



OBSERVATÓRIO DA  
COMUNICAÇÃO  
DE CRISE

OBCC  
1 ANO

# RISCO e CRISE

NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Jones Machado (org.)

ARTIGOS E  
ENTREVISTAS  
DE ESPECIALISTAS

FACOS - UFSM

**FACOS - UFSM**

# **RISCO e CRISE**

**NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Jones Machado (org.)

**Santa Maria - RS  
2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Centro de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Ciências da Comunicação

**Reitor**  
**Vice-reitora**  
**Diretora do CCSH**  
**Chefe do Departamento**  
**de Ciências da**  
**Comunicação**

Luciano Schuch  
Martha Bohrer Adaime  
Sheila Kocourek  
Cristina Marques Gomes

**Diretora Editorial**  
**Editora Executiva**  
**Conselho Editorial**

**FACOS-UFSM**

Ada Cristina Machado da Silveira  
Sandra Depexe  
Ada Cristina Machado Silveira (UFSM)  
Eduardo Andres Vizer (UBA)  
Flavi Ferreira Lisboa Filho (UFSM)  
Gisela Cramer (UNAL)  
Maria Ivete Trevisan Fossá (UFSM)  
Marina Poggi (UNQ)  
Monica Marona (UDELAR)  
Paulo Cesar Castro (UFRJ)  
Sonia Rosa Tedeschi (UEL)  
Suzana Bleil de Souza (UFRGS)  
Valdir José Morigi (UFRGS)  
Valentina Ayrolo (UNMDP)  
Veneza Mayora Ronsini (UFRGS)  
**Comitê Técnico** Profa. Dra. Sandra Depexe (UFSM)  
Acad. Ana Ribeiro (UFSM)  
Acad. Larissa Ferreira (UFSM)  
Acad. Bruna Paim (UFSM)  
Acad. Lucas Braga dos Anjos (UFSM)



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons  
Atribuição - Não Comercial - Sem Derivações 4.0 Internacional

**Título** | Risco e Crise no contexto da comunicação  
organizacional - artigos e entrevistas de  
especialistas

**Imagem capa** | Benson Creatives

**Capa e  
projeto  
gráfico** | Jones Machado

**Revisão** | Carolina Terra  
Daiane Scheid  
Jean Felipe Rossato  
Patrícia Milano Pésigo

Esta obra conta com apoio da editora FACOS-UFSM para autopublicação.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Risco e crise no contexto da comunicação  
organizacional [livro eletrônico] : artigos e  
entrevistas de especialistas / organização  
Jones Machado. -- 1. ed. -- Santa Maria, RS :  
Ed. dos Autores, 2024.  
PDF

Vários autores.  
Bibliografia.  
ISBN 978-65-00-93636-0

1. Artigos - Coletâneas 2. Comunicação  
3. Comunicação organizacional 4. Crises - Brasil  
5. Entrevistas - Brasil 6. Gestão de riscos  
I. Machado, Jones.

24-192820

CDD-658.45

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Comunicação organizacional : Administração  
658.45

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

**A comunicação  
é a essência da  
gestão de crises.**

**Timothy Coombs**

# Sumário

## Artigos

- Braskem: omissão leva a desastre ambiental e humanitário ..... 13**  
João José Forni | Comunicação & Crise
- Desastres naturais ou tragédias anunciadas?..... 26**  
Jones Machado | UFSM
- Comunicação efetiva como marca da cultura do cuidado na gestão das crises ..... 30**  
Rosângela Florczak | PUCRS
- Será a comunicação de crise o novo normal? ..... 33**  
Gisela Gonçalves | UBI
- A mão negra que ilustra o preconceito do Estadão e os desafios da imagem ..... 36**  
Wilson da Costa Bueno | USP
- Prevenção de crise intergeracional nas organizações ..... 40**  
Lana D'Ávila Campanella | UFSM
- Dá pra resolver uma crise com IA? ..... 43**  
Carolina Frazon Terra | USP
- Quando a barbárie é institucionalizada, a crise é permanente ..... 48**  
Jones Machado | UFSM
- É mais que uma causa, é uma política a ser gerida ..... 53**  
Patrícia Milano Pêrsigo | UFSM
- Não é pneumonia. Mas poderia ser. ..... 58**  
Gisele Lorenzetti | LVBA Comunicação

**Estratégias de comunicação acionadas em contextos de crises a fim de reduzir níveis de visibilidade ..... 61**

Diego Wander da Silva | UFRGS

**Inteligência artificial na gestão de crises ..... 66**

Otávio Novo | Novo8

**Prevenção, preparação e resposta a emergências de saúde: o papel da comunicação de risco e da comunicação de crise num cenário de ameaças ..... 70**

Jones Machado | UFSM

**Escolas à beira de um ataque de nervos ..... 74**

João José Forni | Comunicação & Crise

**Gestão de Crise e a Crise Climática: como mapear riscos para evitar crises futuras ..... 81**

Patrícia Brito Teixeira | WePlanBefore

**Gestão de crise: a UNISA não fez a lição de casa ..... 85**

Wilson da Costa Bueno | USP

**Lições de um fracasso ..... 89**

Valdeci Verdelho | Verdelho Comunicação

**Na crise, o porta-voz deve estar preparado para um ambiente hostil ..... 93**

João Fortunato | R&F Comunicação Corporativa

**As Universidades públicas brasileiras estão preparadas para se comunicar em situações de crise? ..... 96**

Daiane Scheid | UFSM

**Gestão de crise no contexto de ataques a escolas: uma lição de casa multissetorial, multidisciplinar e integrada ..... 99**

Jones Machado | UFSM

# Entrevistas

**Ana Flavia de Bello** ..... 105  
CEO | Cosafe Latam

**Ana Karin Nunes** ..... 112  
Professora e Pesquisadora | UFRGS

**Ana Paula Sartor** ..... 117  
Diretora de Engajamento Corporativo e Reputação | Edelman

**Anik Suzuki** ..... 123  
CEO | ANK Reputation

**Elsa Lemos** ..... 129  
Especialista em Comunicação de Crise | Elsa Lemos Crisis Communication

**Érica Ruiz** ..... 136  
CEO | Crisis Solutions Brasil

**João José Forni** ..... 141  
Professor e Consultor | Comunicação & Crise

**Mateus Lourenço de Paula** ..... 153  
Coordenador Nacional de Comunicação | Polícia Rodoviária Federal

**Patrícia Brito Teixeira** ..... 159  
Diretora | WePlanBefore

**Rosângela Florczak** ..... 164  
Professora e Pesquisadora | PUCRS

**Notas biográficas** ..... 169



# Prefácio

A crise, ou o escalonamento para ela, antecede a existência do ser humano no planeta. Se considerarmos que a Terra e o surgimento da sua flora e fauna são oriundos de “processos de crise”, penso que faremos as pazes com ela. E se lembrarmos que o aparecimento do ser humano no planeta deu vazão a constantes crises até hoje, passaremos a entendê-la como algo necessário para a existência e o aprimoramento da vida em todos os sentidos. No nosso caso, abordamos a crise sob o enfoque relacional, isto é, sobre a necessidade de estabelecermos e mantermos relacionamentos organizacionais saudáveis que, em sendo, colaboram para o avanço da coletividade em termos socioculturais, políticos, econômicos, tecnológicos e até mesmo no emocional dos indivíduos que compõem a sociedade.

Alguns de vocês, ao ler esse prefácio, poderão pensar que estou conduzindo minha linha de raciocínio para o lado da espiritualidade, mas não é verdade. Ao me debruçar sobre os artigos e as entrevistas organizadas nesta obra, dei-me conta de que toda nossa vida tem relação direta com crises ou com alguma das suas etapas. Especificamente para as relações públicas, área que lida com gestão dos relacionamentos organizacionais, apropriar-se deste tema é condição sine qua non para contribuir com a sociedade, cumprindo com o propósito legal, ético e filosófico da profissão. Claro que esse conhecimento precisa estar aliado com o domínio de linguagens e técnicas de comunicação, além da compreensão e apropriação da sua função micropolítica dentro de qualquer tipo de organização (agora deu saudade do icônico, inquieto e polêmico professor Roberto Porto Simões!).

Caso você continue com esta leitura, certamente é porque você gosta da diversidade de experiências e reflexões sobre os impactos da crise em distintos setores. Particularmente, ainda não sei qual dos artigos eu gostei mais, pois em cada um deles percebi uma faceta necessária para lidarmos adequadamente com crises. Se você quer ir direto ao ponto, identificará rapidamente no sumário quais os artigos que demonstram o impacto da crise no meio ambiente, assim como em cenários políticos e econômicos. Gosta de tecnologia e está preocupado com a Inteligência Artificial? Temos na obra. Dedicar-se aos direitos humanos e, portanto, à erradicação do

preconceito de etnia e gênero, por exemplo? A obra contribui para essa questão também! Você é um profissional que atua no setor educacional? Então, sabe que aí surgem muitas crises e, aqui, você entenderá como elas foram conduzidas por colegas que atuam no mesmo setor que você. E sabe o que é o melhor (continua a dúvida de qual gostei mais!!!)? As entrevistas! Você terá acesso ao compêndio de entrevistas concedidas por profissionais e estudiosos altamente qualificados, que, em uma conversa franca e acessível, relatam sobre seus desafios e aprendizados com a crise.

Finalizo esse prefácio, agradecendo ao prof. Jones Machado pelo privilégio de ter lido em “primeira mão” a compilação de um trabalho sério, competente e necessário para a gestão da crise e da comunicação de crise. Sob a perspectiva de uma caminhada que se inicia, percebe-se que ela está com suas fundações muito sólidas, garantindo base forte para quem quer se dedicar à prática e ao estudo da crise. Para os que já atuam na temática, a obra propicia a reflexão sobre o seu “fazer” a fim de qualificar e aprofundar o conhecimento sobre o tema. Afinal, a crise é excelente para nos transformarmos em pessoas e organizações melhores. Desde e sempre, é claro, saibamos aprender com ela. Vida longa às crises com atuação responsável dos profissionais de relações públicas e comunicação estratégica. Vida longa ao Observatório da Comunicação de Crise.

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andréia Silveira Athaydes**

Coordenadora do Latin American Communication Monitor no Brasil  
Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Maria

# Apresentação

A comunicação tem papel essencial no processo de gestão e gerenciamento de riscos e de crises. Ela juntamente aos setores específicos das organizações (compliance, gestão de riscos, governança, segurança do trabalho, e outros) se revelam competentes para a prevenção, por dar a conhecer, pela transparência e pela mitigação dos danos, evitando mortes, desgastes de reputação e imagem, ainda mais prejuízos e crises em série. Para Timothy Coombs (2010, p.25), “A comunicação é a essência da gestão de crises. Uma crise ou ameaça de crise cria uma necessidade de informação. Através da comunicação, as informações são coletadas, processadas em conhecimento e compartilhadas com outras pessoas. A comunicação é crítica em todo o processo de gestão de crises”. No entanto, muitas vezes a comunicação é negligenciada, pois além de não existir a cultura de gestão de crises no Brasil, as práticas de comunicação de crise são igualmente relegadas.

Diante desse cenário nasce o Observatório da Comunicação de Crise, com vistas a ser um espaço de discussão e reflexão, fonte de pesquisa, popularização da ciência e ambiente de geração de novos conhecimentos. Neste primeiro ano de atuação do Observatório, compartilhamos em nosso portal 10 entrevistas com especialistas e 20 artigos de opinião de professores e gestores convidados. Cada um deles lançou diferentes olhares, a partir de diversas perspectivas, realizando tensionamentos entre teorias, práticas e casos de crise. Catalogamos mais de 100 livros, 150 artigos, 40 capítulos de livro, 50 teses e dissertações, além da publicação de dezenas de notícias e disponibilização de relatórios internacionais, agenda de eventos/cursos e outros links relacionados à área de interesse.

Para comemorarmos o marco de 1 ano e promovermos a circulação do conhecimento, lançamos este e-book composto pelos principais conteúdos publicados no portal do OBCC. Trata-se de dez entrevistas e vinte artigos de opinião de especialistas, dentre eles professores universitários, pesquisadores, consultores em gestão de crise e gestores de empresas de comunicação, aos quais agradecemos gentilmente por compartilharem

conosco aprendizados, ideias e experiências. Também, somos gratos à Prof<sup>a</sup> Andréia Silveira Athaydes, mestra inspiradora e pesquisadora internacional, por nos brindar com o prefácio deste livro.

Daqui para frente, continuaremos buscando contribuir para o avanço das pesquisas na área e para a atuação profissional nas organizações. Para isso, seguiremos nosso método: monitorar eventos críticos, acompanhar estratégias empreendidas, ouvir especialistas, realizar análises de casos, promover reflexões, produzir e disponibilizar conteúdo para os nossos leitores. Dessa forma, persistiremos na direção de fomentar, propagar e fortalecer a cultura da prevenção e da gestão de riscos e de crises no Brasil.

Boa leitura!

**Prof. Dr. Jones Machado**

Coordenador-Geral do Observatório da Comunicação de Crise  
Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria



# **Braskem: omissão leva a desastre ambiental e humanitário**

João José Forni

# Braskem: omissão leva a desastre ambiental e humanitário

João José Forni

Durante anos, no subsolo da lagoa Mundaú, em Maceió, uma mineradora de sal-gema cavou dia e noite para tirar de lá um produto que gerou milhões de dólares de lucro. Mal sabiam os moradores dos bairros na região que estavam à beira de uma tragédia e em cima de uma autêntica arapuca: solo comprometido, afundando, vulnerável, imóveis com rachaduras e interditados para morar. A imprensa cochilou ou esqueceu de acompanhar, apurar e informar. Os governos, órgãos ambientais e, durante certo tempo, até o Judiciário deixaram de fiscalizar. Um por um foram cúmplices ou pelo menos lenientes com o que o jornalista André Trigueiro chamou de “o maior desastre urbano do mundo”.

Passados cinco anos das primeiras denúncias de rachaduras nos imóveis de vários bairros de Maceió, próximos à lagoa Mundaú, parece que agora esse acidente entrou numa fase decisiva, para não dizer catastrófica. Até porque não há como minimizar ou esconder que milhares de pessoas estão sendo deslocadas de seus lares ou ainda permanecem lá, sob ameaça de acontecer um desabamento e ficarem sem teto, em consequência de anos de escavação nas minas de sal-gema.

## **Uma longa história de abusos**

Em maio de 2018, com o agravamento de danos estruturais nos imóveis e ruas do bairro do Pinheiro, além de tremor de terra relatado por moradores desse bairro, o MPF/AL instaurou o primeiro inquérito inicialmente para apurar a possível relação do tremor com a exploração de sal-gema, e posteriormente o processo foi deslocado para acompanhar as ações do poder público e privado voltadas à proteção dos direitos do cidadão.

É uma crise que emergiu há pelo menos cinco anos, quando se agravou. Mas a origem dos problemas, bem como os danos e os erros começaram bem antes. Os moradores do bairro Pinheiro foram os primeiros a relatar os

problemas, mas em seguida moradores do Mutange e do Bebedouro também registraram danos semelhantes em seus imóveis. Num primeiro momento, a empresa negou sua responsabilidade e tentou desqualificar os estudos da CPRM, que atribuíam-lhe a causa da subsidência. A Braskem contratou estudos externos, para que indicassem que o motivo das rachaduras se devia às condições do solo, falta de saneamento e área de grande incidência de sismos.

Diante do agravamento da situação e sob ameaça de um grave acidente, a Braskem montou uma equipe exclusiva para fazer a gestão, com autonomia e recursos para implementar as ações que julgava necessárias. A partir daí, a empresa tentou pelo menos parecer diligente e estruturou um programa em várias frentes, o que incluía indenizações e remoções dos moradores que estivessem em áreas de risco. Seria uma estratégia de contenção de danos, que começou, digamos, com boas intenções.

### **Onde falhou**

Por que a Braskem manteve essa crise segregada da gestão ou estratégia de negócios? Talvez para não contaminar a marca com a ameaça de um possível acidente ou de desgastes futuros. A empresa tentou blindar a marca Braskem do efeito dessa crise. E, como se não fosse grave, a empresa deu continuidade a seus projetos, incluindo a agenda verde e seus desdobramentos. A crise de Maceió não era considerada na sua estratégia de sustentabilidade.

A Braskem continuou com campanhas institucionais de ser uma empresa verde. Inclusive omitindo da página principal da empresa, na Internet, a ameaça de um desastre, durante anos. Essa prática de fazer de conta que não é comigo, no mundo globalizado e tecnológico, não funciona, no caso uma crise grave. Pelo contrário. Há inúmeros exemplos no mundo corporativo de crises ou ameaças ignoradas, que deram errado.

Além disso, essa crise, pela dimensão da empresa e as consequências sociais acabou entrando na disputa política que existe em Alagoas com os grupos do Senador Renan Calheiros e do deputado Arthur Lira, com desdobramentos que estão ocorrendo e prejudicam o que deveria ser uma gestão profissional

e isenta do acidente. Ou seja, o problema técnico e humanitário de Maceió foi capturado pela briga política, que incluiu outra figura que pode sair arranhada desse caso, o prefeito de Maceió. A última notícia dessa querela é que o governador de Alagoas, aliado de Renan Calheiros, anunciou que vai ao STF pedir a anulação dos acordos firmados pela Braskem com Maceió, ainda que cancelados por órgãos federais e estaduais.

No meio desse cipóal de falhas de gestão e de interlocutores, quem sofre e tem as vidas afetadas definitivamente são as milhares de pessoas que moram ou moravam em cima das minas e que foram ou estão sendo obrigadas a se deslocar. Calcula-se que pelo menos 14.500 imóveis foram desocupados e 60 mil pessoas seriam afetados pela remoção. Apesar das rachaduras e da intervenção da Justiça, a Braskem só interrompeu a extração de sal-gema e paralisou a operação da fábrica do Pontal da Barra, em maio de 2019.

Crises dessa gravidade e consequências exigem aquilo que se recomenda ao bom gestor: rapidez nas decisões, transparência total, disposição para resolver o passivo e, principalmente, “compassion” pelas pessoas, que sempre estão em primeiro lugar, em qualquer tipo de crise. Ainda mais naquelas situações que afetam diretamente a vida, o lar, a saúde mental e o futuro das famílias. Até agora, crise grave como essa, precisa também ter um comando, um líder que esteja coordenando todas as ações dessa gestão. Vários interlocutores opinam sobre a crise e a sociedade não sabe quem está no comando.

## **Responsabilidade**

Importante frisar que “Um ano após o tremor de terra, e com base na realização de diversos estudos, análises e com envolvimento direto de 52 pesquisadores, o SGB/CPRM apresentou, em maio de 2019, em audiência pública, estudos conclusivos que apontaram a extração mineral de sal-gema, pela empresa petroquímica Braskem, como a responsável pelos danos. (grifo nosso). Na ocasião, o fenômeno foi classificado como subsidência, ou seja, um rebaixamento da superfície do terreno devido às alterações ocorridas no suporte subterrâneo.” (Paper do MPF/AL)



Em 2020, foi “firmado o Termo de Acordo para Apoio na Desocupação das Áreas de Risco entre MPF, MP, DPU, DPE e Braskem na Justiça Federal, viabilizando a evacuação da área de risco de criticidade 00 e a respectiva indenização justa paga pela empresa.” À época, a conselheira do CNJ Maria Tereza Uille perguntou ao diretor-geral da Agência Nacional de Mineração (ANM), Victor Hugo Bicca, se havia no Brasil a chance de uma nova tragédia, parecida com a de Brumadinho, onde morreram 270 pessoas. “Maceió. O afundamento do Bairro Pinheiro pode ser uma tragédia muito maior que Brumadinho e Mariana”, foi a resposta.

A partir dessas evidências e acertos legais, o engajamento da empresa na crise deveria ser total, até porque não se tratava de uma situação crítica que dizia respeito exclusivo à Braskem, algo que ela, nos bastidores, devesse administrar por conta própria, com decisões exclusivamente internas, ainda que estivesse fazendo tudo certo. Toda a crise grave é um evento social, comunitário, dos contribuintes, dos consumidores. Na maioria dos casos, eles são vítimas da crise, não importa o tamanho ou a natureza do evento. Nessa crise, especificamente, inúmeros agentes públicos e privados estão envolvidos, sem falar nas pessoas, nos negócios atingidos por uma atividade que envolve a extração de sal-gema na região da lagoa Mundaú desde a década de 1970, gerando vultosa receita para a companhia, durante anos.

A propósito de resultado, a empresa vinha de uma série de índices positivos nos últimos anos. Em novembro, a Braskem anunciou prejuízo de R\$ 2,4 bilhões, no 3º trimestre de 2023, aumento significativo em relação às perdas de R\$ 1,1 bilhão no mesmo período do ano anterior. A empresa atribui esse resultado negativo ao impacto da variação cambial na sua receita. A crise de Maceió não teria ainda relação com os resultados da empresa.

Para se ter uma mínima dimensão dessa tragédia, “até a liberação do laudo pela SGB/CPRM havia 35 poços de extração em área urbana. Os poços estavam pressurizados e vedados, no entanto, a instabilidade das crateras causou os danos ao solo, visíveis na superfície”, segundo o MPF/AL. “Já foi constatado, pelos cientistas envolvidos nos estudos, que o tremor de terra ocorrido em março de 2018 se deu em razão do desmoronamento de uma dessas minas. De acordo com as pesquisas, aquele não foi o único tremor,

pois os laudos apontam a existência de outras minas deformadas e desmoronadas.”

Em dezembro de 2020, o MPF formalizou acordo de reparação socioambiental e urbanístico por parte da Braskem, que é obrigada a adotar medidas de mitigação, reparação ou compensação socioambiental, bem como garantir os recursos necessários para o seu cumprimento. O entendimento é que o desastre geológico que afundou o solo, causou tremores de terra e ameaçou a vida de cerca de 40 mil pessoas de cinco bairros de Maceió, denominado “Caso Pinheiro”, foi o maior caso de prevenção de desastres já solucionado pelo Sistema de Justiça.

Ainda mais. Como não existem crises locais, todas as crises são globais, na quinta-feira passada, a agência de classificação de risco Fitch cortou a nota de crédito em escala global da Braskem para “BB+”, de “BBB” e colocou o rating em observação negativa, o que fez a empresa perder o que o mercado chama de “grau de investimento”. Como a crise mal administrada expôs a empresa ao mercado, na semana passada a Bolsa de Valores brasileira anunciou a exclusão da Braskem de seu índice de sustentabilidade em razão do desastre ambiental de Maceió. Segundo a B3, a decisão considerou aspectos como o impacto ESG da crise, a gestão da crise pela Braskem, o impacto de imagem e a resposta da companhia diante do problema.

### **Cascata de erros históricos**

Importante lembrar também que esse desastre ecológico não começou a ser gestado em 2018. Conforme registra Editorial da Folha de S. Paulo (3), de 07/12/2023, “A história da Braskem está ligada ao velho desenvolvimentismo brasileiro. O complexo petroquímico que explora sal-gema em Maceió constava das diretrizes do PND lançado no longínquo 1971, durante a ditadura militar. Apesar de o então órgão ambiental de Alagoas não recomendar a mineração, o governo estadual a autorizou e, em 1976, a Salgema Indústria Química de Alagoas iniciou suas atividades – o nome mudou para Braskem em 2002, após uma fusão com outras empresas”.

E diz mais: “Em 2018, tremores foram reportados, com 14,5 mil imóveis afetados nos bairros Mutange, Bebedouro, Bom Parto e Farol. Rachaduras em casas já haviam sido verificadas cerca de dez anos antes. Desde os anos 1980, pesquisas da Universidade Federal de Alagoas alertam para os riscos da mineração na área de restinga.” Ou seja, da fiscalização federal à estadual, todos foram lentos ou, sabiam do risco, se acomodaram, como se empurrar o problema, fosse uma solução. Na falsa expectativa de que se resolveria por si mesmo.

Esse desastre ecológico, como intitula o citado Editorial, “tem uma longa história de erros da Braskem e, para o MPF, dos órgãos fiscalizadores”. Infelizmente, por trás das tragédias brasileiras, quase sempre há o comportamento relapso de órgãos fiscalizadores e do próprio poder público, como neste caso.

No Brasil, a fiscalização acaba sendo a grande vilã de boates, centros de treinamento, favelas, museus e hospitais que incendeiam, além de barragens que rompem, encostas que deslizam sobre residências e prédios que desabam, todos com centenas de vítimas fatais. Triste rotina de um país onde se acha normal não pagar multas, nem se atender a notificações, quando se trata de segurança e preservação da vida.

## **Consequências**

Além do escrutínio da mídia, do MPF, dos órgãos ambientais, no Congresso, a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Braskem foi instalada em 13/12/2023, já no apagar das luzes do ano legislativo. Vai ser um palco para depoimentos televisivos e pouca utilidade para realmente esclarecer esse passivo ou – mais importante – ajudar a solucionar a crise dos moradores daquele bairro.

A CPI poderá contribuir para minorar a tragédia humana e ambiental que atinge Maceió? Improvável. CPI será mais um palanque político para os dois grupos políticos se digladiarem, do que algo de utilidade para resolver o problema social das pessoas atingidas. CPI sempre fascina parlamentares,

pela oportunidade de aparecerem na mídia. A exemplo de outras CPIs, há muito holofote, ataques, constrangimentos, testemunhas-bomba, bate-boca, mas – como aconteceu na CPI da Covid – muito pouco de prático e efetivo. Uma CPI é mais um capítulo na saga que desde 2018 parece não ter fim. Pelo histórico de outras CPI, nada que deixe as vítimas dessa tragédia animados. Elas sabem, como aconteceu em Mariana, com os atingidos pela barragem da Samarco, que uma solução pode demorar anos. No mesmo dia, o Ministério Público Federal pediu que a Justiça bloqueasse R\$ 1 bilhão da mineradora para o pagamento das indenizações aos donos de imóveis que foram afetados pelo afundamento no solo.

### **Por que a mídia fingiu não saber**

O jornalista e professor da USP, Marcelo Ratier, em artigo publicado no Uol, em 08/12/23, Caso Braskem: “No Brasil, o descaso é parte da paisagem, suscita um questão delicada sobre a cobertura pela mídia desse acidente. “A imprensa levou cinco anos para noticiar a tragédia em Maceió, alegando que poderia ter havido um consentido conluio para não dar muita ênfase a essa tragédia e esconder o nome da empresa associado ao acidente. Uma tragédia socioambiental que, aos olhos da imprensa, ficou por cinco anos no subterrâneo, escondida da vista como o sal-gema cuja extração hoje colapsa a capital das Alagoas...”

E aí, ele toca num ponto muito sensível da relação mídia x empresas privadas, quando se trata de misturar o que no jargão publicitário se chama Igreja e Estado, uma possível cooptação da pauta jornalística pelo investimento publicitário. “Denunciar um suposto conluio da grande mídia para varrer o nome Braskem do noticiário é a explicação mais recorrente. Greenwashing, irrigação de veículos com verbas publicitárias, atribuição de responsabilidades a intempéries ou a sujeitos ocultos, cooptação de jornalistas com coquetéis e prêmios, comunicados de imprensa que omitem e confundem são, sim, estratégias recorrentes no capitalismo extrativista praticado por tantas empresas ao redor do mundo.”

Segundo o jornalista, “Isso conta um pouco da história, mas não tudo. A começar pelo suposto efeito dessas medidas, que tende a ser desigual em

alcance e duração – falar em “conluio” pressupõe uma imaginativa uniformidade, algo como uma combinação secreta entre os barões da mídia pelo silenciamento”. Se o jornalismo tem como missão básica informar o que está acontecendo, principalmente se for do interesse público, por que levou tantos anos para se descobrir que os negócios e lucrativos subterrâneos da Braskem estavam minando o subsolo de Maceió? Sem avaliar o risco que isso representava para quem morava em cima e para o meio ambiente? Sem que ações enérgicas dos órgãos do meio ambiente tivessem sido tomadas para intervir, corrigir ou suspender a mineração? Ou, no limite, fechar definitivamente a mina?

O jornalista faz uma análise da cobertura dessa tragédia nos últimos anos, sob o aspecto do valor-notícia. E conclui: “Jornalismo tem compromisso com o interesse público, noticiário não é feito para ser divertido. O que a gente precisa saber para navegar na vida cotidiana às vezes é incômodo, difícil, chato. O modelo atual, aquele que só enxerga problemas depois de cinco anos para em seguida devolvê-los ao esquecimento, agoniza. O jornalismo míope para o Brasil real precisa rever seus agentes e seus valores.”

Quando o assunto virou manchete, nas últimas semanas, o ombudsman do jornal Folha de S. Paulo, José Henrique Mariane, na edição de 10/12/2023 (O buraco noticioso da Braskem) vai mais adiante sobre o papel da mídia. “A primeira menção ao problema de Maceió, no índice da Folha, é de 13 de dezembro de 2018, há quase cinco anos. O nome da Braskem aparece apenas no 12º parágrafo, como uma terceira hipótese para o ocorrido, que ainda seria investigado pelo Serviço Geológico Brasileiro. No dia anterior, a empresa curiosamente surgia já no título com roupa de ativista ambiental: “Braskem lança oito diretrizes para economia circular”. Ou seja, enquanto a escavação nas minas daquela região avançavam, a imprensa passou batida, sem saber ou priorizar o que acontecia no subsolo de Maceió. A empresa aparecia na mídia mais pelo tamanho de seu ativo, do que pela ameaça que significavam as minas de sal-gema.

### **Crime ambiental, crise social.**

O que vem acontecendo em Maceió ou poderá ainda acontecer de pior

assemelha-se ao que representou do ponto de vista humano, ambiental e social as tragédias nas cidades mineiras de Mariana e Brumadinho, em 2015 e 2019. Exploração de minério há anos, no caso sal-gema, que vai acumulando resíduos ou mesmo escavações ou barragens sem fiscalização, sob a complacência dos governos estadual e federal, e que avançam sob a sedutora placa de progresso, mas que no fundo são ações que, dia a dia, degradaram o meio ambiente, sem que tivessem sido interpelados por quem deveria fiscalizar. Onde estavam os políticos do estado, sempre ágeis em ir atrás e descobrir e escancarar os erros dos adversários, por coisas muito menos importantes do que essa tragédia?

Os efeitos colaterais dessa crise são ainda imensuráveis. Mas já se evidencia que o possível rompimento da mina da Braskem pode impactar definitivamente a lagoa Mundaú, uma das principais fontes de renda de pescadores e catadores de sururu, além de comprometer a fauna e a flora daquele aprazível local de Maceió. Eles alegam que os peixes que agora sumiram da lagoa são a única fonte de alimentação das famílias. Há anos, eles só sabem fazer aquilo: pescar. E como vai ser agora? Perguntam.

Segundo o site Globo.com, em caso de colapso, parte da água da lagoa seria escoada para a cratera formada pela mina, que, segundo as previsões mais otimistas da Defesa Civil, seria do diâmetro de uma piscina olímpica e meia. Ao mesmo portal noticioso, o pesquisador e professor Emerson Soares, da Universidade Federal de Alagoas ([Ufal](#)), que coordena o projeto Laguna Viva, explica que “A mina só tem cloreto de sódio. É sódio e cloreto. A nossa única preocupação era que índices de cloreto de sódio e alguns outros compostos que existem na rocha calcária, cálcio, por exemplo, ou algum tipo de magnésio, iam aumentar na lagoa e iam reagir com outros compostos que já estão ali e tornar a lagoa um pouco mais complicada para os organismos, mas o efeito não seria tão negativo, visto o que a já se observa na lagoa”.

“Coletas de amostras de água feitas bimensalmente apontaram que a lagoa está poluída por esgotos, agrotóxicos e outras substâncias contaminantes. A gente encontra metais pesados em alguns níveis altos, três grandes fontes de esgoto do município de Maceió, que trazem muitos contaminantes,

solventes, BTEX, entre outros compostos, que eutrofizam o ambiente e trazem doenças, bactérias e verminoses. Compostos que são cancerígenos que vêm via esgoto”, diz o professor.

Além de esgotos de Maceió e da região metropolitana que chegam à lagoa sem tratamento, agrotóxicos também contaminam a água. “Agrotóxicos que vêm via rio Mundaú com os processos erosivos nas áreas marginais, com deflorestação dessas áreas e com lançamento de agrotóxicos nesses terrenos, trazidos pelo rio Mundaú, acabam vindo parar na lagoa. Então esses são os maiores problemas da lagoa atualmente”, afirma o acadêmico.

Por causa do impacto ambiental causado pelo afundamento do solo na área onde era feita a mineração, o Instituto do Meio Ambiente (IMA) de Alagoas multou a Braskem em mais de R\$ 72 milhões na semana passada. Apenas um espasmo, para dar a impressão de que algo está sendo feito. Pena que tarde. Multar no Brasil é muito fácil. Existem até respostas-padrão desde os sindicatos quando fazem greve ilegal até edifícios que não têm extintores de incêndio para fugir das multas. Há uma cultura no Brasil de que multas não precisam ser pagas. Na prática, nesse caso, deve ser o que vai acontecer. Boa manchete no dia da divulgação e depois, esquecimento.

### **A natureza pedindo socorro**

No último domingo, os moradores de Maceió foram surpreendidos por um vertedouro em plena Lagoa de Mundaú, o que indicou um colapso na mina 18 da Braskem. Técnicos e autoridades esperam que a situação se estabilize sem maiores consequências para outras minas na região ou para os moradores de Maceió. Mas esse diagnóstico é simplista, porque até os equipamentos que mediam dia e noite o nível da água da lagoa foram levados no redemoinho formado pelo vertedouro.

Num momento em que a COP28, que reuniu milhares de autoridades e ambientalistas de todo o mundo em Dubai, passa 15 dias discutindo se coloca ou não no relatório final uma data para a “eliminação” ou “redução” dos combustíveis fósseis, aqui, nas barbas das autoridades, uma tragédia ambiental, social e humana foi sendo gestada nos últimos 50 anos, sem que

ninguém tivesse coragem de tomar uma decisão coerente, corajosa e decisiva para interromper esse ciclo de degradação do subsolo de Maceió. O que o Brasil e milhares de moradores atingidos pela catástrofe esperam é que a Braskem, agora, cumpra o que anuncia na chamada do seu site: O compromisso com as pessoas e o planeta impulsiona a Braskem.

## **O que diz a empresa**

### *Comunicado sobre Maceió*

*A Braskem reafirma o seu compromisso e manifesta solidariedade irrestrita a todos os moradores da cidade de Maceió. Nossa prioridade continua sendo a segurança das pessoas. É para isso que trabalhamos incansavelmente há quatro anos nos trechos da cidade afetados pelo afundamento do solo.*

*Desde 2019, já realizamos as seguintes ações na região:*

- Paralisação definitiva da atividade de extração de sal, em maio de 2019*
- Realocação preventiva de cerca de 40 mil pessoas da área definida como de risco pela Defesa Civil*
- Desocupação de 100% dessa área de risco definida em 2020 – moradores dos últimos 23 imóveis, que ainda permaneciam na região, foram realocados na semana passada*
- Apresentação de 19 mil propostas de indenização a moradores e comerciantes, o que representa 99,8% do total, com aceitação de 99%*

*Além disso, disponibilizamos apoio psicológico, cuidado com animais de estimação, suporte para regularização de documentos e mudança. Os bairros desocupados continuam recebendo serviços de zeladoria que incluem limpeza, controle de pragas e vigilância patrimonial, em conjunto com a segurança pública.*

*Como medida de prevenção, uma das mais modernas redes de monitoramento do solo foi instalada na região a partir de abril de 2019, e em novembro de 2020 foi iniciado o plano de fechamento definitivo das cavidades (poços de sal) desativadas, que já tem 70% dos trabalhos concluídos.*



*Medidas adicionais de mitigação, reparação e compensação foram definidas em acordos com órgãos federais, estaduais e municipais. São ações nas áreas social e ambiental, além de um programa de mobilidade urbana, projetos de reurbanização e de conservação do patrimônio histórico.*

*Para isso, provisionamos R\$ 14,4 bilhões, dos quais já foram desembolsados R\$ 9,2 bilhões, sendo R\$ 4,4 bilhões pagos em indenizações de moradores e comerciantes.*

*Sobre a movimentação do solo registrada nos últimos dias em um local específico do bairro do Mutange, em Maceió, é importante lembrar que a situação se dá em um trecho da área já 100% desocupada desde abril de 2020, e segue sob monitoramento constante.*

*Hoje, temos mais de mil profissionais integralmente dedicados a cumprir todos os compromissos assumidos com Maceió, colaborando com as autoridades e priorizando a segurança das pessoas.*



# **Desastres naturais ou tragédias anunciadas?**

Jones Machado

# Desastres naturais ou tragédias anunciadas?

Jones Machado

Ano após ano, o Brasil se depara com o fenômeno natural das chuvas de verão. Em grande volume, elas acarretam deslizamentos de terra, alagamentos, destruição e mortes. Em 2022, foram ao menos quatro casos significativos, a exemplo do município de Petrópolis (RJ) e de cidades dos Estados de Minas Gerais, Pernambuco e Santa Catarina. Em 2023 – que recém se inicia – o litoral norte do estado de São Paulo já sofre e contabiliza 60 mortes com a temporada de chuvas que ocorre todo ano. Isso posto, ainda podemos considerar esses fatos como sendo desastres “naturais”? Para (tentar) responder a esta questão, é preciso olharmos para três aspectos: clima, riscos e gestão pública.

Diversas organizações nacionais e internacionais alertam para os riscos dos desmatamentos, da exploração ilegal de florestas, da poluição de rios e oceanos, do uso de recursos não-renováveis, entre outros. Tais avisos são de conhecimento público e seus impactos são sentidos direta ou indiretamente pela população mundial. E tendo em vista que tudo está interconectado no planeta, as consequências de fenômenos climáticos cada vez mais intensos decorrentes em grande parte da ação humana vão além de alagamentos, destruição e mortes. Os efeitos são mais amplos e estão relacionados ao surgimento de novas doenças e do aumento de pessoas em situação de vulnerabilidade social por exemplo.

Fato é que há muito tempo estão em curso eventos críticos que vêm configurando uma grande crise climática e ambiental. Carlos Nobre, climatologista e meteorologista referência mundial em mudanças climáticas, alerta para um risco já conhecido e que vem impactando de forma cada vez mais intensa os fenômenos climáticos e propiciando desastres ambientais extremos: o aquecimento global. Por que então – ainda – estamos descuidando das causas e dos riscos se já há comprovação dos seus efeitos? Diante disso, os eventos que ocorrem podem ser considerados desastres “naturais” ou tragédias anunciadas em que faltaram prevenção e gestão adequadas?

Estamos falando da gestão de riscos, processo que pode evitar situações críticas mais graves. Gerir riscos diz respeito a escutar e analisar o entorno, mapear questões emergentes e ler cenários atuais e possíveis, relaciona-se com identificar causas e potenciais alternativas para prevenção, ou então, em casos extremos, preparar-se para uma crise mitigando os impactos negativos. Em face de cenários previsíveis, como é o caso das chuvas em áreas de risco conhecidas no litoral de São Paulo, a comunicação tem papel preponderante, tendo em vista que além de ser uma situação comum, o Ministério Público (MP-SP), a Defesa Civil e o Instituto Nacional de Meteorologia (Inmet) já haviam alertado para o perigo daquela área e sobre a previsão de precipitações elevadas naquele período. Sequer foram usados sistema de sirenes ou alto-falantes, um dos mais simples dispositivos para informar a população vulnerável nesses casos. Rádio e SMS em tempo hábil complementariam a comunicação de risco. Enfim, o processo de gestão de riscos (identificação, análise, avaliação, prevenção, monitoramento, comunicação e mitigação) foi negligenciado.

Indo além desse cenário, é conhecido o fato de que a elevação da temperatura no planeta acarreta reconfigurações dos fenômenos climáticos ameaçando a sobrevivência humana. O Acordo de Paris (2015) é um marco para a redução da emissão de gases causadores do efeito estufa, no entanto, nem todos os países que assinaram ratificaram o acordo. Soma-se o fato de os Estados Unidos, segundo maior emissor de gases desse tipo, sair do acordo durante a gestão Trump e retornar na gestão Biden. Em resumo, pouco é feito, os esforços são limitados ou decisões dessa importância dependem da (im)prudência de alguns governantes. Segundo o estudo Global Risks Report 2023, do World Economic Forum, dentre os 10 principais riscos elencados para os próximos dois anos, cinco deles referem-se ao clima e ao meio ambiente. Já nos próximos 10 anos, são seis riscos relacionados a essa área tão vital.

Os riscos globais estão mapeados e divulgados e, embora vivamos numa sociedade de risco (BECK, 1986), em que o mundo está fora de controle e a única certeza que temos são as incertezas, ainda assim devemos esperar racionalidade, conhecimento do entorno e responsabilidade por parte de políticos, governantes, legisladores e gestores de grandes companhias. Eles

têm papel solidário e compartilhado de responsabilidade, uma vez que detêm de poder econômico, financeiro, simbólico, político e decisório podendo gerar consequências globais decorrentes de suas atuações ou omissões.

Nessa direção, principalmente a gestão pública tem lugar de destaque, pois o Estado tem a função de garantir infraestrutura necessária para habitação digna em local seguro, com saneamento básico, água potável, luz elétrica e escoamento da água da chuva. No entanto, o que se vê é descaso com a população mais pobre, explicitando a desigualdade social: os recursos e as políticas públicas que assegurariam direitos iguais a todos não chegam a todos. Nem no caso de cidades do litoral de São Paulo, que recebem royalties do petróleo como compensação financeira visto que mais pessoas moram na região em decorrência da atividade petrolífera, também não recebem os investimentos necessários para evitar ou reduzir tragédias, como por exemplo, para adequar áreas ou realocar moradores das áreas de risco.

Em face do exposto, explicita-se que a cultura da gestão de riscos, da prevenção e do cuidado ainda não é compartilhada nem vivenciada pela maioria dos gestores. Vivemos diariamente expostos a riscos com potencial devastador na mesma proporção em que o Estado, as organizações privadas e o Poder Público não possuem dispositivos eficientes para o enfrentamento dessas questões. É urgente a criação ou o aperfeiçoamento de políticas públicas voltadas à moradia digna e segura, investimento em infraestrutura urbana, cumprimento das leis, fiscalização e profissionalização dos setores que atuam na gestão de crise, a fim de que garantam a proteção das pessoas, dos ecossistemas, do patrimônio público e privado, e para que casos como Mariana (MG/2015) e Brumadinho (MG/2019) não se repitam.

Não podemos, em nenhum sentido, naturalizar os desastres quando na verdade suas causas poderiam ser atacadas e suas consequências mitigadas com gestão e comunicação.



# **Comunicação efetiva como marca da cultura do cuidado na gestão das crises**

Rosângela Florczak

# Comunicação efetiva como marca da cultura do cuidado na gestão das crises

Rosângela Florczak

O mundo convulsionado que a sociedade enfrenta nesta segunda década do século 21 já foi nomeado por pensadores como sociedade de risco e como mundo em metamorfose. Um dos sintomas mais fortes dessa transformação generalizada é a ocorrência de crises, sejam elas circunstanciais ou estruturais. Esses eventos alteram o cotidiano de figuras públicas, marcas e organizações em geral. Ninguém está imune. Desde grandes empresas globais até prefeitos de pequenas cidades do interior, todos vivenciam tempos de dissenso, vigilância e eventos surpreendentes. Um toque de caos ameaça diariamente todas as dimensões da vida.

Mas como viver em uma realidade na qual se sente claramente que a maior crise é, justamente, a incapacidade de gerenciar a incerteza dos acontecimentos e eventos que contradizem a previsibilidade e o controle? Não faltam sociólogos, filósofos, psicólogos e comunicadores pesquisando e pensando em apontar caminhos viáveis para viver e conviver em um cenário para o qual não temos referência anterior. Os antigos mapas já não são suficientes.

Entre os tênues sinais que podem apontar direções, surge um campo de conhecimento anteriormente negligenciado nas ciências. A comunicação parece ser uma estratégia eficaz para compreender o cenário de caos e preparar as pessoas e organizações para agir antes, durante e após os eventos perturbadores que chamamos de crises. Algo como: se dialogarmos, se conversarmos, poderemos entender e agir de maneira eficaz como uma verdadeira comunidade humana que precisa sobreviver.

Mas não se trata de qualquer comunicação. A diferença está em uma dimensão bastante nova no tecido social: o cuidado. Uma palavra simples e cotidiana, porém revolucionária quando aplicada no contexto social. A ética do cuidado, que surgiu como contraponto à destruição produtiva da sociedade neoliberal nos anos 1980 nos EUA, pode ser uma abordagem viável

e possível para diminuir a corrida frenética em direção à barbárie provocada pelas crises, que se tornaram o novo comum.

Entretanto, esse sinal de esperança exige que ressignifiquemos nossa compreensão sobre comunicação, que é uma das manifestações concretas e diárias do cuidado. É hora de interromper nossa compulsão por inundar pessoas, grupos, comunidades e toda a sociedade com informações. Tecnologias digitais e a circulação de mensagens não garantem a relação comunicativa. É hora de abandonar verbos que nos acostumamos a conjugar, pensando que estávamos comunicando: divulgar e transmitir não são formas de comunicação. É hora de abandonar o termo frequentemente usado: canal, como uma via contínua e de mão única para a distribuição excessiva de comunicação. Soluções que funcionavam na era analógica perderam seu significado na era em que vivemos.

Antes, era fácil garantir o compartilhamento, que muitas vezes utilizamos como sinônimo de comunicação. Hoje, competimos por um fragmento de atenção, um espaço na mente, um significado em uma sociedade marcada pela infodemia. Se quisermos cuidar como forma de construir uma cultura de segurança, prestando atenção de qualidade ao outro, precisamos comunicar com intenção clara de cuidar.

Compreender necessidades, ouvir além das palavras, estar atento aos cenários e comportamentos, respeitar profundamente as diferenças, garantir direitos básicos e, acima de tudo, abandonar o narcisismo corporativo e a vaidade pública são fundamentais. Trata-se de entender que comunicar não é uma escolha, não é investimento em espetáculos, não é um exercício de seguidores e seguidos, mas sim uma obrigação para aqueles que dependem e precisam das pessoas, públicos, interlocutores, comunidades e trabalhadores.

Comunicar, na perspectiva do cuidado, é manter um diálogo contínuo que investe na autonomia do ser humano, na corresponsabilidade e na capacidade de enfrentar e sobreviver às adversidades do tempo e da história, ou seja, às crises de todos os tipos e tamanhos. Comunicar deve se tornar, cada vez mais, sinônimo de cuidado.





# **Será a comunicação de crise o novo normal?**

Gisela Gonçalves

# Será a comunicação de crise o novo normal?

Gisela Goonçalves

Pandemia, guerra na Ucrânia, crise económica, crise energética, escândalos, corrupção, cyber-ataques, racismo, xenofobia, alterações climáticas, são assuntos recorrentes nos nossos dias. As organizações, sejam do sector público, empresarial, ou político, vivem hoje em gestão de crise permanente, em estado de alerta contínuo, numa sociedade altamente mediatizada, interconectada e datificada. A análise de Beck (1992) à sociedade de risco, há mais de 30 anos, parece ser hoje mais verdade do que nunca.

Vivemos uma era de constantes mudanças, em que a informação circula a uma velocidade vertiginosa, obrigando à adaptação constante das organizações e das suas agendas. Por isso mesmo, os processos de comunicação são fenómenos cada vez mais complexos e sensíveis. Quando uma crise ocorre abre-se uma “arena retórica” – para usar a metáfora dos investigadores dinamarqueses F. Frandsen e W. Johanssen – onde múltiplas vozes podem ser ouvidas. Algumas dessas vozes são expectáveis, como as das organizações, vítimas, consumidores, grupos de pressão, políticos ou jornalistas. Outras podem pertencer a atores ilegítimos, como é o caso de hackers, trolls e bots. Por isso, nunca se consegue saber exatamente quais e quantas vozes se vão fazer ouvir e de que forma elas interagem.

As organizações tiveram que aprender a navegar em cenários de crise onde múltiplas vozes se fazem ouvir, mas nem sempre com o intuito de dialogar ou chegar a um qualquer consenso. O sucesso da gestão da comunicação de crise dependerá sempre da forma como as organizações reagem a essas diferentes vozes, tanto em palavras como em acções, e de que forma os grupos e actores envolvido nos processos de comunicação interpretam o esforço desenvolvido pela organização.

No mundo empresarial, em particular, é notório como as marcas e os próprios CEOs têm vindo a adotar um papel mais ativista. Olhemos para o caso da guerra na Ucrânia. Com o escalar da guerra, dezenas de empresas

anunciaram a saída da Rússia, como forma de protesto. Desde as gigantes norte-americanas de tecnologias, como a Apple e a Microsoft, até marcas de roupa, petrolíferas e fabricantes de automóveis, muitos são os exemplos recentes de ativismo corporativo político. Há riscos na tomada de posições públicas sobre este e outros temas sensíveis? Certamente que sim, mas a complexidade do contexto de crise atual exige medidas arriscadas por partes das organizações e dos seus líderes, e é aqui que o profissional de comunicação entra, enquanto conselheiro da alta administração, enquanto ator estratégico.

A recente crise pandémica também veio demonstrar o elevado valor da comunicação para as organizações e para a sociedade, tanto ao nível da comunicação interna como externa. No primeiro caso, há estudos que enaltecem o papel do comunicador no envolvimento dos colaboradores durante uma pandemia (ver, por ex. o Ragan Report – COVID-19's Impact on Internal Communications); no caso da comunicação de risco e de emergência sanitária junto da população, olhe-se para o caso do projeto EUPRERA COM-COVID sobre a comunicação governamental em tempos pandémicos (incluindo o caso brasileiro e português), e como se pôde comprovar que a: “A comunicação pode salvar vidas”.

Na verdade, estes e outros estudos apenas confirmam o que há muito, tanto profissionais como académicos defendem – em situação de crise e de risco, o departamento de comunicação ganha peso e protagonismo na estratégia de gestão organizacional. Porquê? Porque o profissional de comunicação percebe a importância de ouvir os públicos e de antecipar cenários; sabe que selecionar um bom porta-voz, gerir a comunicação digital, definir um bom plano de comunicação junto de diferentes grupos de públicos – e não apenas com a imprensa –, tal como a própria resiliência da organização, são centrais no sucesso da estratégia de gestão e comunicação de crise. Os tempos de crise podem até ser o novo normal, mas os profissionais de comunicação são antigos especialistas, sem os quais as organizações não conseguirão nunca navegar cenários complexos e sensíveis. Pressupondo que além de eficiente, a comunicação das organizações com os cidadãos será responsável, honesta e fundada em princípios éticos, todos e cada um de nós só teremos a ganhar.



# **A mão negra que ilustra o preconceito do Estadão e os desafios da imagem**

Wilson da Costa Bueno

# A mão negra que ilustra o preconceito do Estadão e os desafios da imagem

Wilson da Costa Bueno

Não há dúvida de que atravessamos, ostensivamente, a civilização da imagem, com a difusão abusiva de fotos, vídeos ou infográficos, utilizados, quase sempre, para ilustrar textos, expor ideias ou para sintetizar pensamentos e posições.

É sabido que o uso destes recursos contribui para chamar a atenção da audiência e, em consequência, para destacar as nossas informações em meio a uma vertiginosa avalanche de notícias e posts que circulam pela rede.

O problema é que, em muitos casos, desavisadamente, gestores de conteúdos, sejam eles jornalísticos ou não, lançam mão de fotos, vídeos ou ilustrações sem o devido cuidado, acarretando, por parte dos leitores ou internautas, interpretações controversas, com efeitos negativos para aqueles que os produzem e os disseminam.

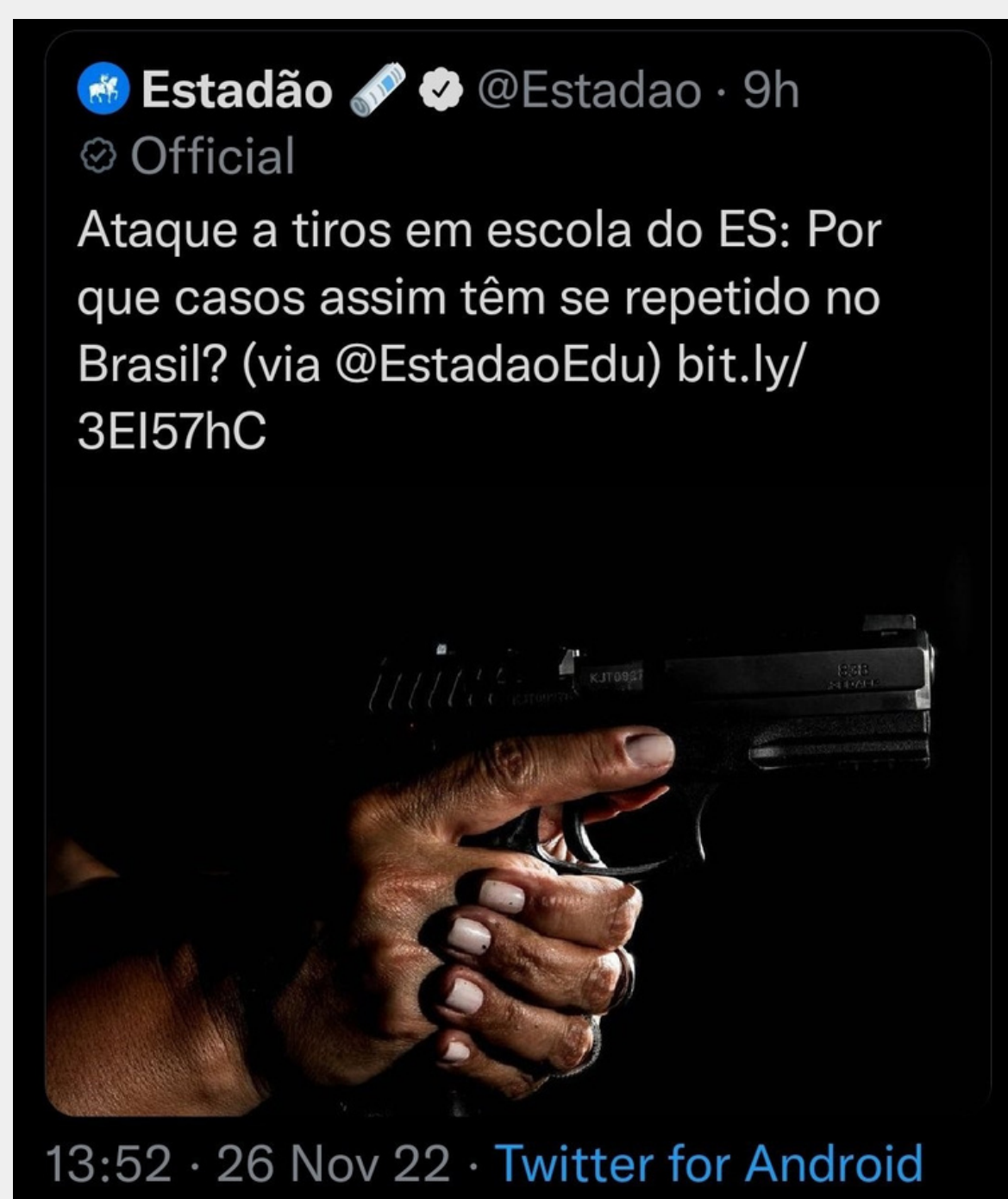
Dentre as inúmeras situações que documentam este uso inadequado, podemos destacar um caso recente, que envolveu o jornal O Estado de S. Paulo, ao noticiar um fato dramático ocorrido no estado do Espírito Santo.

Um jovem, de 16 anos, branco, filho de um policial militar, no dia 25 de novembro de 2022, invadiu duas escolas, uma estadual e outra privada, na cidade de Aracruz, deixando 3 pessoas mortas (duas professoras e uma aluna) e mais de uma dezena de feridos. Para tanto, o assassino utilizou duas pistolas de seu pai e, como motivação, além de óbvia perturbação mental, mencionou a existência de desavenças na escola pública que havia frequentado.

O episódio teve ampla repercussão na mídia tradicional e nas mídias sociais, mesmo porque estas situações não são comuns na realidade brasileira, embora se repitam, com razoável frequência em outros países, como, por exemplo, nos EUA, onde o acesso às armas é absurdamente liberado.

Os veículos que divulgaram o fato recorreram, como é de costume, a fotos e vídeos reais da tragédia, particularmente aqueles que traziam a presença do jovem na cena do crime.

O Estado de S. Paulo, no entanto, por desatenção ou incúria de um (a) jornalista, noticiou o fato no Twitter, no dia 26 de novembro, às 13h52, ilustrando-o com uma mão negra segurando a arma. Como, na verdade, o assassino era um homem branco, a reação da opinião pública foi imediata. As mídias sociais, ao identificarem o lamentável equívoco, denunciaram, ruidosamente, a falha do jornal, associando-a ao indiscutível preconceito estrutural contra negros em nosso país.



**Figura 1** - Postagem do Estadão. **Fonte:** Twitter

Autoridades e cidadãos comuns estiveram presentes na web comentando a falha. Marina Silva, ministra do meio ambiente e deputada federal, publicou tweet afirmando que “o racismo está tão incrustado em nossa sociedade que mesmo quando um branco comete crime atroz, como o de Aracruz (ES), usa-se a pele negra para representar o ato violento”. Fernando Haddad, atual ministro da Fazenda, também escreveu: “Não, não era uma mão negra que empunhava a arma que matou professoras e alunas (...) Há muitas maneiras de contar uma mentira”. André Janones, político e influenciador digital, que atuou de forma contundente durante a campanha eleitoral de Lula, não perdoou: “Um branco, nazista, invade uma escola e mata três

peças, sob a influência do pai, um policial bolsonarista, e a matéria do Estadão coloca a mão de um negro, segurando a arma. O racismo no Brasil é estrutural, e é uma desgraça”.

O jornal O Estado de S. Paulo acusou a revolta dos cidadãos na rede e retificou a publicação, corrigindo-a com uma foto do verdadeiro assassino, empunhando a arma. O veículo escreveu, no mesmo dia, no seu perfil oficial do Twitter: “Uma versão anterior deste post usou uma imagem inadequada para ilustrar a reportagem. Alertados por nossos leitores, trocamos a foto, corrigindo o erro.”

O estrago à imagem do veículo, porém, já estava feito e o equívoco tem sido destacado como preconceito e desrespeito à verdade. Muitos generalizaram o ocorrido, creditando-o à falta de atenção, ao preconceito e à ausência de profissionalismo da imprensa brasileira. Utilizar imagens que não estão devidamente articuladas com os fatos expostos, e que podem inclusive afrontá-los, não é novidade e este fato pode ocorrer novamente.

Posso citar um caso, pessoalmente dramático que me envolveu há alguns anos. Em novembro de 2010, o jornalista e escritor Wilson Bueno foi assassinado no Paraná e vários veículos de imprensa, como a UOL, a Band News e a TV Gazeta, publicaram o fato, ilustrando-o, porém, com a minha foto, extraída do Google. Inúmeros familiares e amigos acreditaram na notícia porque, pela proximidade do meu perfil com o do escritor paranaense (morei em Londrina e meu registro profissional é do Paraná) e pela evidência da(s) foto(s) publicada(s), a leitura equivocada foi imediata. Após a triste surpresa, recuperei-me rapidamente, e busquei informar os amigos, desmentindo o fato. Publiquei também, jocosamente, texto no Portal Imprensa, com o seguinte título: “Digam para a Band News, TV Gazeta e UOL que eu não morri!”.

A civilização da imagem pode pregar muitas peças (e sustos) para produtores e pessoas, sobretudo quando profissionais da imprensa, pela ânsia de ilustrar os seus textos e matérias, se mostram descuidados e não medem as consequências de suas ações apressadas. A credibilidade da imprensa e dos jornalistas exige, como podemos concluir, “muito cuidado nessa hora”.



# Prevenção de crise intergeracional nas organizações

Lana D'ávila Campanella



# Prevenção de crise intergeracional nas organizações

Lana D'Ávila Campanella

Embora a pauta da vez nos eventos corporativos seja Inteligência Artificial (AI), é nítida a preocupação dos painelistas – em sua grande maioria gestores de comunicação – com questões atinentes à cultura organizacional no que se refere a relação intergeracional[1]. A discussão sobre a convivência de diferentes gerações no mesmo espaço sócio organizacional não é novidade em pesquisa social. Em 1928, Mannheim[2] já promovia estudos que tangenciavam essa dimensão das relações no tecido social.

No Brasil, o olhar laborativo sempre teve como fio condutor os dados censitários do IBGE[3], que em 1950 apontavam uma taxa de urbanização de (36,1%); na década de 70 (55,9%) e nos anos 2000 (81,2%). A preocupação em datar a força de trabalho em urbana e rural prevaleceu aos estudos referentes ao choque geracional por algumas décadas. Contudo, esse cenário começou a se modificar nos últimos anos visto a coexistência cada vez maior entre gerações dentro das organizações.

Em tempos hodiernos é comum a convivência entre Baby-boomers, as Gerações X, Y e Z, somada a Geração Alpha. No último século, a expectativa de vida aumentou três anos a cada década, ou seja, aumentou em 30 anos: de 70 para 100 anos[4]. Estamos mais longevos e os planos de aposentadoria também se alongaram, havendo uma projeção para 2030, de 56% da população brasileira economicamente ativa composta por indivíduos com mais de 45 anos.

O impacto dessa mistura geracional é o etarismo[5], ainda pouco trabalhado nas organizações, que insistem em “apagar fogo” ao invés de trabalharem na prevenção. No Brasil, o etarismo começa até mesmo antes das pessoas chegarem à terceira idade. De acordo com um relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), 16,8% dos brasileiros com mais de 50 anos já se sentiram vítima de algum tipo de discriminação ligado à idade e as consequências dessa realidade podem ser a piora na saúde mental, a saúde física mais precária, o isolamento social e até morte prematura. Em 2023, a

Robert Half e Labora[6] fez um levantamento sobre o tema com 258 empresas (56,76% porte pequenas e médias e 43,24% porte grandes empresas) a fim de compreender como as organizações estão percebendo as problemáticas e como estão lidando para prevenir problemas geracionais. A seguir, singularizo algumas constatações desse estudo:

- Do ponto de vista organizacional o desafio é rever e se adaptar a tendências sobre carreira, tecnologia, raciocínio e aprendizado;
- O acesso à tecnologia não é para todo mundo (desigualdade social) e isso impacta no comportamento e habilidade em usar os recursos;
- Quando olhamos para as grandes empresas, apenas 2 em cada 10 possuem um pilar de diversidade geracional em suas estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Mais notável ainda, 52% dessas grandes empresas ainda não adotaram qualquer iniciativa de conscientização relacionada à diversidade geracional;
- Entender as características geracionais e evitar o etarismo nas organizações, buscando estratégias de um melhor convívio, gera vantagem competitiva nos negócios com a criação de times intergeracionais;
- No mundo empresarial, a diversidade é a chave para a inovação e o crescimento sustentável, devendo primar por respeitar e cuidar de seus talentos (colaboradores) através de: Treinamentos, Palestras e Programas de Conscientização.

De tudo dito, importante é entender que não há como colocar indivíduos em “caixinhas geracionais”, já que muitas vezes na prática, os comportamentos se fundem seja por estímulos, pelo meio ou personalidade. Logo, vamos fazer o que melhor sabemos fazer: cuidar uns dos outros como ensina a Malu Weber.[7] “Deixar os humanos serem humanos.”

[1] Relacionado com o que se estabelece entre duas ou mais gerações.

[2] MANNHEIM, Karl. (1993) [1928], “El Problema de las Generaciones”. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, no 62. Disponível em [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_062\\_12.PDF](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.PDF). Acesso: 27 out. 2023.

[3] IBGE. Disponível em: <https://brasil500anos.ibge.gov.br>. Acesso: 27 out. 2023.

[4] Population Pyramid.net. Disponível em: <https://www.populationpyramid.net>. Acesso: 27 out. 2023.

[5] Conforme descrito no Relatório Mundial sobre Idadismo, da OMS, o etarismo se refere a estereótipos (como pensamos), preconceitos (como nos sentimos) e discriminação (como agimos) direcionadas às pessoas com base na idade que têm.

[6] Robert Half. Etarismo e inclusão da diversidade geracional nas organizações. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/etarismo> Acesso: 27 out. 2023.

[7] Vice-Presidente de Comunicação da Bayer.



# Dá pra resolver uma crise com IA?

Carolina Frazon Terra

# Dá pra resolver uma crise com IA?

Carolina Frazon Terra

Resolver, não, mas contar com o recurso para gerar textos, insights, tornar o processo ágil, penso que sim.

Um processo de gestão de crises requer monitoramento constante do que acontece na imprensa, nas mídias sociais e na opinião pública, de maneira geral. Demanda ter um plano de crises, gestão de riscos, preparo de porta-vozes, criação de comitê de crise, como lidar com o público interno, como se relacionar com a mídia, como se expor nas mídias sociais e por aí vai.

O que um gerenciamento de crises também exige é agilidade. Rapidez de compreensão do problema, seu alcance, seu impacto e o planejamento de ações para minimizar ou dirimir tudo isso.

É exatamente no quesito velocidade que as ferramentas de inteligência artificial generativa (IAG) podem ser úteis. ChatGPT, Google Bard, Perplexity AI, Midjourney, entre outros, se configuram como ferramentas de inteligência artificial generativas.

GPT é a sigla para “Generative Pre-trained Transformer”. A criadora desse modelo linguístico é a empresa OpenAI. O mecanismo de funcionamento, especificamente do chatGPT, é a varredura de documentos disponíveis na rede até setembro de 2021. As possibilidades de aplicação vão desde chatbots[1] a geradores de conteúdo (seja em texto, áudio ou vídeo) até tradutores automáticos.

Muito bem: tomemos como exemplo a crise que envolveu a maquiagem da influenciadora digital Virgínia – sua base – e a polêmica que foi instaurada nas redes a partir da sua resistência ou não à água. Uma outra influencer, Karen Bacchini, decidiu testar o produto e colocou-o à prova com água. O resultado foi um vídeo polêmico e uma chuva de críticas à base, à influenciadora criadora do produto, ao preço, à estratégia de divulgação e até uma suposta tentativa de enganação por parte da marca.

Usando o Google Bard, pedi que a ferramenta, a partir da matéria que saiu na Glamour[2] a respeito de toda a polêmica, listasse todos os pontos críticos da situação. Tudo o que foi gerado pela IA, manteremos em itálico para diferenciar do restante do texto:

- Preço elevado: a base é comercializada a R\$ 199,90, valor considerado alto por alguns internautas, especialmente em comparação a outras bases nacionais.
- Descrição do produto: a base é descrita como uma base líquida de alta cobertura e resistente à água, que também auxilia nos cuidados de skincare. No entanto, alguns internautas questionam se a base realmente entrega o que promete, especialmente em relação aos cuidados com a pele.
- Composição do produto: a base é composta por vitamina E, ácido hialurônico, niacinamida e esqualano vegetal. No entanto, esses componentes se encontram nos últimos lugares da lista de ingredientes, denotando que são os compostos em menor concentração na fórmula.

Em resposta às críticas, a assessoria de imprensa da We Pink afirma que a base atende a todos os requisitos de qualidade e desempenho prometidos. A empresa também afirma que o termo “dermomake” é utilizado como estratégia comercial e não como uma classificação regulatória da ANVISA.

No entanto, as críticas à base continuam a surgir nas redes sociais. Alguns internautas afirmam que a base não é tão eficaz quanto outras bases de marcas consolidadas no mercado. Outros afirmam que o preço da base é abusivo, especialmente em comparação a outras opções nacionais.

É possível que as críticas à base afetem negativamente as vendas do produto. A We Pink terá que avaliar se as críticas são justificadas e tomar medidas para melhorar a percepção do produto pelos consumidores.

Uma boa análise de cenário que pode ajudar o profissional de comunicação a tomar medidas cabíveis, não?

Na sequência, solicitei ao Bard que listasse mensagens que a marca We Pink poderia utilizar para responder às críticas. Eis que recebo como resposta:

- 1.Reiterar o compromisso com a qualidade e o desempenho do produto: a empresa poderia afirmar que a base foi desenvolvida com base em pesquisas e testes rigorosos, e que atende aos mais altos padrões de qualidade.
- 2.Explicar os motivos do preço elevado: a empresa poderia explicar que o preço da base reflete o investimento em tecnologia, ingredientes de alta qualidade e processos de produção rigorosos.
- 3.Apresentar evidências que comprovem as propriedades da base: a empresa poderia divulgar vídeos, depoimentos de consumidores ou resultados de testes independentes para comprovar as propriedades da base.
- 4.Oferecer uma garantia de satisfação: a empresa poderia oferecer uma garantia de satisfação de 30 dias para que os consumidores possam testar a base sem risco.
- 5.Atender às sugestões dos consumidores: a empresa poderia considerar as sugestões dos consumidores para melhorar o produto, como reformular a embalagem, reduzir o preço ou aumentar a concentração dos ativos de cuidados com a pele.

Adicionalmente, o Bard ainda trouxe:

- Reiterar o compromisso com a qualidade e o desempenho do produto é uma mensagem importante para mostrar aos consumidores que a empresa está comprometida com o seu produto e com a satisfação dos clientes.
- Explicar os motivos do preço elevado pode ajudar a esclarecer a percepção de que o preço da base é alto.
- Apresentar evidências que comprovem as propriedades da base é uma maneira de demonstrar aos consumidores que o produto é eficaz.
- Oferecer uma garantia de satisfação pode ser uma forma de reduzir o risco para os consumidores e incentivar a compra do produto.
- Atender às sugestões dos consumidores é uma forma de demonstrar que a empresa está aberta ao feedback e que está comprometida em melhorar o produto.

Por fim, recomendou:

É importante que as mensagens sejam claras, concisas e objetivas. A empresa também deve evitar fazer promessas que não possa cumprir.

Gostei das propostas do software. Aqui, penso que ele ajudou no esclarecimento da situação, elencou pontos delicados, sugeriu posições, fez recomendações. Cabe ao profissional e à equipe que vai gerir a crise adotar aquilo que faça sentido, agir de maneira crítica e não delegar tudo à IAG.

O que estou propondo aqui, portanto:

- é possível usar uma ferramenta de IAG como APOIO no processo de gestão de crises
- ter a supervisão, edição e interferência humanas são IMPRESCINDÍVEIS
- que a tecnologia seja uma ferramenta a favor do profissional e não o contrário
- a IA não vai tirar empregos de quem sabe utilizá-la para tornar o trabalho mais acurado, com ideias incrementais e com capacidade crítica.
- sermos CRÍTICOS sempre.

---

[1] Robôs planejados para a conversação, normalmente, com clientes com fins de atendimento ao consumidor.

[2] Disponível em: <https://glamour.globo.com/beleza/maquiagem/noticia/2023/03/base-da-virginia-fonseca-por-que-o-produto-virou-alvo-de-polemicas-na-web.ghtml>. Acesso em 30/08/2023.



# **Quando a barbárie é institucionalizada, a crise é permanente**

Jones Machado



# Quando a barbárie é institucionalizada, a crise é permanente

Jones Machado

Nenhuma nota de esclarecimento, carta aberta ou nota de repúdio será suficiente o bastante para responder a uma crise que gera impactos profundos na sociedade. Faz parte do processo de gestão de crises, mas se não vier acompanhada de humildade, respeito, empatia e ações pragmáticas, então que nem se publique. Estamos acostumados com notas desse tipo emitidas por empresas, pelo Poder Público e por organizações de toda natureza. No entanto, muitas vezes elas apenas refletem omissão, arrogância, leniência e/ou ineficiência, visto que não são seguidas de ações concretas – pelo contrário – os eventos críticos geradores das notas se repetem sistematicamente, vide os casos de trabalhadores em situação análoga à escravidão no Brasil.

O episódio dos trabalhadores da empresa de prestação de serviços terceirizados Fênix, contratada por três vinícolas gaúchas – Aurora, Garibaldi e Salton – é apenas uma amostra. Segundo o Ministro dos Direitos Humanos e da Cidadania, Sílvio Almeida, a situação análoga à escravidão constatada em Bento Gonçalves (RS), em 22 de fevereiro de 2023, não se trata de um caso isolado. Dados da “escravidão moderna” repassados pelo Ministério Público do Trabalho ao UOL mostram que, somente no Rio Grande do Sul, de 2013 a 2022, foram 339 pessoas resgatadas. Só até março de 2023, já são 208. No Brasil, nos últimos 10 anos, foram mais de 15mil resgates. Em tese, seria impensável tal cenário no século e no ano em que estamos, mas – infelizmente – outras práticas condenáveis em vários aspectos também ainda não foram erradicadas, a saber, o tráfico de pessoas e o trabalho infantil.

Em face disso, cabe lembrar que as empresas tomadoras de serviços podem ser responsabilizadas de forma solidária, mesmo que decidam culpar a terceirizada Fênix. Se uma empresa adota políticas de compliance e os princípios de ESG, deveria fiscalizar a cadeia toda de fornecedores. A tão propalada responsabilidade social precisa ser executada. De forma prática, o que as vinícolas mudarão para evitar que situações como esta não se

repitam? O que será feito internamente? Os gestores serão substituídos? Haverá auditorias internas e externas? Essas e outras respostas precisam constar nas notas, mas também pautar as providências das empresas envolvidas. Aliás, tais perguntas poderiam ter sido respondidas por porta-vozes, porém, esta crise não teve rostos, ninguém ousou se expor e se manifestar fora dos sites e perfis em redes sociais. Tal atitude demonstraria humildade, respeito e sensibilidade com as vítimas e com a sociedade. Além do mais, a demora em reconhecer o erro (ou pelo menos a gravidade da situação), em se posicionar e em se solidarizar honestamente, ou ainda, ficar restrito a respostas de cunho legal ou econômico, não contribui para uma gestão de crise eficiente.

As causas e justificativas levantadas são várias. Algumas compreensíveis, como a defasagem no número de auditores fiscais que verificam as denúncias de trabalho escravo recebidas. Outras nem tanto, a saber, a baixa escolaridade, a pobreza, a situação econômica do país, e a pandemia de Covid-19. Essas apenas são usadas por empresas mal-intencionadas para que promessas enganosas de emprego atraiam facilmente trabalhadores em condição de pobreza ou fome. Ainda, há dois outros pretextos (inaceitáveis) para que a mão de obra tivesse as características de escravidão. Segundo a entidade que representa as vinícolas gaúchas citadas, o Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (CIC-BG): “Há uma larga parcela da população com plenas condições produtivas e que, mesmo assim, encontra-se inativa, sobrevivendo através de um sistema assistencialista que nada tem de salutar para a sociedade.” Em outras palavras, para a CIC-BG, os motivos da escravidão contemporânea seriam as pessoas preguiçosas e os programas que visam reduzir a desigualdade social no país. Nessa “defesa”, explicita-se a luta de classes presente na distinção reclamada pelo empregador, afinal, se não existir a “Senzala”, a “Casa Grande” não produz!

Esta crise é, também, uma crise de imagem e de reputação, uma vez que as notas foram emitidas ao longo de uma semana, alimentando uma extensiva repercussão midiática em escala nacional e internacional. Há que se ressaltar que, no início da cobertura, a mídia brasileira mostrou-se “tímida”, denominando a situação de “trabalho irregular” por exemplo, mesmo que a pauta estivesse estampando capas. Para a Jornalista Sandra Bitencourt,

“A primeira função do jornalismo para cumprir com a tarefa de esclarecimento é nomear devidamente os fatos”. E crava ao afirmar que: “Uma manchete nunca é uma distração, é sempre uma escolha minuciosa”. Com o passar dos dias, as palavras “escravidão” e “escravos” foram sendo devidamente ditas e, também, a crise ganhou fôlego nos noticiários. Para citar dois exemplos: o discurso xenofóbico e preconceituoso do vereador de Caxias do Sul, Sandro Fantinel, em que disse: “não contratem mais aquela gente lá de cima” e “a única cultura que os baianos têm é viver na praia tocando tambor”; e novos casos de fiscalização que desencadearam resgates e ganharam visibilidade midiática, como foi o da RPC Serviços de Plantio, empresa que fornece matéria-prima para a Colombo, dona da marca de açúcar Caravelas. Enfim, a gravidade da crise no Rio Grande do Sul trouxe de volta o tema para debate, gerando boicotes de consumidores e de revendedores, além de as vinícolas terem sido suspensas pela Apex Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) de participarem de feiras e missões internacionais até o fim das investigações.

No entanto, o contexto que se apresentou, mesmo para profissionais de relações públicas, suplantou a configuração de uma crise de imagem e reputação. Isso porque, antes de ser uma crise de imagem ou de reputação, é uma crise humanitária. Para além da perda de credibilidade das vinícolas e de outros agentes envolvidos, as inúmeras questões que ferem a dignidade humana relatadas pelos trabalhadores resgatados (violência, xenofobia, racismo, jornada exaustiva, trabalho forçado) e a quantidade de pessoas naquelas situações (207) são muito maiores e sérias. Uma fonte do Jornalista Moisés Mendes na cidade de Bento Gonçalves chegou a afirmar que “Todo mundo sabia disso há mais de 10 anos, e uma hora iria estourar”, o que nos revela a complexidade e a profundidade de um problema sistemático que o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (2005) ainda não conseguiu eliminar.

Fato é que nos últimos anos no Brasil defendeu-se, inclusive por membros de Poderes da República, que direitos humanos não são importantes ou necessários. Num país em que negros, pobres, nordestinos e povos indígenas (a exemplo dos Yanomamis) são relegados, discriminados e expostos a situações análogas à escravidão ou a de um genocídio, a civilidade deu lugar

a barbárie. E quando a barbárie é institucionalizada, a crise é permanente, é para todos e de todos: do Poder Público, do Jornalismo, da Democracia, da Cidadania, da sociedade em geral. Em resumo, uma crise humanitária que escancara a crise de humanidade em que estamos imersos.

---

Atualização de nota aos parceiros, consumidores da marca e sociedade brasileira.

Disponível em: <https://www.garibaldiblog.com.br/post/carta-aberta-comunidade-amigos-clientes-parceiros>

Bento Gonçalves, jornalismo e a escravidão moderna. Disponível em:

<https://aterraeredonda.com.br/bento-goncalves-jornalismo-e-a-escravidao-moderna/>

Carta aberta à sociedade brasileira. Disponível em:

<https://www.salton.com.br/artigo/carta-aberta-a-sociedade-brasileira>

Carta aberta da Vinícola Aurora à sociedade brasileira. Disponível em:

<http://blog.vinicolaaurora.com.br/2023/03/02/carta-aberta-da-vinicola-aurora-a-sociedade-brasileira/>

Como tentar salvar a imagem das vinícolas de Bento. Disponível em:

<https://www.blogdomoisismendes.com.br/como-tentar-salvar-a-imagem-das-vinicolas-de-bento/?fbclid=IwAR273KZ1LA-ns-z8X74RT7YcRyBTHaQb2g3G5HwUrmFqGoRGO5IcRzICUf8>

MPT: nº de denúncias de trabalho análogo ao de escravo é o maior em 11 anos. Disponível

em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2023/03/07/brasil-denuncias-de-trabalho-analogo-ao-escravo-mais-que-dobram-em-11-anos.htm>

Nota de posicionamento. Disponível em: <http://www.cicbg.com.br/noticia/nota-de-posicionamento/1699>



**É mais que uma causa, é  
uma política a ser gerida**

Patrícia Milano Pésigo

# É mais que uma causa, é uma política a ser gerida

Patrícia Milano Pésigo

Diversidade é "variedade, pluralidade, diferença" (Dicionário online de significados). Substantivo feminino que caracteriza tudo que é "diverso, que tem multiplicidade". Assim também argumenta Fleury (2000) ao elencar diversas características que podem traduzir a diversidade de um dado grupo populacional.

Quanto ao contexto organizacional, a diversidade é mais que uma causa a ser abraçada, mas uma política a ser gerida, se a organização pretende evitar crises de imagem. Os estudos sobre diversidade nas organizações tiveram início, aproximadamente, em 1973 em função de mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho (Martinez, 2013). Com o passar dos anos, destaca-se também a própria transformação da mão de obra: mais feminina, mais madura e mais intelectualizada. Entretanto, essa realidade igualmente desencadeia demandas/protestos quanto a embates e entraves sociais "invisíveis", relações de poder estabelecidas até então.

Quando as relações de poder prevalecem nas organizações, a gestão da diversidade tende a ser uma imposição, como uma vitrine, algo posto para gerar visibilidade. Dessa forma, a organização assume o risco de estar propondo algo em seu discurso, mas que pode facilmente ser desmascarado por seus públicos ou por situações que vem à tona no cotidiano.

Rapidamente, lembramos os vários casos envolvendo o Supermercado Carrefour, uma empresa que socialmente posiciona-se como pró-diversidade. "A brutal morte de um cachorro vira-lata em um Carrefour leva o Brasil ao divã"[1], "Homem negro é espancado até a morte em supermercado do grupo Carrefour em Porto Alegre"[2], "Carrefour já protagonizou polêmicas como acusações de racismo e xenofobia[3]", esses são alguns casos de crise de imagem em confronto direto com a Política de Diversidade da organização[4].

## **Neste sentido, é importante atentar para dois pontos.**

Primeiro, assim como uma crise demanda a sua gestão, a diversidade também. Ações no dia X ou Y, programas de recrutamento etc. são apenas ações. A diversidade necessita ser diariamente sustentada a partir de políticas de inclusão. De nada adianta ter essas iniciativas se não existem pilares de gestão e cultura organizacional que as sustentem. Nesses casos, não ocorrerá a inclusão, mas a submissão da "bandeira" com base nos argumentos de ganhos, retorno de imagem pelas relações de poder impostas. Com a diversidade sendo internalizada dessa forma, destacam-se aspectos com potencial de desencadear crises organizacionais. Quando a adoção de práticas de diversidade torna-se apenas uma imagem pretendida, a crise será uma questão de tempo.

Segundo ponto, é urgente pensar nas relações de trabalho para além das práticas de gestão de pessoas. As discussões sobre diversidade partem de algumas perspectivas: 1) de justiça social, 2) pelo reconhecimento das diferenças, compreendendo-as de forma positiva e 3) pela busca efetiva de participação de todos na construção social (Thomas e Ely, 1996). Assim sendo, elas podem ser três perspectivas para guiar a implantação de Políticas de Diversidade em sua complexidade.

Contemporaneamente a comunicação profissionalizada e estratégica vai além do planejamento de mensagens e campanhas atentas aos diversos públicos, é necessário compreender o seu papel estratégico como forma de equilibrar e prever a representatividade dos diversos grupos que compõem a sociedade nas organizações. Trata-se da construção de relacionamentos estratégicos, imagem e reputação coerentes.

No cenário internacional, no ano de 2013, Guido Barilla, Presidente das massas Barilla, declarou publicamente que casais gays jamais estariam em seus comerciais. Inicialmente, na Itália, depois Europa e, por fim, no mundo todo, os consumidores boicotaram os produtos, organizaram manifestações públicas e protestos em redes sociais. A empresa teve diversos prejuízos. Esse é um caso que ilustra uma crise que se tornou emblemática justamente por desrespeitar os relacionamentos organizacionais e a sua diversidade.

Até então, a Barilla promovia ações isoladas e pela manifestação de seu próprio Presidente suas iniciativas pontuais tornaram-se uma crise de imagem[1]. Entretanto, há que se destacar que foi exatamente essa experiência que significou um novo posicionamento organizacional[2], quando já, no ano de 2014, a empresa passou a integrar a lista das Empresas pró-LGBTQIA+ da Human Rights Campaign[3]. Vale ler mais sobre o assunto.

Refletir sobre os públicos organizacionais demanda compreender a diversidade em sua profundidade e extensão (Serrano, 2007). É muito simples pressupor que os públicos estão divididos em determinados grupos por gênero, idade, religião ou atributos físicos; porém contemplar precisamente a diversidade do público seria apenas isso?

A diversidade pode ser categorizada em duas dimensões: a) a primária, que reúne características inatas, imutáveis e centrais para formação da identidade do indivíduo, sobre as quais a pessoa tem pouco ou nenhum controle, como Sexo, raça, idade, atributos físicos; b) secundária, que reúne características que podem ser modificadas ao longo da vida que, embora exerçam influência na autoestima e na autodefinição do indivíduo, não alteram o núcleo principal de sua identidade. (Serrano, 2007, p. 50 apud Loden e Rosener, 1991).

Ao promover programas e políticas de diversidade, a partir de uma abordagem primária, as organizações estão atuando em um nível mínimo da questão. A comunicação organizacional estará contemplando, em suas estratégias e esforços, certas generalizações apressadas e vulgares no contexto social, reprodução de modelos existentes, não necessariamente correspondentes com o contexto a que se pretende atuar. Compreendemos que os programas de diversidade em nível primário, provocando/estimulando à geração de estereótipos, são como um fundo falso na realidade organizacional. Por esse ângulo, fica, mais uma vez, evidenciado o papel estratégico da comunicação, interpretando minuciosamente tanto os atores sociais, quanto o ambiente social, a fim de posicionar a organização nesse contexto (Oliveira e Paula, 2007), atingindo a dimensão secundária da diversidade.



Esse posicionamento coerente resultará em ganhos de imagem e reputação, conseqüentemente. É a gestão da diversidade compreendida em sua complexidade, como valor organizacional, aquela que, em situações de crises, não será a causa, mas um dos ativos intangíveis a favor da retomada da reputação.

---

[1] Disponível em:

[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/12/05/politica/1544035820\\_647759.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/12/05/politica/1544035820_647759.html) Acesso em 13 de novembro de 2023.

[2] Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/11/20/homem-negro-e-espancado-ate-a-morte-em-supermercado-do-grupo-carrefour-em-porto-alegre.ghtml> Acesso em 13 de novembro de 2023.

[3] Disponível em: <https://www.otempo.com.br/brasil/carrefour-ja-protagonizou-polemicas-como-acusacoes-de-racismo-e-xenofobia-1.2415914> Acesso em 13 de novembro de 2023.

[4] Disponível em: <https://carrefourbr.vteximg.com.br/arquivos/politicapdf.pdf> Acesso em 20 de novembro de 2023.

[5] Disponível em: <https://julianonobrega.com.br/2021/07/23/a-receita-de-crise-da-barilla/> Acesso em 16 de novembro de 2023.

[6] Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/features/2019-05-07/barilla-pasta-s-turnaround-from-homophobia-to-national-pride?leadSource=verify%20wall#xj4y7vzkg> Acesso em: 15 de novembro de 2023.

[7] Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-a-barilla-foi-de-vila-a-empresa-amiga-dos-lgbt/> Acesso em 16 de novembro de 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural. RAE, Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. São Paulo, V. 40, n. 3. p. 18-25. 2000.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus, 2007.

SERRANO, Cláudia. Desenvolvimento de Competências no Contexto da Diversidade nas Organizações. Programa de Pós-Graduação de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

THOMAS, D. A.; ELY, Robin. Making differences matter. Harvard Business Review, Set/Out. 1996.



**Não é pneumonia.  
Mas poderia ser.**

Gisele Lorenzetti

# **Não é pneumonia. Mas poderia ser.**

Gisele Lorenzetti

Estou escrevendo este artigo no exato momento em que enfrento um dos piores e mais severos quadros gripais da minha extensa vida. Decidi escrever porque cheguei a uma conclusão: meu estado de saúde tem uma conexão significativa com crises corporativas.

Primeiro, farei um breve relato dos meus últimos dias. Apresentei sinais evidentes de desconforto. Tive um quadro gripal persistente atribuído ao tempo seco. Sentia muito cansaço e alguma dificuldade respiratória. No início, a tosse era suportável e seca, mas depois se tornou intensa, com muita secreção.

Após uma noite em que as dores de cabeça eram tão intensas que chegavam a me cegar, decidi procurar o Pronto Atendimento. Naquele momento, com muitas dores no corpo, senti medo: seria pneumonia?

Durante o atendimento hospitalar, a tosse, aliada à dificuldade respiratória e à dor de cabeça enlouquecedora, impediram-me de me comunicar claramente com a médica. Após receber uma medicação injetável abençoada para aliviar o desconforto mais agudo, fui encaminhada para fazer diversos exames. A suspeita inicial era pneumonia ou outra infecção bacteriana.

O diagnóstico concluído foi o seguinte: não é pneumonia. A infecção é viral e pode ser caracterizada como uma forte gripe agravada por um quadro de sinusite ainda mais forte. O tratamento recomendado inclui medicação, inalação, hidratação e paciência. Infelizmente, não encontrei paciência à venda na farmácia.

Empresas podem ter gripes? Sim, e essas gripes podem se agravar até se tornarem pneumonias e até mesmo sepse, que, se não tratada a tempo, pode levar ao fim dos negócios.

Crises dão sinais. Na grande maioria das vezes, os sinais estão lá. Aqueles que não prestam atenção neles e atribuem tudo ao tempo seco, ao cenário econômico, político ou até mesmo à reputação que torna a empresa inabalável, estão errados.

Quando a empresa percebe que a situação é um pouco mais séria, opta pelas soluções paliativas, até mesmo cosméticas. Abusam dos comunicados que, ao invés de informar, usam posicionamentos e mensagens preferenciais em seus leads, ao invés de, antes de qualquer coisa, informar o consumidor sobre como proceder. Nas últimas semanas, acompanhamos muitos destes textos assinados, por exemplo, pela Enel.

O medo de investigar a fundo e entender claramente a situação cria estratégias totalmente cosméticas. O assunto ainda é mantido restrito a alguns executivos que, por inexperiência ou arrogância corporativa, continuam acreditando que as pseudo "condições adversas" podem mudar.

Os sintomas se agravam e o que era silencioso começa a ser ouvido fora dos escritórios. Diversas plataformas que medem a presença da marca no mundo online e offline apontam que já não é possível manter a crise sob controle.

Sinal vermelho: pare tudo. A crise se instalou. É hora de diagnosticar e entender a extensão da crise. Ou melhor, dos danos à reputação. O que aconteceu? O que a organização precisa assumir? Com quais stakeholders é preciso se comunicar? Qual é o tom das mensagens que devem ser direcionadas a cada público? Como medir os resultados de cada ação? Como reavaliar o cenário?

Nessas horas, é fundamental que os médicos sejam acionados. Ou, melhor, que profissionais experientes em gestão da comunicação estejam nos comitês de crise. Eles saberão avaliar o estado de saúde da organização e prescrever os tratamentos necessários.

Uma das prescrições que poderão ser feitas é a resiliência, para enfrentar esse momento e permitir que todo o sofrimento se transforme em aprendizado.



# **Estratégias de comunicação acionadas em contextos de crises a fim de reduzir níveis de visibilidade**

Diego Wander da Silva

# **Estratégias de comunicação acionadas em contextos de crises a fim de reduzir níveis de visibilidade.**

Diego Wander da Silva

O objetivo deste breve artigo é apresentar estratégias de comunicação acionadas em situações de crise, especificamente nas mídias sociais, as quais são pouco discutidas na literatura. Elas foram mapeadas a partir de entrevistas com profissionais da área de comunicação que atuam em agências de comunicação digital brasileiras (Silva e Baldissera, 2019). Na época, também se observou que a visibilidade costuma ser percebida, nas pesquisas científicas, como o desejo prioritário das organizações nas mídias sociais. Por vezes, parece ser o único atributo que confere valor à presença nestas ambiências, perspectiva que esse artigo contrapõe. Desde então, vem-se acompanhando tais estratégias (Silva, 2021).

Os estudos que se dedicam a essa temática tendem a desconsiderar o fato de que estar em zona de visibilidade pode ser negativo, especialmente quando os assuntos correlacionados e os enfoques são desfavoráveis ou desinteressantes, como acontece em dinâmicas de crise. Nesses casos, as organizações costumam acionar um conjunto de estratégias que, dentre outros horizontes, tentam reduzir a visibilidade e a associação a algo. É a elas que se dedica neste artigo, posto que há pouca apropriação teórica dessas alternativas, ainda que sejam bastante incidentes na prática profissional. Na sequência, então, são apresentadas três estratégias. Cada uma delas agrupa um conjunto de recursos, os quais são brevemente detalhados.

Antes disso, é importante frisar que essas estratégias tendem a contrapor significativamente premissas como transparência e abertura/disponibilidade ao diálogo, as quais defende-se como bases para a gestão de comunicação nas mídias sociais. Em casos extremos, podem incidir sobre os níveis de visibilidade que assuntos de interesse público assumem, bem como sobre os enquadramentos mais conhecidos, o que redimensiona a relevância da discussão. Ainda, muitas vezes tais atitudes são avaliadas ingenuamente como amadoras ou nada técnicas, contudo, a partir do que foi possível

apreender no diálogo com os profissionais, costumam ser acionadas mediante planejamento e avaliação de que, ao adotá-las, os impactos tendem a ser mitigados. Logo, tem-se a intenção de relatar que são práticas são essas, para que seja possível avançar na crítica a elas e na defesa de outras linhas de atuação.

### **Estratégia 1: desconsiderar associações/menções negativas**

Essa estratégia se revela pelo não envolvimento da organização em discussões e/ou menções que demandam posicionamento. Para quem transita pelas mídias sociais e se depara com esse comportamento, a leitura tende a ser de que a organização está ignorando uma situação-problema, como se fosse algo irrelevante. Notam-se três aspectos que caracterizam essa estratégia. O primeiro envolve o total silenciamento diante de um assunto que está em pauta, mesmo mediante a cobrança incidente dos públicos. Essa dinâmica pode ocorrer em crises, mas também em situações cotidianas, quando as organizações são convidadas a dialogar, inclusive com a possibilidade de resolução de eventuais eventos críticos, porém optam por “sair de cena”. O segundo se configura pela exclusão ou ocultação de comentários e/ou postagens, ou seja, está relacionado com a não permissão da organização de que algo que a comprometa ou subestime se mantenha visível – ao menos no que, tecnicamente, é possível intervir. Percebe-se ainda um terceiro aspecto, o qual envolve a condução da conversa para um ambiente privado, onde as mensagens trocadas não sejam publicizadas e facilmente acessadas por outros interlocutores, o que pode diminuir a disseminação e o alcance dos conteúdos.

### **Estratégia 2: restringir a visibilidade a interlocutores desejados**

Uma segunda estratégia compreende a limitação da visibilidade a interlocutores avaliados como oportunos, de modo a reduzir a visibilidade a outros sujeitos. São duas as ênfases mapeadas. A primeira delas conforma-se a partir da captação de contatos de modo escuso. São acionados recursos de levantamento de dados que não evidenciam que se trata de uma prática organizacional. Podem ocorrer, por exemplo, a partir da criação de perfis, novos aplicativos ou jogos online. Assim, as agências conseguem

apreender detalhes de conduta e segmentar grupos de interlocutores que interessem a seus assessorados, para ações posteriores que recaiam sobre esses contatos. O intuito, então, é estabelecer uma base de interlocutores a partir de alguma “isca” que possa revelar e selecionar perfis atrativos à organização. No contexto de uma crise, essa técnica é capaz de permitir a uma organização que ela rastreie perfis com potencial relevância, e direcione suas práticas exclusivamente a esse grupo – a partir de investimento pago, por exemplo. A segunda ênfase trata da seleção de segmentos de públicos a partir de suas movimentações e comportamentos, o que dialoga com a prática de inbound marketing, metodologia que busca atrair o interesse das pessoas para que, uma vez que se identifique/mapeie este interesse, a organização possa conduzir a relação a partir de algumas etapas, tendo como propósito a efetivação de um determinado comportamento. Ainda que comumente associada a objetivos mercadológicos, essa metodologia pode ser aplicada com fins à restrição da visibilidade a interlocutores que respondam a um padrão específico de comportamento. Afinal, a partir da captação de contatos e da oferta sequencial de mensagens, é possível “retirar de cena” o que não se quer visibilizar e apresentar outros conteúdos mais oportunos.

### **Estratégia 3: reduzir o alcance de conteúdos ofertados**

A terceira estratégia se caracteriza por situações nas quais as organizações aparentemente desejam visibilizar algo, porém não empregam recursos que efetivamente contribuem para que essa visibilidade seja significativa. Destacam-se três ênfases. A primeira delas envolve a exploração de formatos de conteúdo e horários que costumam não performar bem, o que faz pensar sobre o quanto realmente se busca visibilidade, visto que esse é um conhecimento acessível. Um segundo recurso é a não aplicação de técnicas de tagueamento, o qual segue a mesma lógica da ênfase anterior: se a proposição de palavras-chave que endossem conteúdos é uma das questões mais incidentes para visibilizar algo, qual seria o sentido de não as empregar, senão pelo desejo de reduzir a visibilidade? Por fim, pode ocorrer a restrição da visibilidade a um ou poucos canais. A premissa é de que a visibilidade é potencializada a partir da exploração de multicanais. Não agir dessa forma representa o desejo de reduzir a visibilidade de algo.



## Considerações

Brevemente, foram apresentadas estratégias adotadas de maneira recorrente por empresas e organizações no contexto de crises, mas que recebem pouco tratamento sob a perspectiva teórica. Reitera-se que a problemática que redimensiona o olhar sobre esta pauta parte da compreensão de que o ofuscamento provocado por tais alternativas, e por recursos descritos em outros estudos (Silva, 2021; Silva e Baldissera, 2019), podem se contrapor ao direito dos públicos de acesso às informações, na sua integralidade. Desconsiderar esse conjunto de dinâmicas, quando se trata de comunicação em contexto de crises, é abrir mão de um elemento contemporâneo relevante nas tentativas organizacionais de preservar suas imagens e reduzir impactos decorrentes de situações com potencial altamente negativo.

---

SILVA, Diego Wander da. Estratégias comunicacionais de redução e direcionamento da visibilidade nas mídias sociais: práticas discursivas e sociotécnicas. *Organicom*, [S. l.], v. 18, n. 36, p. 115-128, 2021. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.185112. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/185112>. Acesso em: 21 set. 2023.

SILVA, D. W. S. da; BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, [S. l.], v. 16, n. 31, p. 16-26, 2019. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.163239. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/163239>. Acesso em: 21 set. 2023.



# Inteligência artificial na gestão de crises

Otávio Novo

# Inteligência artificial na gestão de crises

Otávio Novo

Depois de apenas 2 meses do seu lançamento, a principal ferramenta de Inteligência Artificial (IA) – o ChatGPT – alcançou a incrível marca de 100 milhões de usuários. Como comparação, os gigantes TikTok e Instagram levaram, respectivamente, 9 meses e 2 anos para atingir a mesma marca. O app da empresa Open IA é usado para os mais diversos temas e necessidades, assim como para ajuda na resposta de situações sensíveis na vida e nos negócios, ou seja, definitivamente, a ferramenta também oferece inteligência artificial na gestão de crises.

E não é difícil imaginar um gestor ou líder responsável por algum processo importante, em um momento de alta sensibilidade, recorrendo às respostas das ferramentas de IA para achar um caminho ou solução. Entretanto a dúvida que surge, antes de qualquer consulta às máquinas, é: Isso funciona? Ou então, seria recomendável utilizar IA na gestão de crises?

Para iniciar nossa reflexão, vale lembrar que o ChatGPT é apenas uma das opções disponíveis dentre diversos sistemas que utilizam técnicas de armazenamento, processamento e análise de grandes volumes de dados. Isso possibilita que os instrumentos de IA encontrem padrões de conhecimento para fornecer informações relevantes aos usuários nas suas conseqüentes ações relacionadas.

E a ideia de termos, instantaneamente, respostas a questões ou tarefas com níveis variados de complexidade, otimizando o tempo e a energia daqueles que precisariam, normalmente, observar, pesquisar, analisar e decidir, parece ser uma tendência inevitável. Seria como todos terem à disposição um consultor especialista que entregaria soluções em quase tudo, bastando um bom PROMPT, como é chamado o comando usado para que a IA apresente os resultados mais adequados.

E podemos mesmo dizer “em quase tudo” porque, pelo menos até o momento, essas ferramentas ainda não possuem todos os dados e

competências necessários para realizar algumas funções específicas, como por exemplo: criar mãos perfeitas em imagens digitais realistas ou então, com relação às capacidades mais sofisticadas como mentir, gerar pensamentos críticos ou guiados pela emoção.

Assim, de modo geral, a IA trabalha com padrões pré-existentes o que, em princípio limitaria a capacidade de lidar com novidades, ou melhor, com situações nunca antes experimentadas ou que possuam pouco ou nenhum histórico disponível. E é aí que temos uma limitação importante para a utilização dessas ferramentas no gerenciamento de crises.

Todos aqueles que já passaram por uma crise (e com a Covid-19 podemos dizer que todos tiveram essa experiência) sabem que o imponderável é uma possibilidade totalmente factível. Seja por passarmos por uma ocorrência fora das previsões e mapeamentos de riscos, seja por situações conhecidas vivenciadas em contextos totalmente novos e específicos.

Mesmo para o mapeamento e priorização de riscos, em que o histórico é peça fundamental para uma definição dos riscos mais importantes, ainda faltaria a necessária subjetividade em identificar sutilezas e características restritas ao local, aos indivíduos, à atividade ou outro fator que diz respeito exclusivamente a determinada situação.

Essa deficiência é ainda mais importante e problemática quando falamos do momento do gerenciamento de crise em que uma decisão, considerando dilemas e opções estratégicas envolvendo a proteção e preservação de pessoas, negócios e reputações diversas, deve ser tomada, como acontece, obrigatoriamente, em todos os casos.

A gestão de crises, que engloba o conhecimento de vulnerabilidades e ameaças e a organização de resposta diante dessas e outras possibilidades (Gerenciamento de Crises), é feita de inovação fluída baseada em preparo, presença e olhar atento às circunstâncias.

E, no atual momento inicial, a IA, por usar mais históricos e padrões existentes, apesar de ser uma boa ferramenta de apoio, oferece o oposto,

ou seja, uma certa estagnação no desenvolvimento das formas de decidir e evoluir a partir de novos aprendizados em novas situações.

Talvez em breve, ou muito em breve, reveremos essas limitações como algo de um ultrapassado período de adaptação, depois que os sistemas de machine learning e as outras capacidades da IA evoluírem no sentido da nossa realidade dinâmica e disruptiva. Até lá, a inteligência e a sensibilidade humanas ainda serão as principais fontes de conhecimento na organização de gestão de crises e das importantes tomadas de decisões adiante.



# **Prevenção, preparação e resposta a emergências de saúde: o papel da comunicação de risco e da comunicação de crise num cenário de ameaças**

Jones Machado

# **Prevenção, preparação e resposta a emergências de saúde: o papel da comunicação de risco e da comunicação de crise num cenário de ameaças**

Jones Machado

A área da Saúde enfrenta múltiplos desafios diante de novas ameaças a cada momento e, por isso, apresenta-se hoje como o exemplo mais claro da importância da comunicação de risco e de crise para a prevenção, a preparação e a resposta a situações críticas. A saber, mesmo com o fim da emergência em saúde por Covid-19, o mundo continua em alerta devido ao potencial surgimento de novas variantes. Isso é corroborado pelo Diretor-Geral da OMS, Tedros Adhanom, que nesta semana anunciou: “Permanece a ameaça do surgimento de outra variante da covid-19 que cause novos surtos de doenças e mortes. E a ameaça de outro patógeno emergente com potencial ainda mais mortal permanece”.

Diante dessa conjuntura, desde 2020, organizações não governamentais, governos e institutos de pesquisa passaram a emitir com mais frequência notas e comunicados no intuito de informar e orientar a população mundial sobre possíveis ameaças e riscos, além de formas de prevenção, tratamento e cura de doenças com alto índice de transmissão. Embora negligenciadas por governos e algumas entidades durante a pandemia do Novo Coronavírus, principalmente no Brasil, a comunicação se mostrou imprescindível. A comunicação de risco e de crise mostram-se como aliadas da ciência, tendo em vista a “pandemia de desinformação e de fake news” levada a cabo por aqueles que negam o conhecimento e as evidências científicas, um dos principais fatores de preocupação quando se está tentando enfrentar situações que põem em vulnerabilidade vidas humanas. Infelizmente, naquele período, a comunicação de risco foi utilizada muito mais no sentido de amedrontar sobre as políticas de prevenção e relativizar os perigos à vida do que prevenir e preparar efetivamente para o enfrentamento. O que se seguiu em face dessa postura foram milhões de casos e de mortes registradas. No entanto, mesmo com a reticência do governo federal à época e do endosso desse posicionamento negacionista por algumas organizações e parte da população, a comunicação de crise que compõe a

campanha de vacinação surtiu resultados positivos, culminando na diminuição da circulação do vírus, na redução de internações e mortes e no fim da emergência por Covid-19, o que possibilitou as atividades voltarem ao patamar anterior.

Em 2023, dois casos ilustram o papel da comunicação de risco seja para prevenção e preparação seja para esclarecimento e atenção por parte da população. O primeiro caso refere-se à China, que se preparou para uma nova onda de infecções por Covid-19, tendo em vista a variante XBB da ômicron, podendo chegar a 65 milhões de infectados por semana. Mesmo assim, a resposta daquele país ao novo surto foi tímida e moderada temendo prejuízos econômico-financeiros. Ou seja, falta uma comunicação clara sobre o nível de risco da nova onda da doença. De outro lado e em outra escala, no Brasil, o Estado do Rio Grande do Sul informou em nota a detecção de foco de Influenza Aviária de Alta Patogenicidade (H5N1), a Gripe Aviária, em aves silvestres na Estação Ecológica do Taim, uma das maiores áreas ambientais do mundo. O objetivo da nota em questão, para além da informação em saúde, visa tranquilizar a população e os produtores de aves para comércio. Podemos notar neste movimento um aprendizado advindo da pandemia do Novo Coronavírus, o de que a comunicação tem papel instrucional, pedagógico e de transparência.



Figura 1 - Nota do Governo do Estado RS. Fonte: Facebook



Sobre o contexto em que vivemos, Tedros Adhanom, Diretor-Geral da OMS, pontuou durante a 76ª Assembleia Mundial de Saúde: “As pandemias estão longe de ser a única ameaça que enfrentamos. Em um mundo de crises sobrepostas e convergentes, uma arquitetura eficaz para preparação e resposta a emergências de saúde deve abordar emergências de todos os tipos“. Tal depoimento leva-nos a lembrar que outras crises ou outras situações de risco podem impactar direta e indiretamente em emergências de saúde. É o caso, por exemplo, dos desastres de Brumadinho e Mariana, que impactaram na flora e na fauna da região, provocando desequilíbrio ambiental importante, o que pode acarretar em novas doenças. Além disso, questões como migração internacional, guerras, garimpo ilegal, cobertura vacinal aquém das metas e falta de acesso universal à rede de saúde se somam aos pontos de atenção deste século.

Em face do cenário de ameaças no qual estamos inseridos, é mister a cultura da comunicação de risco e de crise pelas organizações, uma vez que antecipam cenários e contribuem para a prevenção ou mitigação de danos. Principalmente, se as organizações forem governamentais, pois o interesse público se impõe, e as que têm operações com potencial elevado de geração de desastres. Da mesma forma, essa modalidade de comunicação também confere transparência, cuidado e preocupação com as pessoas, tranquilizando-as ou, ao menos, dando-lhes alternativas e soluções para lidar com as circunstâncias que venham a se apresentar e prejudicá-las.



# **Escolas à beira de um ataque de nervos**

João José Forni

# Escolas à beira de um ataque de nervos

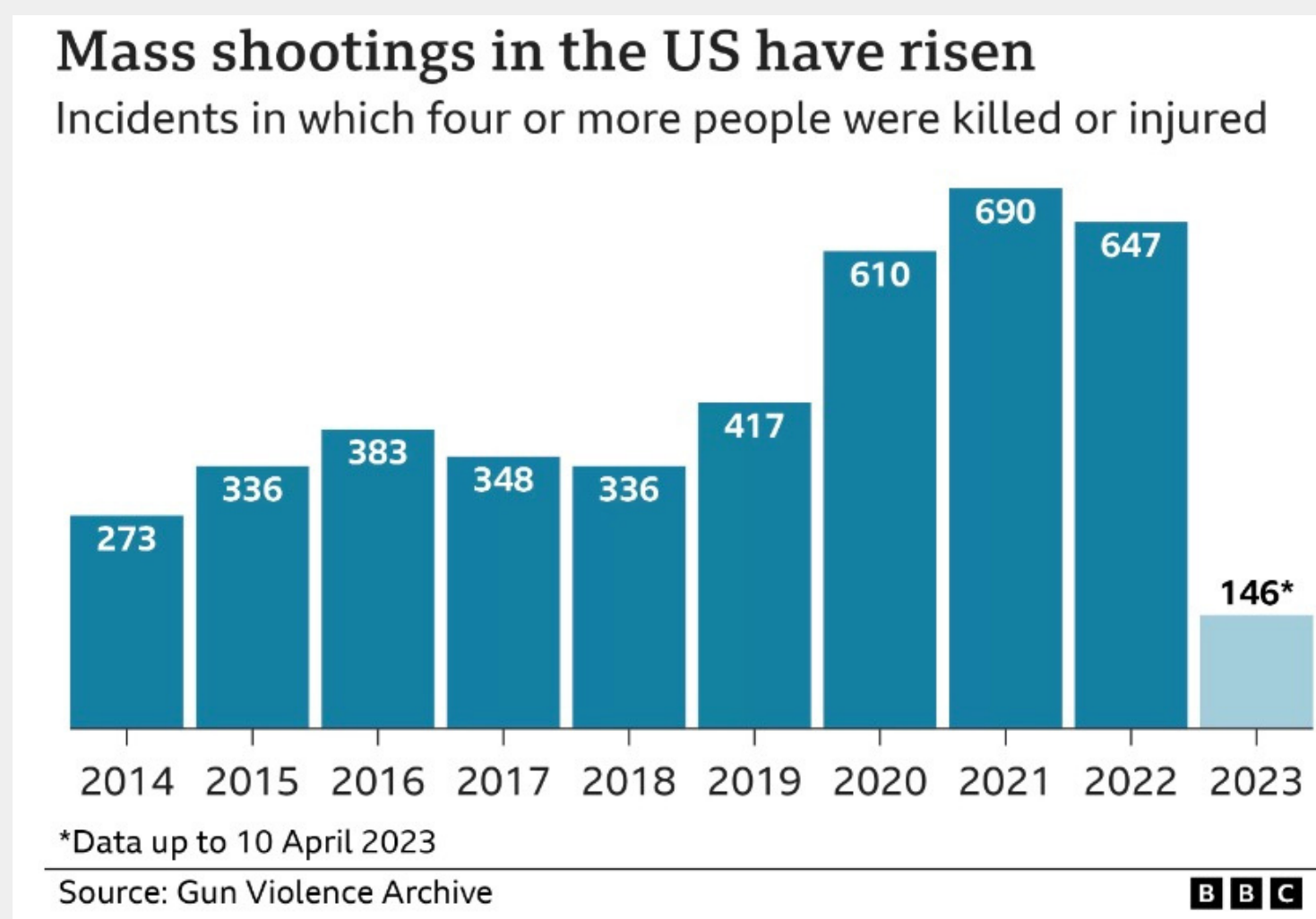
João José Forni

O Brasil foi surpreendido nas últimas semanas por dois ataques covardes em escolas para crianças, em São Paulo. O primeiro, na escola Escola Estadual Thomazia Montoro, em 27 de março, que resultou na morte de uma professora, além de três alunos feridos. O autor seria um aluno problemático, com passado de problemas em outra escola, e que no dia anterior teria se desentendido com outros colegas. O segundo ataque teve como protagonista um paranoico, de 25 anos, também com diversas passagens pela polícia. Ele pulou o muro de uma creche, em Blumenau-SC. E ainda usou um meio cruel, com uma machadinha, para atacar as crianças, assassinando quatro delas, entre 5 e 7 anos, e ferindo outras três. Os dois atentados causaram uma comoção nacional, pela forma gratuita e absurda; e colocou pais, professores e autoridades em estado de alerta, por se sentirem inseguros, ameaçados e vulneráveis.

Não é a primeira vez que maníacos ou ex-alunos invadem escolas no Brasil e cometem crimes, com mortes, nos últimos anos. É uma contrafação estúpida dos atentados nos EUA, que acontecem quase todos os dias e já se tornaram uma ‘doença psicossocial’ dos americanos, para os quais só o desarmamento geral da população poderia funcionar como remédio. Mas esse desvario não é exclusivo daquele país. Países adiantados como Nova Zelândia, França, Noruega (1), Canadá e mesmo a China, também são vítimas de psicóticos.

No Brasil, ataques violentos, com armas, em escolas, não são novidade. Basta lembrar o da Escola Tasso da Silveira, Realengo, RJ, em abril de de 2011, quando um ex-aluno invadiu as salas de aula, armado com revólver, resultando na morte de 12 alunos. Posteriormente, em Suzano, em São Paulo, em 2019: dois ex-alunos atacaram a escola Prof. Raul Brasil, após terem assassinado um tio deles, fora da escola. No tiroteio dentro da escola morreram cinco alunos e duas funcionárias. Esses casos mais emblemáticos ocorreram ao mesmo tempo em que creches e outras escolas sofreram invasões e atentados por alunos ou fanáticos, também com o registro de mortes.

## Nova onda precisa ser contida



**Figura 1** - Tiroteios em massa nos EUA. **Fonte:** Gun Violence Archive

Ataques recentes, seguidos de ameaças, tentativas frustradas de invasão com armas nas escolas, posts com conteúdo de violência, são ações que aproveitam o momento para causar pânico na população e dar vazão a grupos de ódio, que vivem de provocar conflitos, seja no ambiente de trabalho, no meio político, quanto, agora, nas escolas. Eles aproveitam momentos como esse, de eventos lamentáveis, para agravar o clima de insegurança. Tudo isso com a força das redes sociais e de plataformas das chamadas Big Techs (Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok, etc), que estão sendo pressionadas pelo Ministério da Justiça, para administrarem e expurgarem esse conteúdo tóxico. Não sem alguma resistência.

Segundo César Felício, em artigo publicado no jornal “Valor Econômico”, (2) “Escola não é banco e nem aeroporto”, “parte do pânico é o chamado “swatting”: comunicação falsa de crimes pelo puro deleite de sobrecarregar sistemas de emergência e atrapalhar investigações”. Além da “malandragem”, como utilizar algoritmo em certas redes sociais, que monetiza pelo total de visualizações, por meio de ameaças inexistentes apenas para faturar mais. Ou seja, uma ação criminosa com um tema tão sensível quanto a segurança das escolas. Para a professora Rosângela Florczak, em artigo publicado nesta semana, no site “Cultura para o Cuidado”, o uso das redes sociais para estimular o terrorismo é “um tema árduo que governos e sociedade precisam enfrentar com rigor e celeridade,

afinal, a comunicação gerenciada pelos algoritmos nas mídias sociais não é nem livre, nem democrática. É um negócio com fins lucrativos que usa os conteúdos dos indivíduos como matéria-prima e produto.”

Só para dar um exemplo de como esse material online faz mal: na semana passada, um aluno tentou agredir colegas numa escola de Salvador, tendo sido apreendido, por ser menor. Antes, a secretaria de Segurança da Bahia havia conduzido cerca de 20 pessoas entre adolescentes e adultos por envolvimento com produção e disseminação de boatos sobre ataques em instituições de ensino. Em Nota, a SSP informou que o estudante de 20 anos alegou ter sido orientado e instigado, por meio de um aplicativo, baixado em seu celular, para ameaçar colegas e professores. Ele utilizou uma faca para causar pânico no ambiente escolar. Ou seja, um jovem com 20 anos não é uma criança. Como pode justificar que foi ‘orientado’ a provocar violência em escolas e, como menino obediente, invadiu a escola? Ele não tem a dimensão de que está sendo cooptado para um crime? Alguma coisa está errada na gestão dessas redes, para permitir que fatos como esse aconteçam.

É Rosângela Florczak que alerta: “No horizonte das esperanças possíveis, há uma pista concreta para compreender como o medo assume esse lugar tão significativo na sociedade, especialmente no caso brasileiro. Não temos mecanismos de cuidado e prevenção. Nos sentimos desprotegidos porque nossa cultura reativa não permite que tenhamos um sistema de proteção confiável. Governos e organizações de todos os portes e todas as naturezas não investem em conhecimento e capacitação das pessoas para o cuidado de si e da coletividade.”

No Brasil, governos, autoridades policiais e educadores reagem a esses atentados ou ameaças na base da tentativa e erro. No âmbito federal e estadual, os governos literalmente não sabem o que fazer, pressionados pela opinião pública. Em Santa Catarina, por exemplo, o governador, sem qualquer estudo de viabilidade de segurança ou financeira, anunciou que irá colocar um policial armado, em cada escola (mais de 1.000 estabelecimentos), como se isso fosse a solução nesse momento, e como se já não tivesse sido testado nos EUA. Onde não deu certo.

Como disse César Felício, no mesmo artigo citado, “a estratégia de criar esquemas ostensivos de segurança nas unidades escolares é capaz de trazer uma sensação momentânea de tranquilidade, mas transformar escolas em agências de banco ou terminais de embarque em aeroportos não é uma solução estrutural e não impede novos ataques, do contrário os Estados Unidos seriam blindados contra situações assim”. Para crianças de uma creche, que estão começando a entender o que significa sair do aconchego do lar e ir para um ambiente estranho, imaginem o que pode representar um policial armado, sempre presente, naquele lugar.

Na linha da gestão por espasmos, o governo liberou também R\$ 150 milhões para segurança das escolas. Mas esses recursos vão ser empregados como? Em quê? Isso ainda não ficou claro. Todos querem mostrar serviço, num momento extremamente delicado para os estudantes e professores, quando a educação, o cumprimento do calendário, do programa escolar, do curriculum deveriam ser o principal foco da escola. Se desde 2020, a pandemia atingiu em cheio a educação brasileira, como um míssil em cima do que já era ruim, agora, quando estava na hora de recuperar pelo menos parte do que se perdeu, aparece essa nova ameaça, tão perigosa para o futuro de crianças e adolescentes, como foi a pandemia.

O ministro da Justiça anuncia uma pressão e penalidades aos portais da Internet que disseminam ‘fake news’ relacionadas a ameaças e risco de mortes em escolas. Uma delas, o Twitter, estava resistindo a tirar conteúdos tóxicos do ar, mas com a pressão das autoridades brasileiras parece que resolveu ceder. Essa cruzada tem que ser feita, mas principalmente punir alunos ou maníacos que, de qualquer forma, cometam crimes de ameaças a professores, pais e colegas, como está acontecendo. Alunos deveriam saber que envolvimento nesses atos, caracterizados como terrorismo, implica penalidades pesadas, como a expulsão da escola. A UnB estuda se cabe a expulsão de um aluno do curso de Comunicação que plantou ameaças terroristas em banheiro da Universidade. As penalidades precisam ser duras e exemplares. Não dá para passar a mão na cabeça de quem se envolve em terrorismo escolar, como se fosse natural brincar com a vida dos outros nesse mundo conectado. Não é.

Não há dúvidas de que as medidas anunciadas foram gestadas no calor dos atentados e de ameaças, sem grandes debates, seja com a sociedade, seja com o mundo político, policial ou com especialistas em educação. O governo quis mostrar serviço rapidamente. O pacote de medidas foi aprovado como reação aos atentados ou centenas de ameaças de ataques. Apesar dessa ação proativa, isso não é bom, num momento em que o tema está sob pressão da população e ainda no calor do debate sobre o que realmente precisa ser feito. Esse tema das escolas não comporta espasmos que acontecem, quando barragens se rompem, edifícios, boates, museus incendeiam e se anunciam ‘medidas rigorosas’ que não se efetivam.

### **O que os Estados Unidos têm feito**

Recente artigo, publicado no jornal The New York Times, admite que “por décadas, tratamos a violência armada como uma batalha a ser vencida, e não como um problema a ser resolvido – e isso nos deixou pior do que em lugar nenhum. Em 2021, um recorde de 48.000 americanos foram mortos por armas de fogo, incluindo suicídios, homicídios e acidentes.”

“Essa realidade é o que permitiu que um jovem de 18 anos obtivesse um fuzil de assalto e matasse 19 crianças e dois professores em uma sala de aula de uma escola primária em Uvalde, Texas, em 2022 (3). E é isso que torna os Estados Unidos uma exceção global quando se trata de violência armada, com mais mortes por arma de fogo do que qualquer um de seus pares.”

“Leis mais rígidas sobre armas parecem ajudar. Elas estão associadas a menos mortes por armas de fogo, tanto no contexto doméstico quanto global, enquanto leis mais brandas sobre armas estão associadas a mais mortes por armas de fogo.”

Mas nem as autoridades americanas têm a receita de como frear ou reduzir essa permanente saga de atentados a bala, dos EUA. Para se ter uma ideia, até o fim de março de 2023 foram registrados 146 tiroteios naquele país, muitos deles com mortes. Em 2022, foram 647 atentados desse tipo, nos mais diversos lugares, de escolas a casas de diversão.

Recentemente, a Federação Americana de Professores (AFT) e a Associação Nacional de Educação (NEA), que representam milhões de professores, administradores e empregados, em função do atentado em Uvalde, se debruçaram num trabalho para tornar as escolas americanas mais seguras. As principais recomendações do relatório constam na publicação do artigo *How to Stop Shootings and Gun Violence in Schools*, citado abaixo.

Autoridades e políticos já se convenceram de que colocar policial ou empregados armados nas escolas pode até inibir, mas não evita problemas de segurança. Pode funcionar como uma medida inibitória, mas a simples presença do policial não impediria os atentados. O governo dos EUA preferiu oferecer recursos para as escolas melhorarem a segurança, desde a construção de muros, portões de segurança e ampla cobertura com câmeras. O FBI há anos estuda o *modus operandi* dos atentados, tentando reduzi-los com medidas de segurança, mas principalmente com a restrição a armas. Objetivo sempre frustrado pelo lobby da NRA - National Rifle Association, com respaldo dos Republicanos, no Congresso, e dos fabricantes de armas. Especialistas preferem apostar num programa de conscientização dentro das escolas. E num trabalho de inteligência, para estudar o perfil, monitorar e identificar possíveis atiradores.

Essa atuação do FBI foi intensificada, principalmente, após o famoso “massacre de Columbine”, ocorrido em abril de 1999, em Columbine, Colorado, quando dois alunos, com armas e bombas mataram 12 colegas e um professor, além de ferirem 21 pessoas na Columbine High School. Este atentado se tornou um ícone da violência gratuita e da vulnerabilidade das escolas, nos Estados Unidos. E, de certo modo, de tudo mais que vem acontecendo nesses 24 anos, no ambiente escolar americano, e até mesmo no Brasil e outros países. É a reprise estúpida e psicótica daquele filme de horror que aconteceu em Columbine e parece não ter fim.

(1) Noruega: em julho de 2011, um atirador militante nazista provocou uma explosão no centro de Oslo, para distrair os policiais, e se dirigiu a uma ilha, onde ele sabia que havia uma convenção política de jovens. Fortemente armado com fuzil e pistolas, ele começou a atirar nos estudantes e matou 69 pessoas, ferindo dezenas, sem que a polícia pudesse evitar. Até ser preso.

(2) Escola não é banco nem aeroporto, Cesar Felício, Valor Econômico, 14/04/2023.

(3) Em 27 de julho de 2022, um atirador invadiu uma escola em Uvalde, Texas, EUA, e matou 19 crianças e dois adultos, sendo morto em seguida. Além de 12 feridos.





# **Gestão de Crise e a Crise Climática: como mapear riscos para evitar crises futuras**

Patrícia Brito Teixeira

# Gestão de Crise e a Crise Climática: como mapear riscos para evitar crises futuras

Patrícia Brito Teixeira

Nem é uma novidade falar que a crise climática representa um dos maiores desafios enfrentados pela humanidade atualmente. Não se trata somente de um risco distante e que não tem hora para chegar. Esta é uma crise silenciosa que vem acontecendo aos poucos.

É uma chuva mais forte, um ciclone fora da região habitual, um calor fora do normal, uma espécie animal que antes vivia em uma determinada região e aparece em outra. Sem falar também do aumento das emissões de gases de efeito estufa, a perda acelerada de biodiversidade e os eventos climáticos extremos que estão causando impactos significativos em ecossistemas, comunidades e economias em todo o mundo.

Não é um problema somente dos governantes, ou organizações públicas ou sem fins lucrativos. Todos os atores da sociedade estão convocados a debater este cenário hoje e de forma urgente.

Além de debater as crises iminentes, o convite também deve ser feito em relação aos riscos atuais, que estão sendo produzidos hoje, que terão impacto no futuro. Segundo Ulrich Beck, criador da teoria da Sociedade do Risco, crises atuais foram produzidas no passado, e o que está sendo feito terão consequências futuras no qual desconhecemos os impactos. Exatamente neste contexto, Gestão de Risco, ESG e Gestão de Crise trabalham de mãos dadas.

Nesse contexto, as disciplinas que englobam a gestão de crise desempenham um papel fundamental na resposta efetiva a essa situação emergencial. Por que disciplinas “no plural”? Precisamos chamar para a roda a gestão de risco, gestão de continuidade de negócio, gestão de emergências, gestão de comunicação de risco e crise, além claro, das outras áreas do negócio.

## **A complexidade dos riscos climáticos**

Quando se avalia a crise climática há uma série de desafios complexos que exigem uma abordagem estratégica. A grande convergência é que os dois temas trazem uma intersecção de conceitos que podem ser usados juntos.

O primeiro deles é a incerteza e a complexidade. A natureza complexa e interconectada dos sistemas climáticos dificulta a previsão dos impactos futuros. E por outro lado, a incerteza científica e política em relação às mudanças climáticas pode dificultar a tomada de decisões efetivas.

Também se faz necessário considerar as consequências multidimensionais: A crise climática afeta vários aspectos da sociedade, incluindo saúde, segurança alimentar, abastecimento de água, economia e biodiversidade. Gerenciar essas consequências multidimensionais requer uma abordagem integrada e abrangente. Mais uma vez, vale frisar que esta é uma ação multidisciplinar dentro da esfera pública, onde a escuta e o diálogo devem ser exercitados.

Dentro dos aspectos dos riscos, o aumento das vulnerabilidades precisa ser considerado, como o aumento das populações marginalizadas e comunidades de baixa renda, que estão mais vulneráveis aos impactos da crise climática. E com isso, a gestão de crise integrada deve levar em conta estes aspectos.

E, como dito anteriormente, há uma necessidade urgente de mitigação e ação do hoje, como mitigar as emissões de gases de efeito estufa com estratégias de adaptação para lidar com os efeitos já em andamento.

## **O Plano de Gestão de Crise para tudo isso.**

Num fluxo simples de Gestão de Crise, as etapas são Governança, Mapeamento dos Riscos, Análise e Avaliação, Mitigação e Prevenção dos Riscos conhecidos, entendimento das ameaças, definição dos monitoramentos e planos de acordo com cada cenário caso eles venham a acontecer.

Tudo começa com o fortalecimento da governança. Sem liderança engajada, sensibilizada e mobilizada pela causa, nada vai para frente. A gestão de crise requer uma governança sólida em todos os níveis, estabelecendo políticas claras, incentivos e regulamentações que promovam a sustentabilidade e a resiliência climática.

A partir daí, mãos à obra para levantar os riscos oriundos das questões climáticas, e claro, também considere as sociais nesse mapeamento, no qual a organização está envolvida direta e indiretamente. Diretamente pela sua linha de produção, cadeia de suprimentos e onde está inserida. A cada risco levantado, pode haver um plano de ação para mitigação, prevenção ou contenção. Tudo alinhado com a missão, os propósitos e os objetivos da empresa.

A gestão de crise desempenha um papel crucial na resposta à crise climática. Enfrentar os desafios apresentados requer uma abordagem abrangente, integrada e colaborativa. Fortalecer a governança, promover a colaboração e o engajamento, investir em pesquisa e inovação, e educar e conscientizar são elementos fundamentais para uma gestão efetiva. Somente por meio de uma ação coordenada e urgente podemos enfrentar os desafios da crise climática e garantir um futuro sustentável para as gerações presentes e futuras.



# **Gestão de crise: a UNISA não fez a lição de casa**

Wilson da Costa Bueno

## **Gestão de crise: a UNISA não fez a lição de casa**

Wilson da Costa Bueno

Todas as organizações, sejam elas de qualquer porte ou setor, estão sujeitas a enfrentar crises institucionais, por vários motivos, inclusive aquela pelas quais não são responsáveis. Centenas de empresas localizadas em municípios gaúchos, para só citar um caso recentíssimo, sofreram danos incalculáveis, algumas se tornaram até inviáveis, em razão do ciclone extratropical que devastou o Vale do Taquari. Está óbvio que elas não tiveram culpa alguma e que foram vítimas de um terrível acidente climático.

É possível, no entanto, admitir que a maioria das crises institucionais pode ser prevista e, que, portanto, se existirem sistemas competentes de gestão de riscos e de prevenção, as organizações terão, em tese, condições de evitar ou mitigar os danos delas decorrentes.

O caso da UNISA, envolvida recentemente, em grave crise institucional, pela ação irresponsável de um grupo de alunos do curso de Medicina, é emblemático.

Embora o episódio tenha ocorrido há alguns meses, durante a realização dos Jogos Universitários no primeiro semestre de 2023 (veja detalhes do caso no link ao final do artigo), só se transformou, recentemente, em um escândalo midiático, depois que os “futuros médicos” resolveram publicar vídeos sobre a sua atitude cafajeste nas mídias sociais. A divulgação do material causou um tremendo impacto na opinião pública, e particularmente junto a órgãos do Governo (ministérios, em especial, como o das Mulheres e o da Educação).

Pressionada de todos os lados, a UNISA finalmente resolveu tomar providências e começou a identificar os responsáveis e puni-los com a expulsão da universidade. Mas a decisão veio tarde demais. Não foi espontânea, talvez porque (é assim que julgam segmentos importantes da sociedade) alunos que pagam milhares de reais de mensalidade não podem ser descartados porque, para muitas organizações educacionais, aumentar a

receita é mais importante do que o comprometimento com um processo educativo que se caracteriza pela ética e pela formação cidadã.

Os especialistas em gestão de crise ensinam, baseado na experiência e no benchmarking de casos relevantes, que a iniciativa correta é prevenir e não, remediar. Diz o ditado que não se deve colocar a tranca depois que a porta for arrombada porque essa providência não resolve o problema ocorrido, embora, em situações que possam se repetir, o ideal é corrigir o erro antes que novos “acidentes” aconteçam.

A UNISA não conseguirá jamais convencer a opinião pública de que não tinha conhecimento do fato e que, por isso, não agiu imediatamente à sua ocorrência, evitando, pelo menos, agir sob pressão, como se estivesse apostando (o que efetivamente aconteceu) que o episódio, absolutamente lamentável, fosse passar em branco. A imprensa, excitada como sempre para tratar de casos de grande repercussão, conseguiu, inclusive, levantar mais elementos para evidenciar a falta de decoro e de responsabilidade dos elementos que compõem a Atlética da UNISA. Divulgou, com alarde, o hino da Atlética, cantado pelos alunos, durante os eventos de que participam: uma apologia indesculpável ao estupro. Você, cara leitora ou caro leitor, se estiver interessado (a) poderá conferir em outro link, também indicado ao final desse texto.

A UNISA, ninguém tem dúvida, fechou os olhos e os ouvidos ao longo de todo o tempo, certamente para não “arrumar encrenca” com os alunos (fontes da sua elevada receita), mas, como se pode ver, a “emenda saiu pior do que o soneto”.

Deveria ter agido com antecedência, proativamente, buscando identificar os responsáveis e puni-los de forma exemplar, antes que tivesse que tomar esta medida no “olho do furacão”.

Em geral, as estruturas profissionalizadas de comunicação das organizações não têm culpa nesses casos – a culpa não é dos comunicadores da UNISA – mas de uma gestão que não aprendeu uma lição básica: as crises devem ser evitadas e, quando elas ocorrem, precisam ser tratadas com prioridade e competência.

A imagem da UNISA está terrivelmente abalada e, na prática, não serão apenas as mensalidades dos alunos expulsos que farão falta. Alguns cidadãos, influenciadores ou não, andaram se manifestando nas redes sociais sobre o episódio e perguntas como “vale a pena deixar meus filhos, especialmente as filhas, estudar numa instituição que tem esta cultura machista, misógina e que passa o pano para atos recrimináveis como esse?”.

A UNISA deve ter aprendido a lição. Aqui se faz, aqui se paga. Ela estará presente na mídia ainda por algum tempo e será (alguém dúvida?) lembrada tanto pela situação indesculpável protagonizada pelos seus alunos, como pela sua omissão. Para nós, comunicadores profissionais, sobretudo, pelo tardio e ineficaz processo de gestão de crise.

---

Mais informações sobre o caso: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/09/19/usina-expulsa-alunos-que-ficaram-pelados-e-simularam-masturbacao-durante-jogo-de-volei-feminino.ghtml?fbclid=IwAR2dohdAf8EKKtmTW2h4HnQDeG2nYWPfJ9B-2W1wUNMEdR4HSAAbOTq7zOzw>

Hino da Atlético da UNISA: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/09/19/hino-da-atletica-de-medicina-da-unisa-que-fala-em-enfiar-dedo-na-vagina-e-entrar-mordendo-e-apologia-ao-estupro-diz-especialista.ghtml?fbclid=IwAR17MQjCVk1cP35-xGpbmGwAakpxbpsYAQPkxK0lyjUKfPh6XBI94LFHFLO>





# Lições de um fracasso

Valdeci Verdelho

# Lições de um fracasso

Valdeci Verdelho

Crises sempre nos ensinam alguma coisa. O ataque do Hamas a Israel não é diferente. A forma como o país foi surpreendido pela ofensiva terrorista expôs falhas do seu onipotente serviço de inteligência. O que podemos aprender com elas para gestão de crises?

Israel construiu a imagem de possuir o serviço de inteligência mais admirado, respeitado e temido do mundo. De repente, o país foi surpreendido pelo ataque sem precedentes de um inimigo conhecido. A reputação de onipotência do serviço de inteligência foi manchada e o governo tem de administrar uma tragédia internacional que o jornal francês *Le Monde* chamou de o “11 de setembro de Israel”.

Um ataque como o que foi feito pelo grupo Hamas contra Israel na madrugada de 7 de outubro de 2023, incluindo ofensiva por ar, terra e mar, exige um longo planejamento, envolve várias frentes de treinamento, exercícios militares e especialistas em diversas áreas como, por exemplo, explosivos, telecomunicações, logística, suprimentos. Apesar disso, o Hamas conseguiu levar a operação sigilosamente até o fim, sem que o serviço de inteligência de Israel detectasse a ameaça. Dessa forma, Israel foi pego de surpresa, sem dispor de um plano para evitar a situação ou mitigar os danos, que começaram com centenas de pessoas assassinadas no seu território.

Mais uma vez a história mostra que sistemas de segurança fracassam, que nem sempre as coisas funcionam como deveriam, e daí surgem as crises, sejam em países ou em empresas. O ataque terrorista do Hamas a Israel na semana passada, a invasão ao Capitólio dos Estados Unidos, em janeiro de 2021, o rombo financeiro das Lojas Americanas ou a prática análoga à escravidão nas vinícolas Aurora, Garibaldi e Salton, no início deste ano, podem ter motivações bem diferentes, mas o que contribuiu para que ocorressem foram falhas, omissões, desvios de conduta, negligência, enfim, tudo que se recomenda evitar no gerenciamento de crise.

De acordo com especialistas, serviços de inteligência costumam errar por falta de compartilhamento de informações; viés e preconceitos que impedem análise acurada, geram interpretações viciadas e distorcem percepções; presunção de invulnerabilidade; desqualificação dos riscos, superestimação da própria capacidade ou recursos; cultura complacente que inibe questionamentos.

### **Será que isto acontece, também, nas empresas?**

Crises sempre oferecem oportunidades de aprendizado. No caso do ataque do Hamas ao território israelense, a lição número um, apesar de uma obviedade a qual muitos executivos ainda resistem, é: ninguém está imune a crises. Elas acontecem, às vezes inesperadamente, inclusive para os mais poderosos ou os mais admirados. Neste exato momento tem alguém em alguma organização, grande ou pequena, em algum lugar do mundo enfrentando ameaças ou danos à reputação

A segunda lição é: histórico de competência e imagem de sucesso não representam, necessariamente, invulnerabilidade ou infalibilidade eternas. Ao contrário, podem gerar excesso de confiança e até arrogância, criando algum tipo de cegueira que contribui para falhas, impede compreensão da realidade e conduz a erros. Uma das perguntas que os especialistas em segurança têm feito é: como foi possível o Hamas montar um aparato terrorista em solo israelense sem ser detectado ou detido? Mesmo com todo o prestígio internacional alcançado com mais de sete décadas de atividades, o serviço de inteligência de Israel mostrou-se vulnerável

Finalmente, este fracasso deixa como aprendizado a necessidade de revisão, atualização e aprimoramento contínuos do gerenciamento de crise. Isto deve incluir os sistemas de apuração e análise das informações, o monitoramento das partes interessadas sem preconceitos ou vícios internos, a avaliação de cenários e ameaças sem presunção, a compreensão de realidades cada vez mais complexas, a humildade para reconhecer as outras forças, e a determinação para corrigir rumo quando necessário.

Este aprendizado é importante porque poucas empresas fazem isso

regularmente de forma efetiva. Muitas limitam-se a ter algum manual de crise guardado (às vezes não se sabe onde) como um amuleto ao qual atribuem o poder de proteção para salvar a reputação. Outras, ainda pior, ignoram completamente o gerenciamento de crise na sua estratégia de negócio.

Com foco exclusivamente em gestão de crises, quais seriam as outras oportunidades de aprendizado a partir deste caso? Quais as falhas mais comuns das organizações que podem levá-las a um “11 de setembro”?



# **Na crise, o porta-voz deve estar preparado para um ambiente hostil**

João Fortunato

# Na crise, o porta-voz deve estar preparado para um ambiente hostil

João Fortunato

Num momento de forte pressão, o equilíbrio deve ser mantido a qualquer custo.

Nas crises, o porta-voz faz a diferença. A ele, que é a face humana das empresas, não é dado o direito de errar. Principalmente nos momentos adversos. É obrigado a ser seguro, firme, sério, ético, humilde, solidário e empático. Um tropeço, mínimo que seja, em qualquer resposta aos jornalistas que, sobretudo nessas ocasiões, são olhos, ouvidos e boca da Opinião Pública, pode simplesmente jogar por terra toda a estratégia de comunicação da empresa que representa. E não só! Pode abalar a sua reputação e, nos casos de maior gravidade, colocar em risco a continuidade dos negócios.

Nas crises, a função do porta-voz se transforma, ganha relevância e autoridade. Os olhares interno e externo o têm como foco. Se torna o protagonista da situação. É uma carga pesada, por esta razão deve ser muito bem-preparado. Se não conseguir carregá-la, vira coadjuvante da situação e se deixá-la cair perde a credibilidade, se reduz a mero figurante. Aos olhos de todos! Jamais se pode esquecer que o porta-voz nada mais é do que um “preposto”, cuja opiniões e percepções pessoais não interessam a Opinião Pública. Então, quando ele aparece em público e fala, o faz em nome de uma empresa. Quando ele não cumpre corretamente o seu papel, aos olhos do público, é a empresa que não está cumprindo com responsabilidade a sua função e obrigações.

O porta-voz deve ser sempre bem treinado. Para atuar em situações de crise, muito mais. Deve estar preparado para suportar a pressão e manter a serenidade em público, saber ouvir e resistir as agressividades e provocações, não pode se deixar abalar por nada. Deve adentrar ao cenário ciente de que a cena da qual participará e é o seu ator principal pode conter ações sensíveis e verbalizações violentas. Armadilhas poderão ser instaladas no percurso.

Por tudo isso, a sua preparação deve ser sim técnica, mas também mental. A moldura é de um quadro extremo, que pode acontecer. Não é por outra razão que a escolha do porta-voz de crise deve obedecer a determinados critérios. Não é função para quem tem apenas boa lábia e nada sabe da cultura e negócios da empresa e nem para quem sabe tudo a respeito da empresa, porém é inibido e não se porta bem em público. O porta-voz de crise está a alguns degraus acima do porta-voz do cotidiano, aquele que só surge para dar boas notícias para o público.

Diante da gravidade das situações de crise e da necessidade de se mitigar rapidamente os danos, gestores de crise se dividem sobre quem deve ser o porta-voz nessas ocasiões. Uns entendem que deve ser o presidente; outros, um executivo com posto de diretor e autoridade na empresa. Os dois lados, vale frisar, têm argumentos fortes para defenderem as suas posições. Os primeiros dizem que a palavra do presidente, pela posição de líder supremo da empresa, será sempre definitiva; o outro lado pergunta: e se o presidente tropeçar e for atropelado pelos questionamentos da imprensa, quem terá autoridade para corrigi-lo? O diretor, numa situação semelhante, terá sempre alguém na mesma linha ou acima para corrigi-lo e reequilibrar a situação.

Diante da impossibilidade de erro e já prevendo que a imprensa deve chegar para apuração dos fatos “armada” com volume pesado de informações e que, após a entrevista, provavelmente irá repercutir as declarações junto a outros stakeholders, o porta-voz somente deve ser exposto depois de estar muito bem-preparado, com todos os pontos sensíveis, de hoje e de ontem bem definidos e seus respectivos statements mentalizados e na ponta da língua. Ele não pode ser surpreendido por nenhuma pergunta. O rascunho de perguntas possíveis e respostas convincentes (o popular Q&A) precisa ser muito bem-preparado e a sua performance, se possível, ensaiada. Ele precisa se olhar e aprender com os seus erros! Indiscutivelmente, é uma luta contra o relógio, mas cumpre ao departamento de comunicação, que tem assento de protagonista nos comitês de crise, antever todas as possibilidades para dar segurança máxima ao porta-voz e fazer com que tenha o controle da cena e desempenhe o seu papel com profissionalismo e a devida e necessária tranquilidade.



# **As Universidades públicas brasileiras estão preparadas para se comunicar em situações de crise?**

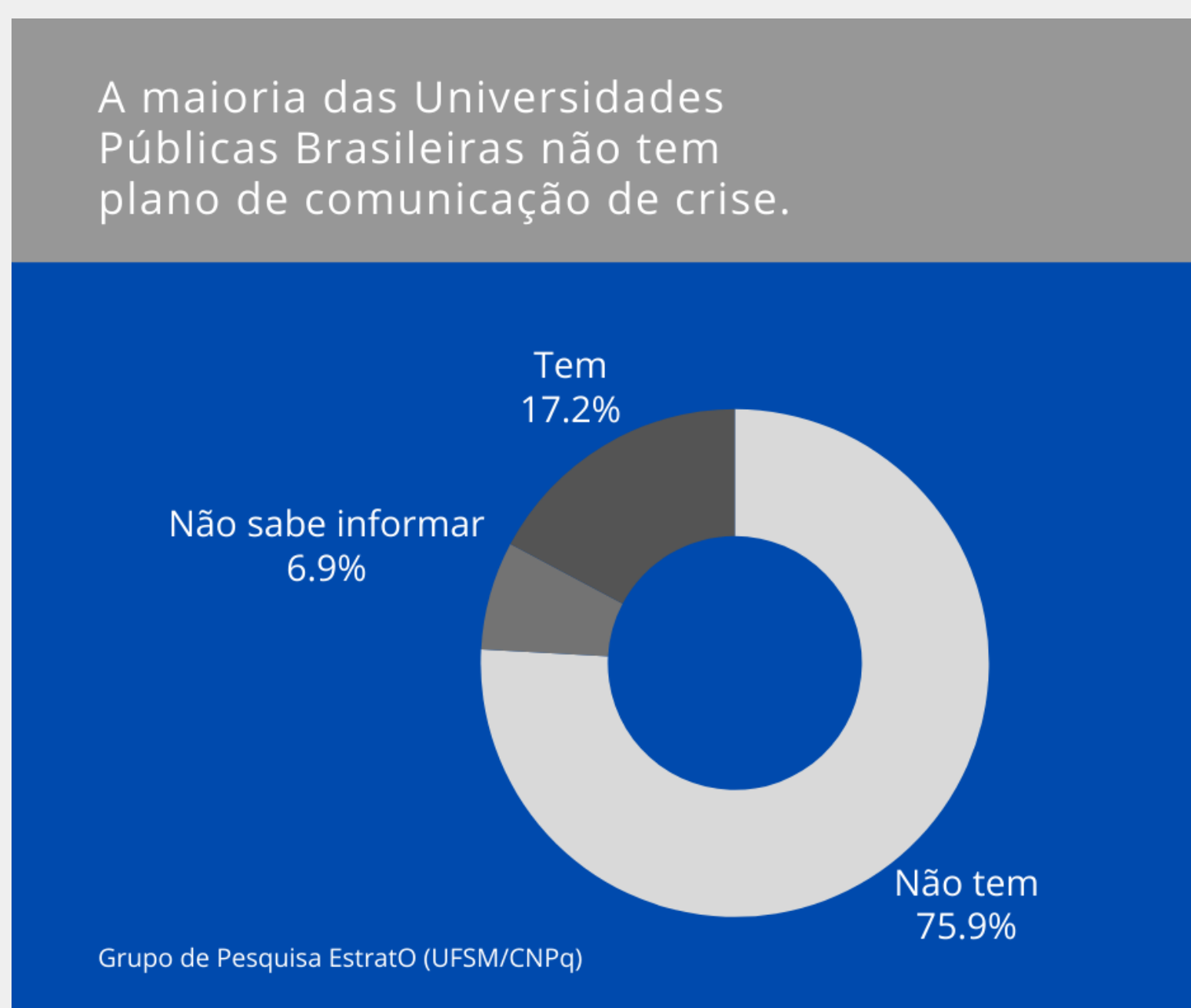
Daiane Scheid



# As Universidades públicas brasileiras estão preparadas para se comunicar em situações de crise?

Daiane Scheid

Dados preliminares de uma das pesquisas que estão sendo realizadas pelo Grupo de Pesquisa EstratO (UFSM/CNPq) sobre a comunicação nas/das universidades públicas brasileiras indicam que a maioria das instituições não tem um plano para comunicação de crise. De 29 instituições que participaram da pesquisa (representadas pelo seu principal diretor/coordenador/gestor da área de comunicação), apenas 5 afirmam contar com esse tipo de plano. E 2 delas não sabem informar. Há aqui um sinal de alerta quanto ao despreparo das universidades públicas para os desafios comunicacionais atrelados à gestão de crises.



**Figura 1** - Plano de comunicação de crise. **Fonte:** EstratO (UFSM/CNPq)

A universidade, por muitos séculos, ocupa uma posição hegemônica como lugar de geração e transmissão do conhecimento. Mas, conforme destaca Barichello (2001), essa instituição vem sendo questionada, em virtude da mudança de uma sociedade com limites definidos para um contexto social no qual eles são mais flexíveis. O cenário se agrava ao observarmos os desafios postos às Universidades nos últimos anos, como cortes de verbas/falta de investimentos, discursos de ataque à educação, avanços da inteligência artificial, dentre outros.

Destaca-se, ainda, o fenômeno de virtualização de instituições no contexto de midiaticização (HJARVARD, 2012), em que a relação entre elas e os indivíduos dá-se num âmbito mais particular e não fisicamente localizado. Nessa complexidade do cenário comunicacional, as tecnologias promovem (e por vezes exigem) novas práticas de interação para as organizações, que precisam monitorar a sua presença em diversos espaços midiáticos (gerenciados ou não por elas) e dialogar com seus interlocutores/públicos estratégicos nesses ambientes e a partir deles.

Em 2001, Barichello já sinalizava que “[...] as instituições, especialmente as públicas, precisam renovar suas práticas comunicacionais visando alcançar a sua legitimação junto à sociedade” (BARICHELO, 2001, p.71). Para ela, o destino da universidade depende das relações comunicacionais que estabelece com a sociedade. A premissa permanece. É necessária uma atuação comunicacional estratégica das universidades, que impulse o seu projeto de reconhecimento social, e (mais) preparada para o enfrentamento das crises que aí estão e que virão.

Ou seja, a demanda de uma comunicação estratégica não é nova e se mostra cada vez mais relevante, também no que se refere à gestão de crise. Fica o questionamento: quais fatores têm dificultado ou retardado a sua efetivação? Na tentativa de responder, sugere-se alguns prováveis motivos, que certamente não são os únicos e nem se aplicam a todas as universidades públicas: insuficiente profissionalização na comunicação, estrutura precária do setor, ausência de política de comunicação, aspectos da cultura organizacional que impõem resistência a certas mudanças, falta de clareza por parte da gestão universitária quanto ao papel da comunicação (pública), disputas políticas internas e externas.

---

BARICHELO, Eugenia M. Mariano da Rocha. Comunicação e Comunidade do Saber. Santa Maria: Palotti, 2001.

Grupo de Pesquisa Estrato – <https://www.ufsm.br/grupos/estrato>

HJARVARD, Stig. Midiaticização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. Matrizes, São Paulo, n.2, p. 53-91, jan/jun. 2012. Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38327>>. Acesso em: 16 dez. 2023.



# **Gestão de crise no contexto de ataques a escolas: uma lição de casa multissetorial, multidisciplinar e integrada**

Jones Machado

# **Gestão de crise no contexto de ataques a escolas: uma lição de casa multissetorial, multidisciplinar e integrada**

Jones Machado

A gestão de uma crise começa bem antes de um evento crítico se instaurar. Não basta tratar o problema já em andamento. É preciso agir antes. Por isso, impõe-se a gestão de riscos, ainda pouco implementada no Brasil. É a partir dela que se dá o mapeamento de sinais que o entorno emite e que podem indicar riscos, culminando em crises como os ataques a escolas. É através dela que cenários são antecipados no intuito de se chegar a melhores respostas de ação. Nessa direção, a contenção dos ataques a escolas passa pela gestão de riscos com vistas à prevenção e não apenas ao gerenciamento do fato já consumado.

Forni (2023) alerta que “Esse tema das escolas não comporta espasmos que acontecem quando barragens se rompem, edifícios, boates, museus incendiam e se anunciam ‘medidas rigorosas’ que não se efetivam”. Sendo assim, policiais armados, botões anti-pânico, portas com detector de metais e muros altos não irão resolver a problemática. A triste experiência norte-americana nos mostra isso. É muito mais complexo, profundo e delicado. Por isso, precisam ser levados em conta os riscos detectados, as causas dos acontecimentos e os sinais que estudantes, pais e professores dão para as autoridades e especialistas, a saber, conflitos e bullying no ambiente escolar e disseminação e consumo de discursos de ódio na ambiência da internet. Além disso, há de se levar em conta os efeitos psicológicos da pandemia, a política armamentista em curso até pouco tempo e a cultura de violência propagada em redes sociais digitais sem regulação.

A gestão de riscos começa em casa, com a atuação de pais, tutores e responsáveis no acompanhamento das atividades dos filhos na internet e na escola. Continua com a escola cumprindo seu papel através da educação formal e do exercício da convivência coletiva. Passa pela mídia, que atravessa todas as esferas da sociedade ao pautar a opinião pública. Ainda depende da atuação governamental e do Poder Público os quais devem garantir segurança. Em suma, a atuação para prevenir eventos críticos

como os ocorridos no Brasil neste início de 2023 requer ação conjunta, integrada, multidisciplinar e multissetorial. Envolve pais, responsáveis, escolas, creches, Secretarias de Educação, Polícias, Imprensa, influenciadores digitais, Governos, Poderes da República e Sociedade.

Diante desse contexto, somamo-nos a esta “força-tarefa” que busca evitar novos ataques ou, ao menos, diminuir seus impactos, especialmente no que se refere à preservação de vidas. A comunicação é apenas um dos componentes envolvidos e imprescindíveis à gestão e ao gerenciamento de crises. No entanto, em face deste cenário desafiador para todos os setores e governos, para várias áreas e para a sociedade, propomos orientações no sentido de fornecer subsídios para a elaboração de protocolos de prevenção e de ação. Tais norteadores foram organizados com base em notas técnicas, pesquisas, guias e manuais compilados e referenciados ao final deste texto e que contribuem para o esforço conjunto da gestão de riscos e de crises na área da Educação.

### **Orientações sugeridas:**

#### **Pais e/ou responsáveis:**

- Observar comportamento de isolamento e/ou de agressividade;
- Monitorar sites, redes sociais, aplicativos e jogos online que os filhos acessam;
- Não compartilhar boatos sobre possíveis ataques;
- Revisar materiais escolares dos filhos diariamente;
- Conversar com os filhos sobre temas (religião, raça, gênero, sexualidade, etc.) comumente presentes em práticas de discriminação, intolerância e bullying (homofobia, misoginia, xenofobia, racismo, transfobia, machismo, gordofobia, etc.);
- Observar o interesse por armas e explosivos, casos de massacres e/ou idolatria a figuras violentas;
- Monitorar a qualidade da saúde mental dos filhos e, se necessário, buscar ajuda especializada;
- Em caso de conhecimento de suspeitas de ataque, contatar a Escola, a Polícia ou denunciar em canais oficiais.

### **Escolas, creches e secretarias de Educação:**

- Identificar e tomar medidas em casos de bullying;
- Identificar e tomar medidas em conflitos entre estudantes ou entre estudantes e professores;
- Não compartilhar boatos sobre possíveis ataques;
- Desenvolver atividades para a educação midiática e “alfabetização digital”;
- Manter equipe multidisciplinar para monitorar e auxiliar na saúde mental dos estudantes;
- Ter ações de acolhimento e escuta ativa;
- Identificar estudantes com comportamento violento e monitorar;
- Prevenir a violência por meio de atividades educativas;
- Realizar treinamento e capacitações para situações de emergência e de primeiros socorros para estudantes e professores;
- Desenvolver e divulgar para a equipe da escola/creche um plano de emergência contendo mapa de riscos, protocolos de ação, sistemas de alerta e de resposta;
- Ter porta-voz preparado para a comunicação com pais e imprensa;
- Em caso de suspeita/ameaça de ataque, contatar a Polícia.

### **Imprensa e influenciadores digitais:**

- Evitar compartilhar boatos ou tentativas de ataques a fim de não promover medo e pânico;
- Evitar divulgar nome e foto dos envolvidos em ataques para não contribuir com o “efeito-contágio”;
- Evitar divulgar nome e foto de vítimas, principalmente se forem crianças;
- Evitar divulgar os casos de ataques de forma sensacionalista ou espetacularosa;
- Evitar descrever as táticas e estratégias das forças de segurança;
- Levantar em conta o impacto das informações sobre a dignidade e a segurança das pessoas;
- Buscar desconstruir rumores, discursos de ódio e teorias conspiratórias;
- Divulgar informações de utilidade pública e didáticas, no sentido de auxiliar na prevenção, na mitigação de danos e da perda de vidas.

### **Executivo, Legislativo e Judiciário:**

- Manter canal de denúncias específico permanentemente aberto, a exemplo do recém-criado Escola Segura;
- Propor políticas públicas voltadas ao desarmamento;
- Empreender a regulação de aplicativos de mensagens, mídias sociais digitais e sites de redes sociais digitais;
- Propor políticas públicas relativas à cultura de paz e contra o discurso de ódio;
- Exigir das Big Techs (Twitter, TikTok, Whatsapp, Facebook, Discord, Telegram, etc.) a remoção de conteúdo que faça menção à violência contra escolas, estudantes e professores e/ou incentive ataques;
- Identificar e responsabilizar pessoas que postam mensagens e imagens de ameaças a escolas ou de incentivo a ataques;
- Exigir das Big Techs a reprovação de conteúdos nazistas, fascistas, homofóbicos, transfóbicos e racistas, proibindo sua publicação e impulsionamento pago;
- Aplicar as leis existentes e propor novas leis que deem conta da complexidade do tema.

### **Sociedade em geral:**

- Não espalhar boatos sobre ataques a fim de evitar medo e pânico;
- Denunciar suspeitas em canais oficiais dos governos e para a Polícia;
- Denunciar o compartilhamento de fake news às plataformas em que foram publicadas;
- Não compartilhar imagens e nomes de quem comete massacres;
- Não clicar ou compartilhar links contendo imagens de algum ataque.

Ressalte-se que tais sugestões de medidas não encerram em si as possibilidades e estratégias de gestão desta questão especialmente complexa e delicada, até porque o assunto exige medidas de diversas áreas de forma integrada. No entanto, diante do contexto de incertezas, medo e pânico buscamos – através do compartilhamento de informações e de conhecimentos produzidos na área da Comunicação Organizacional e da Gestão de Riscos e de Crises – contribuir para a discussão e o amadurecimento do tema que ainda é bastante incipiente no Brasil.

---

Canal de Denúncias Escola Segura. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/escolasegura>

Comunidade escolar na prevenção e resposta às violências contra crianças e adolescentes. Unicef. 2022. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/relatorios/comunidade-escolar-na-prevencao-e-resposta-as-violencias>

Escolas à beira de um ataque de nervos. Observatório da Comunicação de Crise. Disponível em: <https://ufsm.br/r-880-218>

Grupo Globo muda política sobre coberturas de massacres. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2023/04/05/grupo-globo-muda-politica-sobre-cobertura-de-massacres.ghtml>

Guia de resposta a emergência em escolas: foco em situações de ameaça à integridade física, saúde e segurança. Cosafe Latam. Disponível em: <https://cosafe.com.br/guia-de-resposta-a-emergencia-em-escolas/>

Guide for Developing High-Quality School Emergency Operations Plans. Fema (Federal Emergency Management Agency). Disponível em: <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/guide-developing-school-emergency-operations-plans.pdf>

How To Stop Shootings and Gun Violence in Schools. Everytown for Gun Safety Support Fund. Disponível em: <https://everytownresearch.org/report/how-to-stop-shootings-and-gun-violence-in-schools/>

Nota técnica #15 – Extremismo violento em ambiente escolar. Monitor do Debate Político no Meio Digital. Disponível em: <https://www.monitordigital.org/2023/03/29/nota-tecnica-15-extremismo-violento-em-ambiente-escolar/>

Terrorismo e a mídia: um manual para jornalistas. Unesco. 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265479>

Veículos de imprensa mudam política de cobertura de ataques a escolas. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-04/veiculos-de-imprensa-mudam-politica-de-cobertura-de-ataques-escolas>





# Ana Flavia de Bello

CEO | Cosafe Latam

# Ana Flavia de Bello

CEO | Cosafe Latam

## **Basicamente, quais aspectos envolvem a gestão de riscos e crises nas organizações?**

Essa é uma pergunta bem ampla. Inicialmente é necessária uma consciência dos riscos e o patrocínio pela alta liderança para implementação de uma governança em gestão de riscos e crises. A implementação depende de uma mudança de mindset, uma adaptação cultural a novos processos e uso de novas tecnologias que podem acelerar essa mudança. No entanto, o recurso mais importante é o humano. Tanto a gestão de riscos como a gestão de crises envolvem múltiplas áreas e seu sucesso depende essencialmente da integração e colaboração entre profissionais dos setores-chave da organização.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

A definição do que é crise pode variar conforme a empresa. As boas práticas em gestão de crise sugerem que a organização estabeleça uma hierarquia de criticidade para incidentes e descreva cada classificação em seu manual, definindo as premissas para que determinado contexto crítico seja declarado como crise. É possível ainda elencar uma série de possíveis cenários de crise e definir gatilhos específicos em cada cenário, para declaração de crise.

Comumente será considerado como crise um contexto com alto impacto negativo para a organização e seus stakeholders sob a ótica de pessoas, infraestrutura, recursos financeiros, meio ambiente, continuidade do negócio e/ou imagem e reputação. Além do alto impacto duas características peculiares das crises são o ambiente de incerteza, ao mesmo tempo em que a agilidade da tomada de decisão, das ações e da comunicação é fundamental.

## **No seu ponto de vista, as organizações brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 20 anos? Há inovações nesta área no mercado?**

Apenas como comparativo, nos Estados Unidos, um marco que propiciou uma enorme evolução na gestão de riscos e de continuidade de negócios foi o ataque do 11 de setembro, de 2001. No entanto, a América Latina não acompanhou esse movimento. Eu arrisco dizer que essas organizações brasileiras evoluíram mais nos últimos 5 anos. Alguns episódios de crise envolvendo grandes empresas impulsionaram este amadurecimento, além obviamente da pandemia da Covid-19. A pandemia trouxe consciência a uma grande parte dos executivos que as crises eram reais e poderiam atingir qualquer setor ou porte de organização.

Há inovações que chegaram ao Brasil nos últimos anos principalmente em tecnologias que possibilitam que o trabalho na gestão de riscos e crises seja mais rápido, completo e integrado.

**Poucas comunicações de risco são publicadas. Quando algo oficial é divulgado já é uma comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas para fins de alerta e prevenção, por exemplo, por que ainda são omitidas ou negligenciadas?**

Primeiramente falhamos em monitoramento. Falando por exemplos de chuvas, faltam equipamentos de medição pluvial aos municípios. Falta integração entre os agentes públicos e falta uma estrutura mais robusta de comunicação entre estes agentes e a população para os alertas. Sem falar de problemas gravíssimos em nosso país de infraestrutura básica, irregularidades de construções, entre diversos outros aspectos. Ou seja, não é só uma questão de comunicação. Já tenho visto iniciativas do setor público visando melhorias na comunicação de informações de interesse público relacionadas a riscos, principalmente ambientais, mas ainda temos um caminho muito longo pela frente.

**Vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Nunca tivemos tanto acesso à informação e, ao mesmo tempo, vivemos numa era dominada por desinformação. O avanço da tecnologia e a descentralização da produção de conteúdo trouxeram muitas mudanças à comunicação, sejam em âmbito pessoal ou empresarial. Se de um lado as mudanças trouxeram mais humanização para a comunicação e deram voz a pessoas comuns, por outro lado a sociedade passou a exigir posicionamentos imediatos de empresas e pessoas públicas sobre temas diversos da sociedade.

De sua parte as marcas e pessoas aumentaram sua exposição pessoal, para o bem e para o mal, produzindo os chamados “cancelamentos” tão comuns na atualidade.

Sob outro aspecto, a enorme quantidade de conteúdo produzido de forma descentralizada e a necessidade de muita rapidez nas publicações inviabilizou a “curadoria” antes minimamente existente, aumentando em muito as “fake news” e levando o mundo a uma grande crise de credibilidade quanto à informação e por consequência às instituições de forma ampla.

Com a inteligência artificial e a evolução de algoritmos acredito que esta tendência ainda será mais acentuada no futuro. Temos um enorme desafio pela frente neste tema, enquanto sociedade.

**Levando em conta o contexto digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir riscos, ou então, o modo de gestão de uma crise organizacional gerada por “cancelamento”?**

Muito do que as empresas fazem hoje na comunicação das marcas é pautada pela perspectiva do julgamento popular pelas redes sociais. Há uma busca incessante por visibilidade a todo custo, aumentando o envolvimento a temas polêmicos e a produção de conteúdo “de lacração”.

As tecnologias de monitoramento online e a produção de conteúdo real time, propiciaram uma maior aproximação das marcas ao consumidor, o qual por sua vez, exige muito mais das marcas, além da sua função primária de qualidade na entrega do produto ou serviço.

Neste contexto, os ganhos são proporcionais aos riscos assumidos. No entanto, as empresas de forma geral estão pouco preparadas para gerenciar crises de imagem e visivelmente apresentam dificuldade na comunicação de crises impulsionadas por “cancelamentos”.

Uma boa prática neste sentido é que a marca defina e comunique claramente seus valores por meio de sua comunicação e se prepare para responder às críticas que virão, mantendo seu posicionamento, de forma coerente aos valores. E se errar, saiba também aceitar o erro, dar um passo atrás, corrigir o erro e pedir desculpas.

**Na mesma direção, outros fenômenos pós-digitais preocupam os gestores da área. Na sua análise, como lidar com as fake news e a pós-verdade em tempos de viralização por meio de aplicativos de mensagens e redes sociais digitais? Como planejar neste cenário?**

Os fenômenos vistos hoje tendem, na minha visão, a acelerar muito com o avanço da inteligência artificial, aumentando ainda mais os desafios para as organizações assim como para a sociedade como um todo no que tange a lidar com a desinformação.

Se não temos controle da informação, e o teremos cada vez menos, o planejamento precisa ser muito mais estratégico e abrangente.

Há que se mapear riscos, desenhar diversos cenários e preparar respostas para cada um deles, além de treinar executivos e colaboradores para a complexa comunicação da nova era.

A única certeza que temos é quanto à incerteza. Em cenários incertos, preparo para prontidão na resposta é a única saída.

**Qual situação de crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

Nas minhas palestras gosto de citar um caso da Starbucks de 2018 quando um gerente de loja nos Estados Unidos foi acusado por clientes de ter cometido ato racista e o incidente tomou imediatamente grandes proporções negativas para a marca por meio de redes sociais.

Sabendo que se tratava de tema sensível, após recentes movimentos sociais de grande vulto em torno da morte de um cidadão negro por policiais americanos, a empresa foi muito rápida e assertiva na resposta.

O presidente da Starbucks gravou depoimento em vídeo veiculado pelo Twitter poucas horas após o ocorrido desculpando-se e comunicando que fecharia todas as lojas da rede em território americano por um dia para treinamento de funcionários sobre preconceito racial, a fim de que atos como aquele não se repetissem. Além de ter procurado pessoalmente os clientes impactados para retratação e tomado mais uma série de medidas internas.

Após a veiculação do vídeo observou-se uma mudança rápida na opinião pública, acelerada pela mídia tradicional, que deu visibilidade à medida concreta tomada.

Não é comum em crises “fazer limonada de um limão”, mas neste caso a Starbucks saiu-se muito bem da crise, ganhando ainda mais respeito de seus públicos interessados. Isso só foi possível pelo rápido e bom assessment situacional, pela percepção precisa do potencial impacto da crise, pelas medidas concretas rapidamente tomadas, pelo protagonismo da alta liderança à frente do tema junto aos stakeholders impactados e pela comunicação direta e sensível por meio de canais efetivos.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

A negação do risco é a primeira barreira existente para uma gestão destes riscos. Outra barreira é subvalorização dos impactos de uma crise por um risco materializado. Outra é, do lado oposto, a supervalorização de uma capacidade de resposta que em realidade é precária e insuficiente.

No Brasil, estes três comportamentos infelizmente são comuns. Falta de planejamento e de preparação para eventos negativos faz parte da cultura brasileira. A pandemia da Covid-19, assim como catástrofes recentes no país aceleraram um início de mudança em direção à conscientização do risco e necessidade de maior preparo, tanto por parte da iniciativa privada como da pública.

Neste contexto, vejo que hoje os profissionais de Comunicação têm papel muito importante para fomentar o tema, com produção de conteúdo.

Não há como avançarmos para uma mudança comportamental em sociedade sem falar de forma ampla e abrangente (e sem medo) sobre riscos e crises. A informação e a educação são fundamentais para que esta mudança realmente aconteça e neste sentido o papel do profissional de comunicação é de enorme importância.

### **Após a Pandemia do Novo Coronavírus e as Eleições 2022 no Brasil, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

No Caso específico da Covid-19 vimos uma mobilização inédita no Brasil, até onde sei, por meio dos consórcios que reuniam informações úteis à população, as quais não eram compartilhadas pelos órgãos governamentais. Entendo que esta iniciativa promoveu uma integração dos maiores canais de mídia brasileiros e gerou certamente muito aprendizado para situações futuras.

Por outro lado, estamos vivendo uma fase de transição da informação, a qual em poucos anos será processada pela Inteligência Artificial de uma forma que hoje ainda não compreendemos. Estas gigantes e rápidas transformações nos transformarão em aprendizes da comunicação novamente. Digo isso não apenas em relação à imprensa, mas de toda a comunicação, pessoal, pública e corporativa.

O que aprendemos no passado, possivelmente pouco servirá para o futuro, neste contexto de transformação.

Se já vemos hoje fake news, manipulação de informação por meio de algoritmos das Big Techs, segregação de grupos a partir do acesso à informação de qualidade, os especialistas preveem que isso será potencializado muito em breve.

### **E as organizações não-midiáticas, têm melhores condições de gerir os impactos de uma conjuntura semelhante a imposta pela pandemia de Covid-19, caso viesse a ocorrer algo com a mesma dimensão?**

Primeiramente não se trata de um “se”, mas de um “quando”. As crises só tendem a aumentar e gerar impactos cada vez mais imprevisíveis e de grande alcance e potencial negativo.

Mesmo se viermos a enfrentar uma pandemia parecida com a Covid-19 nunca será igual. É claro que contamos sempre com aprendizados, no entanto, o contexto será outro e as pessoas serão outras.

Tomemos como exemplo, os ataques às Torres Gêmeas de 2001. Para nossa geração este evento causou impacto profundo e desencadeou muitas transformações no mundo sobre os mais diversos aspectos. Hoje, o jovem universitário, que está entrando no mercado de trabalho, não tinha nascido em 2001. Qual será o residual de aprendizado para essas próximas gerações?

**No contexto atual e diante da atuação de empresas e governos, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

A única certeza que temos é que toda e qualquer organização pública ou privada está sujeita a crises por riscos relacionados a imagem e reputação. As empresas têm cada vez menos controle do que se fala sobre ela, por mais modernas e robustas que sejam suas ferramentas de monitoramento. Ao mesmo tempo, com o avanço tecnológico, um incidente aparentemente banal pode em poucos minutos ganhar enorme repercussão pelas redes sociais, levando a uma crise.

Em tempos de polarização, qualquer atitude e resposta terá julgamento imediato dos tribunais das redes sociais. Neste contexto, o risco de exposição é gigante e muitos são os temas sensíveis, que precisam de atenção e cuidado redobrados. Porém, neste mundo imediatista e volúvel, também cresce a oportunidade para a organização se recuperar perante seus públicos. A Internet não esquece, mas diante de tantas crises, a crise “da vez” pode ofuscar as crises passadas.



# Ana Karin Nunes

Professora e Pesquisadora | UFRGS



# Ana Karin Nunes

Professora e Pesquisadora | UFRGS

## **O que engloba a gestão de riscos e crises e qual a contribuição deste processo para as organizações?**

Gestão de riscos e gestão de crises são dois processos multidisciplinares, bastante abrangentes no contexto organizacional. Especificamente pelo viés da Comunicação, são processos que auxiliam as organizações a minimizar o impacto dos riscos provocados pela sua atuação em sociedade e a trabalhar de forma planejada na prevenção e contenção de crises.

## **No seu ponto de vista, as organizações brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 10 anos?**

Nos últimos 10 anos percebe-se um avanço significativo em contextos organizacionais no que trata a atenção para situações de risco e crise. Contudo, ainda temos muito a avançar na perspectiva de constituição de equipes e processos que consolidem práticas sistemáticas de gestão. A atenção da mídia e da sociedade para grandes crises e desastres, especialmente no contexto de indústrias e órgãos públicos, tem levado gestores a compreender a importância de os temas serem tratados de forma mais profissionalizada. Pesquisas recentes realizadas pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação (RCCOm), parceria institucional entre UFRGS e PUCRS, demonstram que organizações de todos os setores despertam o interesse para a gestão de risco e crise quando passam por algum evento conflituosos ou quando percebem seus concorrentes vivendo situações dessa natureza. Porém, ainda atuam de forma muito mais reativa do que proativa na criação de estruturas e processos organizacionais que trabalhem a cultura da prevenção e da gestão profissional dos temas.

## **Como se apresenta o cenário atual da pesquisa científica sobre risco e crise no contexto da comunicação organizacional no Brasil?**

O Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação (RCCOm), parceria institucional entre UFRGS e PUCRS, realizou um mapeamento da produção científica sobre risco e crise no Brasil nos últimos anos. Constatou-se que o tema vem numa crescente de volume de produção, especialmente nos últimos 3 anos. De forma geral, há que se reconhecer que a área de Comunicação possui um bom volume de livros, artigos científicos, dissertações e teses. Destaca-se também a iniciação científica como um campo onde especialmente o tema de crise ganha destaque. Já no que trata as características dessa produção, verifica-se que são pesquisas situacionais, em sua maioria do tipo estudo de caso. Também não há, ainda, pesquisadores que se destacam como expoentes de pesquisa nos últimos anos. Cabe destacar, ainda, que as pesquisas não estão concentradas no âmbito da comunicação organizacional. As pesquisas de risco e

crise são tratadas num contexto amplo, da Comunicação Social, o que é muito importante quando se percebe que risco e crise são temas interdisciplinares e não exclusivos às dinâmicas organizacionais.

### **Quais contribuições pesquisas brasileiras na área já promoveram para o aperfeiçoamento das práticas profissionais?**

É muito difícil estabelecer essa relação em um contexto que, apesar de ter um bom volume de pesquisa, ainda não tem tradição e constância ao longo do tempo. Além disso, a relação entre pesquisa e práticas profissionais deve seguir muito mais um caminho de compartilhamento do eu de soberania de uma ou outra esfera. A separação entre ciência e prática é uma visão que precisa ser ultrapassada também na área da Comunicação, a exemplo de outras áreas do conhecimento como a Saúde, por exemplo. De toda forma, talvez possamos dizer que muitas produções sobre crise, por exemplo, dentro de suas peculiaridades e características situacionais, tem contribuído para uma tendência de práticas profissionais baseadas em respostas prontas, muito padronizadas e que nem sempre atendem ao que se deseja. Por outro lado, no âmbito da comunicação de risco, temos produções científicas em áreas como Saúde e Meio Ambiente, que tem auxiliado muito nas práticas de comunicação em situações de pandemia e desastres.

### **Que caminhos a produção científica sobre risco e crise deve percorrer com vistas à legitimação desta área?**

Pesquisa avança com mais pesquisa. Ou seja, se queremos consolidar e legitimar a área precisamos produzir mais, arejar nossas metodologias, incentivar iniciativas que busquem a comprovação de fatos a partir de dados. Rigor científico é algo que precisamos perseguir na área da Comunicação se queremos contribuir efetivamente para a discussão sobre riscos e crises. De forma geral, vários países do mundo passam ou já passaram por essa mesma realidade que temos hoje: fazer pesquisa a partir da contemplação de fatos. Isso não nos fará avançar. Temos que criar redes para fazer pesquisas alicerçadas em dados, envolvendo academia e mundo do trabalho.

### **É de conhecimento público que vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

A desconfiança sempre existiu. Hoje ela fica mais aparente porque temos uma geração que presta mais atenção a pautas que há alguns anos não vinham para a discussão da arena pública, além de todo o aparato midiático e informacional que faz parte das nossas vidas. A era das crises sempre existiu. A diferença é que estamos mais atentos, a circulação de informações mudou e, conseqüentemente, o controle do fluxo dessas informações também não está mais na mão de poucas pessoas. Figuras públicas e celebridades, assim como organizações, estão nos holofotes a todo o momento – e a maioria delas quer e precisa dessa exposição.

## **Quais contribuições pesquisas brasileiras na área já promoveram para o aperfeiçoamento das práticas profissionais?**

É muito difícil estabelecer essa relação em um contexto que, apesar de ter um bom volume de pesquisa, ainda não tem tradição e constância ao longo do tempo. Além disso, a relação entre pesquisa e práticas profissionais deve seguir muito mais um caminho de compartilhamento do que de soberania de uma ou outra esfera. A separação entre ciência e prática é uma visão que precisa ser ultrapassada também na área da Comunicação, a exemplo de outras áreas do conhecimento como a Saúde, por exemplo. De toda forma, talvez possamos dizer que muitas produções sobre crise, por exemplo, dentro de suas peculiaridades e características situacionais, tem contribuído para uma tendência de práticas profissionais baseadas em respostas prontas, muito padronizadas e que nem sempre atendem ao que se deseja. Por outro lado, no âmbito da comunicação de risco, temos produções científicas em áreas como Saúde e Meio Ambiente, que tem auxiliado muito nas práticas de comunicação em situações de pandemia e desastres.

## **Que caminhos a produção científica sobre risco e crise deve percorrer com vistas à legitimação desta área?**

Pesquisa avança com mais pesquisa. Ou seja, se queremos consolidar e legitimar a área precisamos produzir mais, arejar nossas metodologias, incentivar iniciativas que busquem a comprovação de fatos a partir de dados. Rigor científico é algo que precisamos perseguir na área da Comunicação se queremos contribuir efetivamente para a discussão sobre riscos e crises. De forma geral, vários países do mundo passam ou já passaram por essa mesma realidade que temos hoje: fazer pesquisa a partir da contemplação de fatos. Isso não nos fará avançar. Temos que criar redes para fazer pesquisas alicerçadas em dados, envolvendo academia e mundo do trabalho.

## **É de conhecimento público que vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

A desconfiança sempre existiu. Hoje ela fica mais aparente porque temos uma geração que presta mais atenção a pautas que há alguns anos não vinham para a discussão da arena pública, além de todo o aparato midiático e informacional que faz parte das nossas vidas. A era das crises sempre existiu. A diferença é que estamos mais atentos, a circulação de informações mudou e, conseqüentemente, o controle do fluxo dessas informações também não está mais na mão de poucas pessoas. Figuras públicas e celebridades, assim como organizações, estão nos holofotes a todo o momento – e a maioria delas quer e precisa dessa exposição.

**Olhando de fora, no contexto atual e diante da atuação, é possível perceber sinais que põem em risco alguma organização brasileira nos próximos anos?**

Todas as organizações estão em risco na perspectiva do que o sociólogo alemão Ulrich Beck caracteriza como Sociedade de Risco. O setor da indústria, embora constitua processos mais específicos para a gestão de riscos, sempre está mais vulnerável. O Relatório Global de Riscos do ano de 2023, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, aponta também algumas áreas de destaque para os próximos anos. Questões ligadas à emergência climática, cibersegurança e instabilidade econômica provocada pelas guerras devem afetar significativamente a atuação das organizações.



# Ana Paula Sartor

Diretora de Engajamento Corporativo  
e Reputação | Edelman

# Ana Paula Sartor

**Diretora de Engajamento Corporativo e Reputação | Edelman**

## **Basicamente, quais aspectos envolvem a gestão de riscos e crises nas organizações?**

Se antes as empresas se preocupavam, majoritariamente, com a qualidade de seus produtos, atualmente é preciso cuidar de todo um ecossistema que envolve não somente essa frente, mas também toda a sua cadeia de fornecedores e a percepção que cada público tem a seu respeito. Mais do que um bom produto ou serviço, as pessoas hoje esperam organizações mais responsáveis e atuantes na sociedade. De acordo com a edição 2023 do Edelman Trust Barometer, 79% dos respondentes afirmaram que os CEOs devem liderar movimentos na sociedade para reduzir a desigualdade, por exemplo. Nesse cenário, gerir riscos, monitorar situações sensíveis e atuar com agilidade e assertividade em caso de crise, é crucial para conservar a reputação diante de todos os públicos estratégicos, o que faz com que o trabalho de preparação, mitigação e gestão de crises considere todas as esferas da organização – desde o Conselho até as áreas operacionais. Ter um mapeamento de riscos abrangente, uma classificação detalhada do que é considerado crise e um passo a passo sobre como agir será determinante para reagir de maneira assertiva, e por isso é fundamental que todos tenham clareza de seus papéis e responsabilidades.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

Em uma crise você não está no controle. Enquanto um tema sensível está restrito à organização e pode ser endereçado internamente, ele é considerado um issue, algo que merece atenção. No entanto, quando ganha outros espaços e passa a ser de conhecimento público, deve ser tratado como uma crise.

## **No seu ponto de vista, as organizações brasileiras e latino-americanas avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 20 anos? Há inovações nesta área no mercado?**

A mudança que vivenciamos na maneira de nos comunicar desde os anos 2000 reflete, também, a maneira como as organizações passaram a lidar com temas sensíveis e com potencial impacto aos seus negócios. Se, há 20 anos, a preocupação das empresas ficava restrita à imprensa e aos órgãos reguladores, hoje, muitas vezes, a crise já começa nas redes sociais e tem um potencial de ganhar ampla repercussão em minutos.

Assim, aos poucos as organizações têm dado cada vez mais atenção e direcionado recursos para responder com mais agilidade em uma eventual situação de crise. Ter clareza dos riscos inerentes ao seu negócio, um manual

sobre o que fazer completo e, ao mesmo tempo, prático, e conscientizar a liderança sobre a relevância da reputação são algumas das iniciativas que temos acompanhado nos últimos anos.

Vale pontuar que a evolução tecnológica e seus desdobramentos nos meios de comunicação permitem que as empresas e organizações tenham uma estrutura voltada à agilidade, com monitoramento de temas sensíveis contínuo e ferramentas de comunicação que facilitam o alinhamento de mensagens e ações de maneira mais imediata.

**Poucas comunicações de risco são publicadas. Quando algo oficial é divulgado já é uma comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas para fins de alerta e prevenção, por exemplo, por que ainda são omitidas ou negligenciadas?**

Em geral, as organizações se esforçam ao máximo para tratar internamente todo e qualquer tema que gere sensibilidade ao negócio. Assim, muitas vezes, a empresa primeiro acionará apenas os públicos diretamente afetados, evitando ampliar a repercussão para outras audiências. Vale pontuar, no entanto, que no contexto de situações em que pessoas estejam em risco, temos uma legislação clara a respeito de quais medidas devem ser tomadas pelas organizações.

**Vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Já há alguns anos o Edelman Trust Barometer vem mostrando que vivemos uma escalada da desconfiança motivada, principalmente, pela epidemia de desinformação que nos cerca. No Brasil, o estudo mais recente mostra que as pessoas consideram instituições confiáveis apenas as empresas e ONGs, enquanto governo e mídia integram um cenário de desconfiança. Quando pensamos em personalidades, as associamos ao alcance proporcionado pelas mídias, e à credibilidade que tem atualmente.

**Levando em conta o contexto digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir riscos, ou então, o modo de gestão de uma crise organizacional gerada por “cancelamento”?**

De forma geral, as organizações estão, hoje, muito mais sujeitas à pressão da sociedade para que assumam um posicionamento claro e objetivo acerca de temas de interesse comum. O Edelman Trust Barometer mostra, por exemplo, que 60% das pessoas compram ou defendem marcas com base em valores e crenças. Diante desse cenário, demonstrar com assertividade sua posição diante de algum assunto pode contribuir para gerar, inclusive, lealdade – mas é também um risco de sofrer com o cancelamento daqueles que discordam.

O que temos visto com frequência são marcas interromperem contratos publicitários com celebridades e influenciadores diante de algum tema polêmico. Com receio de sofrerem retaliações, as empresas preferem deixar o centro da disputa. Por outro lado, tem aumentado também a preocupação das organizações em melhor planejarem suas ações e iniciativas, de modo a mitigar eventuais riscos. Avaliar o perfil de potenciais parceiros, verificar se já se envolveram em alguma situação sensível e ter um plano claro de como agir em caso de questionamentos são atividades cruciais para proteger a reputação da marca. Além disso, manter um monitoramento constante, ter agilidade e atuar com transparência são medidas recomendadas para gerir uma crise nesses casos.

**Na mesma direção, outros fenômenos pós-digitais preocupam os gestores da área. Na sua análise, como lidar com as fake news e a pós-verdade em tempos de viralização por meio de aplicativos de mensagens e redes sociais digitais? Como planejar neste cenário?**

Garantir que a informação correta esteja disponível em vários pontos de contato de forma objetiva e adaptada para cada audiência é uma das maneiras mais eficazes de lidar com a desinformação. Uma estratégia de comunicação integrada garante que todos os públicos, dos funcionários ao governo, passando por jornalistas, influenciadores, entidades da sociedade civil e as pessoas em geral tenham acesso a dados e fatos de forma fácil e clara.

Em situações de crise, dependendo do problema, uma estratégia de cascadeamento de informações que inclua mídias proprietárias (site da empresa e perfis da companhia nas redes sociais), imprensa e, até mesmo, aplicativos de mensagens, pode ser uma solução. Sempre, claro, após avaliação do público impactado, e respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados.

Indústrias, por exemplo, muitas vezes têm contato com representantes da comunidade do entorno de suas instalações. Na ocorrência de uma crise, essas pessoas são comunicadas e compartilham informações corretas com toda a vizinhança.

**Qual situação de crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

Em janeiro deste ano acompanhamos atentos os desdobramentos envolvendo as vinícolas Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton e as denúncias de trabalho análogo à escravidão – que foram comprovadas pelo Ministério Público do Trabalho. As empresas inicialmente negaram qualquer relação com os fatos, mas como contratantes da companhia que prestava o serviço de colheita da uva, são responsáveis por toda a cadeia fornecimento, e não podem se eximir diante de uma situação como essa. As vinícolas, desde então, sofreram com danos à reputação, e em março, quase dois meses depois, publicaram cartas abertas à sociedade, nas quais assumem sua responsabilidade e se comprometem a



acompanhar mais de perto seus parceiros e fornecedores, além de anunciarem medidas de capacitação profissional e métodos mais eficientes para gerenciar toda a cadeia produtiva.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

Construir reputação e confiança com públicos de interesse e com a sociedade em geral se tornou imprescindível para a perenidade de uma organização. Além disso, ao atuar com transparência e se manterem preparadas para lidar com situações críticas, as organizações demonstram estarem aptas a continuar operando – algo que chamamos de ter uma licença social.

**Após a Pandemia do Novo Coronavírus, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

A pandemia se mostrou um período crítico para toda a sociedade, e o mesmo se aplica à imprensa. Profissionais e veículos de comunicação tiveram que buscar alternativas para manter o público informado apesar do cenário de incertezas e das dificuldades que o isolamento causou. Testemunhamos, por exemplo, a criação de um consórcio de veículos de imprensa, algo jamais realizado no Brasil, no qual concorrentes se uniram para garantir que as pessoas tivessem acesso a informações consistentes e devidamente checadas. Além disso, surgiram novas ferramentas para a checagem de fatos, como o G1 Fato ou Fake e o Estadão Verifica.

Avalio que hoje nossos veículos de mídia e, conseqüentemente, os jornalistas, estão mais bem preparados para lidar com situações adversas.

**E as organizações não-midiáticas, têm melhores condições de gerir os impactos de uma conjuntura semelhante a imposta pela pandemia de Covid-19, caso venha ou quando vier a ocorrer algo com a mesma dimensão?**

Uma cena que se repetiu inúmeras vezes ao longo da pandemia: empresas preocupadas em informar seus funcionários sobre maneiras efetivas de se proteger, quais atitudes tomar, o que fazer em caso de contágio. Esse é um exemplo prático de como as organizações podem contribuir em situações de grande alcance como a pandemia de Covid-19. O Edelman Trust Barometer mostra que, apesar de as pessoas não confiarem no governo e nas mídias, 64% delas confiam nas empresas, e 78% confiam na empresa para a qual trabalham. Ali, no seu universo, as empresas tinham condições de alcançar centenas, se não milhares de pessoas, por meio de seus colaboradores, que levavam as informações para seus familiares e amigos.

**No contexto atual e diante da atuação de empresas e governos, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

A sociedade cobra cada vez mais transparência e compromisso das organizações de forma geral. Ter valores consistentes e uma atuação alinhada a eles é um primeiro passo importante para construir reputação e gerar confiança dos públicos de interesse. Empresas e governos que não apresentarem uma conduta clara, correta e que beneficie a sociedade sofrerão com um escrutínio ainda maior sobre sua atuação e iniciativas, e serão questionadas com mais frequência.

Estar atenta às necessidades das pessoas e atuar de acordo com as melhores práticas de sustentabilidade, governança e olhar para o social – o famoso ESG –, é um bom começo para conquistar a licença social e formar um colchão reputacional – que poderá atenuar o impacto na ocorrência de uma crise.



# Anik Suzuki

CEO | ANK Reputation

# Anik Suzuki

CEO | ANK Reputation

## **Basicamente, quais aspectos envolvem a gestão de riscos e crises nas organizações?**

A gestão de riscos é um processo de controle e prevenção enquanto a gestão de crise é uma estratégia de contenção. Embora ambas devam fazer parte de uma única estratégia de preservação da companhia, podemos dizer que são frentes muito distintas, que exigem diferentes competências dos profissionais que as executam, bem como processos e timings próprios.

A gestão de riscos é pautada pelo correto mapeamento e classificação dos riscos e de seus responsáveis dentro da companhia. Nem sempre esse trabalho é tão óbvio quanto possa parecer. Na sequência, é preciso desenhar e garantir a execução de planos de ação para prevenção e/ou mitigação dos impactos de eventuais ocorrências. Requer conhecimento da empresa e do setor, acesso a todas as áreas críticas da organização, além de contínua atualização.

Já a gestão de crise exige tomada de decisão rápida e uma ação contundente para conter a crise – tanto do ponto de vista da ocorrência geradora quanto da comunicação com os stakeholders. Por esta razão, é tão importante que a empresa já tenha uma estratégia de gestão de crise pré-aprovada, com governança, níveis de alçada, porta-vozes, canais e fluxos de informação já estabelecidos, bem como alguns posicionamentos de temas sensíveis já pré-elaborados.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

De modo geral, uma crise é todo o evento que impacta negativamente a normalidade das operações e/ou do relacionamento da empresa com seus stakeholders e que se tornou público. Pode ser identificada a partir de um risco que virou sinistro (toda crise um dia já foi um risco!), que gera abalo de confiança e interfere na integridade dos compromissos da empresa com os seus públicos.

No dia a dia das lideranças, não é incomum que crises sejam subestimadas ou intercorrências sejam supervalorizadas. No primeiro caso, os prejuízos podem ser enormes. E no segundo, os custos. É muito importante que reflexões a esse respeito sejam feitas internamente nas organizações para que cada uma, dentro do seu contexto, defina os seus próprios parâmetros.

**No seu ponto de vista, as organizações brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 20 anos? Há inovações nesta área no mercado?**

Vejo as organizações mais atentas e ativas na busca por prevenção, com fortalecimento das áreas de compliance, riscos corporativos e reputação. O aumento exponencial da conexão entre os indivíduos e a mudança de hábitos e comportamentos das pessoas aumentaram o risco de que qualquer intercorrência saia do controle e mobilize a opinião pública e, portanto, exigiram das empresas mais investimento e disciplina com a gestão de riscos e crise.

Entretanto, há uma longa caminhada pela frente. Falta, ainda, uma visão sistêmica sobre o impacto da falta de uma estratégia para riscos na gestão de reputação e dos impactos negativos na licença para operar da organização. Também sinto falta de mais consciência, treinamento e responsabilização entre gestores e executivos.

**Poucas comunicações de risco são publicadas. Quando algo oficial é divulgado já é uma comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas para fins de alerta e prevenção, por exemplo, por que ainda são omitidas ou negligenciadas?**

É preciso muito cuidado nesta análise. Toda empresa tem riscos inerentes (que fazem parte do setor ou do negócio) e riscos residuais (após mitigação com medidas preventivas). Você não comunica o tempo inteiro seus riscos. Pode gerar entropia na empresa e provocar inúmeros malefícios aos stakeholders.

Se o risco é de alto grau de severidade (ou seja, caso ele se torne um sinistro terá consequências graves para as pessoas atingidas) e a probabilidade de ele ocorrer é igualmente alta, então, deve ser comunicado de forma contundente, redundante, por múltiplos canais, não apenas com o intuito de disponibilizar a informação, mas garantindo que foi compreendida pelo destinatário. Mas, veja, essa já é uma situação de crise e você agirá proativamente.

Para os demais riscos, a avaliação deve ser individual, a partir de metodologias confiáveis.

**Vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Diria que as organizações estão mais expostas, assim como cada um de nós. Esta condição aumenta o risco de questionamentos por parte da opinião pública. É um fenômeno do nosso tempo, relacionado com a sociedade da informação e da hiper conexão. O fim da fronteira entre o público e o privado aumenta a possibilidade de que as organizações e figuras públicas sejam flagradas em suas incoerências e inconsistências, para não falar em comportamentos claramente errados e até criminosos em algum nível. Está cada vez mais difícil parecer o que não se é de fato. Então, a melhor proteção é abraçar a verdade, a consistência, a coerência, o walk the talk em nossos posicionamentos.

**Levando em conta o contexto digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir riscos, ou então, o modo de gestão de uma crise organizacional gerada por “cancelamento”?**

Influencia muito, para o bem e para o mal. Digo para o bem porque tenho observado as empresas mais conscientes dos riscos e buscando se preparar com mais profissionalismo, consistência e metodologia. Porém, também é verdade que líderes e porta-vozes – ou gestores responsáveis pelos canais digitais das marcas – estão mais temerosos, evitando se expor, pensando duas, três, quatro vezes antes de postar e impondo muitos níveis de aprovação para conteúdos simples. Isso gera perda de velocidade e torna a comunicação um tanto pasteurizada, corporativa demais.

O melhor antídoto para o momento em que vivemos é ter uma cultura de reputação forte, ou seja, cultivar relacionamentos de confiança, ganha-ganha, e posicionar-se com clareza, consistência e recorrência. Sempre digo que se você não contar a sua história, não controlar a sua própria narrativa, se não der a oportunidade de as pessoas saberem quem você é, o que pensa e no que acredita, alguém fará isso por você. Não dá para considerar só o lado negativo. As novas formas de comunicação também são oportunidades de aproximação com nossos públicos, de ter espaço para contar a nossa história e das nossas organizações.

**Na mesma direção, outros fenômenos pós-digitais preocupam os gestores da área. Na sua análise, como lidar com as fakes news e a pós-verdade em tempos de viralização por meio de aplicativos de mensagens e redes sociais digitais? Como planejar neste cenário?**

Eu diria que com mais e mais informação de qualidade, dirigida às pessoas certas, distribuída por múltiplos canais, de forma redundante. Quanto mais a empresa e seus líderes forem vocais, controlarem suas próprias narrativas, se tornarem acessíveis aos seus públicos, mais difícil será de uma informação falsa ganhar força. Juntaria a isso a necessidade de conquistar o chamado “benefício da dúvida”, que garantirá à empresa a oportunidade de contrapor boatos e fake news se assim precisar.

Infelizmente, a desinformação e as notícias falsas são uma realidade do nosso tempo, com graves consequências para toda a sociedade. Esse cenário, sem dúvida, é um dos maiores desafios da atualidade para líderes responsáveis pela gestão de reputação nas empresas.

**Qual situação de crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

Em primeiro lugar, é fato que as gestões de crise mais bem-sucedidas são aquelas que controlaram a situação antes que houvesse dano. Então, é mais

frequente ficarmos sabendo daquelas que não deram tão certo. Particularmente, tento evitar uma posição de ‘engenheiro de obra pronta’, que aponta as falhas alheias olhando apenas o produto final, sem conhecer os bastidores, os trade offs, os verdadeiros motivos por trás das escolhas feitas.

Dito isso, algumas crises se tornaram tão conhecidas que falam por si mesmas. Cito como exemplo os rompimentos das barragens de Fundão, em 2015, e Brumadinho, em 2019, ambas em Minas Gerais. São dois eventos muito graves e complexos em termos de impacto ambiental e perda de vidas. Porém, avaliando a gestão das crises decorrentes, Fundão, que aconteceu antes, gerou aprendizados para Brumadinho.

A Samarco, controlada pela Vale e para BHP Billiton, era responsável pela barragem de Fundão, localizada na cidade de Mariana. Houve problemas de timing de divulgação de informações, falta de transparência em relação às responsabilidades das empresas envolvidas e na comunicação oficial. Em Brumadinho, ao contrário do episódio anterior, a Vale assumiu a condução da crise, deu prioridade ao apoio às famílias das vítimas, criou um hot site para disponibilizar amplas informações, definiu porta-vozes, instalou um quartel general para centralizar as operações e o apoio aos familiares, entre outras medidas que resultaram em uma melhor condução da crise.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

A comunicação é uma disciplina importante da gestão de reputação, além de ser decisiva durante o manejo de uma crise. Portanto, os profissionais da área têm legitimidade para estimular internamente a organização sobre a importância de um olhar profissional e estratégico para a gestão de riscos e crise. Para isso, precisam conhecer e se manter atualizados sobre as metodologias e ferramentas que auxiliam a tomada de decisão nessas situações, além de estarem sempre atentos e bem-informados sobre o contexto macro da organização, sobre as expectativas de seus stakeholders prioritários e da opinião pública de maneira geral.

**Após a Pandemia do Novo Coronavírus e as Eleições 2022 no Brasil, a imprensa está mais bem-preparada para cobrir situações críticas?**

Sim, podemos dizer que foram dois eventos extraordinários, que geraram muitos aprendizados em todas as áreas.

A imprensa profissional e séria teve um papel fundamental na covid-19, se mobilizou, apurou e divulgou informações que ajudaram as pessoas a enfrentar todo aquele momento que foi muito duro. Por meio da mídia, foram divulgadas medidas de proteção adequadas, informações baseadas em ciência, redes de apoio para o enfrentamento dos múltiplos impactos da pandemia.

Já as eleições ocorreram em um ambiente polarizado, epidemia de fake news, ameaça aos profissionais de imprensa e muitos casos de atos de vandalismo e violência física, psicológica e emocional contra os profissionais e os veículos de comunicação.

Em ambos os casos, foi preciso desenvolver expertises, preparar equipes, adaptar sistemas, criar métodos e forças-tarefa para garantir a continuidade das operações e a qualidade do trabalho.

**E as organizações não-midiáticas, têm melhores condições de gerir os impactos de uma conjuntura semelhante a imposta pela pandemia de Covid-19, caso venha ou quando vier a ocorrer algo com a mesma dimensão?**

Acredito que foram grandes os aprendizados em todas as áreas para instituições públicas e privadas, empresas, autoridades e governos.

**No contexto atual e diante da atuação de empresas e governos, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

Eu diria que sim, mas não apenas risco à imagem e reputação de organizações brasileiras, mas do mundo todo.

As transformações da sociedade de modo geral, sejam de comportamento ou decorrentes de avanços tecnológicos e eventos extraordinários, podem gerar grandes crises, de diversas naturezas. Veremos nos próximos anos, para ficar em alguns exemplos, impactos do uso da Inteligência Artificial, de questões relacionadas às mudanças climáticas, à transição geracional e assim por diante.





# Elsa Lemos

Especialista em Comunicação de Crise |  
Elsa Lemos Crisis Communication

# Elsa Lemos

Especialista em Comunicação de Crise | Elsa Lemos Crisis Communication

## **Basicamente, quais aspectos envolvem a gestão de riscos e crises nas organizações?**

Riscos e Crises são duas áreas que inevitavelmente estão conectadas, são altamente complementares. O problema maior é que existe maior enfoque na listagem de riscos e de crises, do que na sua gestão. Se nada fizermos quanto aos riscos, podemos ter a certeza de que as crises vão ser uma consequência dessa inação.

As organizações estão, muitas vezes, conscientes da sua vulnerabilidade aos riscos e crises. Podem até possuir planos de gestão, mas existe um gap em transpor isso para medidas concretas e sua capacidade de atuação. O planeamento é importante mas a sua materialização é imprescindível.

Na Gestão de Risco deverá envolver a identificação dos riscos, sua análise e meios de tratar ou mitigar, monitorizar, avaliar e quando necessário fazer uma atualização dos mesmos. Quanto à Gestão de Crise surge numa situação limite, quando foram ultrapassadas todas as linhas de defesa, quando a continuidade de negócio fez todos os seus esforços e mesmo assim é declarada a crise.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

Esta pergunta é uma das minhas bases de trabalho com organizações. Precisamos de definir isto antes de tudo. Não podemos usar a palavra “crise” como sinónimo para tudo o que de mal acontece numa organização. O que é uma crise numa organização pode não o ser noutra. Daí a importância de as organizações sentarem-se à mesa e começarem por discutir o que é um evento (programado causado pelo homem, natural ou tecnológico que pode resultar em perturbação), um incidente (não planeado), uma emergência (que ameaça saúde, segurança, vida, propriedade ou ambiente). Quer um evento, um incidente ou uma emergência podem tornar-se numa crise.

Esta é a terminologia que aprendi com Melissa Agnes e utilizo, contudo mais importante do que as designações, é o que a organização define e todos entendem.

Para mim, uma crise é uma situação de alto impacto que interrompe os negócios, por isso é que exige uma escalada imediata ao nível da liderança. É uma situação que ameaça pessoas, ambiente, operações e reputação. Para além disso, como se não fosse suficiente, pode perdurar no tempo e ter um alto impacto financeiro.

Note-se ainda que é preciso determinar a escala de impacto na organização e o seu nível de resposta. É muito curioso verificar o comportamento humano de uma escalada de um evento a uma situação de crise. Inicialmente, há uma despreocupação, uma desvalorização da situação, mas quando há interrupção e esta não é resolvida rapidamente, o nível de stress aumenta e quando tudo já foi feito ao nível da continuidade do negócio, a situação escala ao mais alto nível da organização.

**No seu ponto de vista, as organizações portuguesas avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 20 anos? Há inovações nesta área no mercado?**

Existem sectores de atividade que sempre fizeram gestão de riscos e de crises, nomeadamente ao nível financeiro.

Em Portugal, o tecido empresarial é sobretudo de pequenas e médias empresas e estas não têm estes processos estabelecidos. Existe a ideia de que só está ao alcance das grandes empresas e de altos budgets. Porém, desde 2004 que tenho vindo a desmistificar essa ideia. Um dos meus objetivos foi e é democratizar a Comunicação de Crises (que é a minha área de atuação). Nós, profissionais das crises, precisamos de proporcionar aos pequenos e médios empresários uma cultura de prevenção e de gestão de crises. Não pode estar só ao alcance de alguns!

Notei, sobretudo durante a pandemia, um crescente interesse sobre a Comunicação de Crise. E há um despertar para a temática, muito embora existam ainda sectores mais rígidos. É preciso quebrar mentalidades e isso vai levar o seu tempo. Por outro lado, culturalmente, em Portugal, há a ideia de que “somos bons a desenrascar”, a resolver tudo na hora. E sabemos que o profissional das crises não é um “apaga fogos”, é sim sobretudo um trabalho de prevenção e implementação de processos e de mindset. Se todos soubermos o que fazer, onde “colocar as mãos”, e o que dizer, comunicar, tudo fica mais fácil de gerir.

**Poucas comunicações de risco são publicadas. Quando algo oficial é divulgado já é uma comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas para fins de alerta e prevenção, por exemplo, por que ainda são omitidas ou negligenciadas?**

Coombs, o pai da Comunicação de Crises, chama-as de paracrisis, ou seja, uma gestão de risco que é tornada pública. É uma linha ténue entre uma paracrisis e uma crise, é verdade.

Quanto ao porquê ainda são omitidas ou negligenciadas, tenho duas opções de resposta: uma por ignorância, falta de gestão de risco e de consciência das fragilidades; outra por medo de expor uma fragilidade e do que isso pode acarretar.

Eu defendo uma comunicação verdadeira e honesta, mas ainda há quem pense que a Comunicação de Crise é mentir ou até ludibriar a informação. Precisamos de todos contribuir para uma real noção deste trabalho que é muito sério e de responsabilidade.

**Vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Em Portugal, temos uma expressão que diz “gato escaldado de água fria tem medo”. Este ditado antigo significa que quando alguém já sentiu na pele e sofreu com isso, não vai querer ser enganado de novo, ou seja, desconfia.

Esta é uma pergunta complexa. A desconfiança nas organizações pode surgir de vários níveis, político, cultural, legislativo. No meu ponto de vista, estamos a existir a uma crise de valores e há falta de líderes que consigam ter um papel relevante em tempos conturbados que são as crises. Honestamente faltam muitos timoneiros para liderar os navios durante as tempestades. E isto reflete-se nos índices de confiança das pessoas.

Por outro lado, na era da hiper conectividade e da desinformação, há todo o aproveitamento da mente humana para mudar não só a sua forma de pensar, como de agir. É aquilo que François Du Cluzel chama de Guerra Cognitiva, onde a mente humana é o novo campo de batalha, onde “procura-se semear dúvidas, introduzir narrativas conflitantes, polarizar opiniões, radicalizar grupos e motivá-los a atos que podem romper ou fragmentar uma sociedade coesa”.

Acredito que o nível de ações seja cada vez mais complexo e com o emergir da Inteligência Artificial tudo fique mais complicado para nós profissionais das crises, e muito mais difícil para as pessoas distinguir aquilo que é fake do mundo real.

**Levando em conta o contexto digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir riscos, ou então, o modo de gestão de uma crise organizacional gerada por “cancelamento”?**

A cultura de cancelamento é baseada na emoção pública. A Opinião Pública foi ultrapassada pela Emoção Pública, já dizia a Rosângela Florczak. Quando tal sucede é preciso agir com o máximo de velocidade e dureza. Não basta um comunicado, é preciso uma comunicação mais forte, mais impactante. O vídeo de resposta à situação grave pode e deve ser utilizado. Eu defendo isso, porque se está a mexer com as emoções, não é um comunicado que vai conseguir contrabalançar, tem de ser algo mais poderoso. O julgamento na ponta dos dedos não pode ter uma resposta “pequenina”, tem de ser proporcional.

**Na mesma direção, outros fenômenos pós-digitais preocupam os gestores da área. Na sua análise, como lidar com as fake news e a pós-verdade em tempos de viralização por meio de aplicativos de mensagens e redes sociais digitais? Como planejar neste cenário?**

Esta é uma área preocupante porque a tendência é aumentar o número de casos. Fake News, Deep Fake Videos, Fake Image Generator. Isto irá ter consequências para os níveis de confiança de organizações, marcas e pessoas. A confiança pode ser corroída e com a Inteligência Artificial que aproveita o padrão mental da suposição daquilo que é mais ou menos confiável... a crise é anunciada.

O estudo recente da iScience revela que existe confusão em distinguir rostos artificiais dos reais e que isso tem implicações no nosso comportamento online. A pesquisa sugere que esta prática pode aumentar a desconfiança nos outros e mudar profundamente a forma como nos comunicamos. Passamos a julgar a realidade e a veracidade. Por outras palavras, o nosso nível de confiabilidade desce para valores muito baixos ou nulos. Podemos dar início a um novo desafio: como criar e manter confiança nas marcas e nas pessoas? Palavras como crédito, certeza, insuspeição, idoneidade, segurança, passam a ser mito?

**Qual situação de crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

Eu gosto de encontrar bons exemplos e nem sempre são fáceis. Tenho uns quantos que menciono nas minhas formações, mas há um recente que todos se recordam, o atentado de Christchurch, na Nova Zelândia. Realço este pela sua comunicação ao nível da atitude de Jacinda Arden, sua estratégia, conteúdo e forma como lidou. Foi uma crise que ficará na história por ser um atentado em live streaming, mas gostaria de realçar a atitude de Jacinda Arden. Ela estava a caminho de uma escola e recebe um telefonema da polícia com a informação do que estava a acontecer. Dá meia volta e vai para a esquadra mais próxima. Começa a rabiscar os pensamentos em pedaços de papel. E liga para o Ministro das Finanças (um dos seus conselheiros) e transmite-lhe os pensamentos. Uma hora depois vai para o hotel e faz uma comunicação ao país. Duas câmaras, uma mesa e uma toalha preta. Foi o que precisou. Acho isto notável.

A estratégia de comunicação, seu conteúdo e forma foram amplamente noticiados. “They are us” marcou o discurso. Ao não nomear o atacante de Christchurch, Arden não apenas tirou de cena a narrativa do herói nacionalista branco, mas também roubou-lhe a notoriedade. E até marcou um ponto de viragem na abordagem da comunicação em caso de atentados terroristas. Depois, concentrou a sua voz no apoio e na união da comunidade da Nova Zelândia. Alta capacidade de inteligência emocional em situação de crise. Este é um dos casos que está no meu “best off”.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

Pelas pessoas. Basta uma para conseguirmos colocar a semente. Eu comecei pelas entidades difíceis, mais rígidas como as Forças Armadas e forças policiais. Não ter medo de mostrar que a Comunicação de Crise é útil e precisa.

Criar awareness pode ser o princípio desse trabalho mais estruturado. Eu gosto de pedir às empresas para colocar todos os departamentos representado num auditório. E assim se começa a lançar as sementes.

Outra forma de sensibilizar é mostrar o efeito de não ter uma cultura de prevenção, ou seja, quais são os danos causados. Quando se trata de “mexer no bolso”, na componente financeira, as organizações despertam mais para o assunto.

É preciso não desistir. Sabemos que estamos certos. É uma missão que temos em mãos.

**Após a Pandemia do Novo Coronavírus, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

Os media estão atentos e, ao mínimo deslize, estão em cima do assunto. O que não é sinónimo de estar mais preparada para lidar.

Julgo que precisamos de trabalhar numa melhor relação com os media. Colocá-los como stakeholder e não “o inimigo” e aí têm de existir ações de abertura das organizações para os media “em contexto de paz” para que depois em crise funcionem melhor.

Também é preciso que os media entendam como funcionam as entidades, a sua linguagem, aspectos técnicos para aprimorar depois o resultado nas suas publicações.

No mundo onde a informação e desinformação será cada vez maior, encontrar atalhos e evitar o distanciamento pode proporcionar um acesso direto ao que está a acontecer, sem qualquer género de desinformação.

**E as organizações não-midiáticas, têm melhores condições de gerir os impactos de uma conjuntura semelhante a imposta pela pandemia de Covid-19, caso venha ou quando vier a ocorrer algo com a mesma dimensão?**

Não é um se irá acontecer. Aliás, alguns médicos infecciólogistas portugueses e brasileiros já o afirmam que a probabilidade de novas pandemias é alta, a curto e médio prazo.

Em Janeiro de 2023, foi publicado no jornal Expresso um estudo, onde referia que 96% das pessoas em Portugal acreditam em novas pandemias, apesar de só 7% dos portugueses considerarem que o país está preparado para enfrentar o aparecimento de uma nova pandemia. Porém, ao nível da população algo mudou, o mesmo estudo aponta para que 71% tencionam manter hábitos adquiridos, durante a covid-19, como forma de prevenção.

Julgo que a crise económica tem prejudicado o investimento pós-pandemia. Mas eu tenho alertado para as organizações e alunos para discutirem isso internamente. Pensem na 3ª fase da Crise, o pós-crise, e onde precisam investir, seja em pessoas, tecnologia ou processos.

**No contexto atual e diante da atuação de empresas e governos, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização portuguesa nos próximos anos?**

Ninguém é imune às crises. Mas aquelas que não fizeram um trabalho interno forte, têm maior probabilidade de não resistir.

A confiança é um resultado de um trabalho de dentro para fora, começa por processos justos internos para depois lidar com os outros.

Não podemos ver as organizações a trabalhar só para si ou para cumprir os objetivos financeiros. Trabalha para fazer o que é bom para os seus stakeholders, ou seja, corresponde às suas expectativas e ambições. Mostra disponibilidade para corresponder ao desejado.

Só assim merece ser digno de confiança. Ser na sua plenitude: dentro e fora. Anote esta palavra: SER.



# Érica Ruiz

CEO | Crisis Solutions Brasil



# Érika Ruiz

CEO | Crisis Solutions Brasil

## O que é gestão de riscos e crises hoje?

Na Crisis Solutions, gostamos de trabalhar o conceito que a gestão de riscos é, acima de tudo, uma atividade estratégica que tem por objetivo identificar, avaliar, monitorar e comunicar os perigos e os riscos inerentes às atividades da companhia. Essa ação é o início de um processo que também consideramos estratégico de prevenção da companhia como um todo, pois envolve uma análise acurada das atividades operacionais e corporativas. Ou seja, é olhar para todo o ecossistema da organização e identificar as fragilidades e ameaças que, em última instância, podem atingir e comprometer sua imagem e reputação.

Já a Gestão de Crises, que também é estratégica, coloca o olhar analítico para os mesmos perigos e riscos operacionais e corporativos. Mas nesse caso, a sacada é entender que os perigos e riscos, antes somente identificados, se materializam em cenários críticos que irão exigir uma resposta, um relacionamento efetivo e uma ação estratégica junto a grupos ou públicos envolvidos diretamente pela situação crítica provocada. Ao colocarmos os riscos e as crises dentro de uma visão de gestão estratégica estamos capacitando a empresa a ter uma atitude das mais nobres, a meu ver, que se chama PREVENÇÃO. E isso é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

Super importante tocarmos nesse ponto! Porque a palavra crise no nosso vocabulário serve para explicar várias coisas como: crise no relacionamento pessoal, crise financeira de uma pessoa, crise existencial etc. No entanto, quando falamos de crises corporativas há que se ter muito cuidado ao assumir essa condição, pois um transtorno operacional não é uma crise embora cause incômodo e tomada de decisões.

O importante é exatamente analisar os fatos postos quando um evento crítico muda o ambiente e a rotina de uma organização. Então, se há dúvidas para saber se uma empresa está em crise pergunte:

Qual é a situação crítica que estamos enfrentando? Quais os dados e fatos que temos conhecimento? Essa situação estava prevista no nosso Mapa de Risco? Qual era a probabilidade e o impacto previsto no Mapa?

Quais os dados e fatos comprovam que atingimos o nível de alerta considerado como crítico ou muito crítico? O evento ocorrido afetou algum dos componentes da nossa matriz de materialidades e estratégias de ESG? Se sim, qual a

dimensão e qual a abrangência? Quais stakeholders foram envolvidos ou atingidos por essa situação crítica? Já temos impactos e desdobramentos da situação?

Em posse desses e de outros dados importantes, conseguimos fazer uma análise crítica do cenário e fica bastante claro se estamos em uma situação de crise eminente, ou, de uma crise de fato que pode ser classificada em níveis de severidade, a depender dos desdobramentos já levantados. E nesse sentido, vale reforçar que: um comitê de crises não precisa ser convocado somente quando todos os níveis máximos de classificação foram alcançados. Por ser estratégico, um comitê de crises pode e deve ser convocado para tentar desenvolver estratégias mitigadoras para evitar a escalada da situação.

### **A partir do seu ponto de vista, as organizações brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 20 anos?**

Sim e muito! Desde a criação da ISO 31000, falar em gestão de riscos tem se tornado mais comum que falar em gestão de crises no meio corporativo. No entanto, com a internacionalização das empresas por meio de fusões e aquisições, bem como a troca de conhecimento em modelos de gestão estratégicas no mundo globalizado, a percepção para o desenvolvimento da prática de gestão e gerenciamento de crises no Brasil é cada vez maior. Vale reforçar que após a pandemia de COVID-19, que foi uma crise de saúde pública mundial, com vários desdobramentos e deflagração de crises corporativas, as empresas passaram a adotar iniciativas mais concretas para a implantação de sistemas de gerenciamento de crises.

### **Poucas práticas de comunicação de risco vêm a público. Quando algo oficial é divulgado já faz parte da comunicação de crise. Se há informações de interesse público ou do mercado que devem ser comunicadas, por que ainda são omitidas?**

Assim como os estudos de gestão de risco e de crises vem ganhando espaço nas empresas e nas universidades, a comunicação de risco é um tema que deve ser explorado com afinco. Mas ainda entendo que há muito por fazer, pois um plano de comunicação de risco, dependendo do tipo de risco que estamos falando, tem que lidar com uma gama de stakeholders que possuem objetivos e ideais completamente diferentes. Encontrar uma saída requer tempo de planejamento, conhecimento, investimento e determinação. Eu considero um “baita” desafio para todos os profissionais que têm essa tarefa. Mas uma coisa é fato! Esse tema tem e deve ser debatido e encarado de frente pelas organizações e diversos organismos da sociedade.

### **É de conhecimento que vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Na minha opinião, incerteza e desconfiança são características inerentes aos seres vivos e, neste sentido, a defesa e o ataque acabam sendo o único modelo de resposta (instantânea) que é encontrado, inclusive muitas vezes adotado como definição de competitividade. Quando entendemos que esse comportamento não traz resultados eficazes e passamos a funcionar de forma diferente, usando a sabedoria como a nossa forma de resposta, os mecanismos de defesa tomam outros contornos e a resposta, não mais instantânea, dá espaço à tolerância, à visão estratégica e ao respeito.

**Levando em conta o cenário digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir uma situação de instabilidade pela qual uma organização passa?**

Gerenciar uma situação de instabilidade com a perspectiva de cancelamento vai exigir que as empresas aprendam de fato a praticar humildade, reconhecer erros e falhas de planejamento. No entanto, acho importante que haja uma reflexão acerca de qual foi o motivo do “cancelamento”, o tamanho e o estrago da situação. Acreditar que somos únicos, dominantes em um mercado ou prática e que sempre teremos a máxima aprovação e reconhecimento por tudo que fazemos, em uma sociedade tão diversa e adversa, é utopia. Nesse sentido, concordo que uma situação de crise gera desdobramentos positivos quando há, por parte dos gestores, o reconhecimento que aprender com os erros é uma das maiores atitudes de prevenção.

**Qual crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

Quando se trata de preservação de vidas, para mim, a crise é emblemática e pode se desdobrar em muitas situações negativas. Gosto muito de estudar o caso da crise do desabamento da mina de cobre no Chile, San José, em 2010, no deserto de Atacama, que manteve 33 operários presos por mais de 50 dias. Até hoje, reconhece-se que foi uma operação de emergência complexa, de alto risco e uma gestão de crises com muitas decisões estratégicas, executadas de tal forma que conseguiu que todos fossem resgatados com vida. Embora haja crítica sobre como os diversos desdobramentos dessa situação foram tratados eu considero essa uma gestão com muitos aprendizados.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

Essa é uma pergunta que não quer calar! Promover a cultura de prevenção com a implantação da gestão de risco e crises é nossa missão aqui na Crisis Solutions há mais de 25 anos. E o que posso dizer aos profissionais é:

Muitas vezes a forma de pensar sobre riscos e crises para empresários e gestores esbarra no volume de investimento em segurança de processos que já foi empregado. É difícil pensar que um dos ativos mais importantes e caros para as empresas, que se chama segurança ou credibilidade, é frágil. A jornada de levantar dados e informações de cases com empresas similares e o quanto a crise custou para os cofres da empresa, pode ser uma saída. Mas lembre-se estamos falando de cultura e isso não muda do dia para a noite.

Aprofunde-se em conhecimento de gestão de risco e de crises além da ótica da comunicação. Faça conexões de como o desenvolvimento dessas melhores práticas podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do negócio e estruture um estudo de como esses objetivos podem ser prejudicados, caso uma crise ocorra e se ela for mal gerenciada o quanto isso pode prejudicar ainda mais a performance da empresa.

Use e abuse da resiliência, porque você vai precisar para influenciar a cultura corporativa que evita falar das dores e ameaças.

### **Após a Pandemia do Novo Coronavírus e das Eleições 2022 no Brasil, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

Creio que aqui temos que olhar e avaliar sobre quais as intenções que cada veículo ou profissional tem em relação ao fato a ser divulgado. A preparação profissional para cobrir uma situação crítica ou catastrófica passa, na minha opinião, pelas vertentes da ética e do compromisso com o que e como relatar. E as mesmas vertentes são válidas para quem irá consumir o conteúdo. O juízo de valor em nossos dias é um desafio tanto para quem produz como para quem consome uma notícia. Tenho refletido muito sobre como a sociedade está lidando com o que chamo de “a atratividade da tragédia”.

### **Olhando de fora, no contexto atual e diante da atuação, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

Gosto da máxima de que não existe risco zero. Dessa forma, em uma sociedade complexa e polarizada, que tenta administrar uma quantidade sobre-humana de informações digo que é possível sim perceber esses sinais. O problema é quando, pois é uma questão de timing. E o quanto estamos dispostos a tratar esses sinais para que eles não se materializem e virem uma crise.



# João José Forni

Professor e Consultor | Comunicação & Crise

# João José Forni

Professor e consultor | Comunicação & Crise

## **Basicamente, quais aspectos envolvem a gestão de riscos e crises nas organizações?**

A gestão de riscos e crises deve estar profundamente alinhada à estrutura de governança da organização. E a boa governança implica ter controles rigorosos de toda a organização, que não dizem respeito apenas à necessidade de prestar contas aos acionistas, aos controladores ou à sociedade. Significam também fazer as coisas certas, o que só um sistema muito bem estruturado de compliance, ouvidoria, controladoria e auditoria podem proporcionar. O desempenho da empresa, o cumprimento de metas, o lucro, em última instância, tudo está relacionado com um bom programa de gestão de riscos e crises. O que nos leva à conclusão de que o tema envolve aqueles requisitos que protegem o negócio, evitando que acontecimentos negativos, por erros, mudanças na legislação, acidentes, sabotagem ou atos de má gestão comprometam a continuidade dos negócios, a segurança dos empregados, dos acionistas, dos demais stakeholders, em última instância, o futuro da empresa.

Se a gestão de riscos protege a organização de eventuais ameaças, a gestão de crises, além de evitar que crises graves aconteçam, é a salvaguarda numa situação limite. São decisões estratégicas implementadas e comunicadas sob circunstâncias excepcionais e intenso escrutínio, aguda pressão e alto risco. Uma boa gestão de crise pode salvar a reputação e o negócio da empresa. Tanto a gestão de riscos quanto a gestão de crises deveriam estar implícitas nos requisitos da boa gestão de uma organização. Essa área funciona perfeitamente afinada com a governança e o compliance da organização. E por que grande parte das empresas ainda não estruturou uma área específica para monitorar e gerenciar eventuais crises? Por que não priorizam essa competência na gestão? Primeiro, porque não acreditam que vão enfrentar alguma crise grave. Ou porque não se deram conta de que o despreparo para enfrentar uma crise corporativa é um dos principais responsáveis por pegar a direção de surpresa e redundar em consequências graves para a gestão. Quem não se prepara, naturalmente, corre mais risco de ser atingido pela crise e de sofrer suas consequências.

Finalmente, a gestão de riscos e crises não é um assunto que diga respeito apenas à direção, ao 'board' da organização ou a quem foi designado para tocar esse programa no contexto da empresa. Todas as áreas precisam ser envolvidas, do marketing à operação, da logística à comunicação, do setor de distribuição ao atendimento dos fornecedores.

Por vezes, os planos de gerenciamento de crise das organizações são desenvolvidos de maneira muito isolada, onde um departamento específico (ou a equipe de liderança) assume a iniciativa por conta própria, isolados do resto da

organização. Isso resulta em um plano menos do que prático.

O gerenciamento de crise bem-sucedido requer ação colaborativa interdepartamental. Portanto, como pode ser prático abordar a preparação para a crise de maneira isolada? É muito melhor desenvolver um programa que permeie a cultura de toda a organização. Uma abordagem holística que incorpore cada segmento relevante dará ao programa mais força e credibilidade para se sustentar.

**Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

É importante entender o que é crise numa corporação. Quando falamos em crise corporativa, a maioria dos especialistas e consultores, que estudam e produzem material teórico sobre o tema, entende que falamos de fatos extremamente graves para o futuro da empresa. Daí se convencionar que crise é um acontecimento grave que signifique uma ruptura com a normalidade e – importante isso – representa uma ameaça ao “core business” da organização. Um incêndio de pequena monta não ameaça o futuro de uma grande empresa, se ele foi contido. O máximo que pode produzir é algum prejuízo, transtorno no atendimento, comprometimento de alguma instalação. Mas, se uma empresa tiver um incêndio na sua base de produção, que comprometa a continuidade do negócio, estamos diante de uma “ameaça ao core business”, certamente. O que caracteriza uma crise, portanto, é a gravidade do fato negativo que afeta a organização e de como esta vai enfrentá-lo, não importa a natureza desse fato.

Sobre quando a crise começa, é importante entender o que significa o que chamamos o “gatilho” da crise. Ou o momento zero da crise. O que e quando disparou o alarme para a empresa admitir que está mergulhada num evento grave, numa ruptura que significa crise. É quando a diretoria, a área de risco, o Comitê de Crise definem que aquele fato é realmente uma crise, porque representa uma ameaça séria ao ‘business’ da empresa. Só a diretoria, junto com as equipes de gestão de riscos e crises, podem mensurar a gravidade do fato do ponto de vista da gestão. Se uma filial da empresa começou a dar prejuízo, pode ser que a matriz precise fechar essa filial. Mas se essa filial representa 60% do faturamento da empresa, então estamos diante de uma crise gravíssima que, realmente, ameaça os resultados, o negócio e o futuro da empresa. E não basta só fechar essa filial. Importante também registrar que muitas vezes uma grande crise não chega de uma só vez, ela é gestada aos poucos, os fatos não foram percebidos. E acabam se manifestando em forma de crise.

**No seu ponto de vista, as organizações brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises nos últimos 20 anos?**

Sem dúvida, avançaram. Quando eu comecei a me aprofundar nesse tema, no início dos anos 2000, poucas empresas falavam em gestão de riscos ou de crises no Brasil. A gestão de riscos era um tema restrito à área financeira, compelida por decisões de fóruns internacionais que exigiam dos bancos a profissionalização dessa área. No exterior, principalmente em países como Estados Unidos, Grã-Bretanha, França e Austrália, para dar alguns exemplos, a gestão de crises e a comunicação de crise já eram temas bastante discutidos e tratados, principalmente a partir de crises graves que aconteceram com indústrias de petróleo, transporte, bancos, educação e saúde, a partir dos anos 1970 e 1980.

Assim como a gestão das empresas avançou nos últimos anos, com muito mais profissionalismo, formação dos executivos, uso da tecnologia avançada, a gestão de riscos e crises também passou a ter uma importância muito maior. No Brasil, o tema foi inserido como prioritário no programa de muitas empresas, principalmente aquelas que já tinham planos de contingência ou de risco estruturados e profissionalizados.

Há pouco mais de 20 anos, não havia em português uma bibliografia consistente sobre o assunto, bem como cursos de treinamento e formação, porque o tema gestão de crises era um tanto ignorado e até estigmatizado por questões culturais. A imprensa pouco abordava o assunto, a não ser quando um fato gravíssimo acontecia, como por exemplo um grande incêndio, como do Edifício Joelma, em São Paulo, em 1974, quando morreram 187 pessoas e deixou mais de 300 feridos, fato que causou uma comoção nacional. Demorou muito ainda para as empresas começarem a se preocupar em estruturar uma área com foco em crises, com profissionais preparados, voltada para o mapeamento dos riscos e com foco em medidas de prevenção. Algo que hoje faz parte da pauta dos administradores, sendo até cobrado pelo mercado.

**Poucas comunicações de risco são publicadas. Quando algo oficial é divulgado já é uma comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas para fins de alerta e prevenção, por exemplo, por que ainda são omitidas ou negligenciadas?**

Esse é um outro fato da cultura empresarial no país. Desconheço se seria uma falha principalmente dos países menos desenvolvidos, com menos tradição na prevenção e nos cuidados com a vida ou se é um problema de gestão empresarial. A verdade mesmo é que até poucos anos não se falava no Brasil em prevenção ou gestão de riscos. Basta lembrar que não vai muito longe, o fumo era liberado nos cinemas, boates, clubes, salões de bailes, shows. Fazia parte de nossa cultura, com alto risco de tragédias semelhantes ao que aconteceu, por exemplo, na boate Kiss, em Santa Maria, em 2013 ou no Gran Circus Norte Americano, em Niterói, em 1961, a maior tragédia brasileira, em incêndio, com mais de 500 mortes.



Mesmo na área de desastres naturais, como não lembrar da tragédia no Rio de Janeiro, em 2011, quando calcula-se morreram mais de mil pessoas. Não havia sistemas de alerta de tempestades, não havia prevenção de crise para moradores de encostas. O descuido com as casas noturnas ou nos desastres naturais é uma mostra de que a palavra risco não fazia parte dos procedimentos de gestão. No caso dos incêndios, denotavam, inclusive, uma grave falha de fiscalização do próprio Corpo de Bombeiros ou das Prefeituras. O que mudou? Já existe uma nova mentalidade no país, além de vasto material bibliográfico, como uma tentativa de disseminar uma cultura empresarial sobre o tema gestão de riscos, mas ainda muito voltada para riscos financeiros. Há uma dificuldade de os gestores entenderem que quando ele previne, ele se prepara, ele está fazendo o correto na defesa do negócio e da reputação da empresa.

A área da saúde no Brasil também tem avançado no quesito gestão de riscos, sabendo que nesse setor a probabilidade de crises é permanente, com riscos potenciais que precisam ser continuamente monitorados, não só para preservar a reputação, defender a marca, mas porque dizem respeito à vida das pessoas. Como admitir, por exemplo, que num dos principais hospitais dos EUA, um médico ginecologista tenha fotografado e armazenado fotos de mais de 7 mil mulheres pacientes, durante anos, nos momentos mais íntimos, uma violação grosseira da confiança médico-paciente, sem que o hospital tenha descoberto. Considerado esse um dos maiores casos de negligência médica do tipo. Em 2014, o hospital concordou em pagar 190 milhões de dólares de indenização a 7 mil mulheres, vítimas desse profissional, que acabou se suicidando. Uma falha grave de gestão de riscos, no caso.

Mais recentemente, com alguns atentados que ocorreram nas escolas, começam a aparecer trabalhos, publicações, simpósios, grupos de estudos sobre riscos e crises na área da educação, tema totalmente ignorado há poucos anos. Repetindo e respondendo: a cultura da gestão de riscos e crises no Brasil ainda não foi disseminada, por isso informações de interesse público que possam evitar eventos negativos, que se transformam em crises, devem ser sempre amplamente divulgadas. Os gestores têm que entender que falar sobre gestão de riscos e crises, compartilhar conteúdos, institucionalizar uma área, tudo isso vai melhorar muito a relação dessa organização com a sociedade e seus stakeholders. E em boa hora comemoramos o surgimento do Observatório da Comunicação de Crise, certamente um fórum importantíssimo para aglutinar profissionais de gestão e de comunicação com foco nesse tema e criar uma memória, um capital intelectual sobre como gerenciar crises.

**Vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Creio que o excesso de exposição, que começou ainda incipiente com a Internet e evoluiu para as redes sociais tem possibilitado esse fenômeno. A tecnologia evoluiu, possibilitando que as empresas e as pessoas multipliquem clientes ou

seguidores apenas com um clique, sem necessidade da presença física ou de mecanismos complicados de checagem e identificação. Por outro lado, o comércio e as relações econômicas online dispensaram a presença física, mas não o relacionamento e nem imunizaram clientes e empresas das crises. Os clientes continuam reclamando, devolvendo e repercutindo, agora, nas redes sociais.

Resultado disso é uma relação bastante fluida, baseada em cliques e 'likes', o que, convenhamos, se fragiliza com muita rapidez e, por vezes, leva à impessoalidade, à falta de interação e, por que não dizer, ao pouco caso pelo cliente. Os produtos são oferecidos por um algoritmo e não porque o cliente é importante ou mereça um tratamento personalizado. Essa obsessão por participar de tudo e da necessidade do famigerado cadastro, do condomínio ao clube, da receita federal à rede social, onde vamos deixando nossos próprios rastros e dados, acaba por criar relações muito frágeis, que geram incertezas para muitas pessoas.

Há uma banalização no Brasil do uso de dados pessoais; até para comprar um picolé o cliente acaba deixando sua digital, o CPF, quando não o telefone, endereço, e-mail. Em função disso, as fraudes no País se disseminaram, gerando uma insegurança no consumidor. Há 'golpes' em todas as áreas, sempre envolvendo Internet ou Redes Sociais. O telefone celular tanto pode ser o objeto do desejo para ficar conectado, quanto o vilão que abre as portas para as fraudes, principalmente de certas camadas da população, como idosos, pobres e desempregados. O cidadão passa a ter medo até de fornecer seus dados para o recenseamento do IBGE ou dissemina 'fake news', como se esses dados fossem ser usados para outros propósitos menos nobres. Tudo isso decorre do tipo de sociedade que fomos criando nos últimos anos: egoísta, mercantilista, consumista e fechada. É um cenário propício a crises, principalmente digitais.

**Levando em conta o contexto digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir riscos, ou então, o modo de gestão de uma crise organizacional gerada por “cancelamento”?**

Esse é outro fenômeno que tem afetado a imagem de pessoas e organizações, principalmente aquelas com alta exposição nas redes sociais. Na minha visão, o excesso de exposição tem levado a crises desse tipo, há uma necessidade até obsessiva pela presença nas redes. Por isso, a gestão das redes sociais, tanto de formadores de opinião, 'influencers', gestores das empresas e principalmente das próprias redes corporativas deve ser feita por profissionais que conhecem os riscos e sabem como gerenciá-los para evitar crises. A gestão das redes sociais na empresa não pode ser delegada a qualquer empregado, até porque ele administra um instrumento poderoso que pode causar um crise grave, um prejuízo monumental e um arranhão irreparável na reputação. É como dar um fuzil para o empregado sem treino e permitir que ele fique atirando a esmo. Alguém vai se ferir. Os executivos das empresas hoje devem fazer treinamentos e dominar conteúdos voltados para esse mundo online para evitar que essa área

seja a porta de entrada das crises, que podem levar ao ‘cancelamento’ de pessoas ou de marcas.

Outro aspecto perverso do cancelamento é que as pessoas se empoderam como se fossem juízes e acabam fazendo um julgamento em praça pública dos desafetos ou, quando não, expondo publicamente divergências sobre determinado assunto. Ninguém está a priori autorizado a julgar e cancelar quem quer que seja. Esse tema tem gerado um novo tipo de crise para as organizações, para o que as empresas precisam ter protocolos bem definidos e prontos para aplicar. Basta fazer uma pergunta a um gestor para conferir se ele está preparado para esse mundo: você demitiria algum empregado da sua empresa, pelas redes sociais?

**Na mesma direção, outros fenômenos pós-digitais preocupam os gestores da área. Na sua análise, como lidar com as fake news e a pós-verdade em tempos de viralização por meio de aplicativos de mensagens e redes sociais digitais? Como planejar neste cenário?**

As ‘fake news’ se transformaram na grande vilã das redes sociais, porque nada mais são do que notícias ou relatos falsos, que só encontram guarida nas pessoas que querem enganar, mistificar a verdade, criar factoides e narrativas falsas. Durante a pandemia, a credibilidade das redes sociais afundou porque foram caudatárias de informações pouco confiáveis. Não só no Brasil. As empresas e os profissionais precisam combater com todos os instrumentos disponíveis a divulgação de ‘fake news’, reagindo imediatamente se o alvo for a própria organização. Assim como a empresa reage quando a mídia tradicional publica notícias suspeitas ou inverídicas. O mundo digital, ao contrário do que muita gente pensa, não é um mundo sem lei, onde podemos ou os concorrentes, outras pessoas podem fazer o que bem entendem. Afinal, “estou na minha rede”. Existe legislação cada vez mais rígida sobre o uso irresponsável das redes sociais. O uso errado politicamente das redes sociais é a última herança dessa era da desinformação.

Corremos o risco de desvirtuarmos o conceito de notícia e de informação. Segundo o pesquisador e tecnólogo do Tow Center para Jornalismo Digital da Universidade de Columbia, Aviv Ovadya, nós podemos ter uma sociedade inundada de informações falsas em que as pessoas só acreditam no que querem, virando as costas para os fatos, como recentemente vimos acontecer na eleição americana e mesmo na reação à eleição para presidente, no Brasil. Quando a sociedade, as organizações deixam de combater a disseminação de notícias falsas, elas acabam correndo sérios riscos de serem enganadas, além de contribuírem para o enfraquecimento da credibilidade da mídia. Porque nada mais tem valor. Começamos a viver num mundo paralelo, como acontece com algumas facções que seguem determinadas ideologias. Só acreditamos naquilo que queremos acreditar e definimos como verdade. Ora, isso é um perigo e uma completa aberração porque nós, não importa nossas opções políticas, não somos donos da verdade, não temos o dom de estar no lado certo sempre.

## **Qual situação de crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

Dois 'cases' que considero emblemáticos, nos últimos anos. O primeiro foi o resgate dos 33 mineiros chilenos, em 2013, que foram soterrados a 700m de profundidade, na mina San José, a 800 quilômetros ao norte da capital Santiago, e ficaram confinados num pequeno espaço que não desabou. As ações tomadas pelo governo do Chile, logo após o evento, para coordenar como seria feito o resgate, são exemplares de como uma empresa ou um governo deve agir numa situação de crise, num momento extremamente delicado e que exige ações emergenciais urgentes, porque havia vidas em jogo. Crises raras, como essa, têm a propriedade de incomodar, sacudir, romper com a normalidade. Primeiro, a escolha de quem vai liderar a crise, no caso foi o ministro das Minas do Chile, certamente o grande responsável pelo sucesso da operação. Ele coordenou todas as ações, sob grande pressão e necessidade de decisões cruciais que levavam em conta vários fatores: a premência do tempo e o risco de vida que os mineiros corriam; a pressão e angústia dos parentes e da mídia nacional e internacional; a falta de antecedentes de semelhante acidente para ajudar nas alternativas de solução, e a pressão política.

O ministro fixou as diretrizes que norteariam a solução da crise, ele assumiu a liderança realmente e fez valer sua autoridade. Disciplinou os contatos dos familiares com os mineiros, para manter o moral do grupo; elegeu um coordenador ou líder que lá embaixo manteria o diálogo com as autoridades e, ao mesmo tempo, tinha ascendência sobre o grupo; foi humilde ao pedir ajuda aos Estados Unidos, Rússia e Austrália, países com experiências parecidas. E conseguiu manter a mídia informada, sem entrar em choque com os jornalistas. Ele criou uma equipe de engenheiros, médicos, psicólogos, nutricionistas, pastores, padres para dar apoio psicológico aos mineiros, prometendo fazer todo o possível para resgatá-los até o Natal. Sendo que o desabamento ocorreu em agosto. Ele procurou não prometer o que não tinha segurança de que poderia entregar, para não criar falsas expectativas.

Não esquecer que essa crise não tinha um precedente em que o Chile pudesse se basear. Antes do prazo, em outubro, eles anunciaram o início do resgate, retirando-os um a um, numa operação delicada, envolvendo uma cápsula construída especialmente para trazer os mineiros das profundezas. O resgate, em 5 de outubro, se tornou um dos eventos mais assistidos do mundo até então, com cerca de 1 bilhão de telespectadores. E teve um final feliz: todos os mineiros foram retirados com vida da mina destruída. Se fôssemos definir quais os elementos básicos desse sucesso, diria: liderança, ousadia, coragem, humildade, comprometimento e boa comunicação.

O pouso improvável: o segundo case foi o do avião da US Airways, que decolou do aeroporto La Guardia em Nova York e precisou fazer um pouso de emergência no Rio Hudson, em janeiro de 2009, devido à pane numa turbina. Pilotos experientes concordam que aquele pouso foi improvável, porque poucos

profissionais nos Estados Unidos, mesmo com experiência, reuniriam todas as habilidades para pousar aquele avião no Rio Hudson, nas condições de voo em que se encontrava. O comandante do avião Chesley Sullenberger, 57 anos, foi considerado um herói nacional pela façanha. Dificilmente, dizem pilotos experientes, um piloto conseguiria pousar no rio sem danos ao avião e possivelmente vítimas. Mas o comandante conseguiu. E não foi por acaso. Sullenberger é piloto da Força Aérea, com 40 anos de experiência, e treinava pilotos para situações de emergência. Só isso pode explicar o sucesso.

Cases negativos: se fosse citar dois casos de crise em que o gerenciamento foi um desastre um deles foi o da boate Kiss em Santa Maria. Não havia qualquer tipo de prevenção no prédio, além de todos, principalmente os proprietários e empregados, serem despreparados para enfrentar qualquer situação grave de emergência, como ficou demonstrado. A sucessão de erros levou à morte 242 pessoas e centenas de feridos, a maioria de jovens. Os erros em Santa Maria são de gestão, de omissão e de conivência com o desleixo nos mecanismos de prevenção de uma possível crise. Em resumo, a boate não tinha saídas de emergência (o que responsabiliza também os bombeiros e os órgãos públicos que deveriam fiscalizar), utilizou material inflamável num ambiente fechado, não sabia o que fazer quando o fogo começou; excesso de público, além da lotação, na boate, o que caracterizou privilegiar o lucro em lugar da segurança; a ganância, em contraposição aos mecanismos de prevenção. Equipes de contenção de incêndios treinadas, saídas de emergência amplamente sinalizadas e extintores espalhados pelo ambiente, poderiam ter evitado pelo menos a dimensão dessa tragédia.

O outro case, um desastre mais recente, é internacional. O do defeito descoberto no modelo 737 MAX da Boeing. Essa crise começa a tomar corpo a partir de dois acidentes com esse modelo, um na Indonésia, em 2018, e o segundo na Etiópia, em 2019. Não demorou para as autoridades americanas e de outros países investigarem e concluírem que os pilotos perderam o controle dos dois aviões, por defeito na aeronave, como registrado nas gravações. Os aviões eram modelos novos e as caixas pretas mostraram problemas semelhantes nos dois acidentes. Investigações apontam que a pressa em colocar o avião no mercado teria omitido uma série de testes que poderiam ter mostrado o defeito. Resultado: uma enorme crise para a Boeing, da qual ela ainda não se livrou.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

Reputo o trabalho dos profissionais de Comunicação como decisivo para esse passo tão importante nas empresas. E por que? Porque a Comunicação tem a sensibilidade, a oportunidade e a necessidade de convencer a diretoria a mobilizar, dentro da organização, pessoas que precisam conduzir esse tema dentro da empresa. Que estructurem o Comitê de Crise, que seria o grupo

centralizador das ações nos casos de crises graves, que viessem a ameaçar o negócio ou a reputação da empresa. A comunicação poderia ser esse 'pusher' da área de crise, principalmente num primeiro momento. Qualquer crise grave na empresa terá desdobramentos na comunicação.

Mas é bom esclarecer que a comunicação não é a área melhor indicada para centralizar e comandar essa atividade, nem tampouco coordenar o Comitê de Crise. Os profissionais de comunicação têm a capacidade de sensibilizar a diretoria para convencê-la a institucionalizar uma área de gestão de crise e devem fazer parte do Comitê. Mas é uma atividade mais apropriada e pertinente ao pessoal da área de gestão de riscos e de continuidade de negócios. Considero como decisivo esse papel do pessoal da Comunicação para que a empresa coloque a crise na pauta da diretoria e dissemine isso para a organização toda.

### **Após a Pandemia do Novo Coronavírus e as Eleições 2022 no Brasil, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

Acredito que sim, porque o país passou por uma fase extremamente grave e aguda entre os anos de 2020 e 2022, e a imprensa conseguiu contornar até a equivocada decisão do Ministério da Saúde de não divulgar os números da Covid-19, sob o entendimento de que não era interessante para o país e para a mídia ficar atualizando o número de contaminados e de mortes diariamente. A imprensa enfrentou na época o negacionismo do governo de então, que demitia ministros da Saúde, em plena pandemia, porque estes não aceitavam usar remédios de eficácia duvidosa para combater a Covid-19, como o Presidente da República queria.

Rapidamente, um pool de jornais, redes de televisão e rádio se juntaram no chamado Consórcio de Imprensa e mantiveram a população informada desses números nada bons para o país. Isso fez a imprensa assumir o protagonismo das informações sobre Covid-19. O ministério da Saúde e órgãos públicos que dependiam desse serviço, aos poucos perderam credibilidade pelos erros do governo. Representou uma tremenda falha que custou um grande prejuízo ao País em perda de vidas e no timing para retomar os negócios. Essa experiência propiciou o aprimoramento dos controles, as equipes se prepararam, buscando fontes com credibilidade para informar a população e foi decisiva para acelerar o processo de vacinação no País contra a Covid-19.

Não há dúvidas de que o trabalho da mídia brasileira foi o grande responsável pelos altos índices de vacinação que acabaram por estancar o avanço do vírus em nosso país. Essa insegurança na informação certamente acabou prejudicando o tratamento contra a Covid, no primeiro ano da disseminação. Tanto isso é verdade que o Brasil acabou sendo o segundo país do mundo em número de mortes por Coronavírus, só superado pelos Estados Unidos. E com um índice de mortes por milhão de habitantes entre os mais altos do mundo. Em resumo: o trabalho da imprensa nesse tipo de crise é fundamental para manter a população informada.

## **E as organizações não-midiáticas, têm melhores condições de gerir os impactos de uma conjuntura semelhante a imposta pela pandemia de Covid-19, caso viesse a ocorrer algo com a mesma dimensão?**

As organizações não midiáticas como Ongs, associações de classe, entidades culturais, associações beneficentes, até mesmo os hospitais têm um papel interessante nesse caso exemplar da pandemia. Elas lidam com milhões de pessoas e algumas têm grande credibilidade. Num momento de grande polarização no país, dividido entre grande parte da população que seguia os protocolos recomendados pela OMS a respeito da pandemia, e outro que preferia acreditar em 'fake news', até mesmo disseminadas pelo Presidente da República e alguns ministros sobre remédios sem eficácia, falácia da vacina, distanciamento social, etc. essas organizações acabaram assumindo um papel decisivo.

O que faltou no Brasil na época da Covid-19 no auge, foi exatamente isso, toda a sociedade ajudar o governo e a mídia a disseminar boas notícias sobre vacinas, prevenção, uso de equipamentos e outros instrumentos para evitar contrair e espalhar a doença. A mídia, nem as redes sociais, conseguem atender à demanda de informação, até porque os governos em geral, quando escancaradas as deficiências de atendimento, como aconteceu na pandemia do Coronavírus, têm dificuldade de entender e conviver com a imprensa livre e democrática que acaba assumindo um papel de fiscal da sociedade. Os governos têm extrema dificuldade de reconhecer problemas e erros. Preferem iludir. Só que hoje, com as redes sociais até iludir se tornou algo que a sociedade não suporta.

## **Qual/Quais as melhores lições da pandemia para a subárea de gestão de risco e crise?**

Primeiro, a pandemia colocou muitos países e grande parte do mundo num estado de crise. Enfrentamos de fato três crises a um só tempo, a sanitária, a econômica e a política, porque a pandemia, além de causar uma pane na saúde, congestionando hospitais e colapsando o sistema de saúde de modo geral, também afetou a economia, tendo em vista que vários países literalmente tiveram que adotar um lockdown, como a Itália, Alemanha, Espanha e tantos outros. Parou tudo. A comunicação foi a âncora desse processo, porque sem informação, sem a boa comunicação as pessoas não sabiam o que fazer. Principalmente no Brasil, onde havia uma polarização política sobre a melhor forma de combater o vírus. O governo querendo manter a economia funcionando pregava como ineficaz a sugestão da saúde de ficar em casa. E os infectologistas sensatos recomendavam máscaras e isolamento. Então, como lições, podemos inferir que a comunicação cresce de importância em momentos de crise, como insumo imprescindível para governos e empresas conseguirem administrar com um mínimo de coerência essa situação.

Outra lição foi aprender que as crises não podem ser minimizadas, não importa o que esteja acontecendo. O governo principalmente precisa estar preparado

para essas situações emergenciais, encarando com rapidez as orientações dos órgãos de saúde e colocando toda a estrutura à disposição da população. O risco sempre vai existir não apenas na área da saúde, embora essa seja uma das mais delicadas e vulneráveis. No caso do Brasil, em todas as pesquisas a saúde sempre apareceu – e continua aparecendo – como “um dos maiores problemas do país”.

**No contexto atual e diante da atuação de empresas e governos, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

Sim, o Ministério da Saúde e órgãos correlatos, bem como os profissionais que trabalharam na área durante três anos correram sério risco de serem aliados de decisões importantes, por se aliarem a um esquema de negacionismo, que pregava drogas sem eficácia comprovada para combater a Covid-19, além de terem conspirado para protelar a compra de vacinas. Essa foi uma página errática da área de Saúde que não deveria ter sido seguida, não importa quem fosse o Presidente ou o Ministro.

Assim também com os médicos que aderiram ao famigerado tratamento precoce com Cloroquina e outras drogas também sem eficácia comprovada. Incluindo o Conselho Federal de Medicina (CFM), criticado pela postura dúbia, nos piores momentos da pandemia. A história é implacável. Não irá esquecer quem ficou do lado errado na pandemia. Principalmente a classe médica e aqueles que pregaram o ficar em casa, não usar máscaras, romper o isolamento e outras práticas recomendadas pela OMS e outros órgãos de saúde no auge da pandemia.

O setor de combustível também se desgastou bastante durante a pandemia, quando o preço da gasolina chegou a patamares de até R\$ 8,00. Em algumas cidades, esse setor funciona como um cartel, todos subiam de preço no mesmo dia. O que contribuiu para deixar o cenário econômico ainda pior, num contexto vulnerável do país.

Outro órgão que sai chamuscado é o INSS. Ele já não tinha uma boa imagem, mas durante a pandemia chegou ao fundo do poço ao acumular cerca de um milhão de pedidos de perícia para aposentadoria por invalidez ou outros benefícios. Os problemas no atendimento online e presencial, associados à demora em agendar e resolver as perícias, deixando milhares de pessoas sem salário, é uma das páginas mais lamentáveis desse período no Brasil. A curto prazo, será difícil recuperar a reputação. De um lado ou de outro, quem escorregou durante a pandemia não vai consertar a reputação num curto espaço de tempo.





# Mateus Lourenço de Paula

Coordenador Nacional de Comunicação |  
Polícia Rodoviária Federal

# Mateus Lourenço de Paula

Coordenador Nacional de Comunicação | Polícia Rodoviária Federal

## **O que é gestão de riscos e crises hoje no contexto da atuação da Polícia Rodoviária Federal (PRF)?**

Na PRF, gestão de riscos e gestão de crises são tratadas por diversas áreas independentes e sem regulamentação específica. Há frentes de trabalho na Comunicação Social, na Corregedoria, na Inteligência e no Gabinete da Direção-Geral, o que enriquece a diversidade de olhares, mas não garante unicidade de procedimentos e respostas.

A preocupação hoje está latente pelo cenário de turbulências vivido no último ano pela instituição, o que acaba por empenhar um contingente que talvez nunca tenha estado tão mobilizado para as temáticas. Oportunidade que abraçamos na Comunicação Institucional para construir um manual que abarque o assunto, que ofereça uma linha de trabalho que não dependa do “achismo” de quem esteja na função, e que fique de legado para a instituição.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

No meu entender, a crise é um fato, ação ou inação de um órgão ou alguém que gera uma demanda crescente, de viés negativo, com repercussão junto a públicos de interesse ou mesmo difusos, necessitando de ações para anular ou conter a propagação do tema.

A medida para dizer que a crise está se instalando ou se já é uma realidade consolidada é que, no primeiro cenário, a previsibilidade dos riscos permite medidas para que se estanque ou minimize o problema com ações que, por vezes, antecipam o fato. O risco é detectado, mas o dano ainda é incerto. Já a crise instaurada é quando se trabalha para minimizar ou reverter danos, uma vez que o cenário exponencialmente negativo se confirma junto ao seu público de interesse, mídia, etc.

Costumo fazer uma analogia de crise com um fenômeno específico da natureza: o terremoto. De difícil previsibilidade, o sismo principal costuma fazer um estrago muito grande, diretamente, pelo tremor, ou indiretamente, com tsunamis, por exemplo. Todavia, não se pode perder atenção nas réplicas, ou tremores secundários, que surgem após o evento principal com frequência e magnitude variados. Na crise, se não atentarmos aos desdobramentos dos fatos, mantendo um olhar com viseira somente no evento principal, podemos ser surpreendidos por seu “eco” por tempo e/ou frequência muito maiores que o desejado. Uma crise é um terremoto!

## **A partir do seu ponto de vista, as instituições brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises?**

Por estar imerso no meio público por mais de uma década, a minha referência se prende mais ao setor no qual estou inserido. No meu ponto de vista, empresas de sociedade mista, cujo capital tem participação pública e privada, são as que mais se desenvolveram nos últimos anos quando o assunto é gestão de riscos e crise.

Dois dos maiores exemplos são Petrobras e Banco do Brasil, empresas com forte apelo público, com ativos negociados na B3, que sofreram com eventos de repercussão midiática negativa e que superaram seus dilemas. Para mim, não há dúvidas que o investimento privado força um maior cuidado na área, visto uma fácil precificação das crises refletido no valor de ações.

## **Poucas práticas de comunicação de risco vêm a público. Quando algo oficial é divulgado já faz parte da comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas, porque ainda são omitidas?**

Talvez o fato da pouca maturidade do assunto no meio corporativo seja o principal motivo, mas não o único. A comunicação de risco, se mal trabalhada, pode ser o estopim da própria crise. No setor público, a situação é ainda mais precária. Dificuldade em mão de obra especializada, contratação ou aquisição de ferramentas adequadas, dificultam o trabalho como um todo.

Outra trava no setor público é a velha mas tradicional burocracia. Os processos são infinitamente mais rígidos, perpassa por caminhos muitas vezes desnecessários e exige o cumprimento de formalidades processuais frequentemente dispensáveis para uma efetiva tomada de decisão.

## **É de conhecimento que passamos por um período de incertezas, desconfiança e descrédito em relação a algumas instituições públicas brasileiras, a exemplo da PRF. Na sua perspectiva, por quanto tempo os impactos reputacionais de tal fenômeno ainda serão sentidos? E o que se fez/está fazendo no âmbito da PRF nesse aspecto?**

Acredito que os adjetivos citados estão todos correlacionados e que, da mesma forma, a reversão positiva de um deles leva ao outro. Acredito que o descrédito tenha ocorrido no início da nossa gestão. Desde que assumimos a Coordenação de Comunicação, não houve um único momento em que a PRF tivera sua credibilidade questionada sobre qualquer assunto presente, mas sim, acerca de fatos específicos, um passado recente, no qual em nenhum momento recusamos a tratar, sempre resguardando a integridade e legalidade dos fatos e sobretudo valorizando a liberdade de imprensa.

Aliás, esse período de distanciamento da imprensa é passado. No nosso plano de comunicação, a reaproximação com todo o meio, independente dos acontecimentos, é prioridade, e isso pode ser mensurado pelos inúmeros profissionais da imprensa recebidos na nossa coordenação. Não que sejamos unanimidade, mas cada dia fica nítido para a sociedade que a PRF passou por um período atípico dentro dos 95 anos de história do órgão. Não podemos ter a exceção como regra. Não é razoável considerarmos a atitude de um ou outro CPF pelo CNPJ de uma instituição com quase 13 mil servidores na ativa.

Vencida a incerteza, temos que avançar para retomar o patamar de confiança que outrora tivemos. Em 2017, uma pesquisa encomendada pela Federação dos Policiais Rodoviários Federais (FENAPRF) ao Instituto Guimarães, apontou uma aprovação social de 85% de aprovação da PRF. Em 2021, a mesma pesquisa apontou um índice ainda superior, com 91% de aprovação. É óbvio que, ainda que empiricamente, seja fácil deduzir que perdemos bastante capital social após as crises de 2022. Todavia, atuamos hoje com um trabalho profissional de comunicação para recuperarmos esse prestígio, certos de uma atuação séria das nossas áreas correicionais e de controle interno.

Fazendo o uso planejado de nossos canais oficiais, como redes sociais e portal, reforçamos o uso da nossa própria voz e envolvimento do público, numa tentativa de quebra da “quarta parede”, para interagirmos em relação a fatos cotidianos da PRF, reafirmando nossa diversidade de atuação. Destaque para nosso perfil oficial no Instagram, hoje consolidado como maior perfil de segurança pública do mundo na plataforma, com cerca de 1.8 milhão de seguidores.

Com transparência, profissionalismo e, acima de tudo, muita resiliência, estamos certos que retomaremos a plena confiança da população muito em breve.

**Quais foram as ações e estratégias da área de Comunicação Institucional empreendidas no “Caso Genivaldo”, em 2022? Comente sobre o manual de abordagem de pessoas em crise de saúde mental criado a partir do ocorrido.**

Mesmo discordando de toda abordagem de comunicação realizada pela PRF ao tempo dos fatos e ao longo do ano passado inteiro, com sucessivos equívocos, comentar pontualmente sobre a atuação da Comunicação Institucional em 2022 é algo que evito, em respeito aos que sucedo, independente de afinidade.

Avançando para 2023, a PRF resolveu rever muitos de seus procedimentos operacionais, para que casos como este, ainda que sendo únicos, não se repitam jamais. Além de novas Instruções Normativas com foco nas diretrizes e procedimentos relativos ao uso da força em serviço pelos policiais, a PRF investiu em um novo manual de Resposta às Pessoas em Crise de Saúde Mental, preparando os agentes para situações em que o perfil do abordado necessite de uma atenção diferenciada do policial.

Outros exemplos do investimento em segurança pública mais inclusiva estão no investimento em conscientizar os servidores sobre como lidar com o público autista, com um amplo debate da temática incluindo podcasts aberto ao público; na participação de debate acerca do racismo na atividade policial, e etc.

Fora a revisão de manuais, a PRF, de maneira inédita, instituiu em sua Universidade Corporativa (UNIPRF) uma comissão para propor a revisão das diretrizes da doutrina policial da PRF, com participação popular, com o retorno e valorização da disciplina de Direitos Humanos à grade curricular que compõe a formação do policial rodoviário federal.

Acredito que são ações concretas, como as citadas acima, que permitem à Comunicação Institucional reafirmar o papel do órgão, tratando o fato crítico como a exceção que é.

### **Ainda sobres eventos críticos pelos quais a PRF passou, quais ações e estratégias de comunicação foram adotadas em torno dos desdobramentos das blitz realizadas no 2º turno das eleições de 2022 no Brasil?**

Todos os eventos de crise nos quais o órgão se inseriu estão delimitados em um curto período de tempo. Assim sendo, a estratégia de comunicação institucional para os eventos citados, a partir deste ano, foi dar transparência e ampla divulgação às apurações do caso, para isolar as ações questionadas como institucionais. O respingo é inevitável à instituição, até pela amplitude da crise. Mas, se preciso for, “cortamos na própria carne”.

Com a convicção de órgão de estado e com a resiliência necessária para enfrentar essas réplicas herdadas, mantemos a firmeza no discurso para não deixar que narrativas falsas sob diferentes interesses se tornem a “verdade” sobre o que somos.

Os desdobramentos das investigações administrativas e criminais ainda em curso sobre a temática mantêm a pauta viva em nosso cenário. Seguimos trabalhando nossas pautas positivas, mas sem deixar de monitorar e tratar com franqueza os fatos críticos passados.

### **De que forma os profissionais à frente da Comunicação podem sensibilizar gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

Creio que essa seja a pergunta de um milhão de dólares! (Risos!) Hoje o que não falta para um profissional de comunicação são cases de crises que poderiam ser evitadas ou minimizadas pelo investimento em gestão de risco e crise. Apesar de claro o potencial estrago destes eventos, o trabalho de convencimento esbarra na autoconfiança que muitos gestores têm em suas experiências e capacidade de análise de cenários, sobrepujando um olhar profissional à temática.

O convencimento pode vir na revisão da própria história. Reavaliar situações em que, em grande parte, sem custo financeiro, diferentes ações fariam a diferença em uma situação previamente vivenciada, pode ser um caminho à tão valiosa resposta procurada.

### **Após a Pandemia do Novo Coronavírus e das Eleições 2022 no Brasil, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

Com certeza. Eu diria que especialmente a brasileira! A imprensa viveu um período de total descompasso com o governo passado, por conta de políticas do próprio governo. Durante a pandemia, a união de diferentes canais / órgãos do segmento foi o que permitiu uma fiel apuração dos quadros de saúde do país, por meio do Consórcio de Imprensa. A independência da imprensa se fez valer pela persistência de jornalistas na busca da informação, sem distorções.

O restabelecimento da notícia apurada frente às fake news amplamente divulgadas na internet, sobretudo nas redes sociais e aplicativos de mensagens, também revitalizou o papel da imprensa para cobrir situações críticas. No meio de tantas informações cruzadas sobre sintomas, tratamentos e prevenção à COVID, a imprensa fez prevalecer a ciência.

### **Olhando de fora, no contexto atual e diante da atuação, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

A tônica política deve continuar provocando desgastes institucionais nos próximos anos. Erros, ações e omissões, sobretudo relacionados a corrupção e a crimes contra a vida, são grandes pesadelos das organizações públicas. Se inseridos em contexto de efervescente contaminação política, certamente ganham maior destaque e tiram o sono de qualquer comunicador.

Para evitar nomear uma ou outra organização, creio que apontar setores seja mais prudente. Num momento em que fontes alternativas de energia ganham destaque no cenário mundial, a indústria de combustíveis fósseis está em flerte constante com eventuais crises de imagem e reputação. Além dos altos riscos da extração, as políticas de energias renováveis ganham mais adeptos, e levam empresas a ressignificarem sua atuação, pois são vistas com mais desconfiança e menos tolerância pela sociedade.



# Patrícia Brito Teixeira

Diretora | WePlanBefore

# Patrícia Brito Teixeira

Diretora | WePlanBefore

## O que é a gestão de risco e crise hoje?

São disciplinas complementares, mas separadas. É importante a gente colocar isso. Gestão de risco é um processo que você faz um, existe a ISO 31000, que é a gestão de risco, que tem o objetivo de você entender quais são os riscos que podem atingir os objetivos estratégicos da organização. Então, ainda, os riscos eles podem ser variados, isso inclui riscos financeiros, riscos de perdas de vendas, entrada de novos concorrentes. Quando a gente vai para gestão de crise, é assim: a partir dos riscos que podem afetar a reputação da organização, que podem afetar a continuidade da organização e que podem afetar os objetivos da organização. Mas, a gente tem que tomar um certo cuidado quando a gente mistura as disciplinas, ao mesmo tempo que elas são complementares, porque tem riscos que nós conseguimos mitigar, então por exemplo um risco financeiro, o risco financeiro eu consigo mitigar antes, um risco de turnover, de falta de funcionários, é o risco que eu consigo administrar. Quando o risco vai criando grandes proporções e medidas, ele vai se tornando uma crise. Então quando a gente pensa num fluxo, a gente pensa: eu mapeio os meus riscos, eu entendo o impacto dos meus riscos, faça a análise dos riscos, como vou controlar e evitar que esse risco venha à tona, e claro existe o risco residual, todo negócio possui. A partir disso vou pensar em planos de crise, os planos de crise, eles também, pensando maior, a gente não pode somente pensar em crise de comunicação, mas a gente tem que pensar em riscos, em planos de interrupção do negócio, então a gente vai para o plano de continuidade de negócio, que está dentro da disciplina de gestão de crise, nós temos o plano de comunicação de crise, plano de emergência, então vai variar de negócio para negócio os tipos de planos de crise.

## Nem tudo é crise, então, o que de fato caracteriza uma crise, a partir do que e em qual momento podemos afirmar que uma crise está instaurada ou se instaurou?

Eu acho que a gente precisa não somente quando a crise está instaurada, mas quando os riscos vão ganhando mais força, então eu tenho o risco, ele vai dando os primeiros sinais, eu tenho ameaças, vão dando os primeiros sinais até se tornar uma crise, então existe um processo, quanto mais eu entendo os meus riscos, eu entendo as minhas ameaças, mais eu vou saber quando eu preciso apertar o botão e detectar uma crise. Crise é um fato, é algo que está instaurado, que está instituído, ela afeta o clima organizacional, a produtividade, afeta o balanço financeiro, o relacionamento com os diferentes públicos. Então, aonde que eu preciso saber quando é uma crise: nem toda crise vai para a imprensa, então, eu acho que esse é o modelo ideal, todos os negócios têm problemas, todos os negócios possuem crise, mas quanto mais eu estou preparado para responder com efetividade, para que isso não ganhe



proporções maiores. Eu sempre falo uma crise, uma situação, uma frase: “a crise vai para as redes sociais, para a imprensa, quando você não foi capaz de administrar esse problema antes”, então essa é uma frase bem interessante.

**A partir do seu ponto de vista, as organizações avançaram na gestão de riscos e crises?**

Eu vejo que o mundo inteiro tem avançado com a disciplina de gestão de crise, eu acho que das últimas crises que a gente vem enfrentando aí nos últimos 3, 4 anos, e que ficaram mais fortes, eu acho que o mundo inteiro começa a olhar que sim, precisamos olhar para os nossos riscos, precisamos estar preparados caso uma crise aconteça. Então cada vez mais as organizações, não somente no Brasil, mas no mundo, tem trabalhado mais nessa disciplina.

**Poucas práticas de comunicação de risco vêm a público. Quando algo oficial é divulgado já faz parte da comunicação de crise. Se há informações de interesse público que devem ser comunicadas, porque ainda são omitidas?**

A gente precisa colocar o que é comunicação de risco e o que é comunicação de crise. Comunicação de risco é quando eu aviso para a comunidade, para o público interno, para os públicos de interesse, que a organização possui aquele risco e eu faço um processo de educação caso esse risco venha à tona. Isso é uma comunicação de risco. Então, por exemplo, se você mora perto de uma barragem, então qual é o risco? É o rompimento de barragem. Então, eu faço uma comunicação com a comunidade, com o público interno, sobre comunicação de risco e caso ele venha à tona, o que eu vou fazer. Então, só para não confundir o que é comunicação de risco. Comunicação de crise é a partir do momento que eu comunico os diferentes públicos sobre aquela crise, então a hora que tenho que agir com transparência, eu preciso contar o que está acontecendo, o que a empresa está fazendo para conter a crise, o que a empresa está fazendo para que isso não venha acontecer de novo. Cada vez mais nós estamos na era da verdade, estamos na era da informação, então quanto mais transparentes nós formos, mais o público compreende que o negócio possui problemas e que nós precisamos cuidar, que a empresa está cuidando disso.

**É de conhecimento que vivemos um período de incerteza, de desconfiança nas organizações, incluindo personalidades da música, do futebol e do cinema. Na sua perspectiva, qual é a justificativa para isso?**

Eu acho que “é um momento de incerteza e desconfiança”, sim, essa é uma frase muito forte, muito séria, nessa pergunta. Será que a gente está vivendo um momento de incerteza e desconfiança ou as organizações, as personalidades, não estão se posicionando corretamente com os princípios éticos, com a verdade, com a transparência, com o seu posicionamento? Então é algo para se pensar.

**Levando em conta o cenário digital, como a cultura do cancelamento vem influenciando a forma de gerir uma situação de instabilidade pela qual uma organização passa?**

Eu vejo que ser cancelado de algo é sinal que você foi excluído de algo, e por que você foi excluído? É uma reflexão muito intensa que leva muito tempo para a gente responder. Cancelamento é igual a exclusão, é falta de confiança, se a gente for fazer em toda a cadeia, falta de confiança é uma falta de comunicação transparente, então, a comunicação transparente com os diversos públicos. A gente tem que ver e muito entender qual é a cultura do nosso público, em especial quando a gente olha para o público brasileiro, que se é medido, levado pela comunicação nas redes sociais. Ele se informa, ele tem conhecimento, por meio das redes sociais, então, quando você falta com essa transparência, com essa confiança, você tem uma fragilidade em se expor a esse cancelamento, mas se você for ver esse cancelamento está muito de encontro com a verdade, por que eu cancelo o outro, por que eu excluo o outro? Porque eu estou faltando com a verdade.

**Qual é a crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida ou seja gestão desastrosa?**

Eu, sinceramente, não gosto de falar de cases de crise, porque eu só dou exemplo de crise, eu faço uma análise do que saiu na imprensa, porque quem está dentro da crise, da organização, sabe as problemáticas que se tem, então, a falta de informação, a falta de preparação da organização, então a gente não está dentro da organização para a gente falar o que é certo ou errado, então, em especial pela má condução eu não iria, mas é supersensível falar disso.

**De que forma os profissionais de comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura e prevenção na necessidade da gestão de risco?**

Eu acho que não é o papel da comunicação. Acho que é um papel da gestão pensar em gestão de risco e gestão de crise de forma 360. Então, a gente não pode só pensar em crise, há muitos anos a gente só pensa em crise, as faculdades, as universidades, pensam em crise só pensando na esfera da comunicação. A comunicação não é responsável por gerir crises, a comunicação não é responsável por gestão de risco, então existe uma ação 360 onde todos são envolvidos, todos são responsáveis pelos riscos, todos são responsáveis em construir planos e a comunicação tem uma “fatia da pizza” que é construir planos de comunicação de como eu vou me comunicar para fora da organização e para dentro da organização em um cenário crítico, assim como o RH também tem ações que precisam ser feitas durante uma crise, assim como a logística também tem ações que precisam ser feitas durante uma crise, assim como a área de TI também tem, então é o 360, não podemos colocar que gestão de crise é uma questão de comunicação. Eu também já tive esse posicionamento de

que a reponsabilidade de crise era da comunicação, mas não é, então, é uma ação 360, mesmo que uma crise nas redes sociais, se alguém está, exemplo, reclamando de um produto que não foi entregue, então, não é um problema de comunicação, é um problema de logística que afetou um canal nosso, de comunicação e eu preciso responder, então, a comunicação não pode tomar a decisão sobre a logística. Então, é uma ação 360 graus.

### **Após a pandemia e as eleições de 2022, a imprensa está bem preparada para cobrir situações críticas?**

Eu vejo que não somente após a pandemia, mas a alguns cenários críticos a imprensa vem se preparando, os jornalistas vêm se preparando, existem políticas dos grandes meios de comunicação, que eles vêm se preparando sobre a questão de como cobrir situações críticas. Então, por exemplo, respeito à família das vítimas, não divulgar nomes enquanto a família não foi avisada, apurar os fatos, claro que ainda tem comportamento de jornalistas que não apuram fatos, mas acho que a imprensa tem amadurecido que os dois lados precisam ser ouvidos, que não é a imprensa, não é o jornalista que determina a verdade, e sim que a gente expõe para a opinião pública, essa é a verdadeira teoria e a prática que o jornalista leva a informação para o meio externo, mas eu preciso ouvir todos os atores para expor os fatos, mas não é o jornalista que coloca o que é certo ou errado, senão isso é artigo, onde tem a opinião pessoal. É importante isso, ótima pergunta.

### **Olhando de fora, no contexto atual e diante da atuação, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

Eu estou fora, estou em Londres, vejo que a gente precisa cuidar muito da reputação Brasil, acho que a gente precisa olhar a nossa cultura interna, precisamos olhar os nossos princípios éticos, isso enquanto indivíduo, enquanto cidadão, enquanto organização, porque isso traz uma classificação da reputação Brasil muito lá embaixo, então acho que é um papel de cada indivíduo como pessoa física e esse é o papel das organizações também, a gente cuidar da nossa imagem e isso tem um grande reflexo, por que é importante cuidar da nossa imagem e da nossa reputação Brasil como um todo? Porque tem muito a ver com investimentos no Brasil, investimentos em projetos no Brasil, nós estamos falando de um país que a gente pode confiar, empresas que podemos confiar, então é muita séria essa questão da imagem brasileira, da reputação brasileira, acho que esse é um trabalho que todos são responsáveis, não somente grandes empresas, mas médias empresas que são fornecedoras de grandes empresas e pequenas empresas que são fornecedoras de médias empresas, então todos são responsáveis por essa cadeia.



# Rosângela Florczak

Professora e Pesquisadora | PUCRS

# Rosângela Florczak

Professora e Pesquisadora | PUCRS

## **O que é gestão de riscos e crises hoje?**

Na lógica social e midiática que marca o nosso tempo e coloca a crise como o novo comum, a gestão de riscos e de crise implica em um sistema marcado por uma visão processual que envolve todos os esforços preventivos para evitar as crises (mapeamento, monitoramento e mitigação do risco), a comunicação que constrói a consciência do risco (comunicação preventiva ou comunicação de risco), a preparação prévia para atuar em eventos críticos e crises (plano de contingência, plano de respostas e comunicação para crises), a capacitação dos gestores e equipes para atuar na prevenção e na contenção (Formação continuada para riscos e crise) e as iniciativas de recuperação de imagem e reputação (Pós-crise).

Todas essas etapas do processo ou partes do sistema precisam estar embaladas em uma Política de Prevenção e Gestão, ou seja, um amplo conjunto de diretrizes que alinham a compreensão e o comportamento organizacional do tema.

## **Nem tudo é uma crise! Então, o que de fato caracteriza uma crise? A partir do que/de qual momento podemos afirmar que uma crise está se instaurando ou se instaurou?**

Três conceitos aqui são fundamentais: Risco – que é a ameaça possível a partir de vulnerabilidades internas ou externas; o evento crítico – que é ao acontecimento negativo que gera uma emergência que pode e deve ser gerenciada de forma assertiva para evitar a crise e a crise propriamente dita que é o transbordamento comunicacional do acontecimento.

Portanto, a crise se constitui quando há repercussão no espaço público, seja interno ou externo. Quando o acontecimento gera danos e afeta os relacionamentos organizacionais, atrai a atenção do ambiente midiático – tradicional ou redes sociais –, gera o escrutínio público a partir da curiosidade sobre a organização e, além disso, submete os envolvidos ao julgamento desse mesmo público.

## **A partir do seu ponto de vista, as organizações brasileiras avançaram na gestão de riscos e crises?**

Eu acredito que, finalmente, estamos avançando na estruturação da área no Brasil. Por ser um tema interdisciplinar, é necessário articular diferentes conhecimentos na organização e envolver diferentes setores, mas com a consolidação dos processos de compliance e as exigências do cenário internacional, assim como os altos custos das crises, os riscos do ambiente

digital e a valoração da reputação como um ativo estratégico têm provocado os avanços que precisávamos há décadas.

Hoje temos um ecossistema fortalecido para lidar com riscos e crises. Empresas de grande porte com área robustas e profissionais altamente capacitados para fazer a gestão dos riscos reputacionais e a contenção das crises. Também assistimos um interesse crescente pela pesquisa do tema no Brasil e o surgimento de uma rede de serviços de consultoria, assessoria e soluções tecnológicas voltadas para a área. Deve ser a área com maior crescimento em gestão e reputação nesta década. Chegamos atrasado ao tema em relação a muitos outros países latino-americanos e ainda mais em relação ao hemisfério Norte, mas estamos avançando.

**Poucas práticas de comunicação de risco vêm a público. Quando algo oficial é divulgado já faz parte da comunicação de crise. Se há informações de interesse público ou do mercado que devem ser comunicadas, por que ainda são omitidas?**

A comunicação preventiva ou comunicação do risco é uma dimensão que precisa avançar muito. Ainda é confundida com alarmismo ou tratada com sigilo. Na verdade, trata-se de uma obrigação da organização no relacionamento com as partes interessadas. Se há algum risco preciso que os envolvidos tenham consciência e ajam em relação de corresponsabilidade para que não ocorram eventos críticos extremos que comprometam vidas e patrimônios. Mas o alerta necessário aqui vai para a área de comunicação: estratégias de comunicação preventiva não são simplesmente informacionais. É preciso ir além da informação, gerar sentido, educar e desenvolver práticas e comportamentos de cuidado.

**É de conhecimento que vivemos um período de incertezas e desconfiança nas organizações, incluindo personalidades (da música, do futebol, do cinema, etc.). Na sua perspectiva, qual a justificativa para isso?**

Há uma revolução profunda no modo como nos relacionamos. A relativa transparência e abundante informação acessada pelo cidadão, mudou seu olhar sobre as organizações e as pessoas públicas. As contradições – intrínsecas ao ser humano e que configuram as organizações – hoje passam a ser vistas e analisadas cotidianamente pelos interlocutores, sejam eles cliente, torcedores, associados. Independente da natureza do vínculo, há uma hipervisibilidade presente que faz estremecer as relações de confiança ou, pelo menos, a desloca para a relação um a um.

O ambiente midiático digital, especialmente no que diz respeito ao espaço das redes sociais, responde a esse novo modo de se relacionar e potencializa o deslocamento da confiança.

**Levando em conta o cenário digital, como a “cultura do cancelamento” vem influenciando a forma de gerir uma situação de instabilidade pela qual uma organização passa?**

A influência é profunda, mas eu destacaria dois aspectos: a celeridade e a comunicação como diálogo. Explico: a cultura do cancelamento, assim como toda a lógica do compartilhamento nas redes sociais é baseada na emoção. A emoção mais primária e rudimentar do indivíduo, quando compartilhada, vai contagiando e configurando uma espécie de emoção pública. Com isso, a necessidade de ser rápido e assertivo na reação aos eventos críticos se tornou um imperativo. A contenção das crises precisou ser acelerada no mesmo ritmo das redes. A tolerância é zero para a demora em reagir. Por outro lado, a reação já não se faz mais como se fazia em tempos analógicos, com uma só nota oficial / comunicado. Hoje é preciso estabelecer uma relação de diálogo nos momentos de caos. As notas muitas vezes intensificam as situações quando não geram a crise. Antes, é preciso uma comunicação intensiva, dialogal, simples e redundante como nunca.

**Qual crise ocorrida nos últimos anos pode ser considerada emblemática, seja pela condução bem-sucedida seja pela gestão desastrosa?**

A gestão de crise mais bem sucedida é aquela que não se tornou pública, ou seja, aquela que deu muito trabalho na gestão do evento crítico e foi contida, não transbordou. Há muitos casos no Brasil, mas que por serem bem-sucedidos não se tornam conhecidos. Das que se tornaram públicas temos algumas como a do Boticário, em 2015, quando adeptos de uma crença religiosa chamaram um grande boicote a um produto da marca por homofobia. A marca resistiu e manteve seu posicionamento, se tornando ainda mais forte.

Em contrapartida, somos pródigos em crises mal gerenciadas. Desde as catástrofes ambientais que abatem população vulnerável sob forma de enchentes, deslizamentos, estiagens, chuvas torrenciais até aquelas que envolvem grandes marcas. As situações vividas pela Vale nas duas barragens de rejeitos que se romperam formam um caso emblemático que rende estudos no âmbito das organizações privadas. As recorrentes crises em hospitais públicos e privados, os ataques armados coletivos às escolas. Enfim, não faltam exemplos de situações mal conduzidas e que, infelizmente, se repetem.

**De que formas os profissionais da Comunicação podem sensibilizar empresários e gestores públicos sobre a importância da cultura da prevenção e a necessidade da gestão de riscos?**

O primeiro passo que precisa ser dado pelos profissionais de comunicação é investir na ampliação do repertório técnico para fazer a gestão de riscos e crises. Hoje, a grande maioria dos profissionais ainda usa o ferramental da década de 1980. É comum encontrar profissionais e empresas que se posicionam nesse tema, mas tudo que fazem é escrever notas e comunicados para

circunstâncias de ameaça e/ou crise. É urgente estudar o tema de forma ampla, construir metodologias e atuar na dimensão estratégica e não apenas operacional.

Uma vez que essa primeira etapa tenha sido vencida, é preciso estabelecer uma estratégia baseada em conhecimento para sensibilizar os gestores. Hoje, a crise que afeta a reputação gera impacto econômico-financeiro imediato nas organizações. Convencer um gestor quando há risco de prejuízos tangíveis é sempre mais rápido. Buscar oportunidade de formação continuada para essas lideranças é fundamental.

**Após a Pandemia do Novo Coronavírus e das Eleições 2022 no Brasil, a imprensa está mais bem preparada para cobrir situações críticas?**

Eu entendo e espero que a imprensa siga exercendo seu papel de denúncia de análise de erros, equívocos e más intenções, assim como de escândalos e situações que ameaçam pessoas e instituições. Mas também espero que a comunicação das organizações esteja mais bem preparada para defender seu ativo reputacional. Não com censura ou ameaças à imprensa, mas sim com estratégias inteligentes e transparentes de comunicação.

**Olhando de fora, no contexto atual e diante da atuação, é possível perceber sinais que põem em risco a imagem e a reputação de alguma organização brasileira nos próximos anos?**

Em todos os segmentos de atuação há sinais de riscos que podem se converter em eventos críticos mal gerenciados e eventuais crises. Nossa cultura de prevenção e antecipação é incipiente. Entendemos o enfrentamento das crises como testes de resistência de nossa garra e fé e, com isso, ignoramos a riqueza da prevenção e trocamos o custo relativamente baixo de gerenciar os riscos pelo alto custo de conter as crises. Infelizmente, ainda precisamos desenvolver a Cultura do Cuidado no contexto das organizações brasileiras, o que implica em uma consciência cada vez maior dos riscos e da necessidade de prevenção e segurança. Enquanto isso não acontecer, não estamos seguros neste tema. Precisamos caminhar mais rápido.



# Notas biográficas

## **Ana Flávia de Bello**

Formada em Comunicação Social pela UFPR, especialista em Administração de Empresas pela FGV/SP e mestre em Administração Estratégica pela PUC/PR. CEO da startup Cosafe LATAM, com vasta experiência como consultora e palestrante em gerenciamento de crises para proteção da reputação de marcas. Ocupou posições de liderança em diversas indústrias como bebidas, telecomunicações e beleza e cuidados pessoais.

## **Ana Karin Nunes**

Professora e pesquisadora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Comunicação Social/Relações Públicas (UNISC), Especialista em Gestão Universitária (UNISC), Mestre em Comunicação Social (PUCRS) e Doutora em Educação (UFRGS). Coordenadora do Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação (RCCOm), parceria institucional entre UFRGS e PUCRS. Diretora de Comunicação da ADUFRGS-Sindical.

## **Ana Paula Sartor**

Diretora de Engajamento Corporativo e Reputação na Edelman, atuando em clientes como Aegea, Bracell, Bradesco Seguros, DP World, ENGIE Brasil Energia, FAS, FedEx, Grupo Tigre, Indorama, Novelis, RTRS, Serasa Experian e Tupy, além de atuar nas frentes de treinamentos de porta-vozes com diferentes focos e gerenciamento de crises. Ana é graduada em Jornalismo pela Universidade São Judas Tadeu, tem pós-graduação em Comunicação e Marketing pela FMU e especialização em Gestão de Projetos.

## **Anik Suzuki**

Fundadora e CEO da ANK Reputation, é especialista em gestão de reputação de empresas e líderes, avaliação e gestão de risco de imagem, gestão de crise, comunicação corporativa e desenvolvimento de porta-vozes. Jornalista formada pela PUCRS, com MBA pela Fundação Dom Cabral e pós-MBA pela Kellogg School of Management (EUA), tem mais de 20 anos de experiência no mercado. Também é membro do Conselho Editorial do Grupo RBS, da diretoria voluntária da Fundação Iberê Camargo e da diretoria voluntária da Bienal do Mercosul 2024.

## **Carolina Frazon Terra**

Pesquisadora do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA/USP, líder do grupo de pesquisa Influcom, pós-doutora, doutora, mestre e especialista, todos pela ECA-USP; formada em Comunicação Social/RP. Já passou por empresas como FIAT, Vivo, MercadoLivre, Agência Ideal, Garoto e Nestlé. Atualmente, é consultora, professora (na USP e na Cáster Líbero), pesquisadora de mídias sociais e RP Digitais e integrante do Observatório da Comunicação de Crise.

## **Daiane Scheid**

Professora adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, campus Frederico Westphalen/RS. Realizou Estágio de Pós-Doutoramento junto ao Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, na Universidade do Minho. Doutora em Comunicação. Pesquisadora do EstratO - Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas Organizacionais e integrante do Observatório da Comunicação de Crise.

## **Diego Wander da Silva**

Professor da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, da UFRGS, e mestre em Comunicação Social, pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Integra o Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP - UFRGS) e o Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (Geacor - PUCRS).

## **Elsa Lemos**

Especialista em Comunicação de Crise. É mestre em Guerra de Informação, pela Academia Militar. Tem licenciatura em Ciências da Comunicação, pela Universidade Lusófona. É auditora de Gestão de Crises pelo Instituto de Defesa Nacional. É docente na cadeira de Gestão e Comunicação de Crises, na Pós-Graduação de Comunicação Estratégica para Autarquias, no Politécnico de Coimbra (PT). E é docente na cadeira de Media e Opinião Pública no Mestrado de Guerra de Informação, na Academia Militar (PT). Seu propósito é criar e treinar para uma cultura de comunicação de crises em Portugal. Prepara pessoas e organizações, de entidades públicas, a privadas e sem fins lucrativos para comunicar em situações de crise. Entre os seus clientes está o setor de infraestruturas críticas.

## **Érica Ruiz**

CEO da Consultoria Crisis Solutions. Mestre em Administração de Empresas. Pós-graduada em Gestão e Desenvolvimento de pessoas, Graduada em Comunicação Social/Relações Públicas. Formação Internacional em Coaching Executivo pelo ICI atuando na formação de líderes em situações de risco e crises. Certificação Internacional em Gerenciamento e Comunicação de Crises pelo ICM (Institute for Crisis Management – USA). É docente universitária há mais de 20 anos de cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e EAD. Atuou como executiva de comunicação estratégica e marketing em grandes empresas. Atua na área de planejamento estratégico de ações e formação de executivos C-level em todas as áreas de gerenciamento e comunicação de Risco, Crises e Issues Management.

## **Gisela Gonçalves**

Doutora em Ciências da Comunicação e professora da Universidade da Beira Interior (UBI), Covilhã, Portugal. É diretora do Mestrado em Comunicação Estratégica e investigadora do LabCom, onde dirige a editorial LabCom Books. Desde 2015, é membro da Direção do SOPCOM, a Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. É coeditora da Routledge Handbook de Comunicação de organizações sem fins lucrativos (2022). Recentemente, publicou trabalhos sobre a ética das relações públicas e sobre a comunicação de crise no contexto dos incêndios florestais de 2017 em Portugal e da pandemia de Covid-19.

## **Gisele Lorenzetti**

CEO da LVBA Comunicação. Formada em Relações Públicas, sempre conduziu sua atuação em gestão da reputação e business. Tem especialização em gestão estratégica de negócios, compliance, governança e conselhos de administração. Foi fundadora, diretora, presidente do conselho e do conselho de ética da Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. É professora de comunicação, reputação e gestão de crises da LEC – Legal, Ethics & Compliance e associada ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

## **João Fortunato**

Jornalista e professor. É graduado em Comunicação Social, Pós-graduado em Comunicação Corporativa e Mestre em Comunicação e Cultura Mediática. Foi repórter e editor de jornais e revistas, e executivo de agências nacionais e internacionais de Relações Públicas e Comunicação Corporativa. Realizou inúmeros trabalhos no Exterior. É autor dos livros "Muito Além do Press-Release"; "Gestão de Crise na Área da Saúde" e "Linha de Pipa".

## **João José Forni**

Mestre em Comunicação pela UnB e MBA em Gestão Estratégica pela USP. Professor de Pós-Graduação em Comunicação Pública e Gestão da Comunicação nas Organizações. Foi Gerente de Comunicação do Banco do Brasil e Superintendente de Comunicação e Diretor Comercial da Infraero – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. Também passou pela gestão do Curso de Comunicação Social do Centro de Ensino Unificado de Brasília-UniCEUB. Consultor de Comunicação, com foco na gestão de crises. Autor do livro “Gestão de Crises e Comunicação – O que Gestores e Profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar Crises Corporativas” (Atlas, 3ª ed., 2019). Criador e editor do site [www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com).

## **Jones Machado**

Relações-Públicas, Doutor e Mestre em Comunicação, Professor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Coordenador-geral do Observatório da Comunicação de Crise (OBCC) e autor do livro “Gestão Estratégica da Comunicação de Crise” (Facos-UFSM, 2020), dentre outras obras na área da comunicação. Atua como pesquisador nos Grupos de Pesquisa Estrato - Estratégias Midiáticas Organizacionais e Crise.Com - Comunicação organizacional, Crise e Estratégia.

## **Lana D'ávila Campanella**

Graduada em Comunicação Social - habilitação Relações Públicas (PUCRS). Mestre, Doutora e Pós-Doutora em Comunicação Social (PPGCom PUCRS). Professora Adjunta da UFSM/FW desde 2009, tendo atuado em outras universidades como a Fargs, a Famecos/PUCRS e no Senac Pós-Graduação. Líder do grupo de pesquisa Comunicação Internacional e suas Interfaces com Cultura e o Poder nas Organizações (CNPQ) e do grupo de extensão Comunicare RP. No voluntariado, está como Conselheira do Conrerp 4º Região e como Diretora de Comunicação e Marketing da AEFW.

## **Mateus Lourenço de Paula**

Pós-graduado em Educação Transformadora pela PUC/RS (2021), com MBA em Marketing e Gestão de Negócios pela Universidade Cândido Mendes (2012), e graduação em Comunicação Social pelo Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (2008), assumiu a Coordenação Nacional de Comunicação da Polícia Rodoviária Federal em 2023, quadro de onde é servidor desde 2015. Esteve requisitado pela Secretaria Especial de Comunicação Social (SECOM) entre março de 2022 a janeiro de 2023, representando o SICOM – Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo Federal – na Conferência do Clima da ONU (COP27) em 2022, com destaque para a produção e roteiro do vídeo em Realidade Virtual Amazônia 360. Na PRF, atua na comunicação do órgão desde 2016 em produções como roteirista, diretor, apresentador, repórter e social media, com passagem pela Universidade Corporativa do órgão entre 2021 e 2022. Coordenou a campanha selecionada Destaque Maio Amarelo 2023 recebida pela PRF pelo Observatório Nacional de Segurança Viária e finalista do prêmio ECOAR 2011 pela Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento do Banco do Brasil, onde atuou entre 2010 e 2013.

## **Otavio Novo**

Profissional de Gestão de Riscos e Crises, atuando desde o ano 2000 em empresas líderes nos setores de serviços, educação e hospitalidade. Durante 6 anos foi responsável pelo Departamento de Segurança e Riscos da Accor Hotels na América Latina. É consultor, advogado e foi membro da comissão de Direito do Turismo e Hospitalidade da OAB/SP 17/18, professor e desenvolvedor de materiais acadêmicos e facilitador na formação de profissionais e na organização de empresas do setor do turismo e hospitalidade. Criador do curso on line "Gestão de Riscos e Crises na Hotelaria e Turismo" - Udemy. Coautor do livro "Gestão de Qualidade e de crises em negócios do turismo" (Senac, 2018).

## **Patrícia Brito Teixeira**

Jornalista, psicanalista, board da WePlanBefore – Inteligência Estratégica em Riscos, Crises, ESG e reputação, autora do livro "Caiu na Rede. E agora? Gestão de Crise nas Redes Sociais" (Évora), foi colunista da CBN Ribeirão, Risk Management Professional, Certificado internacional de Continuidade de Negócio e Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Especialização em ESG Management pela Berkeley Law. Há mais de 20 anos especialista em gestão de risco, gestão de crise e prevenção de riscos sociais, ambientais e de negócios.

## **Patrícia Milano Pérsigo**

Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen (UFSM/FW). Pós-doutora e Doutora em Comunicação pela UFSM. Líder do Grupo de Pesquisa Estrato – Estratégias Midiáticas Organizacionais e integrante do Observatório da Comunicação de Crise.

## **Rosângela Florczak**

Doutora e mestre em Comunicação (PUCRS), com especialização em Sociologia (UFRGS); em Comunicação Empresarial e em Teorias e Práticas de Ensino (ESPM). É graduada em Comunicação Social – Jornalismo (UFSM) e consultora e sócia-diretora da Verity Consultoria. Atuou como executiva de comunicação em organizações de grande porte, especialmente na área educacional e saúde. Atualmente, é Decana da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da PUCRS.

## **Valdeci Verdelho**

Jornalista, especialista em gestão de crise, fundador da Verdelho Comunicação (agência de Relações Públicas full service, membro da PR Boutiques Internacional), com expertise em desafios de comunicação no atendimento de clientes nacionais e globais. Atuou em grandes jornais e revistas, como Folha de São Paulo, Estado de São Paulo, Isto É e Exame, além de publicações da imprensa sindical e revistas especializadas. Foi professor de jornalismo na ECA/USP. Atua há décadas em assessoria de comunicação, tendo atuado no setor público, com experiências em administração municipal, estadual e federal.

## **Wilson da Costa Bueno**

Professor sênior da Universidade de São Paulo (USP). Tem mestrado e doutorado em Comunicação/Jornalismo pela USP. Consultor em Comunicação Corporativa/Organizacional para diagnósticos em Comunicação e elaboração de políticas de comunicação para empresas e instituições públicas e privadas (Embrapa, vários institutos federais - Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Espírito Santo, Parque Tecnológico da Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal do Amapá, Universidade Estadual de Santa Catarina, dentre outras). Professor de cursos in company na área de Comunicação Corporativa/ Organizacional e Jornalismo Especializado. Membro do Conselho Consultivo do Observatório da Comunicação de Crise.

# Equipe do Observatório da Comunicação de Crise

## **Coordenação-Geral:**

Prof. Dr. Jones Machado (UFSM)

## **Coordenação de Pesquisa:**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Patrícia Milano Pêrsigo (UFSM)

## **Coordenação de Monitoramento:**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Scheid (UFSM)

## **Coordenação de Conteúdo:**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina Frazon Terra (USP)

## **Coordenação de Comunicação:**

RP Dr. Jean Felipe Rossato (UFRGS)

## **Acadêmicas de Relações Públicas:**

Aline Eduarda Iora e Nathália Alice Martínez Guimarães (UFSM)

## **Conselho consultivo:**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Andréia Silveira Athaydes (UFSM)

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Gisela Gonçalves (UBI – Portugal)

Prof. Me. João José Ferreira Forni (Comunicação & Crise)

Prof. Dr. Jorge Duarte (USP/Embrapa)

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (USP)

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Regina Marchiori (UEL)

Prof. Dr. Paulo Nassar (USP/Aberje)

Prof. Dr. Rudimar Baldissera (UFRGS)

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Teresa Ruão (UMinho – Portugal)

Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno (USP)



# OBSERVATÓRIO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE

