A empresa colombiana Avianca exigiu a segunda investigação. O segundo relatório é ainda mais surpreendente. Eis alguns trechos: “houve importantes... *fatores culturais próprios dos latino-americanos... (que)... têm uma idéia estranha sobre a estrutura dos mandos, mais que respeitosa da lei e da ordem, é submissa... e irresponsável...* (Os latino-americanos) não chegam a compreender que às vezes as emoções são indispensáveis, freqüentemente só há tempo para gritar: “Me ouve? Não temos combustível para chegar!!!” Esse segundo relatório do NTSB reconhece que os pilotos colombianos insistiam “avisando que tinham pouco combustível..., mas *de uma maneira e com um tom de voz tão calmo,... de uma forma tão educada e respeitosa... que ninguém nem em terra, nem no ar chegou a se dar conta de que estavam caindo*”. O relatório sugere também que sejam elaboradas as normas internacionais unificadas para os avisos de emergência com o “estado de combustível”. Ou seja, segundo o relatório, o acidente, a tragédia ocorreu porque aos olhos e ouvidos dos controladores de voo americanos, os pilotos colombianos eram corteses demais!

Vale lembrar que nas interações marítimas e aéreas internacionais se procura a interação verbal mais desambiguada possível, além do que essa interação acontece obrigatoriamente em inglês. No caso que nos interessa, a pesar de a interação ter ocorrido em inglês, os pilotos colombianos demonstraram o comportamento lingüístico próprio da cultura

colombiana. Essas interações específicas marítimas e aéreas são baseadas nos pedidos e ordens, mais especificamente. É uma convenção e uma necessidade, portanto, tal comportamento não se consideraria como descortês ou não polido nessa situação particular.

#### **4 A pragmática lingüística e a Teoria da Polidez**

Uma das ciências que, por definição, estuda o significado lingüístico, tanto de palavras, como de orações ou de enunciados no contexto - portanto, usado no ato de comunicação - é a pragmática lingüística. O significado, por ser intencional, depende das circunstâncias mentais e sociais em que se produz. Em outras palavras, podemos dizer que a pragmática estuda os princípios regulares que guiam e regem os processos de comunicação verbal. Uma das idéias centrais da pragmática lingüística é que, para interpretar um enunciado (ou um discurso, ou um texto), os interlocutores têm uma série de expectativas, que permitem decifrar os significados transmitidos -intencionalmente - nas trocas verbais. O interessante é que algumas dessas expectativas pouco ou nada têm a ver com a informação (no sentido mais estrito), mas antes com a maneira de como se realiza a ação lingüística para manter relações - boas, de preferência, - entre os interlocutores. A própria psicologia nos ensina que o ser humano é um ser que vive em grupo e que, se e quando rompe, por alguma razão, as relações com outros membros do grupo, pode ficar à margem da comunidade em que vive, o que, em última instância, pode se tornar mortal para o indivíduo. É por isso, então, que nas trocas lingüísticas, a informação sobre as relações entre os interlocutores ocupa mais espaço do que a informação estrita sobre os fatos. Assim, quando tratamos da cortesia ou polidez lingüística, não pensamos naquela “cortesia” no sentido cotidiano, mas na eficácia das relações interpessoais através da linguagem.

A mais influente e a mais trabalhada pelos lingüistas com as mais diferentes línguas do mundo é a Teoria da Polidez baseada no conceito de “salvação da face” de P. Brown e S. Levinson e exposta em seu livro de 1987, que já se tornou clássico, *Politeness: some universals in language use*. Nesse livro, a cortesia é vista como um dos elementos essenciais da vida social humana e, portanto, como uma condição necessária para uma cooperação lingüística eficaz.

A imagem pública (*face*), postulada por Brown & Levinson, consiste em dois tipos de desejo:

- o desejo de auto-afirmação, de não querer receber imposições, ter liberdade de ação: *face negativa*, e

- o desejo de ser aprovado, aceito, apreciado pelo(s) parceiro(s) da atividade comunicativa: *face positiva*.

A imagem pública nunca é estável e fica constantemente ameaçada pelos atos lingüísticos. A necessidade de produzir um enunciado que ameace a *face* do ouvinte e o desejo de não “machucá-la”, como também não “machucar” a sua própria, estão sempre em conflito, o que leva às várias atenuações dos atos de fala.

Três fatores sociais estabelecem o nível da polidez, os “jogos” dos dois tipos de desejo e o conseqüente risco à manutenção da *face*:

- o poder relativo do ouvinte sobre o falante e vice-versa – P(F,O),
- a distância social entre os dois – D(F,O), e
- o grau de imposição do próprio ato comunicativo, ou seja, o risco de “perder” a *face* em um contexto cultural específico - Rx.

A soma desses fatores determina o “peso” (Wx) de um “ato de ameaça à face” (*Face Threatening Act – FTA*) e, assim, determina também a escolha de uma estratégia verbal.

Brown & Levinson distinguem uma série de estratégias usadas pelos falantes para atenuar as ações ameaçadoras. Essas estratégias vão desde a estratégia de evitar tais ações completamente até realizá-las de diferentes maneiras, atendendo à imagem positiva ou negativa do interlocutor e, de passagem, envolvendo a sua própria. Quanto mais indireto é o ato comunicativo, menos ameaçador ele é, pois permite mais espaço para a negociação. As estratégias incluem vários recursos lexicais, gramaticais e discursivos e também a entonação e as formas de tratamento, que entram em jogo de maneiras diferentes em diferentes línguas e culturas.

As estratégias da chamada polidez positiva são baseadas na “aproximação” do falante ao ouvinte, enquanto as da polidez negativa procuram evitar os conflitos em uma espécie de “fuga”. Ao usar a polidez positiva, o falante procura o acordo com seu ouvinte. Isso pode ser feito, demonstrando o interesse pelas coisas do interlocutor, a simpatia por ele, manifestando os interesses e conhecimentos comuns por pertencer ao mesmo grupo.

As estratégias da polidez negativa procuram evitar conflitos e se dirigem à *face* negativa do interlocutor. Entretanto, essas estratégias costumam ser mais indiretas (embora mais raramente também possam ser diretas), incluir modalidade verbal, tautologias, elipses, metáforas, ironias, ambigüidades: enfim, vários tipos de expressões “evitadoras de conflito” específicas e outros meios para minimizar a imposição (Rx).

No caso do vôo 052, o que está em jogo é a polidez relacionada com os pedidos. Haverkate (1994, p. 148) distingue entre os pedidos impositivos e não impositivos, com base

na intenção do falante. “O falante impositivo procura conseguir que o ouvinte realize o ato de pedido, em primeiro lugar, em benefício do próprio falante. Exemplos prototípicos dessa classe são: a súplica, a imploração e a ordem. O falante não impositivo, pelo contrário, procura conseguir que o ouvinte realize o ato de pedido, em primeiro lugar, em benefício de si próprio”. A essa classe pertencem o conselho, a recomendação e a instrução. As escolhas da forma do enunciado é a manifestação de uma “política verbal” em ação, porque redistribuem as responsabilidades, as coisas (e os favores) que um interlocutor deve ao outro e, assim, refletem as distâncias e as posições de poder entre eles, podendo manter, reforçar ou mudá-las. E podem também levar às brigas, rompimentos de relações ou reconciliações.

Como a linguagem está intimamente ligada com a realidade, também naturalmente está ligada com o poder. Conforme Ng & Bradac (1993), a) a linguagem revela o poder; b) a linguagem cria o poder; c) a linguagem reflete o poder, e d) a linguagem obscurece ou despolitiza o poder. Para Fairclough (1995), o conceito de poder se expressa em termos de assimetrias estabelecidas entre os interlocutores durante o acontecimento do discurso, e se manifesta como uma capacidade desigual de controlar como os textos são produzidos, distribuídos e consumidos em contextos sócio-culturais específicos. Fairclough também estabelece uma diferença importante entre o poder *dentro do* discurso que restringe o(s) outro(s) através do uso da linguagem, e o poder *fora* do discurso que configura e constitui as relações de poder nas instituições sociais ou nas sociedades como tais. Também afirma Haverkate (id., p. 152) que:

Os falantes que não têm poder, (...) não utilizam geralmente variantes não corteses [ou seja: não polidos ]; para eles, a imploração é a manifestação impositiva mais apropriada, pois, à diferença do mandato, oferece a oportunidade de não insistir sem prejudicar sua própria imagem nem a do interlocutor, no caso de que este não esteja disposto a cumprir seu desejo.

Como nos interessam os atos impositivos que são a base da interação entre a cabine do piloto e a torre, vale a pena recorrer às características das circunstâncias em que funcionam os pedidos do tipo ordem, relacionadas por Haverkate (id., p. 150):

1 – o falante se encontra em uma posição de poder em relação ao ouvinte, seja de poder físico, como no caso de um atentado, seja de poder social, como no caso quando ocupa uma posição institucionalmente superior; 2 – o falante está emocionado ou contrariado com o comportamento do ouvinte; 3 – há circunstâncias externas quanto à relação de interação que requerem que o ouvinte reaja imediatamente ao pedido.

E aqui entra uma importantíssima “exceção”, se quisermos chamar assim: nas palavras de Haverkate (id., ibid.):

Se você quiser que seu interlocutor realize uma ação determinada em seu (= teu) próprio benefício, dirija-se a ele em primeira instância, fazendo um pedido (imploração), *independentemente* (grifo nosso) do fato de que tenha ou não poder ou autoridade sobre ele.

Justamente o que *não* aconteceu naquele fatídico vôo. No caso do vôo 052, parece que os pilotos colombianos seguiram as três estratégias básicas de cortesia formuladas por Lakoff (1973, p. 293-8): (a) não imponha tua vontade ao interlocutor; (b) indique opções; (c) faça com que teu interlocutor se sinta bem; seja amável. O falante que respeita e segue as fórmulas (a) e (b) indica a seu interlocutor que está ciente de poder estar ameaçando sua liberdade de ação. Assim, esse falante evita impor sua vontade e acaba expressando antes um pedido polido e não uma ordem. As estratégias (a) e (b) de Lakoff correspondem, assim, à *polidez negativa* de Brown & Levinson. A terceira fórmula, por sua vez, corresponde à *polidez positiva*, pois sua função é prevenir que o interlocutor se sinta ameaçado e mostrar que ele é apreciado e respeitado pelo falante.

## 5 Cultura e polidez lingüística

Sabemos que o conceito de comportamento cortês é relativo, pois pertence a diferentes tradições culturais. Assim, a cortesia, ou polidez, nunca se concretiza de maneira unívoca. As estratégias de cortesia focalizam um ou outro aspecto da imagem social do outro. Além disso, essas estratégias são convencionalmente reguladas. A incidência de uma ou outra estratégia e o peso relativo delas podem variar, dependendo do tipo do contexto e também da cultura. Decorre disso que os procedimentos específicos que constroem e conceitualizam a imagem social não são constantes. Assim, as imagens sociais se constroem de forma diferente em íntima conexão com as diferenças de uso das categorias pragmáticas e as regras de cortesia, mas as razões que subjazem a essas diferenças transcendem o âmbito do lingüístico e tem a sua base em determinadas características significativas da estrutura social.

Kerbrat-Orecchioni (2004, p. 49) chama de *acortesia* o fenômeno da ausência “normal” dos marcadores de cortesia, que, em termos da teoria de Brown e Levinson é a estratégia chamada *on-record*, ou seja, quando o falante não usa nenhum tipo de atenuante e a ordem ou o pedido se expressam diretamente. Entretanto, a tripulação do vôo 052, a pesar do uso da convenção *on-record*, que é uma característica das trocas verbais entre a torre de controle e a cabine de piloto um avião, se colocou na situação [- Poder(F,O)<sub>2</sub> + Distância(F,O)] e não, como seria esperado, convencionalizado [= Poder(F,O), = Distância(F,O)]. Em outras palavras, em uma situação de extrema emergência, os pilotos colombianos se posicionaram como hierarquicamente inferiores, pedindo a permissão de pouso em vez de exigí-la. Foram amáveis e não-impositivos.

Wierzbicka (1991) observa que, devido às estratégias diferentes de polidez, a expressão de solidariedade prevalece também nas comunidades latino-americanas, contrastando com a norte-americana. A variação cultural que afeta a comunicação inclui fatores como a percepção, os valores e motivos das ações, os esquemas cognitivos, que guiam os comportamentos comunicacionais, o processamento da informação e os padrões de ação e podem gerar conflitos interculturais quando não são compartilhados pelos interlocutores. Os esquemas cognitivos e as imagens divergentes que os interlocutores teriam sobre os assuntos em pauta e do ‘eu’ em relação ao ‘outro’ frequentemente quebram o processo comunicativo, reafirmando polarização e divergência entre si. Considerando que o conflito se caracteriza por interação, interdependência e incompatibilidade de metas, uma negociação na fase inicial é capaz de prevenir uma crise. O caso do acidente do avião da Avianca levanta ainda o problema do etnocentrismo em geral e do anglocentrismo, em particular. Nas palavras de Bargiela et al (<http://www.shu.ac.uk/wpw/politeness/>):

Os falantes britânicos e americanos do inglês deveriam de se questionar se as estratégias envolvidas na polidez são interpretadas pelos outros da mesma maneira, e nós argumentamos que o não-questionamento é uma forma de etnocentrismo (...) Sugerimos que é necessário um bom entendimento e respeito pelas funções de formalidade e deferência em outras línguas. Os falantes de inglês que são mais sensíveis quanto à sua cultura e às dos outros podem querer argumentar que existe uma forma específica de etnocentrismo associada com sua própria língua, ou seja, o ‘anglocentrismo’, que pode ser definido ‘grosso modo’ como potencialmente discriminatório, pois assume uma superioridade auto-evidente de todas as coisas britânicas ou americanas. (trad. nossa)

É curioso que, quando se fala em erros e mal-entendidos pragmáticos, normalmente se entende que tais erros afetam a imagem social do interlocutor até o ponto de criar o incômodo e/ou agredir. Se o falante não chega a ser consciente do erro cometido, sofrerá, em muitos casos, a reação negativa por parte do interlocutor, que reagirá de maneira mais ou menos explícita ao que considera uma prática lingüística agressiva ou inoportuna.

No caso do acidente do vôo 052 aconteceu exatamente o contrário...

## **6 Considerações finais**

Devido à quebra de regras da pragmática lingüística e aos preconceitos interculturais, o acidente do vôo 052 da companhia colombiana Avianca, além de vitimar seres humanos, trouxe fortes prejuízos à imagem institucional da empresa perante a opinião pública internacional, com desdobramentos na imprensa internacional após a publicação do primeiro relatório da National Transportation Safety Board. A imagem institucional e o aspecto mercadológico da companhia Avianca são indissociáveis no mundo dos negócios

internacionais. Em 18.11.2004 o jornal The New York Times publicou uma matéria sobre a bancarrota dessa empresa, graças à retirada dos investidores.

O exposto nos leva a refletir – cada vez mais – sobre a inter-relação entre os conteúdos específicos de imagem social do indivíduo e do grupo, identidade, ideologia, poder, papéis sociais e situacionais e a cortesia verbal como prática social, inclusive nas organizações. Temos que refletir sobre a importância do chamado macro-contexto, isto é, o contexto como conhecimento compartilhado e em consenso com as normas sociais, que interage com a situação de fala. A interdependência entre os fatores lingüísticos e socioculturais mostra que a própria noção de “cortesia” também é socioculturalmente construída.

### **Referências bibliográficas**

Accident Investigation Report NTSP/AAR-91/04

BARGIELA, N. et al (*Linguistic Politeness and Context. Working Papers on the Web, vol.3*; <http://www.shu.ac.uk/wpw/politeness/>)

BROWN, P. & S. Levinson. *Politeness*. Cambridge Univ.Press, 1987

CARVAS JÚNIOR, Waldomiro. Relações Públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 205-213.

CORRADO, Frank. M. *A força da comunicação: quem não se comunica...* São Paulo: Makron Books, 1994.

CUNA JR., Elpi O. Current realities in crisis communication. In: GILLIS, Tâmara L. (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: a guide for marketers, consultants, and communications professionals*. São Francisco: Jossey-Boss, 2006, p. 136-145.

CVR transcript Avianca Flight052: [web.inter.nl.net/users/H.Ranter/cvr/cvr\\_av052.htm](http://web.inter.nl.net/users/H.Ranter/cvr/cvr_av052.htm)

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K.; PAPA, Michael J. *Perspectives on organizational communication*. 4nd. ed. Estados Unidos da América: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

FAIRCLOUGH, Norman. *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Longmann, 1995.

GILLIS, Tâmara L. (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication: a guide for marketers, consultants, and communications professionals*. São Francisco: Jossey-Boss, 2006.

HAVERKATE, H. *La cortesía verbal*. Madrid, Gredos, 1994

JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L.; ROBERTS, Karlene H.; PORTER, Lyman W. (eds) *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, Califórnia: Sage Publications, Inc., 1987.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. Es universal la cortesía? In: Bravo, D & A.Briz (eds.) *Pragmática sociocultural*, Barcelona, Ariel, 2004

KREPS, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos da América: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. Rev. Atual. e Ampl. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAKOFF, R. 'The logic of politeness; or minding your p's and q's', *Papers from tge 9th Regional Meeting of the chicago Linguistic Society*, 292-305, 1973

LERBINGER, Otto. *The crises manager: facing risk and responsibility*. Mahwah: Erlbaun Associates, 1997.

LESLY, Philip. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação...* São Paulo: Pioneira, 1995.

HG, Sik Hung, BRADAC, James J. *Power in Language. Verbal Communication and Social Influence*. Newbury Park: Sage, 1993.

PUTNAM, Linda L., POOLE, M. Scott. Conflict and negotiation. *In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L.; ROBERTS, Karlene H.; PORTER, Lyman W. (eds) Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, Califórnia: Sage Publications, Inc., 1987, p. 549-599.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pámela. *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. 2<sup>nd</sup>. Ed. New York: Longman, 1991.

VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2000.

WIERZBICKA, A. *Cross-Cultural Pragmatics*, Berlin, Mouton de Gruyter, 1991

WILCOX, Dennis L; CAMERON, Glen T.; AULT, H. Phillip; AGEE, Warren K. *Public relations: strategies and tactics*. 70<sup>a</sup> ed. New York: A and B, 2003.