



## POR QUE PEDIMOS DESCULPAS?

**Por que nos colocamos em situações que tendem a ser difíceis, humilhantes, arriscadas até?**

Barbara Kellerman é autora e editora de várias obras sobre liderança, entre elas *Bad Leadership*, pela Harvard Business School Press, 2004.

O líder que pede perdão em público fica particularmente vulnerável. Sua visibilidade cresce. Todos esperam que pareça forte e competente. E, quando faz qualquer declaração pública, estão em jogo sua reputação, como indivíduo, e a reputação da empresa.

É óbvio, portanto, que um líder não deve pedir perdão com frequência, ou sem um bom motivo. Todo gesto seu de contrição deve ter uma razão boa e forte.

Em *Mea Culpa: A Sociology of Apology and Reconciliation*, Nicholas Tavuchis afirma que o pedido de desculpas é a reação a algo que não pode ser desfeito, *“mas que deve ser reconhecido, sob pena de comprometer a relação atual e futura dos envolvidos”*. Daí o seguinte princípio geral: o líder deve pedir perdão em público se e quando calcular que o custo do gesto é inferior ao custo do silêncio. Mais precisamente, o líder pedirá perdão se e quando calcular que ficar calado põe em risco uma *“relação presente e futura”* entre ele e um ou mais dos seguintes grupos de alta importância: subordinados, clientes, acionistas e público em geral.

Depois de meses negando a verdade e adiando a confissão, o presidente americano Bill Clinton decidiu que, para retomar o controle, a única saída era soltar um pedido público de desculpas — público e televisionado — pela relação imprópria com a estagiária da Casa Branca Monica Lewinsky. Para começar, admitiu ter se envolvido com a moça. Em seguida, disse que *“errara”* e que lamentava muito ter enganado o país. Concluiu a declaração preparada dizendo à mulher e à filha que estava pronto para fazer tudo o que fosse preciso para reparar a relação com as duas, prometendo ainda colocar a história para trás e voltar sua atenção ao governo da nação.

O pedido de perdão de Clinton no caso Lewinsky foi feito para restaurar duas relações distintas (ou pelo menos para iniciar o processo): uma, a relação com o povo americano; outra, com a própria

família. Levando em conta o clima naquele momento e a cultura da retratação, Clinton concluiu que para ser perdoado e se redimir seria preciso um gesto de contrição tão grande e aberto quanto permitido pelas circunstâncias, já humilhantes.

Nesse caso, Clinton assumia a responsabilidade pela própria má conduta.

Já quando pediu perdão ao consumidor europeu pela lenta reação da Coca-Cola a queixas de que a bebida vinha causando problemas de saúde no público, M. Douglas Ivester, presidente executivo e do conselho da Coca-Cola em fins da década de 1990, estava assumindo, ou ao menos tentando assumir, a responsabilidade por toda a organização.

Como costuma ocorrer quando as pessoas se sentem lesadas, o verdadeiro erro de Ivester veio logo no começo. A princípio, Ivester e outros executivos da Coca-Cola radicados em Bruxelas tentaram diminuir o problema. Tacharam de infundadas as queixas de que o produto vinha causando náusea e dor de cabeça — impossível, diziam, que a bebida causasse danos à saúde. Ivester só foi ceder quando a gritaria pública cresceu — e, pior ainda, quando França, Bélgica, Holanda e Luxemburgo proibiram a venda do produto.

Encurralado, o executivo finalmente prometeu investigar o problema. E, por fim, pediu desculpas. A certa altura do imbróglio, Ivester declarou que a confiança do consumidor era algo sagrado para a Coca-Cola. Outros executivos da empresa estariam lamentando muitíssimo os problemas vividos pelo consumidor europeu. Nitidamente julgando que, quanto mais manifestasse remorso, mais a Coca-Cola seria perdoada, Ivester acabou lançando um dos mais elaborados pedidos de desculpas já feitos por um presidente de empresa americano. Em anúncios na imprensa belga, disse “Sinto muito”, “Peço desculpas” ou “Lamentamos” um total de cinco vezes.

O irônico é que a investigação subsequente concluiu que o mais provável é que o mal-estar relatado tenha sido fruto de uma histeria coletiva, não da contaminação da bebida (várias das crianças que se sentiram mal não haviam sequer tomado coca-cola naquele dia). Apesar disso, a reputação profissional de Ivester foi seriamente arranhada pela má gestão da crise. Aliás, com apenas dois anos de cargo Ivester deixava o posto.

Como sugerem os exemplos de Clinton e Ivester, um líder em geral só pede desculpas quando sente a necessidade política premente de se retratar. Mas há exceções a tal regra. Às vezes o líder busca o perdão quando seus interesses não estão diretamente em jogo — quando o único motivo aparente para a contrição é remorso e pesar genuínos.

De novo, Bill Clinton dá um exemplo revelador. Em 1998, o presidente americano pediu perdão pelo genocídio em Ruanda, que ocorrera quatro anos antes, durante seu governo. Em uma breve visita à capital do país, Kigali, disse sentir um misto de pesar e remorso por “*não ter agido com*

*rapidez suficiente quando teve início o massacre*". Não havia pressão política para que se desculpasse — apesar do caos e da mortandade (o genocídio em Ruanda foi, para alguns, o mais letal da história, com 800 mil mortos em quatro meses), ninguém exigira que Clinton assumisse a responsabilidade. O pedido de desculpas do mandatário foi, portanto, um gesto autêntico, não só estratégico. Foi feito para aceitar parte da responsabilidade pelos crimes e instar a comunidade internacional a nunca mais cruzar os braços ao testemunhar um massacre daqueles.

Há, portanto, quatro explicações possíveis para a decisão de um líder de se colocar na situação incômoda e arriscada de pedir desculpas em público. Ou seja, um gesto desses pode ter quatro finalidades:

**Fins individuais.** O líder cometeu um erro ou uma impropriedade. Seu pedido público de desculpas serve para motivar os seguidores a perdoar e esquecer.

**Fins institucionais.** Um ou mais indivíduos do grupo sob responsabilidade do líder cometeu um erro ou uma impropriedade. O líder pede desculpas publicamente para restaurar a unidade interna do grupo e a reputação externa.

**Fins intergrupais.** Um ou mais indivíduos do grupo sob responsabilidade do líder cometeu um erro ou uma impropriedade que causou danos a um ou mais indivíduos de fora da empresa. O líder pede desculpas publicamente para reparar a relação com as partes lesadas.

**Fins morais.** O líder sente sincero remorso pelo erro ou impropriedade cometido, seja de caráter individual ou institucional. O líder pede desculpas publicamente pelo ocorrido e busca ser perdoado e se redimir.

Os três primeiros propósitos são basicamente estratégicos e fundados no interesse próprio do líder. O último é primordialmente autêntico: pede-se perdão porque é a coisa certa a fazer. Em geral, o líder só deve pedir desculpas se o gesto tiver uma das finalidades descritas acima.

Barbara Kellerman é diretora de pesquisa do Center for Public Leadership e conferencista em políticas públicas na John F. Kennedy School of Government, da Harvard University em Cambridge, Massachusetts. Antiga diretora do Center for the Advanced Study of Leadership da University of Maryland, Kellerman é autora e editora de várias obras sobre liderança, entre elas *Bad Leadership* (Harvard Business School Press, 2004).