



## **Comunicação organizacional em situação de crise: o contexto e a polidez lingüística<sup>1</sup>**

Anely Ribeiro<sup>2</sup>  
Universidade Federal do Paraná, PR

### **Resumo**

O artigo apresenta fundamentos conceituais sobre o contexto e as estratégias da polidez lingüística, adequadas à situação de crise no processo da comunicação organizacional. Empregamos a revisão bibliográfica com perspectivas dos estudos lingüísticos relacionados aos princípios da polidez, às estratégias e às variáveis sociológicas, ou seja, o poder relativo, distância social e nível de imposição, numa visão interdependente e complementar às noções de crise nos discursos organizacionais.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; crise, contexto; polidez lingüística.

### **Introdução**

O presente trabalho faz parte de nossa investigação na tese de doutorado que tem como base os fundamentos teóricos transversais da pragmática e polidez lingüísticas aplicados aos fenômenos que envolvem o processo da comunicação organizacional. O recorte aqui exposto abrange noções conceituais sobre crise relacionada à comunicação organizacional, a importância do contexto lingüístico e extra-lingüístico e o nível relacional que se vincula às escolhas das estratégias com foco na polidez lingüística. Tais situações comunicativas dos porta-vozes organizacionais podem tornar a comunicação transparente, fluída e explicativa aos públicos estratégicos das organizações. Porém, as situações de crises em seu processo comunicativo, nas abordagens lingüísticas podem também gerar controvérsia e mal-entendidos entre interlocutores, tanto ao nível conversacional face-a-face como na interação escrita e/ou falada pelos veículos midiáticos, tais como jornais, revistas e internet. A investigação futura, no campo empírico, será uma tentativa de verificação de tais pressupostos de interlocução dos porta-vozes organizacionais na mídia impressa.

### **Contexto**

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutoranda em Estudos Lingüísticos e Prof<sup>a</sup> do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas - UFPR, email: [anelyribeiro@hotmail.com](mailto:anelyribeiro@hotmail.com)



O contexto, as intenções e a competência comunicativa, nas perspectivas dos estudos lingüísticos, são ingredientes teóricos imprescindíveis na geração dos significados discursivos para que os interlocutores realizem o processo de compreensão e interpretação dos enunciados, os quais constituem a base da linguagem em uso no contexto situado do processo comunicativo. Diante disso, partimos da premissa de que é necessário definirmos o que se conceitua e quais os elementos integrantes do contexto para que possamos explorá-lo nas análises em situações de crise nas interações comunicativas organizacionais.

De acordo com Girin (1996, p.49) os contextos são “modos de leitura da situação. São as *estruturas de interpretação*, os *esquemas cognitivos* que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem, e em particular, compreender (...) os fatos da língua” (grifos no original). Anotamos que nesse conceito Girin refere-se aos contextos em relação à língua, mas o autor reforça a noção de que tanto o contexto quanto a situação não pertencem à língua. Girin (1996, p. 50-51) defende que os contextos estão longe de “realidades puramente pessoais”, são “construções parcialmente sociais”, atribuindo vínculos a sua interiorização pela educação e vida social em geral e são “parcialmente locais”, como construções que emergem no processo de socialização. Portanto, em cada situação, os interlocutores recorrerem a uma gama de contextos e excluem outros, sendo que a chave do processo interativo reside na influência que cada sujeito exerce sobre o outro na escolha do contexto adequado para cada situação específica. Girin argumenta que o contexto é um esquema cognitivo aplicável ao texto, destacando que, em certos casos, o contexto lingüístico pode constituir parte do contexto no sentido de que ele contribui para estabelecer fatos ou noções essenciais do esquema cognitivo aplicável ao texto. Em termos de situação, de acordo com Girin (1996, p, 48, p. 58) há três componentes característicos indispensáveis para que haja a comunicação na organização: os interlocutores; o espaço físico das organizações, com suas características que podem facilitar ou obstruir as trocas comunicativas e a temporalidade, que indicam quando funcionam as atividades na vida organizacional. Lingüisticamente destaca a presença dos *dêiticos*, ou expressões designadoras como advérbios, demonstrativos e verbos que organizam as relações espaço-temporais dos sujeitos, por exemplo, “aqui estão os arquivos”, esse “aqui” é um dêitico; em situações de crises – “agora mostramos os destroços e ouviremos o pronunciamento do porta-voz da organização X” – as



expressões “agora e o verbo ouviremos” são expressões dêiticas, relacionando análises de tempo e espaço.

Do ponto de vista das organizações, Girin (1996, p. 59) considera as transformações que as atividades humanas produzem em cada organização específica, partindo dos “contextos gerais”, que dependem das estruturas gerais de fundo (como a atividade está organizada) e os esquemas de ordem cognitivos; “contextos que dependem das estruturas sociais”, envolvendo filiações e posições dos/nos grupos entre si, os quais formulam discursos cujo conteúdo considera familiaridade/distância, consideração/desprezo e/ou polidez/grosseria, dentre outros aspectos.

Na revisão da literatura sobre o contexto, a linguagem e a comunicação organizacional, sinalizamos contribuições dentre outras em Eisenberg & Goodall (1997, p. 34) os quais entendem que o “o contexto se refere onde a comunicação ocorre (isto é, o cenário físico) e as estruturas interpretativas usadas que fazem sentido nos intercâmbios comunicativos” (trad. nossa). Segundo a linha de Eisenberg & Goodall, a qual encontra ressonância nos estudos lingüísticos, que veremos na seqüência, o contexto é complexo, instável e não há significado sem o contexto, tornando-se, dessa maneira, vital para o entendimento da comunicação organizacional. A referência aqui sobre o aspecto complexo do contexto diz respeito à linha de autoridade, poder, a situação dos negócios, às políticas e a própria essência dos relacionamentos entre os sujeitos. Tal abordagem ajusta-se à linguagem em uso, do ponto de vista da polidez lingüística em Brown e Levinson (1987) e Locher (2004), no tocante aos aspectos que tratam da ameaça à face ou imagem pública dos interlocutores, com fundamentos no tripé teórico do poder, distância social e nível de imposição. A pertinência dessa abordagem ajusta-se à análise da comunicação organizacional no cotidiano e, igualmente nos contextos múltiplos de situações em crise. Eisenberg & Goodall (1997, p. 36-37) explanam que os contextos múltiplos abarcam o aprendizado na vida organizacional, incluindo as restrições, tais como regras, normas e os entendimentos esperados que a tornam única. No entanto, salientam que as restrições possuem duplo papel: limitam a criatividade e liberdade individual e sugerem focar aspectos específicos da realidade que ajudam na interpretação. Posição teórica que também se conjuga aos correlatos contextuais lingüísticos defendidos por Dascal (2006), expostos na seqüência.

Putnam & Fairhurst (2001, p. 89-90) defendem que “a pragmática é o termo principal a que se refere o estudo da linguagem no contexto; uma vez que é ela com freqüência, que trata uma categoria genérica a uma variedade de perspectivas



discursivas” (trad. nossa.). Concordamos com os autores que a pragmática privilegia as características contextuais e focaliza no discurso como ação e interação simbólica nas comunidades de fala, examinando os enunciados em diversos contextos sociais.

Na perspectiva da linguagem em uso, igualmente, Grant *et al.* (2004, p. 9-10) identificam abordagens do contexto-sensitivo originárias nos estudos da pragmática lingüística, principalmente nos enfoques das teorias do significado, intencionalidade e nos atos de fala, que necessariamente estão imbricados e implicados no contexto, conforme os autores citam Blum-Kulka, investigadora da polidez lingüística na comunicação *cross-cultural*:

Palavras podem significar mais - ou alguma outra coisa – do que elas dizem. Suas interpretações dependem de uma multiplicidade de fatores incluindo familiaridade com o contexto, dicas de modulações e assuntos culturais. A mesma frase pode ter diferentes significados em diferentes ocasiões e a mesma intenção pode ser expressa em diferentes significados lingüísticos. (BLUM-KULKA, 1997, p. 38, *apud* GRANT *et al.*, 2004, p.10). (trad.nossa).

Evidenciamos que tanto nas situações do cotidiano como em crises na vida organizacional, sob a plataforma do(s) contexto(s) de fala, os porta-vozes organizacionais frente às mídias e demais públicos fazem escolhas a partir de seus repertórios e visões de mundo, em busca da interlocução com enunciados produzidos mentalmente. Dependendo dos conhecimentos de mundo e dos aspectos culturais que se conjugam em tais contextos, o processo comunicativo desenvolve a compreensão e interpretação mediante as trocas lingüísticas. Tal processo pode ser de compreensão melhor e/ou incompreensão e gerar mal-entendidos entre as partes envolvidas.

Das abordagens teóricas que tratam noções sobre o contexto, destacamos a obra de Verschueren (2002) ao desenvolver linha conceitual e a operacionalização metodológica sobre a perspectiva pragmática a partir das escolhas lingüísticas, desmembrando-se na teorização da variabilidade, negociabilidade e adaptabilidade. O aspecto que embasa é aprofundado pelo autor ao tratar do contexto, a partir da visão global do “mundo físico”, “mundo social” e “mundo mental”. Tais noções são consideradas relevantes para o campo de estudo da/sobre a comunicação organizacional.

Na perspectiva pragmática, para Verschueren (2002, p. 110-114), a linguagem em uso consiste na contínua escolha lingüística, consciente ou inconsciente, por razões internas ou externas à linguagem. Isto significa que as escolhas podem estar situadas em qualquer nível lingüístico, ou seja, na fonética/fonologia, na morfologia, na sintaxe, no

léxico e/ou na semântica, supondo tipos de variações regional, social ou funcional. Observamos que no âmbito organizacional, o fenômeno das escolhas lingüísticas para a comunicação, estabelecida na relação públicos-organização-públicos necessita ser bem sistematizada ao analisar os enunciados, o contexto e seus respectivos públicos na fase do planejamento da comunicação estratégica organizacional.

Conforme ilustração abaixo, Verschueren (2002, p. 137) refere-se aos correlatos contextuais de adaptabilidade, ao afirmar que as escolhas lingüísticas são realizadas na produção e na interpretação dos enunciados. Busca-se a conexão dos mundos entre E (Enunciador) e I (Intérprete), sujeitos imprescindíveis devido ao funcionamento de suas mentes, concebidos na linha teórica da pragmática lingüística como “entidades funcionais” ou “papéis sociais”. Assim, os mundos físico, mental e social do Enunciador e do Intérprete não estão estritamente separados, como mostra a Figura 1.

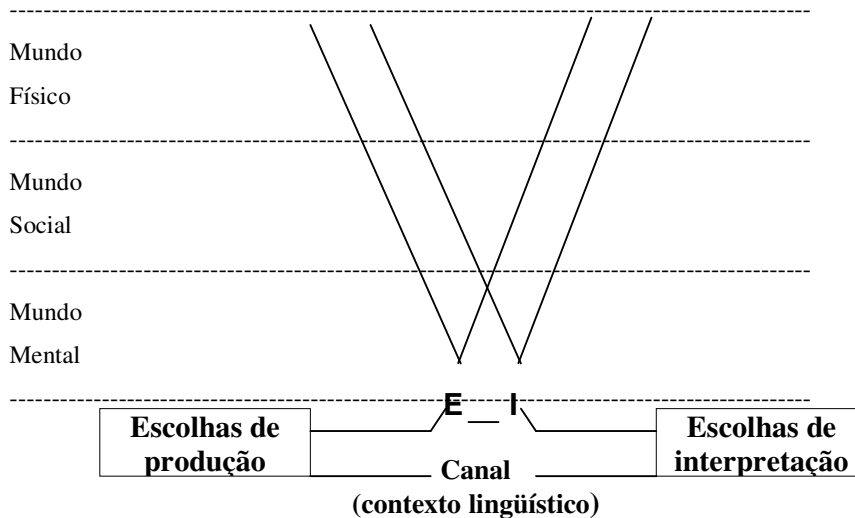


FIGURA 1- Correlatos contextuais da adaptabilidade, conforme Verschueren

FONTE: Verschueren (2002, p. 137).

Para Dascal (2006, p. 43-44) o estudo do contexto começa por distinguir dois tipos gerais de contexto: a) o “metalingüístico” que inclui o texto ou discurso no qual a elocução a ser interpretada está inserida, assim como outros tipos de informações lingüísticas, como a língua e o dialeto do falante, o gênero ao qual pertence esse discurso em particular, o registro que o falante emprega nessa elocução, as normas comunicativas pertinentes à situação específica em que a elocução é proferida, entre outros; b) o contexto “extralingüístico” inclui a informação sobre o “universo de referência”, ao qual a elocução se refere, o conhecimento de fundo (*background*) e de crenças compartilhadas entre falante e destinatário, as circunstâncias específicas da



situação da enunciação, os hábitos e idiosincrasias do falante e ouvinte, etc. Cada um desses tipos de contexto pode ser subdividido em três níveis: genérico, intermediário e específico.

A proposta de Dascal é um modelo que procura explicar os vários tipos e níveis de informação contextual usados pelo ouvinte/leitor. O autor descreve um grande “reservatório de pistas” que pode, em diversas ocasiões, estar à disposição do ouvinte/leitor, e que este deverá selecionar as mais relevantes para um enunciado específico de acordo com um conhecimento de fundo específico. O modelo teórico de Dascal (2006, p. 196-199) apresenta as fontes para as pistas contextuais descritas a seguir e representadas na Figura 2:

- a) Contexto extralingüístico: envolve características específicas da situação à qual o texto se refere – nesse âmbito, o ouvinte/leitor precisa selecionar características situacionais que, embora não sejam mencionadas explicitamente no texto, podem ser relevantes para sua interpretação. As pistas extralingüísticas funcionam graças ao conhecimento pelo destinatário das características situacionais específicas relevantes para a compreensão do texto.
- b) Contexto metalingüístico específico: engloba características específicas das circunstâncias lingüísticas relevantes ao enunciado em questão. Por exemplo, o reconhecimento de um determinado uso de expressões típicas, em nosso caso, de determinados procedimentos na vida de uma organização, muito empregados nas relações intra e/ou intergrupais.
- c) Contexto extralingüístico superficial: suposições gerais sobre as características de um determinado tipo de situação. A noção de contexto superficial está ligada com que é denominado por ‘quadro’ (*frame*), ‘roteiro’ (*script*) ou ‘esquema’ (*schema*). Difere de contexto específico por seu caráter estereotipado.
- d) Contexto metalingüístico superficial: suposições gerais sobre a estrutura convencional de um texto criado para um propósito específico; suposições acerca das convenções e postulados específicos normalmente empregados em um determinado registro. Por exemplo, as expectativas do destinatário diante do texto jornalístico se baseiam na noção que ele tem de uma estrutura estereotipada dos registros em questão. Não se espera que o destinatário tenha consciência dessa noção, embora esta seja essencial para a interpretação.
- e) Conhecimento extralingüístico de fundo: conhecimento geral do mundo.

- f) Conhecimento metalingüístico de fundo: conhecimento geral sobre o funcionamento da comunicação verbal. Por exemplo, o conhecimento necessário para a compreensão e uso de uma língua específica, o conhecimento das máximas da comunicação e as possibilidades de sua violação.

### Pistas contextuais

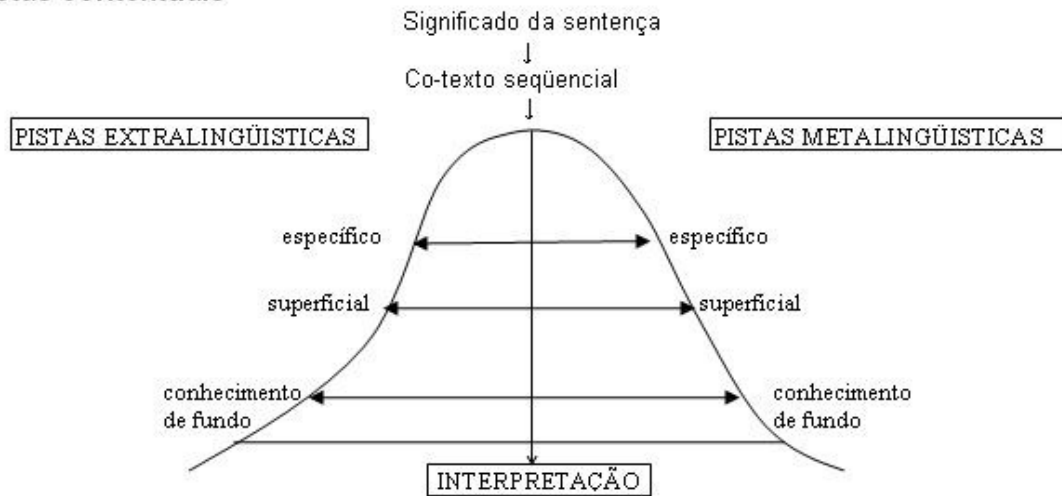


FIGURA 2 - Pistas contextuais empregadas para interpretação dos enunciados, adaptada de Dascal.  
FONTE: Dascal (2006, p. 195).

### Crise: a comunicação organizacional e usos da polidez lingüística

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” (trad. nossa). Em conseqüência, a crise para o autor traz efeitos que podem oscilar dentro de uma ampla margem que vai desde o descrédito absoluto da organização até a superação da crise, sendo que por meio da superação, pode-se obter vantagens competitivas com resoluções positivas.

Nem sempre é possível evitar desastres naturais, mas há crises causadas por falha e/ou erro humano, negligência, até em alguns casos, com intenção criminosa, ou seja, qualquer tipo de crise afeta a organização em diversos níveis, tais como social, econômico, administrativo, cultural e psicológico. Argenti (2006, p. 258-259) conceitua crise como “catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa”. Conforme o autor, a crise pode incluir devastação tangível, tais como destruição de vidas ou ativos ou devastação intangível como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação.



Na literatura sobre relações públicas, a crise é tratada com relevância pelos especialistas, os quais, em geral, apontam 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. 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) (trad. nossa). Os autores advertem que nem sempre as crises são inesperadas, mas consideram premente a realização do planejamento de crises, no qual é imprescindível dizer como se comunicar e como a organização irá se posicionar e responder às crises.

Em relação aos tipos de crises, é necessário identificar a natureza em que ocorre na vida organizacional, no cotidiano e nos relacionamentos interpessoais. Villafañe (2000, p. 298-302) 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. De acordo com 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.

No que diz respeito à administração de situações de crises nas organizações, podendo nos auxiliar na análise lingüística sobre o fenômeno da polidez, encontramos em nossa investigação a afirmação de Seeger, Sellnow e Ulmer (2000 p.156) de que a o gerenciamento da crise está interessado na “(...) identificação e comunicação que influencia o conjunto de percepções e atitudes públicas relevantes às organizações. Essas questões de políticas públicas representam declarações sobre fatos, valores ou programa de ação”(trad. nossa). Nesse prisma devemos evidenciar a importância de desenvolver mais pesquisas sobre o uso da polidez lingüística, com base em Brown e Levinson (1987), Locher (2004) dentre outros estudiosos desse fenômeno, tendo em vista que a imagem, o jogo do poder e os níveis hierárquicos sociais que os porta-vozes organizacionais em suas falas/pronunciamentos representam ameaças/oportunidades à imagem e à reputação da organização como um todo, frente aos públicos estratégicos e à sociedade. As ameaças à imagem e reputação das organizações estão inseridas nas representações que as escolhas lingüísticas carregam em si e são transportadas nas interpretações e nas ações dos conjuntos de *stakeholders*, ou seja, qual a interpretação dos públicos estratégicos frente às situações de crise, principalmente nas possibilidades de contradições entre o discurso e ação e a geração de mal-entendidos que se formam no espaço e na opinião pública, através da mídia.

Cuna Jr. (2006, p 138, trad. nossa) destaca que cada crise é diferente e as diferenças culturais solicitam ajustamentos para adequação do modelo tradicional de comunicação, valorizando mais a sensibilidade das pessoas, tanto no âmbito interno como externo, o que requer, portanto: (a) abundância de sensibilidade e inteligência emocional; (b) habilidades na construção de aliança e administração dos relacionamentos; (c) sensibilidade para a cultura, sub-culturas e suas nuances; (d) maneiras não tradicionais que empregam o pensamento ágil, tais como em diálogos e outras atividades comunitárias, especialmente quando os recursos são limitados na relação face-a-face. O autor aponta que as organizações devem conhecer a segmentação, interesses e necessidades dos *stakeholders* em relação à organização e como isso interfere numa situação de crise no processo de comunicação, com importância refletida na opinião pública e nos aspectos econômicos e políticos, podendo contribuir fortemente no processo de resolução da crise.



No Brasil, a Revista *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, n.6 (2007) editou um dossiê de produções com pesquisadores nacionais e internacionais sob o tema “Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento”. Nessa edição destacamos alguns artigos que possam trazer contribuições conceituais em nossa pesquisa. Uma delas está no artigo de Shinyashiki *et.al* (2007, p. 149-159) que além, dos conceitos de crise e tipologia defendem um “sistema integrado de gestão de crises” como oportunidade de aprendizado organizacional. De modo resumido, os autores após consultas à literatura sobre o conceito de crise agruparam aspectos comuns tais como: (a) a crise é um evento que provoca riscos para organização; (b) é um evento que produz alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização; (c) a crise quase sempre surpreende os membros da organização e (d) a crise demanda resposta rápida, devido a sua possibilidade de ampliar perdas. Os autores mencionam que esse tema ainda carece de estudos mais aprofundados porque a academia percebeu tal necessidade recentemente, as ações imediatas durante os períodos de crise impedem análises aprofundadas da situação e, além disso, as empresas não querem abrir “suas feridas” para que sejam estudadas por pesquisadores externos. Para Shinyashiki *et.al* (2007, p. 155-158) a gestão de crise constitui-se num conjunto de ações realizada com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco e de degeneração enfrentadas pelas organizações, num processo de aprendizagem.

Importante destacar que há diferenciações que caracterizam os conceitos, tipologias e conteúdos discursivos entre situações de crise e situações de riscos nas organizações. No dossiê da Revista *Organicom*, Alves (2007, p. 87-99) fundamenta que a comunicação de risco é um elemento importante na gestão de crises, discutindo e identificando tendências nos Estados Unidos e na Europa com relação ao Brasil. A relevância do trabalho desse autor está no fato de mostrar as implicações que a organização possui, num mundo altamente competitivo, às exposições *online* e na mídia como um todo, sob os holofotes da opinião pública em escala mundial. Segundo Alves (2007, p. 94-95) nos Estados Unidos a expressão *crisis administration* tem um caráter mais estratégico para o planejamento da prevenção da crise, principalmente, segundo Alves, essa temática nos Estados Unidos e na Europa começa a se vincular à (...) “abordagem sistêmica da crise, ou seja, olhar para a crise como um sistema. O sistema é um conjunto de elementos de um todo, coordenados entre si, que funciona como estrutura organizada e entre os quais se pode encontrar ou definir alguma relação”. Para Alves, um sistema pode ser tão simples ou complexo como desejado, possuidor de elementos e subelementos atuantes na gestão de crises que são: resposta às situações de emergências; o



gerenciamento e a comunicação durante a crise, a comunicação de risco, o plano e manual de crise e o estudo de vulnerabilidades.

De acordo a Alves (2007, p. 98-99) a comunicação de risco faz com que as organizações ajudem a opinião pública, conduzindo pessoas a entenderem a natureza e o grau de perigo de um evento e as probabilidades e conseqüências desse risco em suas vidas. O desafio da comunicação é evitar pânico, revolta ou indignação, por exemplo, com o uso simultâneo das mídias no combate à dengue, ao uso do cinto de segurança nos veículos, aos exames preventivos de saúde, dentre outros. Nesse sentido, o autor destaca que na comunicação de crise, de modo geral, a opinião pública é uma parte mais contemplativa ao utilizar as informações para formar conceitos, opiniões, tomar posições e acompanhar assuntos polêmicos, enquanto que na comunicação de riscos leva a opinião pública a tomar decisões de modo ativo. Nesse conjunto teórico desenvolvido por Alves colocamos em suspenso a afirmação do autor que a opinião pública é mais contemplativa frente aos discursos em situações de crise.

No que diz respeito à teoria da polidez lingüística, baseada no conceito de salvar a face ou imagem pública, Brown e Levinson (1987) desenvolvem conceitos universais, nos quais a polidez é vista como um dos componentes fundamentais 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 desejos:

(a) o desejo de auto-afirmação, de não querer receber imposições, ter liberdade de ação: face negativa e (b) o desejo de ser aprovado, aceito, apreciado pelo interlocutor da atividade comunicativa: face positiva. A imagem pública não é estável e fica constantemente ameaçada pelos atos lingüísticos, diante de contextos específicos. O conflito existe diante da necessidade de produzir um enunciado que ameace a *face* do ouvinte e o desejo de preservá-la, como também preservar a sua própria, o que leva às várias atenuações ou não dos atos de fala.

Segundo Brown e Levinson (1987, p.15) há três fatores sociais que permeiam o nível da polidez, atuando nos dois tipos de desejo e o conseqüente risco à manutenção da *face*: (1) o poder relativo do ouvinte (O) sobre o falante (F) e vice-versa – P(F,O); (2) a distância social entre os dois – D(F,O) e (3) o nível de imposição do próprio ato comunicativo, ou seja, o risco de ameaçar 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 determina também a escolha de uma estratégia verbal.



Brown & Levinson distinguem quatro super-estratégias e suas subdivisões, usadas pelos falantes para atenuar as ações ameaçadoras. Essas estratégias vão desde a escolha de evitar tais ações completamente até realizá-las de diferentes maneiras, atendendo à imagem positiva ou negativa do interlocutor e 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, acordo, na inclusão do falante ao ouvinte, enquanto as da polidez negativa procuram evitar os conflitos, são convencionalmente indiretas, mitigam, pedem desculpas, usam deferências e minimizam a imposição do ato comunicativo. Ao usar a polidez positiva, o falante procura o acordo com seu ouvinte, demonstrando a simpatia por ele, manifestando os interesses e conhecimentos comuns por pertencer ao mesmo grupo. Exemplo na publicação da Folha de S. Paulo *online*, 02.06.2009 diante da tragédia do vôo da AirFrance, a presença de cortesia de solidariedade com polidez positiva enuncia que “Air France marcou para esta quarta-feira (3) uma cerimônia ecumênica para os familiares dos passageiros do vôo 447, desaparecido desde a noite do último domingo, quando decolou do Rio com destino a Paris”. (...) “Os familiares e pessoas próximas dos ocupantes serão comunicados individualmente, informou a companhia aérea.”.

As estratégias da polidez negativa procuram evitar conflitos e se dirigem à *face* negativa do interlocutor. Entretanto, essas estratégias costumam ser mais indiretas, incluindo modalidade verbal, o desejo comunicativo do falante é de não se impor ao ouvinte, existindo grande distância social e maior nível de formalidade na interlocução, o falante procura elevar o tratamento em relação ao ouvinte, manifestando deferência, expressões honoríficas e um nível de distância social e poder maior em relação ao ouvinte. Por exemplo, na Folha de S. Paulo 02.02.2009, *online*, a Aeronáutica se pronuncia com formalidade, minimizando o fato e a imposição, mas com distância social da audiência através do coronel Jorge Amaral, sub-chefe de comunicação da FAB- Força Aérea Brasileira diante dos primeiros achados de destroços no mar “Não podemos confirmar que é a aeronave da Air France. É necessário que sejam retiradas das águas essas peças”.

As estratégias *off record* se caracterizam como atos comunicativos realizados de modo que não seja possível atribuir uma intenção comunicativa clara. Os enunciados são



essencialmente de uso indireto. Se um falante quer praticar um FTA, mas quer eximir-se da responsabilidade, pode fazê-lo e deixar ao ouvinte/destinatário decidir como interpretá-lo. Tais estratégias devem estar nos contextos dos participantes dos atos comunicativos empregados, tais como a ironia, a insinuação, o uso de contradições, ser vago ou ambíguo, dentre outras. Exemplo, da Folha de S. Paulo *online*, 02.02.2009 “Não há nenhum funcionário da Air France no aeroporto do Galeão (Tom Jobim, no Rio) para atender aos clientes que buscam informações sobre os passageiros que estavam no Airbus A330 da empresa”.

As estratégias *bald on record* buscam a máxima eficiência comunicativa. Em geral, a razão primária para uso dessas estratégias está relacionada ao desejo do falante em fazer o FTA com máxima eficiência, mais do que o desejo de satisfazer a imagem do ouvinte. Trata-se do emprego de enunciados diretos, imperativos, claros e sem ambigüidades. Exemplo da Folha de S. Paulo *online*, 02.02.2009, na fala do presidente francês “(..) Nicolas Sarkozy para que as autoridades ‘façam todos os esforços para rastrear a aeronave’”. Presença do poder e nível de imposição do falante, demonstrando distância social em relação às autoridades e audiência, conferido pelo seu cargo e *status* na sociedade e no mundo.

Cabe uma ressalva de importância destacada em relação à exploração das estratégias em que Brown e Levinson (1987, p. 230-231) argumentam sobre a possibilidade da mistura das estratégias positivas e negativas em um dado enunciado, que possibilita a produção de um tipo de estratégia híbrida em algum momento entre as duas. Recomenda que se verifique a presença de estratégias híbridas entre falante e destinatário considerando a aproximação e o distanciamento em suas interações.

### **Breve consideração não final**

O amalgamento teórico do estudo do contexto e das teorias e estratégias da polidez lingüística no processo da comunicação organizacional, com ênfase às situações de crise é um desafio em nossas investigações. Pretendemos, além do doutorado, abrir novas investigações na iniciação científica com a participação discente, num caminhar inclusivo, não fragmentado, complementar e indissociável aos aspectos da comunicação verbal e não-verbal. Tais comportamentos lingüísticos solicitam, igualmente, a presença teórica dos estudos das expressões corporais e espaciais dos interlocutores. Papel, em geral, desempenhado pelos porta-vozes das organizações perante a mídia nacional, internacional e dirigida aos públicos estratégicos.

### **Referências**



ALVES, José E. Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. In: ORGANICOM- **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007, ano 4, n.6, p. 87-99.

ARGENTI, Paul A. Tradução Adriana Rieche. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Editora Campus, 2006.

CUNA JR. Elpi O. Current realities in crisis communication. In: GILLIS, Tamara L. (Ed.). **The IABC handbook of organizational communication**. San Francisco, CA: JB Jossey-Bass, 2006, p. 136-145.

DASCAL, Marcelo. **Interpretação e compreensão**. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos, 2006.

EISENBERG, Eric M. and GOODALL, Jr. H. L. **Organizational Communication: Balancing, Creativity and Constraint**. Second edition, New York, USA: St Martin's Press, 1997.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, v.III, p. 39-60.

GRANT, David *et al.* Introduction: Organizational Discourse: Exploring the field. In: GRANT, David *et al.* (Eds.). **The Sage Handbook of organizational discourse**. London: Sage Publications Ltd, 2004, p. 1-36.

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

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

LOCHER, Miriam A. **Power and politeness in action: Disagreements in Oral Communication**. Berlin: Mouton de Gruyter, 2004.

ORGANICOM- **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007, ano 4, n.6, 236p.

PUTNAM, Linda L.; FAIRHURST, Gail T. Discourse analysis in organizations: issues and concerns. In: JABLIN, Frederic M. and PUTNAM, Linda L. (Eds.). **New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, Califórnia, Sage Publications, 2001, p.78-136.

SEEGER, Matthew W.; SELLSNOW, Timothy L.; ULMER, Robert R. Public relations and crisis communication. In: HEATH, Robert L (Ed.). **Handbook of public relations**. California: Sage Publications, Inc., 2001, p. 155-165.



SHINYASHIKI, Roberto T. *et.al.* A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. In: ORGANICOM- **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, ano 4, n.6, p. 149-159.

VERSCHUEREN, Jef. **Para entender la pragmática**. Madrid: Gredos, 2002.

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

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

**Folha de São Paulo** online, 02 junho 2009. Em cima da hora, seção cotidiano.  
Disponível em [www.tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&url%3A%2F%](http://www.tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&url%3A%2F%2F).  
Acesso em: 02/06/2009.