

Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais

Gisela Gonçalves

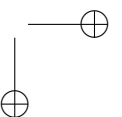
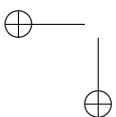
Universidade da Beira Interior

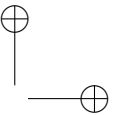
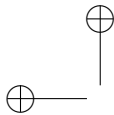
NO DIA 20 de Abril de 2010, uma explosão na plataforma petrolífera da British Petroleum (BP) no mar do Golfo do México provocou 11 mortos e 17 feridos. Durante 87 dias, ou mais precisamente, até 15 de Julho, data em que a fuga é dada como controlada, foram libertados para o mar cerca de 780 milhões de litros de crude, provocando o pior desastre ambiental dos EUA. A empresa britânica viria a gastar cerca de 4,6 mil milhões de euros na luta contra a maré negra no Golfo do México. Este montante inclui as despesas para conter e limpar o crude na zona, as despesas com as equipas de apoio, e o valor entregue às autoridades federais e aos Estados norte-americanos com costa afectados pelo desastre. Até meados de Junho de 2010, a BP terá recebido cerca de 150.000 pedidos de indemnização tendo vindo a criar um fundo de 20 mil milhões de dólares para as vítimas da maré negra.

Apesar dos valores elevados associados à gestão da crise, muitos são os analistas que consideram que a factura provocada pela desvalorização da marca em cerca de 61% ainda está por pagar: a difícil recuperação da imagem e reputação da BP provocada, em grande parte, pela má gestão da comunicação em situação de crise. Entre os vários episódios que marcaram a comunicação de crise da BP, sem dúvida que o pico mais mediático foi marcado pela campanha publicitária em que Tony Hayward, CEO da BP, pede desculpas publicamente e afirma o compromisso da empresa em resolver o problema do derrame de crude.

Tendo como pano de fundo o estudo de caso da BP, o objectivo principal deste artigo consiste em perceber como as organizações modernas recorrem a estratégias discursivas de responsabilização para se legitimarem como actores sociais. Pretende-se reflectir como através de narrativas que oscilam entre a defesa e a culpa, as empresas defendem a sua imagem aos olhos da opinião pública. Esta reflexão parte do pressuposto de que o discurso organizacional – tal como as pessoas, o dinheiro, a matéria-prima, ou as máquinas – é um recurso das organizações que pode ser utilizado para resolver problemas. Além disso, subjaz ao nosso raciocínio a ideia de que o processo comuni-

Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing, 85–100





cacional promovido pelas relações públicas não deve ser interpretado apenas como *spin control*, mas antes como um processo de criação de significados partilhados entre a organização e os seus diferentes públicos.

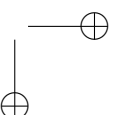
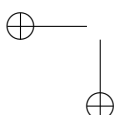
O artigo encontra-se dividido em três momentos principais. Em 1º lugar, numa abordagem mais lata, começa-se por analisar o discurso de responsabilização da BP à luz da literatura sobre estratégias de comunicação de crise. Em 2º lugar, descodifica-se o pedido de desculpas público e oficial da BP, veiculado numa campanha publicitária, através de um estudo discursivo e interpretativo. Finalmente, propõe-se uma interpretação do insucesso da estratégia de comunicação de crise através de uma explicação discursiva do recurso ao acto ilocutório que constitui o pedido de desculpas.

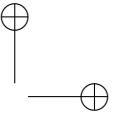
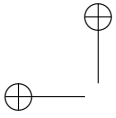
Revisitando os teorias de comunicação de crise

A comunicação de crise tem sido amplamente estudada por parte dos autores de relações públicas, ou não estivesse no centro da actividade desta disciplina de gestão a criação, manutenção e defesa da legitimidade de uma organização para operar na sociedade. O direito de uma organização existir e desenvolver as suas actividades advém do respeito pelas regras sociais, valores e expectativas múltiplas estabelecidas pelos *stakeholders*.¹ Daí que sempre que a opinião pública se questiona sobre se uma organização está a seguir as expectativas normativas existentes exista uma crise – de maior ou menor grau – mas que ameaça ou desafia a legitimidade pública de uma organização. É nestas situações que as organizações recorrem à comunicação com os seus diferentes públicos de forma a esclarecer ou defender as suas opções de acção. Através do discurso organizacional procuram, no fundo, modelar a forma como as pessoas percebem a organização.

De acordo com a revisão bibliográfica levada a cabo por Avery *et al* (2010), nos últimos 18 anos, entre 1991 e 2009, podem-se identificar dois principais paradigmas teóricos que suportam a produção científica no âmbito

¹Os conceitos de *stakeholder* e de público são muitas vezes utilizados como sinónimos. O conceito de *stakeholder* é aqui utilizado no sentido clássico teorizado por Freeman (1984: 25), isto é, “qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pelas acções, decisões, políticas, praticas ou objectivos de uma organização”. No âmbito da gestão da comunicação, público é considerado aquele grupo de pessoas que é, de facto, alvo das estratégias comunicacionais.





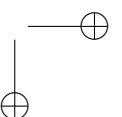
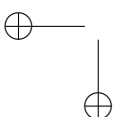
da comunicação de crise: 1. A *Situational Crisis Communication Theory*, de Timothy Coombs (1995, 1998, 2009) e 2. a *Image Restoration Theory*, de W. L. Benoit (1995, 1997). Ambas as teorias partem do princípio que as crises são ameaças à reputação de uma organização e que as características de uma situação de crise recomendarão o uso de uma certa estratégia de resposta. Além disso, também consideram que os eventos de crise são fenómenos sujeitos a interpretação por parte dos *stakeholders* da organização e que a comunicação pode ajudar a formar ou a restaurar uma imagem positiva junto da opinião pública.²

A Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC) de Coombs é inspirada na *Teoria da Atribuição*, uma teoria da Psicologia Social que analisa a forma como os indivíduos atribuem causas aos eventos e ao comportamento. Uma crise é sempre um evento negativo – uma greve, uma sabotagem, um desastre, etc. Face a esse tipo de evento, os públicos tentam perceber o seu sentido e procuram atribuir a culpa a alguém. Quanto maior for a responsabilidade atribuída a uma organização, maior será a probabilidade de a sua imagem se tornar muito negativa e, conseqüentemente, provocar reacções que questionam a legitimidade dessa organização para continuar a actuar na sociedade.

Segundo Coombs existem três tipos de situações que emolduram a forma como as pessoas entendem as crises e que se encontram ligadas às atribuições de responsabilidade: vítima, acidente e crise previsível. Este último tipo – a crise previsível – é, obviamente, o caso em que os *stakeholders* realmente acreditam na culpa de uma organização em relação ao acontecimento. Por essa razão, é o tipo de crise mais difícil de gerir, especialmente se for enquadrada por aquilo que o autor chama de factores intensificadores: o histórico de crises e a reputação negativa pré-existente.

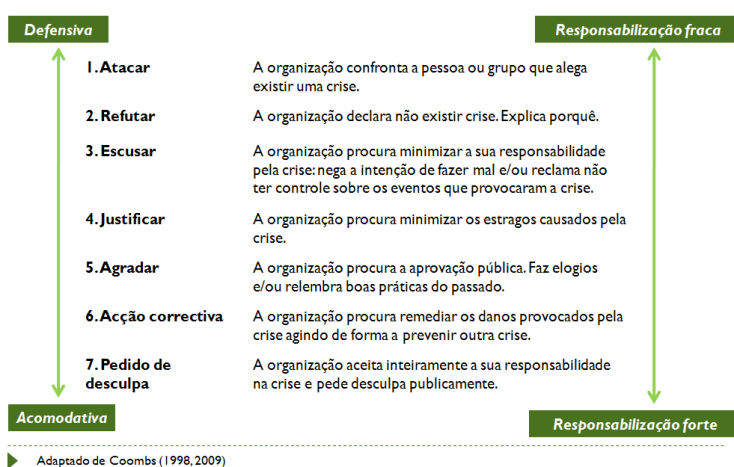
Será com base no grau de responsabilização identificado que uma organização deve escolher a estratégia mais indicada a seguir. Quanto maior for a responsabilidade atribuída a uma organização maior esforço terá de despende

²O conceito de imagem organizacional (tal como o de identidade e de reputação) não é consensual nem fácil de definir. O conceito de imagem é utilizado ao longo deste artigo do ponto de vista do receptor, ou seja, como sinónimo de um processo de construção mental por parte dos públicos em relação a uma organização. No fundo, a soma das opiniões que os públicos detêm sobre uma empresa nas suas mais variadas facetas – produtos, marcas, posicionamento, recursos humanos, publicidade, etc. etc.



para que os públicos se apercebam que está a assumir a sua responsabilidade e a corrigir o seu erro. Daí que, como se pode ver no quadro seguinte, Coombs sugira um *continuum* de estratégias que vão desde uma postura *defensiva* – quando a responsabilidade é fraca ou é externa à empresa – a uma postura *acomodativa* – quando a responsabilidade é forte e com origem interna.

Teoria situacional de comunicação de crise



A *Teoria da Reparação da Imagem* (TRI) de Benoit (1995) também parte do princípio que as organizações, tal como os indivíduos, desenvolvem estratégias discursivas de auto-defesa quando são acusadas ou percebidas como responsáveis por um evento negativo que ameaça a sua reputação ou imagem pública. Mais concretamente, identifica cinco categorias de opções discursivas utilizadas pelas organizações em situação de crise: *negar*, *fugir à responsabilidade*, *reduzir o grau de ofensa*, *acção correctiva* e *mortificação*.

(1) *Negar*

De acordo com Benoit (1995), existem duas formas de negação, a negação simples e a transferência da culpa. No primeiro caso, o orador nega a existência de um problema, no segundo, transfere a culpa para outrem. Brinson e Benoit (1999) acrescentaram outra categoria – *separation* – que ocorre quando a organização coloca a responsabilidade num ou mais dos seus membros, alegando que agiram sem autorização oficial. Hearit (1995) refere-se a um con-

ceito similar ao introduzir o conceito de *dissociações individuais/grupo* na sua análise da *corporate apology*. Uma tática que, na opinião de Hearit, permite que a empresa identifique os transgressores ao mesmo tempo que preserva a sua reputação: afirmando que o seu comportamento, além de atípico, desafia os valores da empresa e deve ser sancionado. Para que a *separação* ou *dissociação* funcione, Brinson e Benoit (1999) argumentam que a organização deve ser capaz de mostrar que as suas políticas foram ignoradas, que os prevaricadores foram punidos e que medidas foram tomadas para evitar novos problemas.

(2) *Fugir à responsabilidade*

Nesta categoria, Benoit (1997) discrimina quatro subcategorias: *reação a uma provocação*, *vitimização*, *acidente e boas intenções*. O primeiro caso ocorre quando uma empresa afirma agir em resposta a um acto ofensivo de outro e, conseqüentemente, que o seu comportamento pode ser visto como uma reacção razoável a essa *provocação*. Por exemplo, uma fábrica justificar a sua mudança de país com o aumento de impostos. Para fugir à responsabilidade uma empresa pode também alegar que a acção ofensiva foi *acidental* e por isso mesmo não intencional; ou ainda, explicar que por detrás da sua acção estavam *boas intenções*.

A *vitimização* é uma sub-categoria que tem sido alvo de grande atenção. O discurso da vitimização é uma estratégia para reduzir a responsabilidade do indivíduo ou organização acusada através do argumento de falta de controlo, ou de informação pertinente, em relação a determinada situação. Benoit (2006), por exemplo, demonstrou que o antigo Presidente dos EUA, George W. Bush, recorreu a este tipo de defesa ao justificar a sua decisão de enviar tropas para o Iraque: Bush argumentou que agiu em conformidade com a informação secreta que possuía naquela altura.

(3) *Reduzir o grau de ofensa*

Qualquer empresa acusada de más acções pode tentar reduzir a percepção sobre o grau da ofensa através de seis estratégias: *apoiar*, *minimizar*, *diferenciar*, *transcender*, *atacar e compensar*. O *apoio* consiste numa tentativa de melhorar a credibilidade realçando comportamentos positivos da empresa no passado. A sua eficácia será maior quanto maior e mais antiga for a admiração e apoio do público à organização (Holtzhausen & Roberts, 2009). As outras estratégias para reduzir o grau de ofensa passam por *minimizar* os sentimentos negativos associados ao acto em causa; *diferenciar-se* por comparação a

problemas similares muito mais graves; *transcender-se* no sentido em que a organização pode explicar o seu acto como um mal necessário tendo em vista um objectivo muito mais importante; atacar o *acusador* com a intenção de diminuir a sua credibilidade e, por último, *compensar* as vítimas através de indemnizações.

(4) *Acção correctiva*

Quando uma empresa promete corrigir o problema por ela provocada propõe-se desenvolver uma *acção correctiva*. Esta acção pode tomar a forma de restituição do estado das coisas anteriores ao acto ofensivo e/ou a promessa de evitar a recorrência desse acto. Hearit (1995) argumenta que ao optar por uma acção correctiva, a organização está a aceitar algum tipo de responsabilidade no evento em questão. Por isso mesmo, não pode ser usada com uma estratégia de negação. Também Caldiero, Taylor e Ungureanu (2009), ao examinarem 17 tipos de crises fraudulentas, descobriram que a acção correctiva foi a estratégia mais utilizada e aquela que mais compromete uma organização em relação à sua acção no futuro.

(5) *Mortificação*

A última estratégia geral de renovação da imagem referida por Benoit consiste no acto de confessar e pedir desculpas. A *mortificação* tem sido considerada uma forma de resposta efectiva em muitas situações. No entanto, muitos autores realçam que nem sempre é utilizada devido às implicações legais e financeiras que acarreta para quem assume a responsabilidade do acto. Além disso, em determinadas circunstâncias, outras estratégias menos comprometedoras, parecem poder gerar o mesmo nível de reacção positiva (Coombs & Holladay, 2008; Coombs & Schmidt, 2000). Por exemplo, Holtzhause e Roberts (2009) descobriram que as *estratégias de redução do grau de ofensa* estão correlacionadas com um tipo de cobertura mediática mais positiva, enquanto que a *mortificação* a uma cobertura mais negativa. Estes autores concluíram que o pedido de desculpa nem sempre conduz a resultados mais positivos, não sendo necessariamente, por isso mesmo, uma boa opção.

Pelo contrário, Sheldon e Sallot (2009) estudaram a retórica política e descobriram que a mortificação era a melhor estratégia para gerar suporte público e melhorar a reputação. Estes resultados contraditórios indicam que o sucesso das estratégias de reparação da imagem depende dos indivíduos ou organizações em questão, assim como, da natureza da crise.

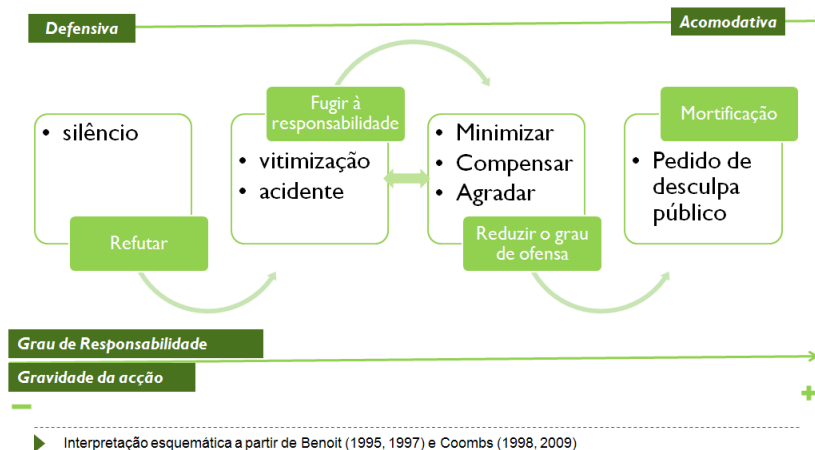
Em suma, tal como para Coombs, as opções discursivas identificadas por

Benoit, dependem da gravidade da acção que despoletou a crise e do grau de responsabilidade do actor corporativo. Em ambos os modelos, a opção por pedir desculpas publicamente corresponderá a situações limite na comunicação de crise, pois implica que a organização assuma a culpa, total ou parcial pela situação despoletada e pelas suas consequências. É precisamente o acto de pedir desculpas que de seguida analisamos mais pormenorizadamente, após apresentação do caso de crise da BP – um fenómeno privilegiado para aplicar as tipologias dos autores antes apresentadas.

A estratégia de comunicação de crise da BP

Optamos por apresentar os principais momentos da gestão da comunicação de crise encetada pela BP, no caso do derrame de petróleo no Golfo do México, através de uma representação esquemática. Nesse resumo, os momentos-chave da comunicação de crise são analisados à luz do enquadramento teórico proposto por Coombs e Benoit, anteriormente revisitado.

A comunicação de crise



No dia 20 de Abril de 2010, a plataforma Deep Horizon explode e incendeia-se provocando 11 mortos e 17 feridos. Dois dias depois, a plataforma

afunda-se com 2.6 milhões de litros de crude no seu interior, libertando cerca de 20 mil barris de petróleo por dia. A primeira comunicação oficial da BP, em conferência de imprensa, ocorre sete dias após a explosão da plataforma. Este facto é, sem dúvida, o primeiro ponto a salientar na estratégia da multinacional inglesa. Optar pelo silêncio aponta para uma *estratégia defensiva* de refutação da culpa. Na verdade, ao longo das primeiras semanas, o discurso da BP enquadra-se numa estratégia de vitimização e de *fuga à responsabilização*, a que se seguiria, uma tentativa de *redução do grau de ofensa*. Esta opção estratégica pode ser facilmente identificada através da leitura das seguintes asserções, da autoria de Ray Hayward, CEO da BP na altura:

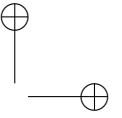
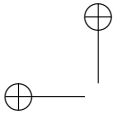
“O que é que fizemos para merecer isto?” (*in New York Times*, 30.04.2010).

“O Golfo é um Oceano muito grande. O total do volume de petróleo e de dispersante é pequeníssimo em relação ao total do volume de água” (*in Guardian*, 14.05.2010)

“Eu penso que o impacto deste desastre ambiental vai ser muito, muito pequeno” (*in Sky News*, 18.05.2010).

Cerca de um mês depois do início da crise, o discurso da BP aponta, de forma ainda mais enfática, para uma estratégia de redução do grau da ofensa, quiçá devido às pressões da opinião pública, veiculadas nos *media* e na Web. Através da leitura dos comunicados de imprensa disponibilizados no site corporativo, na altura, pode-se concluir que o discurso oficial se centra em evidenciar que a empresa se compromete em compensar os lesados pela crise: “A BP informa ter recebido cerca de 25 mil queixas e já ter gasto 35 milhões de dólares em indemnizações” (31 de Abril de 2010). Este tipo de discurso aponta para a passagem de uma estratégia defensiva para uma *estratégia acomodativa*, na terminologia de Coombs, na medida em que implica reconhecer a gravidade do problema e o assumir da responsabilidade por parte da BP junto da opinião pública.

O ponto alto desta estratégia é preconizado através de um discurso de reparação da imagem que, de acordo com Benoit, corresponde a um discurso de *mortificação*: no dia 3 de Junho, a BP, representada pelo seu CEO, apresenta um pedido de desculpas público veiculado por uma campanha publicitária multi-meios. Esta campanha foi alvo de críticas exacerbadas, especialmente nas redes sociais, como o Facebook. Para muitos, terá sido apenas uma tentativa de limpar a imagem do próprio CEO, Ray Hayward, autor de várias gafes



ao longo de todo o período de gestão da crise. A gafe que mais ira provocou entre cidadãos e *opinion makers* ocorrera mesmo apenas 9 dias antes da campanha publicitária estar no ar, quando o CEO afirmou: “Eu adorava ter a minha vida de volta”.

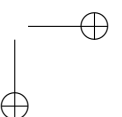
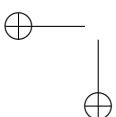
Em suma, a estratégia de comunicação de crise da BP desenvolveu-se desde uma estratégia *defensiva*, em que o discurso oficial refuta a gravidade da acção e o grau de responsabilidade pelos factos, até uma estratégia claramente *acomodativa*, em que a responsabilidade pela ofensa é assumida através de um pedido de desculpa público.

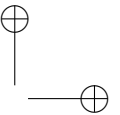
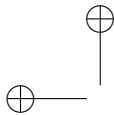
De seguida, através de uma análise mais aprofundada do acto ilocutório que constitui o pedido de desculpa, tentaremos demonstrar porque, na nossa opinião, essa opção estratégica no discurso da comunicação de crise da BP, não foi bem sucedida junto da opinião pública. Mas não sem antes apresentar algumas das teorias que nos permitirão desenvolver essa mesma análise.

A era da desculpa

Os discursos públicos de pedido de desculpa têm vindo a ser alvo de especial atenção desde diferentes perspectivas disciplinares, tais como, as relações internacionais, a ciência política, as relações públicas ou a pragmática. Vários autores afirmam mesmo que vivemos na “era da desculpa” (Brooks, 1999), que o fenómeno está a ser vulgarizado em todos os níveis da sociedade, apontando para uma cultura da desculpa pública, evidenciado especialmente pelos discursos dos políticos (Lazare, 2004).

Na concepção de Goffman (1971), a principal função do pedido de desculpa é distinguir o *bad-self* – que pede desculpa por um evento particular – do verdadeiramente representativo *good-self*. Esta perspectiva foi subscrita por Schlenker (1980:154) ao afirmar que um indivíduo pede desculpas para mostrar que “o evento não deve ser considerado uma representação justa do que é realmente esse actor enquanto pessoa”. Muita da literatura dedicada ao acto de pedir desculpas tem sido influenciada pelo trabalho de Brown e Levinson (1978) sobre a teoria de polidez ou cortesia linguística. Nesta teoria, uma das funções chave do pedido de desculpa é reparar os actos de ameaça à *face*. A manutenção da *face* depende da aceitação e validação por parte dos





outros das identidades sociais que apresentamos. Daí que manter e salvar a *face* sejam objectivos recorrentes nas interações sociais.

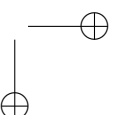
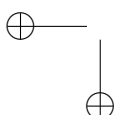
Diversos autores têm vindo a apresentar um elevado número de taxonomias sobre o que constitui o acto de pedir desculpas (ver, por exemplo, Goei et al., 2007; Harris *et al.*, 2006; Hearit, 2006; Meier, 1998). De acordo como Hargie *et al* (2010: 723), os componentes recorrentes na descrição do pedido de desculpas podem ser resumidos nos nove pontos apresentados de seguida. Os autores acrescentam ainda que, apesar de nem todas as desculpas incluam essas nove variáveis, a força do acto ilocutório será maior quantas mais incluir.

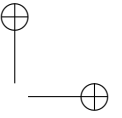
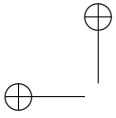
Principais componentes do pedido de desculpa

1. Um acto ilocutório que indica intenção, isto é, uma asserção em que se pede desculpa (Desculpe-me; Peço desculpa por isto”)
2. Uma afirmação de aceitação da responsabilidade (‘A culpa for inteiramente minha’)
3. A negação da intenção (‘Eu nunca pretendi perturbá-lo’)
4. Um pedido directo de perdão (‘Por favor perdoe-me’)
5. Uma explicação (‘Eu não estava atento’)
6. A auto-censura (‘Sou um grande idiota’)
7. A expressão de remorso (‘Sinto-me muito mal com isto’)
8. Uma oferta de reparação (‘Vou substituir-lhe...’)
9. Uma promessa de maior auto-controlo (‘Isto não vai acontecer novamente’)

Apesar de nem todos estes nove pontos se poderem encontrar em todas as situações, pesquisas sobre o tema mostram que para que uma desculpa seja válida os dois primeiros componentes são obrigatórios (Harris et al., 2006; Scher e Darley, 1997; Trosborg, 1995). O acto ilocutório de pedir desculpas e a admissão de culpa, além de mostrar que o transgressor está consciente de ter quebrado normas, também está concentrado em evitar repetir as mesmas transgressões no futuro. Portanto, que não foi o *good self* a cometer a ofensa.

A adição de uma declaração de remorso (‘Tenho muita pena’, ‘Sinto-me muito mal com isto’) também é importante porque introduz um aspecto emocional à desculpa, sem a qual ela (i.e. dizendo apenas “Peço desculpa”, “Perdoe-me”) pareceria automática, pouco sincera e, por isso mesmo, poderia evocar





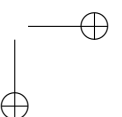
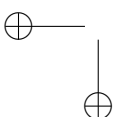
associações negativas. Expressar remorso contribui também para reduzir os julgamentos negativos sobre a acção do transgressor. Este ponto é especialmente problemático quando se tratam de desculpas públicas, na medida em que pode ter consequências legais. O que nos permite perceber, em certa medida, porque a BP demorou tanto tempo a emitir um comunicado oficial sobre a crise.

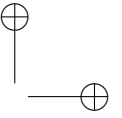
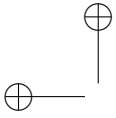
No caso da BP, como já antes realçámos, o anúncio publicitário protagonizado por Tony Hayward corresponde a um discurso de mortificação. Mas será que podemos encontrar claramente, no seu discurso, os componentes que constituem o pedido de desculpas? Para tentar responder a esta questão recorreremos a uma análise cuidada do texto do anúncio publicitário em questão, aqui transcrito:

The Gulf spill is a tragedy that never should have happened.
I'm Tony Hayward.
BP is taking full responsibility for cleaning up the spill in the Gulf. We've helped organized the largest environmental response in this country's history. More than 2 million feet of boom, 30 planes and over 1,300 boats are working to protect the shoreline. When oil reaches the shore, thousands of people are ready to clean it up. We will honor all legitimate claims and our clean up efforts will not come at any cost to taxpayers.
To those affected and your families, I'm deeply sorry. The Gulf is home for thousands of BP employees and we all feel the impact.
To all the volunteers and for the strong support of the government, thank you.
We know it's our responsibility to keep you informed and do everything we can so this never happens again.
We will get this done. We will make this right.

Neste discurso não conseguimos identificar o conteúdo relativo aos pontos 3 a 6 da tipologia antes apresentada: *a negação de intenção, um pedido directo de perdão, uma explicação e a auto-censura*. Apenas nos parece possível identificar, facilmente, a presença dos componentes 8 e 9:

- *Uma oferta de reparação (ponto 8):* “Vamos honrar todas as reclamações legítimas”

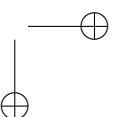
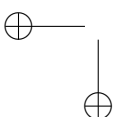




- *Uma promessa de maior auto-controlo (ponto 9):* “Faremos de tudo para que isto não volte a acontecer”.

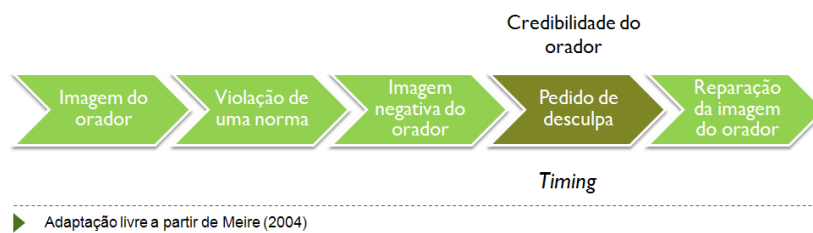
Tampouco consideramos que os dois componentes fundadores do discurso em análise – uma asserção em que se pede desculpa (*ponto 1*) e uma afirmação de aceitação da responsabilidade (*ponto 2*) – se encontram directamente presentes na publicidade da BP. É verdade que, no seu discurso, o porta-voz da BP afirma: “Lamento profundamente por todos aqueles, e suas famílias, que foram afectados”, o que se pode considerar uma expressão de remorso (*ponto 7*). No entanto, o orador lamenta não a acção da BP (por ex., a falta de segurança na construção do poço), mas antes, a situação, o estado das coisas – a tragédia que é um derrame de crude. Está, no fundo, a evitar assumir responsabilidade por qualquer infracção da BP apesar de assumir responsabilidade pelos “esforços de limpeza do derrame no Golfo”. A mesma lógica se pode encontrar na afirmação “Todos nós sentimos o impacto” – ao se colocar no lugar do grupo afectado, o orador alinha do lado das vítimas, evitando ser responsabilizado.

Vários investigadores afirmam que, em geral, quando o orador assume a responsabilidade e o reconhecimento do erro no pedido de desculpa, é mais provável levar ao perdão do transgressor. No entanto, como Frantz e Bennigson (*apud* Hargie, 2010: 724) realçam, a forma como a desculpa é conduzida é importante, em especial em relação ao *timing* e à sinceridade. Quando mais tarde a desculpa for apresentada mais dificilmente será considerada como sincera ou genuína. Além disso, quando uma desculpa é considerada falsa ou manipulativa ela pode ter mesmo um efeito de *boomerang*, produzindo ainda mais avaliações negativas sobre o seu emissor. Em certa medida, foi isso que se passou em relação ao *timing* tardio do pedido de desculpa da BP – 45 dias depois do início do derrame. Em adição, as gafes do CEO, ou seja, a fraca credibilidade do orador dificultaram que a opinião pública percepcionasse o discurso publicitário como um pedido de desculpa sincero da BP, em relação aos actos ou decisões que levaram à explosão e derrame de crude no Golfo do México.



Conclusão: O estranho caso do pedido de desculpa

Partindo do princípio que “A maior força motivadora por detrás de uma desculpa é o status da imagem do orador aos olhos do ouvinte”, Meier (2004: 4) apresenta o seguinte modelo para explicar como um pedido de desculpa se baseia na necessidade do orador reparar uma imagem danificada:



Este modelo reconhece, explicitamente, que o acto discursivo de pedir desculpas está ligado à necessidade de reparar uma imagem de um orador, danificada aos olhos de uma audiência externa, face à violação de uma norma mutuamente reconhecida.

A noção de reparação de imagem é recorrente nos estudos de comunicação de crise, como demonstrámos ao revisitar as teorias de Benoit e de Coombs. No entanto, não há consensos sobre a eficácia dos pedidos de desculpa públicos nos casos em que as organizações enfrentam situações de crise. Talvez por existir sempre a probabilidade de o pedido de desculpa conseguir ou não provocar apoio público, mas, sobretudo, por poder levar a uma cobertura mediática mais negativa, como aconteceu no caso da BP.

O acto ilocutório que constitui o pedido de desculpa está ligado à necessidade de o *self* reparar uma imagem danificada aos olhos do outro. Há, no entanto, factores que diminuem o sucesso desse acto discursivo e, consequentemente, qualquer tipo de tentativa de reparação da imagem. Através da análise do caso da BP pudemos destacar três: 1) a má selecção do *timing* do pedido de desculpa; 2) o não assumir claramente a responsabilidade pelo acto, não pedido desculpa por esse mesmo acto mas apenas pelo estado das coisas; e 3) a fraca credibilidade ou *ethos* do porta-voz da organização.

Sem incluir estas três variáveis, qualquer pedido de desculpa em situação de crise apenas se assemelhará a uma estratégia artificial e desesperada de

reparação da imagem, sem eficácia junto da opinião pública e com poucas probabilidades de contribuir para melhorar a reputação da empresa. No fundo, este pedido de desculpa, constituiu a continuação de uma estratégia de minimização da culpa que, aliás, só no dia 08 de Setembro de 2010 viria a ser claramente assumida no relatório final de investigação interna ao desastre. O momento em que a BP, partilhando a sua culpa com a construtora do poço, assumiu claramente a sua responsabilidade no derrame.

Além disso, o facto de o pedido de desculpas ter sido veiculado por uma campanha publicitária e não por uma conferência de imprensa, por exemplo, que à partida permitiria o diálogo com os jornalistas, também não favoreceu, na nossa opinião, o próprio discurso de mortificação. Na verdade, promoveu a ideia de se tratar de mais uma estratégia de manipulação da opinião pública, só acessível a multinacionais com capacidade para pagar publicidade na televisão e na imprensa. Seria interessante verificar, em futuras investigações, qual o veículo mais eficaz – publicidade ou assessoria de imprensa – para as organizações desenvolverem o seu discurso de reparação de imagem em situações de crise.

Referências

- Avery, E., Lariscy, R., Kim, S. & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36: 190-192.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, Nova Iorque: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23: 177-186.
- Brinson, S. L., & Benoit, W. L. (1999). The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image. *Communication Quarterly*, 12: 483-510.
- Brooks, R. L. (1999). 'Age of Apology', in R. L. Brooks (ed.) *When Sorry Isn't Enough: The Controversy Over Apologies and Reparations for Human Injustice* (pp. 3-12). Nova Iorque: New York University Press.

- Brown, P. & Levinson, S. (1978). 'Universals in Language Usage: Politeness Phenomena', in E. N. Goody (ed.) *Questions and Politeness*, pp. 56-310. Cambridge: Cambridge University Press.
- Caldiero, C., Taylor, M., & Ungureanu, L. (2009), Image Repair Tactics and Information Subsidies During Fraud Crises, *Journal of Public Relations Research*, 21 (2): 218-228.
- Coombs, W. T. & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12 (2): 163-178.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the – appropriate crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8: 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10: 177-192.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2009). Conceptualizing crisis communication. In R. L. Health, & H. D. O'Hair (Eds.), *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 99-118). Nova Iorque: Taylor & Francis.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3): 252-257.
- Freeman, Edward R. (1984), *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Goei, R., Roberto, A., Meyer, G. & Carlyle, K. (2007). The Effects of Favor and Apology on Compliance, *Communication Research* (34): 575-95.
- Goffman, E. (1971). *Relations in Public*. Nova Iorque: Basic Books.

- Hargie, O., Stapleton, K. & Tourish, D. (2010). Interpretations of CEO public apologies for the banking crisis: attributions of blame and avoidance of responsibility, *Organization*, 17(6): 721-742.
- Harris S., Grainger, K. e Mullany, L. (2006). The Pragmatics of Political Apologies. *Discourse Society* 17: 715-37.
- Hearit, K. M. (1995). Mistakes were made: Organizations, apologia and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46: 1-17.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Londres: Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165-186.
- Lazare, A. (2004). *On Apology*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Meier, A. J. (2004). Conflict and the Power of Apologies, *PhiN (Philologie im Netz)* 30: 1-17. Disponível em: <http://www.fu-berlin.de/phin/phin30/p30t1.htm> (acedido em Maio de 2010).
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Sheldon, C. A., & Sallot, L. M. (2009). Image repair in politics: Testing effects of communication strategy and performance history in a faux pas. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 25-50.
- Scher, S. & Darley, J. (1997). How Effective are the Things People Say to Apologize? Effects of the Realization of the Apology Speech Act, *Journal of Psycholinguistic Research* 26: 127-40.
- Trosborg, A. (1995). *Interlanguage Pragmatics: Requests, Complaints, Apologies*. Berlin: Mouton De Gruyter.