

# organicom

ISSN 1807-1236

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 4 • NÚMERO 6 • 1º SEMESTRE DE 2007

## Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento

USP

eca

  
abrapcorp

  
Gestcorp  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

## USP - Universidade de São Paulo

REITORA  
Suely Vilela

VICE-REITOR  
Franco Maria Lajolo

## ECA - Escola de Comunicações e Artes

DIRETOR  
Luiz Augusto Milanese

VICE-DIRETOR  
Mauro Wilton de Souza

PRESIDENTE DA COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
Maria Immacolata Vassallo de Lopes

### Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

CHEFE DE DEPARTAMENTO  
Victor Aquino Gomes Correa

SUPLENTE  
Sandra Maria Ribeiro de Souza

### PPGCOM - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação

ÁREA  
Interfaces Sociais da Comunicação

LINHA DE PESQUISA  
Políticas e Estratégias de Comunicação

## Abrapcorp - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

Diretoria – 2006 - 2008

PRESIDENTE  
Margarida M. Krohling Kunsch  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

VICE-PRESIDENTE  
Ivone Lourdes de Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

DIRETOR ADMINISTRATIVO  
Luiz Alberto de Farias  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Universidade Cruzeiro do Sul  
Faculdade Cásper Líbero

DIRETORA CIENTÍFICA  
Cláudia Peixoto de Moura  
Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

DIRETORA DE RELAÇÕES PÚBLICAS  
Celsi Brønstrup Silvestrin  
Universidade Federal do Paraná

DIRETOR EDITORIAL  
João José Azevedo Curvello  
Universidade Católica de Brasília

### Conselho Fiscal

Maria Aparecida Ferrari  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Universidade Metodista de São Paulo

Maria do Carmo Reis  
Universidade Federal de Minas Gerais

Ricardo Caribe Cavalcante  
Universidade Federal da Bahia

### Conselho Consultivo

Cicilia Krohling Peruzzo  
Universidade Metodista de São Paulo

Fábio França  
Universidade Metodista de São Paulo

Paulo Nassar  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Sidinéia Gomes Freitas  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

## Gestcorp - Curso de Pós-Graduação (*lato-sensu*) de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas

gestcorp@eca.usp.br  
(+55 11) 3091 4224

COORDENADORA  
Margarida M. Krohling Kunsch

ASSISTENTE ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA  
Rosângela Zomignan

SECRETÁRIA  
Vânia A. Bonfim Moreira

TÉCNICO  
Carlos Eduardo Galisteu

ESTAGIÁRIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS  
Lucimara Silva

## Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443  
Bloco 22 - Sala 30  
CEP 05508-020 - Cidade Universitária  
São Paulo - SP - Brasil  
www.eca.usp.br/organicom  
organicom@eca.usp.br  
(+55 11) 3091 2949

# Sumário

## 5 Editorial

Crises e sua inevitabilidade: tudo o que é sólido pode se desmanchar no ar

## espaço aberto

### 10 Jorge Duarte e Heloiza Dias da Silva

Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa

### 26 Roberto Coda, Ana Carolina Maciel da Silva, Mauro Neves Garcia e Dirceu da Silva

Orientação para o cliente, Comunicação e Cultura Organizacional

### 48 Amaia Arribas Urrutia

El equilibrio personal y profesional como valor de la cultura corporativa

## dossiê

### 66 Lennart Sjöberg

Risk communication between experts and the public: perceptions and intentions

### 86 Eduardo 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

### 100 Leandro Leonardo Batista

A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem

### 114 Waltemir Melo

Comunicação de risco: ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos

### 136 Alexandra Rinaldi e Dorival Barreiros

A importância da comunicação de riscos para as organizações

### 148 Roberto Shinyashiki, Rosa Maria Fischer e Gilberto Shinyashiki

A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises

### 160 Mateus Furlanetto

O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises

## pesquisa

### 176 Federico Varona, Päivi Vaahterikko-Mejía e Mariela Pérez Chavarría

Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo

## entrevista

### 196 João José Forni

Comunicação em tempos de crise

## resenha

### 215 Cleusa Maria Andrade Scroferneker

A Comunicação Organizacional estratégica desvendada

### 221 Carolina Frazon Terra

Relações Públicas de mão-dupla: uma reflexão sobre o papel da comunicação junto à comunidade

### 227 Ana Luisa de Castro Almeida

A reputação na velocidade do pensamento

### 232 Normas para publicação

#### Conselho Editorial

##### PRESIDENTE

Margarida M. Krohling Kunsch

##### MEMBROS EFETIVOS

Abraham Nosnik Ostowiak  
Universidad Anáhuac - México

Antonio Castillo Esparcia  
Universidade de Malaga - Espanha

Carlos Alberto Messeder  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - Brasil

Cláudio Cardoso  
Universidade Federal da Bahia - Brasil

Cleusa Maria Andrade Scroferneker  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Brasil

Elizabeth Saad Corrêa  
Universidade de São Paulo - Brasil

Federico Varona  
San José State University - USA

Gaudêncio Torquato  
Universidade de São Paulo - Brasil

George Cheney  
The University of Utah - USA

Heliodoro Teixeira Bastos  
Universidade de São Paulo - Brasil

Heloiza Helena Gomes de Matos  
Universidade de São Paulo - Brasil

Ivone Lourdes de Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - Brasil

James Grunig  
University Of Maryland - EUA

Juan Costa Solá Segales  
CIAC Internacional - Espanha

Jorge Duarte  
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República - Brasil

João José Azevedo Curvello  
Universidade Católica de Brasília - Brasil

Juan-Carlos Molleda  
University of Florida - USA

Maria Aparecida Ferrari  
Universidade de São Paulo - Brasil  
Universidade Metodista de São Paulo - Brasil

Maria Gabriela Gama  
Universidade do Minho - Portugal

Maria Schuler  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Brasil

Marlene Regina Marchiori  
Universidade Estadual de Londrina - Brasil

Mauro Wilton de Souza  
Universidade de São Paulo - Brasil

Mitsuru Higuchi Yanaze  
Universidade de São Paulo - Brasil

Octavio Islas  
Tecnológico de Monterrey - campus Estado de México, México

Pablo Antonio Múnera Uribe  
Colegiatura Colombiana - Colombia

Paulo Nassar  
Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Brasil

Ricardo F. Freitas  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Brasil

Sandra Marinho  
Universidade do Minho - Portugal

Sidinéia Gomes Freitas  
Universidade de São Paulo - Brasil

Wilson da Costa Bueno  
Universidade Metodista de São Paulo - Brasil

#### Equipe Editorial

##### DIRETORA

Margarida M. Krohling Kunsch

##### EDITOR

Luiz Alberto de Farias  
MTB 36596-SP / CONRERP 3033

##### EDITOR EXECUTIVO

Paulo Celestino da Costa, filho  
MTB 998-RN

##### COORDENADOR DE PRODUÇÃO

Leandro Orsolini Duarte • www.dubb.com.br

##### PRODUTORA EXECUTIVA

Rosângela Zomignan

##### COMUNICAÇÃO

Lucimara Silva

##### ASSINATURAS

Magali Aparecida A. Cruz Moraes

##### REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Else Lemos

##### VERSÕES E REVISÃO DE TEXTOS EM ESPANHOL

Óscar Curros

##### VERSÕES E REVISÃO DE TEXTOS EM INGLÊS

Robert L. Backer

##### PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

2 Estúdio Gráfico • www.2estudiografico.com.br

##### ILUSTRAÇÕES

Maurício Pierro • www.pierro.com.br

##### WEBMASTER

Carlos Eduardo Galisteu

##### FOTO DA CAPA

Fabio Candeias • www.dubb.com.br

##### FOTOS DA ENTREVISTA

Roberto Stuckert

Ficha catalográfica elaborada pelo Serviço  
de Biblioteca e Documentação - ECA-USP

Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações  
públicas / (publicação do Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica  
em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola  
de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo). — Ano 4,  
nº 6 (1º semestre de 2007). — São Paulo: Gestcorp-ECA-USP,  
2007 - 236p.; 27 cm

Semestral  
ISSN 1807-1236

1. Comunicação 2. Comunicação Organizacional 3. Relações Públicas  
4. Comunicação de Risco 5. Gerenciamento de Crises I. Universidade  
de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de  
Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de  
Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD - 21 ed. - 302.2  
658.45  
659.2

Os artigos publicados são de responsabilidades  
de seus autores. Não é permitida a reprodução  
total ou parcial do conteúdo da revista sem  
prévia autorização por escrito da equipe editorial.

##### PATROCINAM ESTA EDIÇÃO



PETROBRAS

ODEBRECHT



The Chemical Company

# Editorial

## *Crises e sua inevitabilidade: tudo o que é sólido pode se desmanchar no ar*

Uma argola provoca ferimentos e dá origem ao maior recall – segundo maior do país até este momento – de uma montadora de automóveis instalada no Brasil. Num chocolate, um brinde que pode ser ingerido ou que, em uma brincadeira de crianças, fere uma delas. Um vazamento químico no principal rio de uma cidade. O choque de dois aviões sobre a floresta amazônica ou outro que vara a pista do aeroporto de maior tráfego no país. Ministros que fazem mau uso de cartões de crédito de uma conta governamental. Um partido conhecido historicamente por se colocar contra a corrupção se envolver em sucessivos escândalos... de corrupção. Uma empresa que é denunciada por sonegação fiscal. Um executivo que decide mudar de empresa ou se retirar. E, pasmem, até uma mosca na sopa.

Crise. Assim podemos definir essas situações, que poderíamos passar as próximas páginas de *Organicom* citando. Basta ligar a televisão ou abrir o jornal e, certamente, há de se deparar com uma delas. Alguns dias se passariam e relacionaríamos outros exemplos, com enredos advindos de uma criação de Shakespeare. Muitas vezes fantásticos. Inacreditáveis. Porém, dramáticos, cheios de seqüelas. Pelo menos para quem está como protagonista do episódio, tendo sido vítima ou tendo de entender o que acontece, justificar, repor, retificar, explicar.

Os resultados e as conseqüências de uma crise para uma organização ocupariam mais inúmeras páginas. Podem ir da perda de credibilidade e de confiança, de abalos na reputação, de diminuição dos lucros e do valor das ações no mercado financeiro, passando por especulações, demissões, prisões, arrastados processos judiciais, exposição exagerada na mídia, até mudança do nome da empresa. Ou o inevitável e nunca desejado encerramento das atividades.

Isso não é algo impossível ou inacreditável. Gigantes sólidos já sucumbiram, como a história registra não há muito tempo. São nomes como a companhia energética norte-americana Enron ou a consultoria de auditoria Arthur Andersen. Tudo como “previa” Marx em seu *Manifesto Comunista*, ressaltado por Marshall Berman no livro *Tudo o que é sólido desmancha no ar*. A metáfora marxista sobre a modernidade criada ainda no século XIX, quase sem querer, define bem as conseqüências de uma crise para uma organização capitalista em pleno século XXI.

Há um axioma inexorável sobre as crises: a sua inevitabilidade. Em determinado momento, mais cedo ou mais tarde, uma situação de crise pode atingir organizações, personalidades, governos ou regiões inteiras. Pode ser devido a questões operacionais ou de produção, desastres naturais ou provocados por força do homem, ou até mesmo em função das relações entre as pessoas, em situações como assédio moral, sexual, greves, ou as mais variadas demandas. A sua organização ou você estaria preparado para qualquer evento desse tipo? Hoje?

A amplitude e as conseqüências desses eventos, muitas vezes, são imprevisíveis. Mas sempre há uma lição. Há de ser tirada uma. E mesmo antes de se cair no fatalismo e na impotência, há o que ser feito. Se não se consegue domar ou eliminar o inevitável, que se possa lidar com ele da melhor forma. E, quase como um ditado popular, que se possa reverter a crise em oportunidade – por difícil que seja acreditar nisso. As próprias organizações e a academia deram-se conta, recentemente, da necessidade e da importância de se estudar as crises e de como as comunicar. E são diversos os motivos para isso.

A importância da comunicação de crise surge dentro de um contexto hoje bem definido. Desde o final dos anos 1960, o mundo assiste a uma grande valorização dos direitos humanos, além da consolidação dos conceitos de cidadania. A própria sociedade brasileira, em seu processo de redemocratização a partir dos anos 1980, passou por transformações que colocam em primeiro lugar a luta pelos direitos do cidadão como consumidor e disseminam conhecimentos sobre obrigações e deveres, principalmente aqueles relativos às empresas. Não é possível mais se fazer o que se quer ou aquilo que se acha melhor (se assim for feito, é bem provável que em algum momento seja descoberto). De lá para cá, os cidadãos cada vez mais se organizam e ampliam sua atuação na sociedade em torno de seus interesses e necessidades. Em consonância, por parte das empresas também advêm conceitos como a governança corporativa, a responsabilidade social e a transparência empresarial e governamental, no caso dos governos.

Ao mesmo tempo, a globalização que abre mercados mundo afora também cria riscos e desafios antes não imaginados. A facilidade das comunicações, tanto em acesso e instantaneidade como em alcance, o ativo papel da mídia dentro de sua perspectiva de patrulha, o cão de guarda à espreita (mais do que alguns gostariam, menos do que outros desejariam), faz com que o público tenha acesso quase irrestrito às mais variadas informações, promovendo ações e reações, de acordo com ânimos, valores e expectativas individuais e de grupos. Um dos acontecimentos mais inesperados do mundo atual – os ataques às torres gêmeas do World Trade Center – explicitou a imprevisibilidade e, com isso, a necessidade de um plano de crise, com delineamento de ações de gerenciamento e, ainda, um plano de comunicação de crise.

Por sua própria especificidade, o campo da Comunicação, especialmente das Relações Públicas, tem papel ativo quando o assunto é crise. Seus profissionais hoje se colocam em posições estratégicas, inclusive como gestores das mais diversas situações de comunicação de crise. E, assim, abre-se um novo campo de atuação e, conseqüentemente, de estudo para a área, cujo leque se estende em terminologias como administração ou gerenciamento de crise, comunicação de crise, planejamento de comunicação de crise ou, ainda, comunicação de riscos.

E, certamente, o tema é um dos mais multidisciplinares que a Comunicação abarca. Pauta-se em questões e em valores subjetivos como a ética e a honestidade. O agir sempre exige diretrizes como a transparência, a honestidade, o respeito. Daí seus estudos e pesquisas envolvem profissionais advindos da Psicologia, da Linguística, do Direito, da Engenharia, da Administração, das Finanças, da Economia, entre outros campos, em seus mais variados ramos. Isso se reflete neste número de *Organicom*.

Como mostram muito bem os autores, as crises provocam riscos para as organizações, podem ameaçar sua sobrevivência, surpreendem os seus membros e demandam respostas rá-

pidas. Começam com um evento cujo elemento detonador é a imprevisibilidade. Porém, justamente com base no trabalho de observação dos estudiosos sobre o assunto, sabe-se que é um processo progressivo, uma degeneração que pode levar dias, meses ou mesmo anos para eclodir. A busca tem sido justamente identificar, relacionar, detectar quais os prováveis eventos que podem atingir a organização. Saber quais são as suas vulnerabilidades e agir sobre elas. Deste modo, um dos conceitos primordiais acerca das crises é a antecipação, pois não basta ser apenas reativo. Assim, o rescaldo pode se constituir mais positivo do que negativo, muitas vezes resultando em uma ação de atenção, credibilidade e confiança aos olhos dos consumidores.

Quase como uma outra face da mesma moeda, a dimensão da comunicação de riscos traz a importância da comunicação em todos os seus aspectos: saber comunicar com habilidade dados e informações que permitam aos indivíduos e aos públicos tomar as melhores decisões para a sua vida ou em determinada situação específica. Para isto, têm sido muito importantes os estudos sobre percepção de crise e a própria análise da forma das mensagens a serem transmitidas.

O que se espera de um gestor de crise não é que ele apague o fogo. Mas em meio a ele (caso não tenha conseguido se antecipar), que esse gestor possa conduzir a organização (ou pessoa) à mínima exposição negativa e que possa atravessar o episódio com eficiência e sem seqüelas. Na medida do possível, que simbolicamente o fogo se extinga por si só (não que isso libere dos necessários “arrumar a casa” e dos “deveres de casa”). Para isso, os gestores têm de estar habilitados para tal. Como apontam os autores, pior do que se ter uma crise, é gerenciá-la incorretamente, delongando ainda mais as situações, trazendo mais seqüelas do que realmente precisaria haver. É justamente essa gangorra de altos e baixos, de vai e vem, a que as organizações estão submetidas durante a sua existência que nos inspira na escolha da imagem da capa.

O sexto número de nossa revista propõe-se a, justa e oportunamente, registrar essas lições, refletindo sobre como têm sido as atuações, quais as visões e os caminhos a serem tomados em um campo relativamente novo, mas que ganha olhares atentos, se sofisticada e passa a contar com pesquisadores e profissionais especializados que têm feito o intercâmbio com as maiores autoridades sobre o assunto no mundo. Como tem sido o costume de *Organicom*, reunimos os pesquisadores, profissionais e especialistas no que há de ponta em seus estudos, observações e vivências.

Diante do exposto, não temos receio em definir e dizer que sentimos essa edição como um grande e atualizado documento, ainda inédito no Brasil, sobre as relações entre comunicação e crise. E esperamos ter cumprido a missão de mostrar que comunicar em meio a crises não é mero exercício de retórica. É, sim, um “ponto de mutação” na filosofia existencial e nos caminhos do relacionamento pessoal e das organizações.

Boa leitura!

OS EDITORES