

**FACULDADE CÁSPER LÍBERO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO**

PATRÍCIA BRITO TEIXEIRA

**GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES NA
SOCIEDADE DO RISCO**

A construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre
diferentes públicos

São Paulo

2011

PATRÍCIA BRITO TEIXEIRA

**GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES NA
SOCIEDADE DO RISCO**

A construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre
diferentes públicos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Comunicação - Área de Concentração: Comunicação na Contemporaneidade - Linha de Pesquisa - Processos Midiáticos - Tecnologia e Mercado. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ângela Cristina Salgueiro Marques.

São Paulo

2011

Banca Examinadora

Professora Doutora Ângela Cristina Salgueiro Marques

Orientadora

Professor Doutor Luiz Alberto de Farias

Membro da Banca

Professora Doutora Selma Felerico

Membro da Banca

Dedico este estudo aos que estiveram ao meu lado durante sua escrita:

A Deus e à Nossa Senhora Aparecida,

*Aos meus amigos companheiros
Mick (um Golden Retriever - In memoriam) e Eros (um grande Bernese).*

*E, é claro, aos meus pais, Domingos da Silva Teixeira e Nilza Florência Brito Teixeira,
que mesmo distantes, estão sempre próximos.*

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais e sinceros:

... Aos meus pais que me apresentam ensinamentos diários de vida e me ensinaram a ser determinada e perseverante com os meus objetivos;

... Aos meus irmãos, Fabiana Regina Brito Teixeira e Alfredo José Teixeira, que me dão força e me oferecem suas sinceras amizades;

... À Professora Doutora Selma Felerico, que foi a primeira pessoa que me incentivou a cursar o Mestrado;

... Ao Professor Doutor Dimas Künsch, o segundo a acreditar em mim, no que diz respeito ao ingresso no Mestrado, e que não me aceitou como aluna ouvinte, me incentivando a fazer a prova;

... À minha eterna orientadora, Professora Doutora Ângela Cristina Marques, que foi a terceira a me incentivar a fazer o Mestrado e que sempre esteve ao meu lado em momentos difíceis, apresentando carinho e palavras motivadoras;

... Ao Professor Doutor Luiz Alberto de Farias, que me deu grandes direcionamentos na qualificação, me incentivou a continuar na trilha do conhecimento e partir para o doutorado;

... Ao meu amigo eterno Betho Lima, e sua mãe Therezinha, pela parceria, amizade e broncas sinceras;

... À minha querida e amada empresa Trixe Comunicação Empresarial, que me incentiva diariamente a buscar o conhecimento;

... À minha equipe composta pelos amigos Edson Raphael de Jesus, Raphaella Rodrigues, Mônica Francesco, Osmar de Barros e Vicentina de Paula, entre outros.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo central demonstrar que os processos de gestão e gerenciamento de crise para diferentes atores institucionais devem ser diferenciados, levando em consideração seus objetivos, *stakeholders* e mensagens a serem transmitidas. O processo comunicativo que envolve riscos e crises no cenário organizacional gera a necessidade de cada caso ser analisado e construído individualmente para diferentes organizações. No desenvolvimento deste estudo foi fundamental buscar nas teorias da construção dos riscos e da sociedade do risco (pesquisando autores como Anthony Giddens, Ulrich Beck e Zygmunt Bauman), como a comunicação pode contribuir para a prevenção de riscos e crises, como uma crise é construída discursivamente na mídia e como a força da opinião pública influi na resolução de riscos e crises. A reflexão desenvolvida por este trabalho foi aprofundada com uma análise empírica no âmbito dos riscos alimentares, especificamente o caso da crise do leite, cuja repercussão ocorreu entre os meses de outubro e dezembro de 2007, envolvendo, sobretudo, os seguintes atores: as empresas Grupo Parmalat, Centenário, Calu; as cooperativas Coopervale e Casmil; a Anvisa e a Associação Leite Brasil. De modo a perceber como esses atores se posicionaram diante da opinião pública, analisamos o conteúdo de 38 reportagens da *Folha de S.Paulo* de modo a observar como esse veículo enquadrava a crise e como os atores acima mencionados mobilizaram argumentos e contra-argumentos no debate. Desse modo, foi possível apontar os erros cometidos por esses atores e sugerir o processo de gestão e gerenciamento de crise mais adequado para cada um, sob o olhar de um gestor. Apesar de as redes sociais ainda não estarem em evidência em 2007, foi pesquisado também como deveria ter sido o processo de gestão e gerenciamento de crise para as redes sociais, pois se trata de um assunto extremamente atual.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Gestão e gerenciamento de crise. Sociedade do risco. Crise do leite na mídia. Opinião pública. Redes sociais.

ABSTRACT

The main objective of this research is to demonstrate that processes of managing crisis for different institutional actors have to be personal, taking into consideration their objectives, stakeholders and messages to be transmitted. The communicative process which involves risks and crises in the organizational setting shows that each case must be individually analyzed and constructed in each different organization.

During the development of this study, it was vital to search in theories of risk construction and risk society (authors like Anthony Giddens, Ulrich Beck and Zygmunt Bauman) how the communication may contribute to prevent risks and crises, how a crisis is discursively constructed in the media and how the power of the public opinion may influence in the solution of risks and crises. The reflection developed by this study was deepened through empirical analysis in the scope of food risks, specifically the case of milk crisis, whose repercussion happened between October and December 2007, involving mainly the following actors: Parmalat Group, Centenário, Calu; Coopervale and Casmil cooperative; Anvisa and Associação Leite Brasil. In order to understand how these actors positioned themselves for the public opinion, we analyzed the content of 38 articles from the newspaper *Folha de S.Paulo* to observe how this vehicle framed the crisis and how the above mentioned actors mobilized arguments and counter arguments in the debate. Thus, it was possible to point out the mistakes made by these actors and suggest the process of managing crisis more suitable for each case, under the gaze of a manager. Although social networks were not in evidence in 2007, it was also researched how the process of managing crisis for social networks would have been, since this is an extremely updated topic.

Key words: Organizational Communication. Managing crisis. Risk society. Milk crisis in the media. Public opinion. Social networks.

SUMÁRIO

Dedicatória.....	4
Agradecimentos.....	5
Resumo.....	6
Abstract.....	7
Introdução.....	10
1. Sociedade do risco e o contexto organizacional.....	19
1.1. Sociedade do risco.....	24
1.2. O papel da comunicação na sociedade de risco.....	28
1.3. A mídia como esfera de visibilidade e sua atuação na definição e repercussão dos riscos.....	31
1.4. Como as organizações lidam com os riscos associados à sociedade atual.....	33
1.5. Os riscos e as organizações: ações e medidas para detectar e evitar as concretizações dos riscos.....	36
1.5.1. Controle de produção.....	38
1.5.2. Confiança e riscos alimentares.....	39
2. Construção discursiva de uma crise a partir de um risco.....	41
2.1. Conceitos e tipos de crises.....	43
2.2. Diferenças entre crise e risco.....	46
2.3. Como uma crise é construída discursivamente na mídia.....	48
2.4. Crises abalam a reputação.....	52
2.5. Na sociedade do risco, reputação se conquista com ética.....	57
2.6. O poder da opinião pública e da mídia na definição e resolução de uma crise.....	60
3. Os riscos alimentares na sociedade do risco.....	65
3.1. O risco dos especialistas e dos leigos. Necessidade de uma comunicação.....	71
3.2. O caso da contaminação do leite no Brasil.....	73
4. Análise de conteúdo da construção discursiva da crise do leite.....	76
4.1. Considerações metodológicas: análise de conteúdo.....	79
4.2. A negociação mediada para o entendimento e resolução da crise do leite.....	83
4.3. Tentativa de entendimento do problema.....	85
4.4. Justificação pública acerca dos fatos apurados.....	97
4.5. Repercussões concretas para os atores envolvidos.....	110

5. Gestão e gerenciamento de crises para diferentes atores institucionais.....	116
5.1. Gestão e gerenciamento de crise: conceitos e diferenças.....	120
5.2. Processos envolvidos em uma gestão de crise.....	123
5.3. Gestão de crise para diferentes atores.....	130
5.4. Gerenciamento de crise para os diferentes atores.....	136
5.5. Comunicação de risco.....	143
5.6. Gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais.....	146
Considerações finais.....	155
Bibliografia.....	161
Anexos.....	167

INTRODUÇÃO

Introdução

A comunicação organizacional está diretamente relacionada ao meu cotidiano profissional. Tal fato me motiva a explorar de maneira mais aprofundada os conceitos teóricos que embasam esse campo de estudos, de modo a utilizá-los posteriormente para refletir a respeito dos “modos de fazer” que sedimentam minha prática. Meu interesse em estudar temas referentes a crises organizacionais surgiu quando, sem querer, comecei a prestar atenção nos posicionamentos assumidos por diferentes organizações diante de algumas crises enfrentadas ao longo dos últimos quatro anos. O acompanhamento do desenrolar dos fatos, a cobertura realizada e a postura assumida pela imprensa, assim como respostas positivas e outras negligentes fornecidas pelas organizações, me fizeram perceber o quanto uma análise qualitativa dos processos comunicacionais que ganham corpo em um momento de crise poderia contribuir para uma abordagem mais aprofundada do tema.

Quando ingressei no Mestrado, tinha em mente desenvolver um estudo cujas linhas principais fossem estruturadas a partir da dinâmica de “gestão e gerenciamento de crise por parte das empresas alimentícias”, pois os alimentos são de suma importância para a sobrevivência humana e requerem atenção e precaução constantes. Eu sabia o que queria, mas o objeto de pesquisa não estava definido e, após aproximadamente seis meses de conversas com a minha orientadora e leitura de centenas de notícias, páginas de livros e artigos, verifiquei que grande parte dos estudos atuais que tratam de crises enfrentadas por setores do ramo alimentício, aborda a questão dos riscos alimentares. Ainda que a intensificação das trocas comerciais internacionais tenha gerado exigências cada vez mais rígidas com relação às medidas de segurança sanitária nas sociedades contemporâneas – sobretudo com a atuação da Organização Mundial do Comércio (OMC), que impõe medidas de segurança e de verificação da qualidade dos alimentos comercializados entre diferentes países –, não podemos desconsiderar que ainda herdamos as características de uma sociedade do risco, tal como definida por Ulrich Beck (1999). Para esse autor, por mais que atualmente exista uma consciência global e pública dos riscos, por mais que se possa prevê-los matematicamente com análises probabilísticas, não se pode evitar que interesses privados, comerciais, institucionais e formas coercitivas de poder desvirtuem as regras que deveriam proteger e garantir a segurança dos indivíduos. Assim, ainda que tenhamos vários modelos de controle de

riscos à nossa disposição, esses modelos podem ser desvirtuados quando sobre eles atuam interesses de poder. Além disso, como bem sinaliza Zygmunt Bauman, a eliminação total dos riscos não é vantajosa para o comércio:

Para manter bem lubrificadas as rodas do mercado consumidor, é preciso um constante suprimento de novos perigos bem propalados. E os perigos dos quais se precisa devem ter a capacidade de se traduzir em demandas do consumidor: esses perigos são feitos “na medida” para o combate privatizado de riscos (Bauman, 1997: 233).

Nesse sentido, por mais que regras e métodos tenham sido elaborados para conter os riscos alimentares, esses métodos não conseguem “corrigir” e mesmo evitar o mau uso por parte de atores institucionais guiados por interesses estratégicos e pelo poder. Segundo Renata Motta (2008), a definição de políticas de proteção contra os riscos à saúde é objeto constante de disputas, resolvidas caso a caso, conforme são enfatizadas as oportunidades lucrativas abertas pelo desenvolvimento de produtos e as vantagens percebidas de seu consumo. Somado a isso, uma medida preventiva só obtém sucesso quando há um bom conhecimento sobre os riscos, sua forma de distribuição e de controle.

Dessa forma, abordar os riscos alimentares nas sociedades atuais implica também considerar o fato de que vivemos em sociedades do risco, ou seja, sociedades que constroem dispositivos de segurança os mais avançados, porém, que ao mesmo tempo, disseminam o medo, a incerteza e a dúvida. Os riscos estão atrelados não ao fracasso do progresso da técnica, mas ao seu sucesso. Esse impasse, e sua associação ao tema dos riscos alimentares, é abordado por um dos artigos da pesquisadora Julia Guivant, do Departamento de Sociologia e Ciências Políticas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Foi a partir da leitura dos trabalhos dessa autora, além de outros autores ligados à comunicação organizacional que comecei a esboçar um projeto de pesquisa na área de comunicação que reunisse tanto uma reflexão sobre os processos de gerenciamento de crises, no âmbito da comunicação organizacional, quanto um estudo a respeito dos riscos alimentares atuais desenvolvidos pela industrialização. O projeto deu origem ao presente estudo, que se encontra dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo traça um panorama que começa na Revolução Industrial, passa pelo desenvolvimento do capitalismo até chegar à globalização. A recuperação

dessas fases de intensa transformação econômica e social serve como pano de fundo para pensarmos a respeito da fase de desenvolvimento econômico mais atual, que se destaca pela quebra de fronteiras, pelo o direito de ir e vir e pelas possibilidades ilimitadas de nos comunicarmos com pessoas em diferentes lugares do mundo em tempo real, graças ao avanço da tecnologia e, em especial, dos transportes e das tecnologias de informação e comunicação. Contudo, é preciso ressaltar que, junto com o progresso e os benefícios da globalização, vieram também incertezas e ameaças difíceis de prever e calcular.

O processo de globalização também traz, além de pontos positivos, consequências extremamente negativas. A primeira parte deste trabalho aponta e discute o desenvolvimento de um modelo de sociedade resultante dos processos de industrialização, dos avanços tecnológicos e do desenvolvimento econômico, uma sociedade que Beck e Giddens chamam de **sociedade do risco**.

Se antes o termo “risco” era utilizado majoritariamente na medicina, hoje é também empregado nas áreas de economia, finanças, saúde, meio ambiente, segurança, entre outras. Beck destaca principalmente três riscos globais:

- 1) Conflitos em torno da destruição ecológica decorrente do desenvolvimento industrial, como efeito estufa, alimentos geneticamente modificados;
- 2) Riscos relacionados com a pobreza, com a fome e a falta de habitação;
- 3) Riscos oriundos da ampla distribuição de armamentos e armas de destruição em massa, tais como as armas de fogo, terrorismo, bomba nuclear etc.

Após os problemas econômicos enfrentados no final de 2008 e início de 2009, Beck, em seus artigos recentes, tem apontado as crises financeiras econômicas mundiais como um quarto tipo de risco global. A preocupação de autores como Beck, Giddens e Bauman é a de que as consequências da modernidade são difíceis de prever, porém há a necessidade de se chamar a atenção para que a indústria reveja seus processos de produção, adotando elementos mais rigorosos de controle, revendo seus sistemas de gestão e trazendo os problemas para a discussão coletiva. A comunicação se torna um fator fundamental nesse processo, pois o risco, ao se transformar em tema de discussão e reflexão na esfera pública, abre a possibilidade para o debate, o diálogo, a negociação e, por fim, para a busca de soluções, ou ao menos para a tentativa de se elaborar

medidas de precaução. Com o auxílio da teoria habermasiana, parto do pressuposto de que chamar diferentes atores para expor posicionamentos e prestar contas de seus atos na esfera de visibilidade pública permite a construção de novos argumentos e, conseqüentemente, de novas diretrizes de ação. Peritos (especialistas) e leigos (demais membros da sociedade) devem estar dispostos a se engajar em um processo de negociação e de cooperação discursiva para chegarem a um entendimento. Sob esse aspecto, a discussão se torna extremamente positiva para a busca da solução de um problema visto como sendo de interesse coletivo.

Nesse debate, a mídia configura-se como uma arena para a qual converge uma diversidade de pontos de vista. Os agentes midiáticos, ao editarem e conferirem visibilidade aos diferentes argumentos elaborados para o processo de apresentação e justificação pública de riscos exigem que governos e organizações se posicionem na esfera pública.

Os meios de comunicação se revelam fundamentais na mudança de atitudes e cobrança das responsabilidades daqueles atores diretamente envolvidos na detecção e geração dos riscos. Apesar do esforço da imprensa em comunicar os riscos e expor argumentos de diferentes atores, Jenny Kitzinger – pesquisadora que acompanha os movimentos de percepção dos riscos por meio dos discursos estampados na mídia – destaca que a imprensa ainda não sabe cobrir o tema dos riscos, sobretudo, pela falta de parceria com pesquisadores. Uma das soluções que ela propõe é que haja um maior investimento na formação de repórteres especializados nesse tipo de cobertura jornalística, para que acompanhem adequadamente a evolução dos riscos. Segundo a pesquisadora, muitos riscos não ganham o palco da mídia, porque os próprios jornalistas não estão preparados para investigar sua relevância.

Ainda no primeiro capítulo, faço menção a algumas sugestões de ações para detectar e evitar as concretizações dos riscos. Além do controle de produção, as organizações devem prever um planejamento para a reconquista de confiança e credibilidade junto a seus públicos de interesse. Na sociedade do risco, paira a dúvida sobre em quem confiar e sobre como a população poderá se sentir em segurança. A confiança está diretamente ligada aos riscos alimentares, pois, por ser um assunto que envolve a saúde, o ser humano precisa ter a segurança de conhecer o que está comendo e de confirmar a idoneidade da sua origem.

Quando os riscos se materializam, dão origem a uma crise que pode afetar uma população, uma grande empresa e outras organizações. Com uma crise em evidência, um produto pode ser tirado do mercado, a empresa pode sofrer danos financeiros, funcionários podem ser demitidos e famílias afetadas. Como administrar uma crise de tal maneira que não afete de forma negativa uma organização e não gere danos maiores a seus públicos de interesse? Esse é o assunto abordado no segundo capítulo, que também explora como uma crise é construída discursivamente na mídia. É importante retratar esse assunto em um trabalho desenvolvido na área de comunicação. Afinal, as relações traçadas entre riscos, sua afirmação e construção discursiva na mídia e o desencadeamento de crises organizacionais retratam um processo de constante geração de incertezas: a industrialização, ou uma falha de procedimentos industriais, gera um risco que, quando não administrado, calculado ou prevenido, gera uma crise. Isso significa claramente que a crise é um desdobramento de um fato, e ganha relevância e grandes proporções quando afeta diferentes públicos.

As crises abalam sistemas financeiros, afetam o clima organizacional (ambiente corporativo em que se encontram os colaboradores), mexem com a estabilidade da produção e prejudicam a imagem e a reputação de empresas. A imagem é resultado não só de uma boa percepção e opinião dos públicos de interesse sobre as organizações, mas também de um crédito acumulado a partir de um processo de comunicação bem-sucedido. Para conquistar uma reputação sólida, os gestores de comunicação organizacional terão de empreender o esforço de criar um planejamento estruturado e integrado que contemple a construção da identidade corporativa, que se estrutura em torno das mensagens propagadas de dentro para fora da empresa. O resultado do bom trabalho de construção da identidade gera imagem e, a longo prazo, a reputação. Essa última está baseada na produção de reciprocidade e confiança.

No segundo capítulo, abordo a questão da opinião pública e de sua influência no processo de formatação e de resolução de uma crise. A opinião pública nasce do debate, da troca de argumentos e informações entre um determinado grupo ou vários grupos de pessoas que se sentem concernidas pelas questões em pauta. A construção da opinião pública depende também dos posicionamentos assumidos pelas organizações e contribuições para as resoluções das crises. O resultado desse processo pode ser positivo ou negativo. A população pode ajudar na resolução dos problemas ou pode boicotar uma empresa, não consumindo seus produtos por se sentir lesada. Ao mesmo tempo,

por meio da pressão exercida pela opinião pública (e também por alguns organismos como a OMC), atitudes são tomadas: surgem leis e normas, por exemplo, em prol da defesa de animais, mudanças de embalagem e assim por diante.

Os riscos alimentares associados à intoxicação, contaminação, alimentos geneticamente modificados, má qualidade dos nutrientes, produtos vencidos, são constantemente alvos de críticas formuladas ao longo do processo de formação da opinião pública por estarem sempre em evidência nos meios de comunicação.

O terceiro capítulo aprofunda exatamente o surgimento dos riscos alimentares e como eles se tornam incertezas fabricadas no mundo da globalização. Os transgênicos, a doença da vaca louca e os agrotóxicos são os três riscos alimentares que ganharam maior evidência na esfera pública mundial nas últimas duas décadas, porém, para trazer o estudo mais para a realidade brasileira em um momento mais recente, a análise empírica aqui desenvolvida foi focada no caso da contaminação do leite, ocorrido em 2007, envolvendo duas cooperativas mineiras que forneciam leite adulterado com soda cáustica e água oxigenada para as empresas Parmalat, Calu e Centenário. Em algumas reportagens da mídia impressa, a Nestlé também aparece.

No capítulo 4, reportagens da *Folha de S.Paulo* referentes ao desdobramento da crise entre os meses de outubro e dezembro de 2007, foram analisadas de modo a investigar o posicionamento de diferentes vozes. Outros veículos foram investigados, como *O Estado de São Paulo* e *O Globo*, porém somente a *Folha de S.Paulo* deu subsídios necessários para acompanhar as narrativas dos atores sobre a crise. Foram analisadas 79 reportagens do dia 22 de outubro a 25 de dezembro, e selecionadas as 39 mais relevantes à pesquisa. A metodologia foi baseada na análise de conteúdo, método capaz de verificar como os fatos, discursos e posicionamentos foram evoluindo para cada ator envolvido na crise. Em um segundo momento da investigação empírica, foram analisados e explorados os argumentos e contra-argumentos fornecidos pelas empresas acima citadas, cooperativas e associações que estavam diretamente envolvidas na crise do leite de modo a evidenciar como ganharam proeminência e como o posicionamento desses atores institucionais revelou um processo de justificação pública envolvendo a criação de um debate que se delineou no espaço de visibilidade da mídia.

A partir daí, foi construída uma tabela que mostra o embate entre argumentos e contra-argumentos nas reportagens desse veículo midiático impresso. A quantidade de contra-argumentos apresentadas pelas empresas, no total de 28, demonstra que as

empresas mais reagiram às ameaças e às acusações e pouco ou nada fizeram para assumir uma postura pró-ativa diante das críticas, o que mostra claramente uma falta de preparo dessas empresas no processo de gerenciamento de crise envolvendo o leite - um produto fundamental para a saúde humana - e que foi exposto à população como uma bebida de qualidade duvidosa.

Nesse quadro de análise de conteúdo da crise do leite, os seguintes atores se destacaram na esfera pública e, conseqüentemente, na mídia: as empresas Parmalat (por ser a empresa mais conhecida, foi a que mais ganhou holofotes), Centenário e Casmil; as cooperativas Coopervale e Calu; a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e a Associação Brasileira de Produtores de Leite (Leite Brasil). Estes atores que também ganharam o palco do espetáculo da crise foram o alvo de análise no processo de gestão e gerenciamento de crise, exposto no capítulo 5.

O quinto e último capítulo demonstra claramente a proposta principal deste trabalho: estudar como a gestão e o gerenciamento de crise devem ser realizados de acordo com cada ator envolvido, respeitando seu objetivo corporativo, sua cultura, seus valores e a mensagem que deve ser transmitida aos seus públicos. Não existe uma fórmula pronta de como deve ser feito esse processo, nem no que diz respeito ao planejamento e a um estudo de ações prévias, testadas e treinadas, nem no momento em que se desencadeia uma crise, o chamado gerenciamento de crise. No entanto, as empresas buscam essa fórmula mágica que possa ser aplicada facilmente. Alguns autores que pesquisam processos de gerenciamento de crises apresentam essas fórmulas, como se fosse possível realizar o planejamento e o gerenciamento sem um profissional especializado. Claro que as dicas ajudam e é melhor que não fazer nada. A gestão de uma crise deve ser feita caso a caso e, geralmente, um modelo que serve para um ator, não serve para outro. Ao mesmo tempo, o modo como a Parmalat se comporta e age em uma crise é diferente do modo como age a Anvisa, por exemplo.

No caso da crise do leite, a Anvisa ainda deveria ter utilizado a comunicação de risco, que implica, em linhas gerais, formular e transmitir mensagens adequadas de como a população deve proceder em relação ao produto. A mensagem precisa ser bem delineada para que não cause pânico junto à população, que se encontra em um momento fragilizado, sem saber em quem confiar.

O processo de construção de um plano de crise foi explicado no quinto capítulo, indicando como deve ser feito, graças às contribuições valiosas de Fearn-Banks (1996 e

2002) e Neves (2002). Partindo das sugestões desses autores, assim como de como outros que retratam o tema da crise, pude desenhar um modelo de plano de crise para cada ator, considerando a adulteração do leite como vulnerabilidade. Assim, de forma explícita, é possível perceber como os processos são diferentes e os gestores de comunicação devem respeitar as peculiaridades de cada organização.

Essa conclusão de que a gestão e o gerenciamento de crise devem ser diferentes para cada ator institucional envolvido em uma crise contribui para que não sejam cometidos erros de comunicação que atinjam a imagem de uma organização. Mais importante e inovador ainda é considerar neste trabalho o processo de gerenciamento de crises na internet, sobretudo com relação às redes sociais. De acordo com a pesquisa feita, existem poucos estudos no mundo que retratam a gestão e o gerenciamento de crise de imagem na internet. As redes sociais são campos novos de estudo, e as crises organizacionais envolvidas nela são mais ainda. Graças aos estudos feitos por González-Herrero e Smith (2008) e Mei, Bansal e Pang (2009), pude aprimorar o modelo de gestão e gerenciamento de crises online. Acredito que este seja um ponto inovador para as pesquisas de comunicação corporativa, afinal, além de estarmos na sociedade do risco, também devemos considerar que estamos inseridos na sociedade da informação, caracterizada pela velocidade da comunicação e o desejo de consumir informação.

Este trabalho reforça a ideia de que na era da sociedade do risco, mesclada com uma sociedade da informação, organizações não podem mais deixar de se comunicar corretamente. A comunicação para diferentes organizações precisa ser feita com planejamento, e qualquer organização, independente do seu tamanho, deve ter consciência que não está imune a uma crise. Saber como lidar com riscos e crises é o caminho para se resguardar dos danos. E não podemos nos esquecer que um erro ou falha de comunicação pode significar um grande passo para a eclosão de uma crise, que será vista e discutida na esfera pública, espaço que agora tem a internet como um palco maior de discussões.

CAPÍTULO 1
SOCIEDADE DE RISCO
E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Capítulo 1

Sociedade de risco e o contexto organizacional

O crescimento e avanço das sociedades trazem consigo efeitos colaterais como a intensa produção de riscos, ou seja, ameaças e incertezas que afetam o equilíbrio da saúde, do ambiente e até mesmo da alimentação. Os riscos alimentares têm-se configurado como tema de grande inquietação.

Por se tratar de saúde e ter como foco as consequências para a vida humana, os riscos alimentares tornam-se um dos riscos mais preocupantes da atualidade. Suas consequências são desconhecidas e muitos produtos são colocados no mercado sem testes prévios e um controle de qualidade que tenha como preocupação a saúde humana. Diferentes atores são, ou deveriam ser, responsáveis por isso: pesquisadores, indústria, governo e associações.

A Revolução Industrial, que iniciou na Inglaterra em meados do século XVIII, trouxe uma evolução de processos produtivos com mudanças significativas nos âmbitos sociais e econômicos. A tecnologia mostrou sua eficiência com várias invenções, por exemplo, as máquinas a vapor, que permitiram auxiliar o trabalho humano e, em alguns casos, até mesmo substituindo pessoas nas atividades mais repetitivas. Era o início da alta produção, intenso consumo e a busca por lucros.

Um dos sociólogos mais eminentes no estudo das consequências da industrialização, Ulrich Beck, afirma que a Revolução Industrial contribuiu para o surgimento da modernidade industrial. Beck (1997) explica que a Revolução Industrial conferiu aos donos do capital e à classe média o direito à inovação:

A mudança, impossível de ser detida e controlada, algo que parecia completamente inconcebível em períodos anteriores, agora é tacitamente assumida, uma certeza que merece ser questionada; ela torna-se a lei da modernidade a que cada uma deve se submeter (Beck, 1997: 39).

A partir daí, o sistema econômico que passou a predominar foi o capitalismo. Para definir o capitalismo, Beck (1999: 68) cita os conceitos de Wallerstein (1983: 303), segundo os quais os elementos básicos da economia capitalista mundial são: mercado único, no qual reina o princípio da maximização dos lucros; estruturas estatais internas e externas de capacidade variável e a aquisição de mais trabalho ocorre em uma relação de exploração:

O capitalismo é um sistema de produção de mercadorias centrado sobre a relação entre a propriedade privada do capital e o trabalho assalariado sem posse de propriedade. O empreendimento capitalista depende da produção para mercados competitivos, os preços sendo sinais para investidores, produtores e consumidores. A característica principal do industrialismo é o uso de energia material na produção de bens, combinado ao papel central da maquinaria no processo de produção (Giddens, 1991: 61).

O capitalismo possui diferentes fases. O foco aqui é direcionar a visão para a fase mais atual: a globalização, que despontou com força no fim do século XX por meio do avanço das comunicações (em especial a internet), transportes e novas tecnologias. Com as novas forças políticas e econômicas, o que antes era de âmbito local, ultrapassa fronteiras e ganha escalas mundiais:

Globalização significa os processos em cujo andamento os Estados nacionais veem a sua soberania, sua identidade, suas redes de comunicação, suas chances de poder e suas orientações sofrerem a interferência cruzada de atores transnacionais. Há a convivência entre as lógicas particulares da globalização da ecologia, da cultura, da economia e da sociedade civil, que não podem ser reproduzidas nem reduzidas umas às outras e que devem ser todas consideradas uma a uma e em suas relações de interdependência (Beck, 1999: 30).

O conceito de globalização não se limita somente aos movimentos e impactos econômicos e políticos. Beck explica que o termo globalização também está presente na cultura, meio ambiente, ciência, entre outros setores. Um exemplo disso é a cultura americana do McDonald's – comida rápida, hambúrgueres e batata frita – incorporada ao hábito brasileiro. Também para exemplificar, pode-se citar a contaminação do salmão no Chile, que reflete diretamente no consumo dos brasileiros e pede respostas sobre o controle da produção daquele país. Segundo Beck, pode-se caracterizar o conceito de globalização como “um processo que produz as conexões e os espaços

transnacionais e sociais, que revalorizam culturas locais e põem em cena terceiras culturas” (1999: 31).

Com a globalização, não existe mais a fronteira de espaço, tempo e das redes de comunicação. Giddens (1991) explica que a globalização pode ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância.

As sociedades deixam de ser somente locais, ganham amplitudes maiores, passam a ser observadas por várias pessoas e transformam-se em uma sociedade mundial. As populações passam a se comunicar entre si, mostram o que estão fazendo e têm fácil acesso a tudo.

Beck explica que não significa que as sociedades se tornarão uma megassociedade, que reúne e dissolve todas as sociedades nacionais. Na verdade, o que surge é um horizonte que se caracteriza pela multiplicidade: “Globalização significa também a negação do Estado mundial. Precisamente: sociedade mundial sem Estado mundial e sem governo mundial” (Beck, 1999:33). Assim, o dilema da globalização é que o Estado fica sem controle do desenvolvimento econômico:

Sociedade mundial sem Estado mundial significa uma sociedade que não está politicamente organizada e na qual novas oportunidades de poder e intervenção surgem para os atores transnacionais, que não possuem a legitimidade democrática. Isso significa a abertura de um novo espaço transnacional da moralidade e da subpolítica, tal como se manifesta, por exemplo, nos boicotes de compradores, mas também em questões de comunicação e crítica transcultural (Beck, 1999: 58).

Em seu estudo acerca da globalização e de suas consequências humanas, Bauman concorda com Beck e afirma: “Em um mundo em que o capital não tem domicílio fixo e os fluxos financeiros estão bem além do controle dos governos nacionais, muitas das alavancas da política econômica não mais funcionam” (1999: 64). Bauman também aponta que a era atual pode ser chamada de “nova desordem mundial”: “Em poucas palavras: ninguém parece estar no controle agora.” (Bauman, 1999: 66).

Enquanto muitos autores classificam a globalização como sendo a grande luz e solução do século, Bauman é mais realista em apontar as consequências ou a verdade crua e direta: “O significado mais profundo transmitido pela ideia da globalização é o caráter indeterminado, indisciplinado e autopropulsão dos assuntos mundiais; a ausência

de um centro, de um painel de controle, de uma comissão diretora, de um gabinete administrativo” (1999: 67).

Segundo Beck, o dilema da política social da era da globalização é que o desenvolvimento econômico escapa do controle do Estado nacional (1999: 36): “A sociedade industrial está escorregando para uma terra de ninguém, de ameaças sem garantia. A incerteza prolifera por toda parte.” (1999: 24) Giddens (1997) vê este momento como de incertezas fabricadas e suposições de cenários.

Se ninguém está no controle – nem Estado, nem governo, nem corporações – e a desordem mundial ganha raízes, a conclusão é a de que a principal consequência da globalização é a constituição de uma sociedade de riscos. Tais riscos não foram vividos pela população mundial há meio século. Os riscos nascem e são cultivados em um ambiente sem controle, sem dono e sem fiscalização.

O industrialismo, em seu estágio avançado na segunda metade do século XX, está crescentemente produzindo efeitos que não podem mais ser abarcados ou cobertos pelo cálculo do risco e do seguro. Em vez disso, este último enfrenta as instituições técnicas e sociais do “Estado de precaução” com ameaças que anulam, desvalorizam e destroem todos os cálculos a partir de suas próprias fundações. Falando de modo irônico, a autorreflexão da sociedade industrial tardia sobre o padrão de risco permanece e nos cega para a confrontação com ameaças incalculáveis, que são constantemente eufemizadas e trivializadas em riscos calculáveis. Também nos deixa cegos para a crise institucional, a perda da fé e suas consequências e perturbações para o direito, a política, a economia e o que parece ser privacidade, que dessa forma fazem-se permanentes (Beck, 1997: 215-216).

Com a obsolescência da sociedade industrial deve-se destacar a emergência da sociedade de risco. Beck, um dos maiores sociólogos especialistas no estudo de risco, diz que esse conceito designa uma fase no desenvolvimento da sociedade moderna em que os riscos sociais, políticos, econômicos e individuais tendem cada vez mais a escapar das instituições de controle e proteção da sociedade industrial (1999: 14).

A mudança repentina ocorrida na sociedade industrial, como também suas consequências, é o que Beck denomina de “modernização reflexiva”, que expressa que os riscos são as características predominantes da nova era industrial do fim do século XX e início do XXI.

1.1. Sociedade do risco

Pode-se afirmar que os riscos nasceram das próprias incertezas criadas na sociedade industrial. O conceito da sociedade do risco designa um estágio da modernidade em que começam a tomar corpo as ameaças produzidas no caminho da sociedade industrial. “A noção de risco se torna central em uma sociedade que está deixando o passado, o modo tradicional de fazer as coisas e que se abre para um futuro problemático. Essa afirmação se aplica tanto a ambientes de risco institucionalizado quanto a outras áreas” (Giddens, 2002:106).

Para Giddens (1997), os bens criados pelo desenvolvimento industrial ficam prejudicados por uma série muito óbvia de males. Pode-se dizer que não é apenas uma sociedade de risco, mas sim uma sociedade em que os mecanismos da verdade mudam constantemente (1997: 221): “Em vez de estarmos em um período de pós-modernidade, estamos alcançando um período em que as consequências da modernidade estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes” (Giddens, 1991: 13).

Mas o que significa risco? O termo risco é empregado hoje em diferentes áreas: economia, finanças, saúde, meio ambiente, segurança etc. Apesar de ser um termo muito utilizado, existe uma confusão ao defini-lo, pois, frequentemente, riscos são tomados como sinônimos de perigo, mas são assuntos distintos.

Para entender melhor e não haver confusão, a palavra “perigo” significa no tradicional dicionário Michaelis: “Situação em que está ameaçada a existência ou integridade de uma pessoa ou de uma coisa.”¹

Risco é caracterizado pela incerteza e pela ameaça imposta a uma pessoa, algo ou uma organização. Em *World risk society*, Beck define a sociedade do risco como aquela perpassada pelos perigos produzidos pela própria civilização e que não podem ser controlados pelo espaço ou tempo:

¹ Verbete consultado no dicionário online Michaelis:

1. Situação em que está ameaçada a existência ou integridade de uma pessoa ou de uma coisa; risco, inconveniente. 2. *Pop.* Mulher sedutora. 3. *Pop.* Homem conquistador.

Site - Michaelis -

Endereço eletrônico: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=perigo>.

Acesso em: 7 de novembro de 2010.

Sociedade de risco significa o passado que perdeu seu poder de determinação sobre o presente. Entra em seu lugar o futuro, ou seja, algo que não existe, algo fictício e construído, como a causa da vida e da ação do presente. Quando falamos de riscos, discutimos algo que não ocorre, mas que pode surgir se não for imediatamente alterada a direção do barco. Os riscos imaginários são o chicote que fazem andar o tempo presente. Quanto mais ameaçadora as sombras que pairarem sobre o presente anunciando um futuro tenebroso, mais fortes serão os abalos hoje solucionados pela dramaturgia do risco (Beck, 1999: 178).

Quando Beck cita “dramaturgia do risco” é importante explicar as encenações que tais ameaças realizam para virem à tona. Fazendo uma analogia com o mundo do teatro, é como se em uma peça os riscos fossem os atores principais, mas só aparecessem em cena no momento do espetáculo. É como se a qualquer hora a campainha do teatro fosse tocar para a peça começar. Isso significa que as incertezas dão sinais de que vão ocorrer, caso medidas não sejam tomadas.

Giddens (2002) explica que riscos de alta consequência afetam grande número de pessoas de maneira a ameaçar suas vidas. “O risco se refere a acontecimentos futuros ligados às práticas presentes e, portanto, a colonização do futuro abre novas situações de risco, algumas das quais institucionalmente organizadas” (2002:111). As ameaças utilizam do fator tempo, ou seja, apesar da possibilidade de ocorrer no futuro, estão diretamente interligadas a atitudes do presente:

O processo de industrialização é indissociável do processo de produção de riscos, uma vez que uma das principais consequências do desenvolvimento científico industrial é a exposição da humanidade a riscos e inúmeras formas de contaminação nunca observados anteriormente, que ameaçam os habitantes do planeta e o meio ambiente. Agrava o problema a percepção de que riscos gerados hoje não se limitam à população atual, uma vez que as gerações futuras também serão afetadas (Demajorovic, 2003: 35).

Na sociedade de risco, o que chama atenção são as incertezas e a insegurança diante das ações humanas que desejam o avanço constante da sociedade. Existe um individualismo mundial, no qual empresas e indivíduos pensam no “aqui e agora” e não no amanhã. Giddens observa que as ações individuais podem ter efeitos mundiais. Esse é um exemplo claro de que a sociedade de risco é uma consequência da globalização: ações são refletidas em reações, que podem sofrer outras reações e assim consecutivamente. No entanto, vale destacar que tais reações não atingem somente

pessoas, mas também instituições, comunidades e principalmente geram consequências ecológicas.

Em *Risk society*, Beck expõe os três tipos de riscos globais:

1) Conflitos em torno da destruição ecológica condicionada pela riqueza e pelos riscos técnico-industriais, como a camada de ozônio, o efeito estufa, manipulação genética e transplante de órgãos;

2) A destruição ecológica condicionada pela pobreza e os riscos técnico-industriais;

3) Os riscos das armas de alto poder:

A destruição ambiental não é apenas sombra traiçoeira do crescimento moderno e há uma íntima relação entre destruição ambiental e pobreza. A desigualdade é o problema mais importante do planeta. Uma análise integrada das formas de povoamento e alimentação, desaparecimento de espécies e recursos genéticos, energia, indústria e colonização humana indica que todos estes fatores estão interligados e não podem ser tratados separadamente (Beck, 1999: 80).

Bauman expõe o tema de forma mais subjetiva – pelo fato de os riscos serem hipóteses de ameaças. Ao mesmo tempo em que é subjetivo, ele explica que o risco pode ser “medido objetivamente”. Segundo o autor, o risco passa a ser objetivo ao se tornar uma “probabilidade estatística de acontecer o desastre” (1997:229). A atmosfera atual do risco é a sensação de ameaça e todos se unem para a busca da consciência na tentativa de reverter tal quadro de incertezas. As consequências da sociedade de risco são apontadas por Beck, na obra *World risk society*, por meio de seus efeitos colaterais, termo usado também em outras de suas obras:

Na teoria da sociedade mundial de risco aparece a categoria dos efeitos colaterais indesejados, em substituição à unidade fundamentada por uma ação que visa atingir um fim determinado. Conforme essa teoria são os riscos globais (sua construção política e social), ou seja, diversas crises ecológicas que produzem novas turbulências e desarranjos mundiais (Beck, 1999: 57).

O efeito colateral mais conhecido é o desmatamento das florestas tropicais, porém há outros, como lixo, tecnologias ultrapassadas das indústrias químicas e atômicas, indústrias genéticas e laboratório de manipulação de genes e de genética humana. “Crescem indústrias que possuem o potencial tecnológico para causar danos à vida e ao meio ambiente, sem que os países disponham dos meios políticos e instituições para impedir as possíveis destruições” (Beck, 1999: 81).

Vale ressaltar que quando se fala de crises ecológicas não se pode apenas considerar as questões ambientais que afetam diretamente a natureza, como o desmatamento, o efeito estufa, a poluição etc. O termo é muito mais amplo e abrange também os riscos alimentares – foco principal deste estudo –, no âmbito de intoxicação, uso de agrotóxicos nas produções agrícolas, alimentos modificados geneticamente, alimentos industrializados, entre outros exemplos. Giddens (2002) destaca os riscos cujos efeitos ao corpo humano ainda não foram comprovados pela ciência:

Muitas pessoas em grande parte da sua vida comeram alimentos contendo aditivos e tratados com fertilizantes químicos cujas consequências para a saúde são, na melhor das hipóteses, desconhecidas e, na pior, podem ajudar a produzir algumas das principais doenças mortais (2002: 111).

A alta industrialização trouxe um destino incalculável com efeitos colaterais incomensuráveis, que podem afetar o meio ambiente, o homem, as plantas, os animais e a cadeia como um todo. Ao atingir esse todo, um ciclo econômico, político, social, institucional, ambiental, de saúde e segurança é afetado. A consequência disso é uma crise mundial que envolve a humanidade:

A teoria da sociedade mundial de risco afirma que já não é mais possível externalizar os efeitos colaterais e os perigos das sociedades industriais desenvolvidas. Em sua condição de riscos de conflito, elas questionam a ordem institucional. Aqui começa a ser desenvolvido um novo pressuposto: o de que os espaços sociais transnacionais também são sustentados por perigos indesejados e reprimidos de forma conflituosa (Beck, 1999: 78-79).

De uma forma geral, o foco do trabalho da sociedade de risco é chamar a atenção sobre as consequências da modernidade para amenizar e prevenir impactos ecológicos. Seu estudo é importante para que medidas sejam tomadas no presente para contornar os efeitos colaterais no futuro.

1.2. O papel da comunicação na sociedade de risco

Entre os riscos globais citados por Beck, podemos destacar a poluição da camada de ozônio, efeito estufa, manipulação genética, transplante de órgãos, desaparecimento de espécies animais, diminuição dos recursos energéticos, intenso uso de agrotóxico, contaminação de alimentos, água etc.

Todos esses riscos adquirem proporções mais alarmantes quando se transformam em assunto de interesse público, gerando esferas públicas de discussão e debate. Se as consequências prováveis dos riscos não forem debatidas por todos aqueles direta e indiretamente afetados, dificilmente poderão ser evitados danos irreversíveis. Nesse caso, a mídia se torna fundamental para trazer à tona esses riscos, para instaurar uma esfera pública, e, conseqüentemente, contribuir para que atitudes sejam providenciadas e cobradas diretamente das corporações, como também exigir que o governo e demais órgãos controlem e fiscalizem tais ações.

O risco só adquire dimensão de problema público quando é tematizado como algo de interesse de todos. O público está diretamente envolvido na ameaça e passa a fazer parte do problema. Sendo assim, surge a necessidade da conversação e do debate para que medidas sejam cobradas. A esfera pública se torna fundamental nesse processo de cobranças de ações para minimizar riscos futuros:

A esfera pública é um sistema de alarme dotado de sensores não especializados, porém, sensíveis no âmbito de toda a sociedade. Na perspectiva de uma teoria da democracia, a esfera pública tem que reforçar a pressão exercida pelos problemas, ou seja, ela não pode limitar-se a percebê-los e a identificá-los, devendo, além disso, tematizá-los, problematizá-los e dramatizá-los de modo convincente e eficaz, a ponto de serem assumidos pelo complexo parlamentar. E a capacidade de elaboração dos problemas, que é limitada, tem que ser utilizada para um controle ulterior do tratamento dos problemas no âmbito do sistema político (Habermas, 1997: 91).

A esfera pública, como explica Habermas (1997), não é uma organização ou instituição com poderes, nem é estruturada normativamente, capaz de alterar circunstâncias. Trata-se de uma “rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados a ponto de se condensarem em opiniões públicas” (1997: 92):

Uma esfera pública se constitui através da atividade comunicativa quando diferentes públicos ou indivíduos se organizam em redes comunicacionais articuladas, com o objetivo de discutir sobre os problemas ou questões que os afetam, de assumir um posicionamento, de trocar argumentos e de justificá-los diante das interrogações feitas pelos parceiros de interação (Habermas apud Marques, 2009: 16).

A esfera pública é uma estrutura comunicacional com o objetivo do “agir orientado pelo entendimento” (Habermas, 1997: 92). Para chegar a um senso comum são necessárias as articulações deliberativas de argumentos com a ideia de solucionar ou melhor entender um problema específico. Os indivíduos apresentam seus pontos de vista e perspectivas para diferentes atores, que, por sua vez, também têm direito de expor seus posicionamentos sobre temas de interesse geral. Posteriormente abre-se o espaço para debate e a construção de novos argumentos, criando-se assim a possibilidade de se chegar à compreensão e à solução para o problema coletivo: “A teoria habermasiana concebe a deliberação pública como um processo discursivo ideal através do qual cidadãos devem elaborar coletivamente um problema como uma questão de interesse geral, cuja compreensão e cuja solução requerem uma ação recíproca (Marques, 2009: 12).

Demajorovic comenta o pensamento de Habermas, quando diz que ele propõe a busca de uma sociedade na qual a reflexão se generalize em todas as instituições. O ideal é que a conclusão dos fatos não se limite somente ao desenvolvimento técnico, mas sim permita a participação de diferentes atores para chegar a um objetivo que esteja em consonância com o bem de todos:

A discussão pública e irrestrita, emancipada, sobre a propriedade e a desejabilidade dos princípios e das normas orientadores da ação deve ser feita à luz das repercussões socioculturais dos subsistemas da ação racional objetiva em desenvolvimento – tal comunicação em todos os níveis dos processos de tomada de decisão políticos e repolitizados é o único aspecto em que algo próximo à racionalização é possível (Habermas apud Demajorovic, 2003: 63).²

É esse processo de argumentações, no qual as conversações se articulam em rede, que dá origem a uma esfera pública voltada para a comunicação de opiniões, demandas e interesses. Os atores passam a ter um posicionamento sobre os riscos e os papéis de cada um dos envolvidos, como empresas, organizações e autoridades

² HABERMAS, Jürgen. *Toward a rational society* (1971: 119).

políticas: “O que precisa para as pessoas se juntarem na luta é só o conhecimento dos riscos” (Bauman, 1997: 236).

A partir do debate e da exposição do problema coletivo, abre-se o caminho para a cobrança de medidas e ações rápidas para que ameaças não surjam. A mídia é uma estrutura comunicacional importante para a exposição dos pontos de vista e para o surgimento de outros argumentos. Trata-se de uma arena para que todos tenham a oportunidade de visualização dos fatos e opiniões, além de propor uma manutenção constante de ciclos de debates até chegar a um entendimento acerca de um problema de interesse geral.

1.3. A mídia como esfera de visibilidade e sua atuação na definição e repercussão dos riscos

Aos poucos, os riscos têm alcançado repercussão, sobretudo quando estão sob os holofotes da mídia. As companhias internacionais e os governos têm sofrido pressão da esfera pública mundial, no respeito à mudança de atitudes. “A participação individual-coletiva no contexto global é decisiva e notável: o cidadão identifica no consumo a senha que o autoriza a intervir politicamente em qualquer hora ou local” (Beck, 1999: 130).

Nesse processo, os indivíduos não conseguem ser diretamente ativos para uma mudança de trajetória, sendo necessário a repercussão na mídia para convocar um debate em torno de um risco. Segundo Beck, os protestos são intermediados pelos meios de massa. Os riscos nascem e a mídia tem o poder de apresentar a questão para ser discutida, avaliada e reavaliada, chamando a atenção dos atores envolvidos. Muitas vezes, os riscos também nascem na própria narrativa da mídia, que, por sua vez, aumenta a percepção do risco.

Notícias relacionadas aos riscos ganham facilmente espaços nos veículos de comunicação, pois o relato marca um assunto atual, é imprevisível, possui peso social e impacto político-econômico, tem abrangência local e mundial, milhares de pessoas são envolvidas devido às consequências e o caso pode evoluir, além de vários atores estarem envolvidos para a tomada de decisão (Sodré, 2009).

Apesar de os meios de comunicação serem fundamentais nesse processo de mudança de atitudes e cobrarem responsabilidades de diferentes atores envolvidos no processo, a mídia, segundo Beck, ainda não sabe apresentar os riscos ao público. Se para as organizações o assunto risco é novo – pois muitas vezes não sabem como lidar com os fatos –, para a imprensa é mais ainda. A busca constante pelo furo jornalístico, a quantidade de novos meios de comunicação e a velocidade dos fatos podem dar origem a informações erradas ou repercutir notícias polêmicas que gerem mais angústia junto ao público leigo.

A forma de produção de notícia não mudou. Agora os jornalistas precisam ser mais ágeis, eficientes e competentes ou alguma etapa da produção da notícia será excluída do processo de produção. Quando não se consegue a qualidade pretendida, ou

a pauta ou a apuração será prejudicada. A reportagem pode sair pela metade ou os dados incorretos ou incompletos. Geralmente as primeiras notícias de um desastre, por exemplo, são perdidas, faltam informações e efeitos negativos muito maiores são gerados (Christofoletti, 2008).

Por outro lado, Jenny Kitzinger – que tem estudado e acompanhado o posicionamento da imprensa diante de riscos – afirma que não são todos os riscos que levantam o interesse dos meios de comunicação e alguns deles, por não serem mais novidades, já não despertam a atenção das publicações, como a AIDS. A notícia é publicada de acordo com o que é interessante para o veículo e desperta audiência, e não pela hierarquia e importância do risco à população.

Vários fatores impedem uma cobertura correta sobre os riscos na mídia: muitos jornalistas não veem a importância do assunto para o público. (Rothman & Litcher apud Kitzinger, 1999: 56) O caminho para um bom resultado seria um trabalho conjunto entre imprensa e pesquisadores. Ter repórteres e editores especializados, como também editorias para acompanhar a evolução dos riscos relevantes, seriam boas soluções. Há outros jornalistas que exageram na cobertura, trazendo inclusive um tom sensacionalista e, em alguns casos, criando pânicos desnecessários. Em outras situações, os riscos são noticiados de acordo com os interesses das empresas de comunicação, tanto em âmbito político, econômico ou organizacional. “As perspectivas mostram que a mídia assume um papel de um espaço legítimo de discussão, em vez de um transmissor oficial de informações” (Kitzinger, 1999: 61).

Kitzinger afirma que alguns questionamentos não estão sendo feitos pela mídia ao avaliar a pauta: quais riscos atraem atenção e interesse, como, quando, por que e em quais condições. Afinal, o que interessa à imprensa, já que tais questões abordam o *lead*³ jornalístico e devem ser consideradas em qualquer pauta?

Segundo a pesquisadora, a mídia tende a dar prioridade às pautas de morte ou ferimento de muitas pessoas ao mesmo tempo; raros riscos possuem mais atração jornalística que os riscos comuns do dia a dia; pautas de morte de pessoas famosas também são bem vistas nas redações. Por outro lado, Kitzinger observa que, apesar do despreparo da imprensa e do jornalista em lidar com os riscos, já foi iniciado um trabalho conjunto entre mídia e pesquisadores. “A imprensa já privilegia fontes oficiais”

³ O *lead* jornalístico expressa, geralmente no primeiro ou segundo parágrafo, o principal enfoque da reportagem e responde às questões: o que, quando, onde, por que e como.

(1999: 65). Em algumas empresas jornalísticas, o risco somente é abordado após evidências científicas, o que evita a difusão de informações erradas na mídia.

1.4. Como as organizações lidam com os riscos associados à sociedade atual

As organizações sonharam com a globalização, aumentaram a escala de produção, estimularam o consumo, multiplicaram seus lucros, e agora, se deparam com a sociedade de risco. Não calcularam que sua produção poderia poluir o meio ambiente e que os recursos naturais ficariam escassos. Não compreenderam que a falta de controle de qualidade afetaria seus lucros, que o uso de agrotóxico exagerado nos alimentos poderia produzir doenças e que as crises ecológicas seriam cada vez mais preocupantes aos negócios. Não significa que as empresas agiram maleficamente, mas poucas contemplaram os riscos em seus negócios por se tratar de um assunto novo, que requer atenção.

Beck sinaliza que as empresas não possuem planos de prevenção para enfrentar problemas graves. As consequências (efeitos colaterais) despercebidas na produção chamam a atenção para a possibilidade de ocorrer uma crise organizacional. Para melhor entendimento, uma organização é composta por um agrupamento de pessoas, responsáveis por funções, que se reúnem com um mesmo objetivo pré-definido, e é voltada para a produção de um determinado produto ou serviço. “Organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles” (Mattos apud Kunsch, 2003: 25). Sendo assim, organizações são empresas públicas e privadas, associações, sindicatos, instituições⁴, órgãos públicos, ONGs e universidades, entre outros.

As ações de uma organização produzem efeitos globais. (Giddens, 1997) Por exemplo, quando se compra um lote de alimentos de uma determinada região, sem critério e controle, essa ação não afeta somente a sobrevivência de alguém, mas também o processo de deterioração ecológica, ou seja, a diminuição de bens naturais, como a água, plantações e animais. O reconhecimento da imprevisibilidade dos riscos

⁴ Segundo Roberto Srour, a instituição é constituída por um “conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social” (Srour apud Kunsch, 2003: 36).

provocados pelo desenvolvimento técnico-industrial requer análises, e, é claro, atitudes de mudanças.

Nas últimas duas décadas, o grande desafio das corporações foi minimizar o custo de produção para aumentar sua margem de lucro. Nos dias atuais, essas estratégias se tornaram ineficazes e cabe às organizações se reinventarem para equilibrar a balança. Segundo Jacques Demajorovic (2003), “quanto mais se aprimoram os padrões de qualidade ambiental, resultantes de maior pressão dos governos e cidadãos, maiores são os custos para as empresas em investimentos no controle da poluição e na segurança nos processos” (2003: 56). Toda a polêmica que a sociedade de risco traz para as corporações está baseada nos conflitos em torno da produção e distribuição de riscos:

As catástrofes e os danos ao meio ambiente não são surpresas ou acontecimentos inesperados, e sim consequências inerentes da modernidade, que mostram, acima de tudo, a incapacidade do conhecimento construído no século XX de controlar os efeitos gerados pelo desenvolvimento industrial (Demajorovic, 2003: 35).

Como explica Giddens (2002), as ações do passado implicam no presente e têm reflexos no futuro. Apesar de o termo “sociedade do risco” ser novo, seu processo ocorreu após a Revolução Industrial, sendo que aumentar produção e visar lucros eram os únicos objetivos naquele momento. Os resultados só podem ser vistos hoje diante das ameaças e incertezas de que, em qualquer momento, algo pior pode ocorrer:

Desconsiderando que, em um ambiente dinâmico, baseado na inovação contínua, há possibilidade de desenvolver alternativas que congreguem esses objetivos aparentemente irreconciliáveis, a busca da produtividade, focada exclusivamente na redução de custos pela melhor combinação dos recursos e do aumento de unidades produzidas, continua a ser o tema de principal interesse das organizações empresariais. O resultado dessa obsessão pela produtividade é que os riscos socioambientais decorrentes da curiosidade técnico-científica acabam sendo considerados apenas posteriormente, quando chegam a ser considerados (Demajorovic, 2003: 53-55).

As decisões sobre o negócio, os processos produtivos e os planejamentos futuros de crescimento, que antes ficavam somente restritos às salas de diretores e gerentes, tomam outras proporções. Novos atores e grupos entraram em cena, influenciando na produção, no desenvolvimento tecnológico, na disposição de lixos e resíduos, entre

outros aspectos. Tais grupos de influência têm conseguido resultados surpreendentes, apontando formas adequadas de produção e suas consequências.

Segundo Beck, a responsabilidade pelos riscos futuros é atribuída aos causadores e não aos prejudicados e atingidos. Cabe aos causadores apontar os prejuízos que suas empresas podem infligir ao mundo como também as soluções e respostas para tais riscos. “Uma das possíveis soluções poderia ser encontrada em uma tentativa de apoiar politicamente o desenvolvimento de técnicas em suas zonas de risco tendo em vista a criação de alternativas” (1999: 177).

Buscar soluções tem sido o dever de todos os envolvidos, tanto de corporações e governos, quanto de associações e organizações de influência. A sociedade de risco chama a atenção para repensar atitudes e valores, reavaliar os processos organizacionais e se organizar para trazer medidas que assegurem um futuro protegido de ameaças:

Seria preciso criar ou inventar um novo sistema de regras que redefina e refundamente as questões a respeito do que é uma prova e o que significam “adequação”, “verdade”, “justiça” perante todos os riscos prováveis e que atingem a todos na ciência do direito (Beck, 1999: 178).

Para Beck, por o assunto ser de interesse de todos, o caminho é implantar regras ao debate para que as alternativas sejam “decididas de forma política e democrática”(1999:178). É uma forma de a civilização ter consciência dos danos que ela mesma criou e buscar soluções.

1.5. Os riscos e as organizações: ações e medidas para detectar e evitar as concretizações dos riscos

Ao mesmo tempo em que o papel da comunicação é trazer à tona as evidências dos riscos, a comunicação também se torna relevante para a elaboração de soluções e medidas que possam conter ou minimizar riscos. “Juntamente com a ameaça e a percepção geral da ameaça, surge um interesse extremamente legítimo de preveni-la e eliminá-la” (Beck, 1997: 66).

Conter e prevenir os riscos são caminhos a serem adotados por todos os envolvidos, entre eles: governo, associações, empresas e pesquisadores. “Os fóruns de negociação não podem abolir os conflitos nem os perigos incontroláveis da produção industrial. Entretanto, podem estimular a prevenção e a precaução e atuar rumo a uma simetria de sacrifícios inevitáveis” (Beck, 1997: 43).

Giddens é menos otimista quando se fala de prevenção, pois, segundo o pesquisador, “nas complexas situações reflexivas da alta modernidade, se torna cada vez mais difícil proteger qualquer estilo de vida, por mais firmemente estabelecido que seja, do clima geral de risco” (2002: 119). Segundo o autor, no estágio atual em que se encontra é difícil realizar um cálculo para conter os efeitos colaterais do industrialismo e do erro humano.

Mesmo diante de posturas otimistas e pessimistas, cabe buscar uma solução constante ou ao menos minimizar e até quem sabe evitar os riscos. Por meio da negociação, novos procedimentos são experimentados, mudam-se as estruturas de tomada de decisão, debatem-se os erros e acertos. Beck (1997) expõe uma solução na qual a negociação deve ser compartilhada com todas as autoridades, empresas envolvidas, sindicatos, representantes políticos e opositores radicais. Mais do que estarem dispostos a engajar-se em negociações, é fundamental que estejam abertos a assumir compromissos.

Para a busca de soluções de contenção e prevenção dos riscos, algumas atitudes devem ser repensadas institucionalmente: a informação não pode estar somente na mão dos especialistas, como no caso de diretores e gerentes de organizações e nem eles podem dizer o que é certo ou errado, é o fenômeno chamado de “desmonopolização da informação”: os círculos de pessoas com permissão de participar não podem continuar fechados; é preciso abrir a possibilidade de discussão; a negociação deve ser aberta a

diferentes agentes e vozes; as normas devem ser resolvidas de comum acordo, após discussões, debates, avaliações, votação e depois, sancionadas.

As soluções somente aparecem quando especialistas e leigos se reúnem em grupos e de forma organizada. Se a proposta é reunir grupos, cabe às organizações abrir o espaço para debate, de modo que todos tenham a chance de participar, mesmo aqueles que são menos experientes no assunto. “Nas condições da modernidade, tanto para os leigos quanto para os peritos, pensar em termos de risco e estimativas de risco é um exercício quase que permanente e seu caráter é em parte imponderável” (Giddens, 2002: 117).

A superespecialização, segundo Beck e Giddens, é um dos males da sociedade de risco, pois como os profissionais, com suas especializações, veem os fatos isolados de acordo com a área em que atuam na organização, cria-se “a incalculabilidade dos efeitos reais de parte das consequências secundárias do processo de industrialização e o desenvolvimento de soluções para remediar os efeitos indesejados que surgem das decisões empresariais” (Demajorovic, 2003: 62).

Assim o excesso da especialização atrofia a disposição mental e permite que não se visualize o contexto como um todo, abrindo brechas para problemas e riscos futuros. “A hiperespecialização impede que o indivíduo veja o contexto global. Impede de tratar os problemas particulares que só podem ser pensados em seu contexto. E que devem ser analisados de forma global” (Morin, 2001: 41).

Beck (1992) chama a atenção para a necessidade de as organizações se reunirem para eliminar as causas efetivas que levam aos riscos, em vez de ficar tratando o sintoma. Indica que não se devem ignorar as consequências, é necessário analisar previamente para que não se chegue a uma situação irreversível; não se deve observar uma situação isoladamente, como promove a especialização.

Abolir a superespecialização é um dos conselhos dados por Edgard Morin (2001). Para o pesquisador, “a realidade e os problemas estão cada vez mais multidisciplinares, transnacionais e globais” (2001: 36).

1.5.1. Controle de produção

As tentativas de contenção de riscos tornam-se cada vez mais fundamentais dentro de um processo de produção e gestão das organizações. As origens da imprevisibilidade foram criadas pelo próprio desenvolvimento do conhecimento humano. Sendo assim, precisa-se revê-lo e estar aberto a rupturas (Giddens, 1997).

Beck convida as organizações a olharem seus processos internos para que medidas sejam adotadas dentro da gestão corporativa e assim sejam contidos os riscos eminentes. Para os que produzem em escala mundial é importante ter consciência de que não é possível produzir globalmente sem adotar políticas legais para contenção de riscos:

Até mesmo os produtos e as firmas que atuam no mercado “global” precisam estabelecer conexões locais. Para que isso ocorra é necessário, em primeiro lugar, que sua produção provenha de unidades locais e ali permaneça, e, em segundo, que os símbolos globais comercializados sejam extraídos da matéria-prima da cultura local, que desta maneira permanece viva, eruptiva e díspar. Global quer dizer “em vários lugares ao mesmo tempo” (Beck, 1999: 90).

A globalização é o processo mais adequado para trazer qualidade de vida aos indivíduos e diminuir ou eliminar as desigualdades sociais. O livre comércio, a pressão da concorrência e a briga pela atenção dos consumidores são fatores que podem contribuir para a proteção ambiental, ou seja, a briga pela confiança do público pode ser o caminho para atenuar riscos:

A responsabilidade pelo produto obriga que se saiba claramente tudo a seu respeito e que – caso se queira evitar a ruína econômica – seja imposta perante todos os outros concorrentes a mínima moralidade da produção social que respeita o meio ambiente. Quem pratica o comércio em todo o mundo deve estar disposto a assumir, em todo o mundo, as responsabilidades pelas condições políticas e sociais deste comércio. Esta resposta política à globalização reúne aquilo que parecia ser impossível de se reunir: controle local e autocontrole empresarial (Beck, 1999: 243).

Diante da globalização e das consequências da sociedade do risco, as organizações se veem compelidas a tomar medidas para controlar a sua produção com alternativas que respeitem e preservem o meio ambiente, além de conter outros riscos que não estejam ligados à destruição ecológica.

1.5.2. Confiança e riscos alimentares

Os termos riscos e confiança são a princípio antagônicos, mas difíceis de desvincular. Na sociedade contemporânea, o que as corporações vendem são marcas, produtos e serviços confiáveis. Giddens (1991) explica que a confiança traz a conotação de credibilidade em face de resultados contingentes. “A confiança pode ser definida como crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de outro ou na correção de princípios abstratos” (Giddens, 1991: 41).

Ações de confiança servem para reduzir os riscos. Indivíduos se sentem seguros quando sistemas comprovam que seus procedimentos são certificados, possuem padrão de qualidade e oferecem garantias de que sua produção não oferece riscos à saúde e ao meio ambiente. A manutenção dessa confiança também se torna fundamental, pois sua construção é um processo de várias ações para se chegar à escala de reputação confiável.

Quando o assunto é alimentação, o termo confiança é fundamental, pois estão envolvidas vidas humanas. Por conta disso, os riscos alimentares são os pilares fundamentais desse trabalho. Alimentação requer confiança, pois na atual sociedade de risco, a questão é o que comer. Para Almas, esta é a era dos escândalos alimentares. “A precaução principal, melhor prevenir do que remediar, implica que todas as nações participem do debate, considerando os valores da alimentação, saúde e meio ambiente” (1990: 2).

Almas menciona que muitas empresas já estão agindo antecipadamente para que não percam a confiança de seus consumidores. “Grandes organizações já compreendem que seu público vai comprar produtos que estão de acordo com o meio ambiente” (1999: 3).

Os riscos surgidos com a modernidade, em especial os riscos alimentares, são focos principais neste trabalho, como também sua repercussão quando tais ameaças tornam-se reais, convertendo-se em uma crise. Não se deve desvincular riscos de crise. Quando os riscos não são evitados, prevenidos ou minimizados, a consequência é a geração de crise afetando diferentes atores.

O posicionamento das organizações e outros atores envolvidos é um assunto importante para que medidas sejam tomadas como prevenção aos riscos, e, ao mesmo

tempo, para que não haja pânico na população, além de não se afetar a reputação de corporações.

No mundo globalizado, as economias estão interligadas ao consumo, que, por sua vez, afeta o bem-estar de outras pessoas. Isso significa, por exemplo, que quando um risco aparece e gera-se uma crise, determinados produtos podem ter suas vendas retraídas, afetando o caixa da organização e, conseqüentemente, levando à demissão de funcionários, e assim atingindo a vida de crianças e de famílias como um todo. Perceba que um determinado risco pode ter conseqüências sociais, que no século XXI afetam milhões de pessoas diretamente e indiretamente. Por conta disso, torna-se fundamental o estudo dos riscos, da geração de crise e de como gerenciar a imagem institucional em momentos difíceis. Para melhor entendimento, esses temas serão abordados e aprofundados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE UMA CRISE

A PARTIR DE UM RISCO

2. Construção discursiva de uma crise a partir de um risco

O conceito de crise empresarial ou organizacional é um assunto relativamente novo nas áreas de comunicação, administração e relações públicas. As grandes crises de imagem de maior repercussão se destacam a partir do final do século XX, como por exemplo, o caso Tylenol em 1982, que chamou a atenção sobre as vulnerabilidades de um negócio e sua dimensão para os efeitos de uma marca. A Johnson & Johnson, conhecida por seus produtos de qualidade e como uma marca de confiabilidade, foi o marco para mostrar às empresas que qualquer organização, inclusive aquelas aparentemente mais seguras, pode sofrer abalos nos negócios e, conseqüentemente, na imagem⁵ e na reputação⁶.

Mas o que é uma crise exatamente? A palavra “crise” vem do grego *krisis* e significa decisão e julgamento. A palavra chegou ao português por meio dos substantivos crise, crítica, critério e seus derivados. Para explicar o sentido da palavra, no dicionário Michaelis⁷, entre as definições do termo estão: “Momento crítico ou decisivo. Situação aflitiva. Conjuntura perigosa, situação anormal e grave.” A medicina foi a primeira a usar a palavra e mais tarde foi estendida para outras áreas como economia, política, ciências sociais, psicologia. Para o mundo organizacional, crises podem ser econômicas, políticas ou financeiras, mas todas têm um reflexo na organização e são denominadas crises empresariais. Qualquer empresa hoje, independente de ser micro, pequena, média ou grande, está sujeita a sofrer uma crise, que pode afetar uma pequena comunidade ou ter impactos maiores. Suas conseqüências dependerão dos riscos envolvidos no negócio e do quanto a organização se precaveu anteriormente.

⁵ A imagem de uma organização é construída pelo reflexo da identidade corporativa. Esse conceito será melhor desenvolvido no item 2.5. deste trabalho.

⁶ De forma geral, a reputação é a conseqüência da imagem. Pode ser boa ou ruim, variando conforme sua construção. Assunto melhor abordado na seção 2.5. deste capítulo.

⁷ Verbete consultado no dicionário on-line Michaelis: 1. *Med.* Momento decisivo em uma doença, quando toma o rumo da melhora ou do desenlace fatal. 2. *Med.* Alteração súbita, comumente para melhora, no curso de uma doença aguda. 3. Momento crítico ou decisivo. 4 Situação aflitiva. 5 *Fig.* Conjuntura perigosa, situação anormal e grave. 6. Momento grave, decisivo. 7. *Polít.* Situação de um governo que se defronta com sérias dificuldades para se manter no poder. *C. anafilactóide*: estado mórbido cujos sintomas se assemelham aos da anafilaxia, e que é causado por coloidoclasia. *C. coloidoclástica*: o mesmo que *coloidoclasia*. *C. de nervos*: ataque de nervos. *C. de trabalho*: complicação ou embaraço nas relações sociais decorrente da falta de serviços em que se empregam as classes menos abastadas. Endereço eletrônico: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=crise> - Acesso em: 7 de novembro de 2010.

2.1. Conceitos e tipos de crises

A crise se origina de um risco não administrado, calculado, minimizado ou prevenido. Deve-se deixar claro que uma crise é um desdobramento de um fato, ou seja, este passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante de seus diferentes públicos.

Essa instabilidade, além de colocar em risco a imagem e reputação, estremece o clima organizacional⁸, mexe com a estabilidade da produção e cria rumores capazes de afetar o balanço financeiro de uma corporação. Os *stakeholders* (públicos interessados no negócio) passam a ter dúvidas quanto à integridade e ética da organização.

Segundo Bueno (2009), empresas devem reconhecer os riscos prováveis que circundam seu negócio. Partindo desse princípio, é possível criar, conscientizar e evitar danos futuros. No caso deste estudo, “toda empresa de alimentos deve imaginar que, por diversas razões (falta de refrigeração adequada nos canais de distribuição, por exemplo), seus alimentos podem não se encontrar no momento do consumo em condições ideais” (2009: 140).

Luecke explica que crise é uma mudança – repentina ou gradual – que resulta em um problema urgente que deve ser resolvido imediatamente ou pelo menos as primeiras providências devem ser tomadas para conter, minimizar ou parar o fato que esteja causando a crise. “Para uma empresa, uma crise representa qualquer coisa com potencial para causar danos súbitos e graves a seus funcionários, à sua reputação ou a seu resultado financeiro” (2007: 12).

Neves (2002) define crise empresarial com a opinião pública como uma situação que surge quando algo feito pela organização ou que a mesma deixa de fazer, de sua responsabilidade, que afeta, afetou, ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o fato tem repercussão negativa junto à opinião pública⁹.

⁸ “Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira” (Chiavenato, 2006: 273).

⁹ Opinião pública é o resultado da troca de comunicações, argumentos e posicionamentos a respeito de um tema, que podem gerar conclusões positivas ou negativas por parte do público. O público é formado por todas as pessoas de modo geral. Em caso de determinados temas, em especial os que envolvem organizações, o público pode ser aquele interessado e envolvido diretamente. Ver seção 2.5.

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Esses últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano (Argenti, 2006:259).

A crise também pode ser considerada como uma crise empresarial interna, assim como classifica Neves, o que significa um conflito que ficou somente no âmbito interno da organização. “Se na tentativa de equacionar esses mesmos problemas a empresa fizer algo que afete os interesses dos públicos e que isso tenha repercussão negativa junto à opinião pública, aquilo que era até então uma crise interna se transforma em uma **crise empresarial de opinião pública**” (Neves, 2002: 33). Então se percebe que uma crise mal administrada ou não percebida internamente ganha forças e atravessa os portões da empresa para um estágio mais avançado, de maior repercussão, chegando muitas vezes à mídia:

As causas das crises empresariais podem ser: falhas humanas; falhas de projeto; falhas de processo; falhas de execução; falhas de programação; falhas mecânicas ou tecnológicas; panes de sistemas de computação e/ou de telecomunicações; calamidades públicas; atos criminosos cometidos contra a empresa: terrorismo, vandalismo, espionagem, pirataria, crimes cibernéticos, sequestros de executivos, extorsão, corrupção, desvios, assassinatos nas instalações da empresa; sabotagem; catástrofes; acidentes nas instalações (explosões, incêndios e desabamentos); interferência do poder público e mudanças políticas e econômicas (Neves, 2002:52).

A crise pode ser classificada em diferentes tipos: fenômenos da natureza, ambiental, social, produto, financeira e tecnológica. Quando a crise é relacionada aos fenômenos da natureza, ela envolve enchentes, terremotos, vulcões, ventanias, entre outros, nos quais o homem não tem o poder de interferir, porém, tem como agir caso tenha conhecimento prévio desses fenômenos.

As crises ambientais estão ligadas diretamente aos efeitos do meio ambiente, tais como vazamentos, destruição da camada de ozônio, contaminação do solo, ar, rios, mares e lagos, tratamento inadequado do lixo, poluição sonora e visual, desmatamentos, desvios de rios, alagamentos, aterros, caça e pesca predadora.

As crises sociais estão ligadas à ética da empresa¹⁰ – envolvem os valores morais, caráter, sua cultura e filosofia, e como a empresa age e se comporta diante de diferentes temas – e os fatos geradores mais comuns são acidentes de trabalho, demissões em massa, violações das leis, discriminação, assédio, escândalos de qualquer natureza, como fraudes, corrupção, entre outros.

As crises relacionadas ao produto causam tremores nas organizações, em especial quando afetam a vida, saúde, higiene, integridade física dos consumidores. Os alimentos são produtos que podem desencadear crises, pois estão ligados à nutrição do ser humano e essa requer segurança, tal como seleção cuidadosa de nutrientes, controle de processos, higienização do local, máquinas e humanos envolvidos para lidar com o alimento, entre outros itens. Além disso, nas crises de produtos também estão envolvidos casos como prazos de entrega não cumpridos, *recall*¹¹ de produtos, manutenção, cobranças indevidas e qualidade suspeita, entre outros.

As crises financeiras englobam as fusões, aquisições, perda de grandes clientes, perdas patrimoniais, concordata e pedidos de falência. As crises tecnológicas, no mundo atual, podem paralisar uma organização, pois são movidas por sistemas, telefonia e internet.

Quando uma empresa está envolvida em uma crise também é necessário entender seu gênero, ou seja, contingencial ou de caráter. Na crise do tipo contingencial, existem ações imediatas para conter uma emergência, ou seja, ela requer um plano de contingência, como por exemplo, em caso de incêndio, retirar os funcionários do prédio, ligar para os bombeiros e a defesa civil, acionar os hospitais locais etc.

O gênero de caráter envolve ações vindas de falhas ou interferências humanas. Também pode ter duas formas: evolutiva ou repentina. A crise evolutiva vai crescendo com o desenrolar dos fatos, isto é, a crise vai surgindo conforme os fatos vão ocorrendo. Em muitos casos, a crise evolutiva deriva de outras crises menores que vão ganhando força até virar uma grande crise. A crise repentina, como o próprio nome diz, ocorre repentinamente, sem controle algum, como por exemplo, a queda de um avião (Neves, 2002).

¹⁰ “A ética da empresa está relacionada a como ela pensa e age como corporação, com seus princípios, comportamento e postura com determinados temas e ações, adotados por seus dirigentes e demais colaboradores” (Humberg, 2006).

¹¹ *Recall* é quando um produto vendido ao consumidor apresenta defeito de fábrica, podendo afetar só um lote ou a série inteira do produto. Nesse caso, a empresa realiza o *recall* para que o produto seja devolvido e sejam feitos os ajustes necessários. Há casos em que o produto é recolhido e o dinheiro é devolvido.

2.2. Diferenças entre crise e risco

Como já visto no capítulo 1, risco é uma ameaça latente a um indivíduo ou uma organização, é um perigo sem controle, que pode se tornar concreto a qualquer momento. De acordo com Beck, os riscos são reflexos da globalização, do excesso de industrialização, quando a segurança ficou ameaçada pela falta de controle. Para Giddens, os riscos são as consequências das incertezas geradas no capitalismo pelo próprio ser humano.

A falta de controle gera vulnerabilidades em uma organização, ou seja, situações que são suscetíveis de ocorrer dentro de um negócio, tais como contaminação de alimentos, alimentos adulterados, má qualidade dos nutrientes, falta de controle dos processos etc. A concretização de vulnerabilidades como essas geram crises institucionais. Neves (2002: 63-64) explica que algumas empresas são mais vulneráveis do que outras a se envolver em uma crise. São grupos de risco:

- Empresas ou ramos de atividade que têm vivido em crises;
- Empresas que atuam em áreas bastante controladas;
- Empresas que atuam na área de produtos farmacêuticos e de produtos alimentícios;
- Empresas que fabricam produtos suspeitos de provocar doenças;
- Empresas que lidam com dinheiro dos outros;
- Empresas cuja atividade ou operação passa pelo meio ambiente;
- Empresas que trabalham com matéria-prima de origem animal;
- Empresas que usam animais para pesquisa;
- Empresas com dificuldades financeiras;
- Empresas dirigidas por pessoas de alta exposição da mídia;
- Empresas com rápido crescimento no mercado;
- Empresas líderes;
- Empresas sem código de ética;
- Empresas novas ou em áreas novas de atividade;
- Empresas sem boa política de recursos humanos;
- Empresas que não têm relacionamento externo;
- Empresas com alta rotatividade de pessoas;
- Empresas sem culturas de controle, qualidade e comunicação empresarial.

As crises possuem características comuns quando se desencadeiam: existe o “elemento surpresa”, em que os fatos ganham escala de maneira muito rápida e, por despreparo dos executivos, muitos não sabem o que fazer e as respostas demoram a ser elaboradas:

O fator que dificulta a situação para os executivos é que o elemento surpresa leva a uma perda de controle. É difícil pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos externos inesperados. Parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis depois que uma crise grave acontece. A falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato (Argenti, 2006: 260).

Por ser um tema novo na administração das organizações, independente do setor em que atuam, a dificuldade é a de assumir os riscos do negócio e saber como lidar com eles, no que diz respeito à prevenção e medidas prévias para conter a crise. Tal despreparo torna-se uma avalanche com consequências sérias, pois um pequeno fato isolado pode ganhar proporções maiores dependendo do tempo de resposta e da ação correta a ser feita.

2.3. Como uma crise é construída discursivamente na mídia

A maioria das crises não surge repentinamente, exceto em alguns casos de tragédia. Elas vão dando pequenos sinais de sua evolução. É como sintomas de uma doença. Os sinais aparecem e se não forem detectados imediatamente para que sejam tratados devidamente, a situação piora. O cliente reclama de um determinado acontecimento ou um rumor inicia no chão de fábrica ou o telefone toca com um pedido de entrevista sobre um boato para um jornal local. “Significa que alguma coisa provocou esse desvio. É crucial detectar imediatamente o porquê” (Rosa, 2001: 52).

Nenhuma empresa quer ser alvo negativo da mídia, por isso é importante entender como as notícias são construídas e o que é interessante para a mídia, o jornalista e os próprios leitores. Afinal, notícia é uma narração de fatos e o público quer saber informações referentes aos seus assuntos de interesse. “Notícia é a narração dos últimos fatos ocorridos ou com possibilidade de ocorrer, em qualquer campo de atividade e que, no julgamento do jornalista, interessam ou têm importância para o público a que se dirigem.” (Beltrão apud Sodré, 2009: 23). Definir a notícia é um desafio para os jornalistas (e empresas jornalísticas) que devem ter a visão imparcial do que é relevante ao seu público:

Os valores que sustentam a noticiabilidade de fato, ou seja, a condição de possibilidade para que este venha a transformar-se em notícia – podem variar segundo o lugar do fato, do nível de reconhecimento social das pessoas envolvidas, das circunstâncias da ocorrência, da sua importância pública e da categoria editorial do meio de comunicação (Sodré, 2009: 21).

O fazer jornalístico está diretamente ligado às atividades de seleção, destaque e articulação de informações capazes de transformar fatos em acontecimentos que consigam despertar o interesse coletivo. Os fatos são ocorrências em geral, dados que acontecem, “as coisas que realmente existem, tais como pessoas e instituições” (Russel apud Sodré, 2009: 30).

O acontecimento é construído por interferência do fato, que pode ser atualizado a cada momento ou diariamente, com novas ocorrências. Tornam-se acontecimentos quando o fato sai da normalidade do dia a dia da sociedade. “Os acontecimentos são fruto de um trabalho de constituição coletiva, mas eles imbricam também a participação

de atores e de um público que não é apenas uma massa de consumidores de informações” (Arquembourg apud Sodré: 39).

Os acontecimentos relevantes são responsáveis por pautar a imprensa – jornal, revista, rádio, TV e internet. “A mídia faz emergir um acontecimento a partir de um processo evenemencial no qual a desordem semeada pelos acontecimentos, sua imprevisibilidade, é posta em um quadro contextual” (Antunes apud Persigo e Fossa, 2010: 6).

Uma repercussão de um fato vira um grande acontecimento por ser de interesse de uma grande maioria, como corrupção, desvio de dinheiro, vazamento de petróleo, intoxicação, contaminação de alimentos etc. O fato gera um acontecimento, que dá origem à notícia. “A notícia factual implica a construção do acontecimento segundo parâmetros jornalísticos de tratamento do fato, ou seja, uma prática que comporta apuração de dados e informações, entrevistas, redação e edição de texto” (Sodré, 2009: 71).

Sodré (2009) explica que o que determina a escolha de uma notícia ou outra é o valor que ela traz em si. Novidade, imprevisibilidade, o peso social e a proximidade geográfica do fato, a hierarquia social dos personagens implicados, a quantidade de pessoas e locais envolvidos e o impacto sobre o leitor são as características que definem os valores-notícia. O fator surpresa, ou o acontecimento repentino, atrai a atenção da mídia para que se torne notícia. “E é por corresponder a esse cenário de imprevisibilidade que as crises organizacionais compõem frequentemente a agenda midiática” (Persigo e Fossa, 2010: 4).

Baseando-se nas definições de Sodré (2009), uma crise organizacional passa a ser notícia, por conta destes itens: as crises organizacionais se tornam alvos da imprensa quando envolvem um grande número de pessoas, variam de acordo com a seriedade do risco envolvido, quando se coloca em risco a vida do ser humano e do meio ambiente, variam conforme o impacto que causam na vida da sociedade no presente e no futuro, se envolvem governo ou outras entidades relevantes e quando se coloca em questão o caráter da empresa:

As crises, independente de sua natureza, são eventos que geram visibilidade por si mesmos e neste momento a instância midiática funcionará como uma arena de debates, entre questionamentos, discussões, explicações e diversas manifestações provenientes de várias instituições sociais (Persigo e Fossa, 2010: 4).

As crises dão audiência e fazem lucrar os meios de comunicação porque chamam a atenção do interesse público. Nesse sentido, alguns fatores devem ser considerados em termos comportamentais, como explica Argenti:

As pessoas têm maior tendência a lembrar e a serem movidas por notícias negativas do que positivas; tragédia humana associada com uma crise tem apelo psicológico; as crises associadas às principais empresas permanecem na mente do público porque muitas grandes empresas nunca tiveram credibilidade (2006: 261).

As crises de imagem permitem que os veículos de comunicação travem uma batalha entre si na busca pela informação mais rápida, fontes diferentes, fatos privilegiados e quem sai na frente ganha. Segundo Rosa (2001), alguns veículos podem optar por não cobrir determinadas situações por não terem postura editorial e por não desejarem ser sensacionalistas:

Porém quando a mídia se engaja nesses eventos, há quem identifique nas coberturas de grandes crises um caráter de gincana, em que cada time (cada veículo, no caso) se esforça para conquistar a prensa de cada etapa (os furos jornalísticos), acumulando pontos para a contagem final. É o cheque que comprove um ilícito, uma gravação que flagra o vilão da vez, a declaração da autoridade a cargo das investigações condenando alguém. Cada conquista dessas acaba gerando pontos que, ao final, vão evidenciar, para os envolvidos em noticiar o assunto, qual deles se saiu melhor. Esse tipo de comportamento da mídia, de acirrada competição, acaba por precipitar uma série de equívocos, típicos de uma crise de imagem de grandes proporções (Rosa, 2001: 26).

A exposição de uma crise na mídia ganha contornos de defesa dos interesses públicos. Segundo Bueno, “a mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse do público, não titubeia” (2009: 142).

A publicação de um fato ilícito pode ser entendida como forma de coibir os outros para não repetir o mesmo erro ou outros similares. Empresas, organizações sem fins lucrativos, políticos, celebridades podem ser alvos de grande crise, como também qualquer um dentro de sua atividade exercida.

Os novos meios de comunicação, como as redes sociais, também são grandes impulsionadores de crise. Poucas organizações perceberam isso para observar o que estão falando sobre seu negócio e não possuem o controle do que está sendo publicado sobre seu produto ou marca, nem de forma positiva nem negativa. E ainda tal informação pode estar sendo republicada por outro veículo, ou o próprio público pode estar se mobilizando a favor do consumidor e outras queixas podem vir à tona. Uma crise se inicia e, dependendo do tamanho da repercussão, é que ganha o palco da mídia. Alguns programas de televisão de grande audiência já oferecem espaço para o assunto mais discutido na rede, o que significa o aumento da convergência de mídias. Essa convergência já era prevista por Manuel Castells (2003):

Por causa das mudanças na tecnologia e da mídia, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de horas nas mídias nacional e internacional e webcast pela internet – com uma forte pressão da crescente população de “bloggers” on-line que cada vez mais documentam e criticam as empresas. Portanto, um ambiente de mídia mais sofisticado e uma nova ênfase da tecnologia nos negócios criaram a necessidade de uma resposta mais sofisticada às crises (Argenti, 2006: 257).

Muitas empresas se encontram emparedadas sem saber como lidar com o excesso de informação e novas mídias, nas quais qualquer um pode ter o papel de repórter e narrar situações vividas ou debater assuntos acerca de um determinado tema. A internet também é palco de movimento contra determinadas empresas ou produtos. Por meio de comunidades “Eu odeio” são compartilhadas informações, opiniões e ressentimentos:

Os defensores e os consumidores agora se valem da tecnologia para se reunir e abastecer ou agravar a crise, criando desafios adicionais para a empresa em questão. A proliferação dos weblogs (“blogs”) on-line aumentou a visibilidade e o alcance dos sentimentos anticorporativos (Argenti, 2006: 272).

As novas mídias também levantaram a questão de que a vida pública e a privada seguem os mesmos parâmetros do programa de televisão *Big Brother*, com câmeras ligadas 24 horas por dia nas ruas, supermercados, lojas, no prédio residencial ou corporativo. Em algum lugar, alguém sabe ou saberá por onde um executivo passou, o que fez, com quem se encontrou e o que comprou. Se não for flagrado por uma câmera, alguém poderá colocar um *post* (mensagem) nas redes sociais sobre o executivo, a empresa ou o produto (Rosa, 2006).

2.4. Crises abalam a reputação

Todas as empresas estão suscetíveis à crise, porém algumas estão mais expostas pelo ramo de atividade em que atuam ou por estarem mais evidentes na mídia. Como diz Mário Rosa, a crise é um sintoma do sucesso e o que está em jogo é a reputação. Quanto mais uma empresa aparece em propagandas, nas ações de *marketing*, nas páginas dos jornais, mais ela se expõe para os outros verem e qualquer deslize será apontado.

No mundo atual, no qual a concorrência dos produtos está acirrada, a forma como uma empresa se difere das outras não é o produto em si. Afinal, vender qualidade tornou-se uma obrigação e não um diferencial. “O que vende mesmo é confiança. Em maior ou menor grau, o que se vende é a confiança despertada nos outros. A confiança é tão importante quanto à reputação” (Rosa, 2001: 35). Para Giddens¹², a confiança está diretamente ligada à segurança na era da modernidade:

Com o crescimento da concorrência em todas as áreas de atuação, incrementada pela força e reflexos da mundialização (ou globalização) as empresas urgem por diferenciais e precisam atribuir à sua marca elementos que a destaquem face à crescente força que tem a consciência do consumidor no momento da aquisição de produtos e serviços (Farias, 1999: 9-10).

No mundo da sociedade do risco, o que os consumidores querem é confiar na organização, que vende um produto, serviço ou uma ideologia. Alguns exemplos claros: um laboratório farmacêutico não vende remédios, vende confiança. Uma fabricante de alimentos vende muito mais do que um pacote de biscoito, traz na marca a confiança embutida. Uma fábrica de pescados em conserva não vende somente atum enlatado, vende a confiança dos processos. Confiança é o resultado da boa reputação.

A reputação é a consequência da boa imagem, que é construída por meio da identidade. É uma sequência: identidade gera imagem, que gera reputação. Importante explicar que a construção da identidade não implica automaticamente na imagem, pois se sustenta por meio do discurso, das ações e dos valores da organização. A imagem é oriunda da opinião pública e da percepção que o público tem da organização. Uma identidade bem construída discursivamente, assentada sobre princípios e valores

¹² Giddens trata o tema da confiança na modernidade em *As consequências da modernidade* (1991) e em *Modernidade e identidade* (2002).

positivos e bem aceitos publicamente tende a produzir uma boa imagem e, conseqüentemente a longo prazo, uma boa reputação.

Existe uma confusão conceitual sobre essas três denominações, já que uma está embutida na outra. Na definição de Paul Argenti:

identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida por meio do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos (2006: 80-81).

Segundo Künsch, “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc” (2003: 172).

Ana Luiza de Castro Almeida divide a identidade em duas definições: identidade organizacional e identidade corporativa. Para explicar a identidade organizacional Almeida cita Van Riel (1995). Segundo Riel, “o *mix* de identidade o categoriza em três elementos – o comportamento, seus símbolos e sua comunicação – que englobam toda ação ou expressão da organização. São esses elementos que permitem à organização criar sua autoapresentação, dando-lhes visibilidade” (Van Riel apud Almeida, 2009: 219).

Também na visão de Almeida, a identidade organizacional é a autoanálise de “quem somos enquanto organização”. Três características são levadas em consideração: centralidade, distintividade e a permanência.

A primeira é considerada pelo público interno como a essência da organização, o que a faz se distinguir das outras e o que é percebido como a ligação entre o passado, o presente e o futuro. Para entender melhor, a centralidade significa o sistema interno de crenças, valores e normas que constrói o sentido para os colaboradores sobre o que é a organização. A distintividade define sua individualidade. E a permanência enfatiza os atributos que são mantidos ao longo do tempo:

A identidade organizacional vai além das percepções do que representa a organização, considerando os sentimentos e pensamentos dos próprios membros sobre o que os define como uma organização. Sua projeção se revela nas histórias e nos comportamentos do dia a dia. Podemos dizer que a identidade corporativa requer perspectivas gerenciais, enquanto a identidade organizacional requer perspectivas da organização como um todo (Almeida, 2009: 223).

Na identidade corporativa, o que vale são os símbolos, ou seja, as imagens que interpretam o que a empresa faz e o que deseja transmitir, por meio de fotografias, ilustrações, material gráfico, marcas e logotipos. Por meio da comunicação, a organização pode escolher e direcionar as mensagens a serem transmitidas a cada segmento de público. Se essas mensagens não forem coerentes, pode haver falhas na percepção de seus *stakeholders* internos e externos.

Uma forte identidade corporativa traz os seguintes benefícios: motiva os empregados, inspira confiança entre os grupos externos da organização, reconhece o propósito vital dos clientes, reconhece o papel essencial dos investidores financeiros. (Almeida, 2009):

A identidade corporativa implica a escolha de símbolos, nome slogan que representam a organização, feita diretamente pela cúpula da organização, embora possam se levar em conta as percepções e reações dos membros da organização. Em vários casos, a organização realiza pesquisas e/ou auditorias internas com o intuito de envolvê-los na decisão (Almeida, 2009: 223).

É a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos que a imagem corporativa é constituída. Trata-se do reflexo da identidade. Künsch explica que a imagem é o que passa na mente dos públicos, é o imaginário e a percepções das pessoas. “É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade” (2003: 170).

Uma organização se expõe ao seu público por meio de seus produtos, serviços, pelo atendimento da telefonista, pelos vendedores, pela forma como a empresa defende uma causa, pelo cuidado que a empresa tem com seus clientes, entre outros. Quando o público recebe essas mensagens, ele elabora seu ponto de vista a respeito daquela marca. De forma abstrata, o público constrói sua opinião: essa marca tem um bom atendimento, produtos de qualidade, usa embalagens recicláveis e me dá respostas quando necessário. É a leitura da identidade que dá origem à imagem. Dependendo da percepção do público, a imagem pode ser positiva ou negativa. Se a organização não disponibiliza as informações corretamente, não responde aos pedidos dos clientes, ou os deixa sem resposta, por exemplo, a imagem será provavelmente negativa:

A imagem é a visão subjetiva da realidade objetiva (organização), instrumento intangível de gestão, conhecimento subjetivo, soma de experiências que alguém tem de

uma organização, representação de dada realidade, e de que modo a organização é vista pelos públicos. A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações (Kunsch, 2003: 171).

Argenti aponta que “a imagem de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem essa organização com base em todas as mensagens que ela envia em nomes e logomarcas e por meio de autoapresentações, incluindo expressões de sua visão corporativa” (2006: 95). Para Almeida, a formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações de atores sociais:

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela constitui uma síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa da organização (Bueno, 2009: 189).

A construção da reputação depende diretamente do reflexo da imagem organizacional. Depende também do fator tempo. Não se constrói uma reputação em uma semana, nem em mês ou seis meses. É um processo que resulta de várias percepções até o público elaborar sua opinião de que aquela organização possui boa ou má reputação. Não basta também construir uma boa reputação, é necessário sustentá-la, pois se trata de um processo constante que envolve construção, sustentação e manutenção. De acordo com Argenti, uma reputação sólida é criada quando a identidade e a imagem de uma organização estão alinhadas (2006: 97).

A fim de definir melhor o termo reputação, Almeida cita o trabalho de Balmer, em que, segundo o autor: “a imagem difere da reputação na medida em que a primeira está relacionada com as opiniões mais recentes do público acerca de determinada organização, ao passo que a última representa um julgamento de valor sobre suas qualidades, sendo ‘construída ao longo do tempo’. Reflete a percepção da consistência de ação e comportamento da corporação ao longo do tempo” (Balmer apud Almeida, 2009: 232). A obtenção de uma reputação sólida depende do comprometimento da organização em construir uma identidade adequada e que seja percebida por seus *stakeholders* (públicos de interesse) por meio da imagem. O resultado a longo prazo é a obtenção de reputação:

Empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e o sucesso comercial (Argenti, 2006: 98).

A construção de um plano de comunicação organizacional integrado – que segundo Kunsch é a “junção da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa” (2003: 150) – é fundamental para a criação, manutenção e sustentação da reputação:

Trabalhando os diversos públicos, prioritariamente interno e externo, a comunicação deve possibilitar à organização o equilíbrio nas relações do público interno de modo a repercutir nas relações com o público externo, consumidor da imagem da organização, a qual é reflexo do ambiente organizacional (Farias, 1999:7).

A comunicação organizacional é construída por meio de um processo que inclui uma análise do diagnóstico para mapear os problemas da organização, análise de mercado, definição de metas, objetivos e plano de ação. Para cada público¹³, há uma ação a ser realizada, pois as linguagens, as mensagens, e em alguns casos, os veículos de comunicação, são diferentes. Outro processo fundamental é o plano de gestão e gerenciamento de crise para, quando surgir uma ameaça, a organização saber como agir. Os públicos percebem quando a empresa sabe lidar em momentos de crise e dá respostas rápidas como forma de transparência e respeito:

Credibilidade deve ser vista como um patrimônio, um ativo a ser permanentemente bem administrado e ampliado sempre que possível, para quando for necessário, contarmos com ele. Credibilidade é uma poupança que se faz nos tempos de tranquilidade para dispor desse recurso na hora do contratempo (Rosa, 2001: 157).

A reputação em momentos de crise se torna um crédito que foi conquistado em momentos calmos, por meio da comunicação consolidada. Quando uma crise se desencadeia e expõe a marca em situação delicada, esses créditos são os que salvarão a empresa de ter sua reputação atingida negativamente. O consumidor poderá ficar do lado da empresa, o acionista compreenderá que foi um acidente e a situação está sendo regularizada e o público interno acreditará na empresa e fará todos os esforços para que a produção se mantenha e o negócio continue.

¹³ Os públicos de uma empresa variam de acordo com o negócio, mas chamam-se de público aqueles a quem se deve enviar uma mensagem. São eles: colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, revendedores, sindicatos, associações, universidades, imprensa, governo, clientes, entre outros.

2.5. Na sociedade do risco, reputação se conquista com ética

Riscos nascem nas organizações por diferentes fatores, como vistos no capítulo 1, sendo alguns deles: busca pelo aumento da produção a baixo custo, ou no menor período de tempo; drible nas leis ou normas para obter vantagens; abuso dos limites de produção da natureza; entre outros fatores. Essas posturas estão ligadas diretamente às condutas éticas, de como a organização age e pensa diante de diversos temas importantes ligados ao negócio e a assuntos de interesse da população em geral.

As condutas éticas se tornam importantes na atualidade, pois podem influenciar diretamente o crescimento ou a diminuição de riscos, que também é um fator determinante para a reputação e a credibilidade da organização. “O risco da reputação assume o caráter de astro-rei do gerenciamento dos riscos ou das vulnerabilidades que ameaçam as empresas. Daí a necessidade da reflexão ética” (Srouf, 2008: 65).

O caso da adulteração do leite é um exemplo direto de ética duvidosa por parte dos envolvidos, pois colocar soda cáustica no leite em busca do aumento da produção demonstra que o que vale é tirar proveito financeiro sem olhar as consequências na saúde do consumidor. As condutas éticas impostas em uma organização, ou seja, de um grupo, se origina primeiramente de ações individuais. Na sociedade do risco, Giddens destaca que as ações positivas ou negativas refletem na vida de outra pessoa, que pode estar perto ou a quilômetros de distância:

Vivemos em um mundo globalizado, em as ações de um repercutem diretamente na vida dos outros. Essa constatação é mais visível quando pensamos nos problemas ecológicos, no racismo e na guerra, que são todos os problemas onde as respostas individuais ou grupais não conseguem resolvê-las. A única possibilidade estaria em uma resposta construída com a participação de todos os grupos envolvidos. O que exige construção de uma ética com princípios e valores aceitos por todos e válidos para todos, apesar de todas as diferenças (Sung e Silva, 2004:42).

Para entender a ética no sentido epistemológico, deve-se primeiramente compreender a moral, cujos termos são confundidos ou usados erroneamente. A ética está diretamente ligada à prática da moral, que pode variar de acordo com grupos ou comunidades. A ética avalia e questiona as atitudes e as ações humanas oriundas da moral, enquanto que “a moral é o conjunto de regras de conduta admitidas em determinada época do ano ou por um grupo de homens. Neste sentido o homem moral é aquele em que acata ou transgride as regras do grupo” (Aranha e Martins, 1993:

274). Sendo assim, o que é moral para um grupo pode não ser para o outro, porque depende das normas, regras e valores pré-estabelecidos. Diferentes grupos de classe possuem seu código de conduta ética, como jornalistas, médicos, advogados, entre outros.

Dentro do mundo corporativo – como em qualquer outra comunidade, um grupo debate, discute e argumenta as regras morais dentro da corporação, avaliando comportamentos, pensamentos e atitudes tanto no ambiente interno como no externo. A partir da deliberação, conforme a teoria habermasiana de comunicação, tal grupo – geralmente composto pelo alto escalão da organização (sócios, presidente e executivos)¹⁴ define as regras que a empresa deve seguir. O código de ética organizacional inclui:

Leis, regulamentos e normas a que as organizações estão sujeitas pelos governos dos países em que atuam; procedimentos internos e externos dos funcionários e dirigentes dessas empresas em relação aos diversos públicos com que elas se relacionam (Humberg, 2006: 85).

No mundo da sociedade do risco, nas quais as ameaças crescem compulsivamente se não houver mudanças de atitudes e controles, as empresas devem contemplar no seu código de ética o controle dos processos de produção com ações que respeitem o meio ambiente, como também o ser humano no que diz respeito aos aspectos sociais e de saúde. Também deve incluir qualidade dos seus produtos e serviços, além do respeito ao atendimento ao cliente:

O consumo controla cada vez mais a produção. A força da consciência dos consumidores tem sido reconhecida como elemento decisivo no jogo competitivo do mercado. As empresas com responsabilidade social¹⁵ tendem a ser mais produtivas e apresentar maiores índices de crescimento. Busca-se uma nova postura responsável das empresas diante dos problemas ambientais e culturais, locais e globais, para se agregar valor a seus produtos e serviços (Casali, 2008: 57).

¹⁴ Em algumas organizações, os funcionários também participam das indicações de regras que acham necessárias. Há casos também em que participam representantes de cada departamento.

¹⁵ Responsabilidade social corporativa significa que as empresas se comprometem e se empenham em assegurar a qualidade de vida de seus públicos de interesse. Implica governança corporativa, parceria com os públicos de interesse e gerenciamento dos riscos ambientais (Srouf, 2008: 65).

A partir das condutas estabelecidas, há um processo de comunicação para que todos os envolvidos conheçam e se conscientizem das regras da organização. Em um plano de comunicação, várias ações são propostas para que todos tenham o conhecimento, como impressão do código de ética em forma de guia, reuniões, cartazes, jornais internos, mensagens no mural, estímulos com prêmios para os que mais seguirem as normas éticas etc. Esse trabalho de comunicação é um processo que demora meses para implantação da conscientização e as ações de manutenção e sustentação são também importantes para que não sejam esquecidas.

As mudanças de atitudes e a prática dos valores morais constroem a ética empresarial, que logo é percebida pelos públicos de interesse. A importância do desenvolvimento do código de ética empresarial de cada organização não é somente criar, mas acompanhar que todos estejam cumprindo não somente no momento de implantação, mas a médio e longo prazo. Seu cumprimento depende primeiramente da postura dos diretores, que refletem nos demais colaboradores.

2.6. O poder da opinião pública e da mídia na definição e resolução de uma crise

Um dos focos preocupantes de uma crise é a repercussão da opinião pública. Na visão de Neves (2002), o conceito de opinião pública pode ser dividido em duas vertentes: grande opinião pública, que são todos os públicos possíveis e imagináveis em uma determinada sociedade; e pequena opinião pública, que reúne os públicos de interesse da empresa, que estão diretamente ligados e mantêm uma relação. Parece um público pequeno, mas não é, pois envolve: colaboradores, consumidores, acionistas, fornecedores, distribuidores, revendedores, comunidades, governo, associações, sindicatos, entre outros que podem estar diretamente ligados. “Na perspectiva de uma evolução social, a ascendência dos públicos é sustentada pelas suas características de homogeneidade, durabilidade, poder de influência, ceticismo e tolerância” (Esteves, 2003: 128).

Somente se forma uma opinião pública quando o assunto é de interesse de um coletivo e atinge o maior número de pessoas possível. A partir desse processo, temas surgem para serem debatidos no âmbito da esfera pública. Opinião pública “é um processo baseado em interações discursivas, de modo que demanda comunicação e busca de consenso” (Gomes e Maia, 2008:71).

Para Habermas, a opinião pública é discursivamente constituída. Para entender melhor sobre a construção da opinião pública, deve-se falar de um processo concomitante, que é a formação da esfera pública. Trata-se de uma “rede adequada de comunicação de conteúdo, tomadas de posição e opiniões” (1997: 92). A esfera pública forma-se, como visto no capítulo 1, com o agir comunicativo, ou seja, a busca recíproca pelo entendimento acerca de um problema coletivo, e por meio dela é possível debater problemas da sociedade como um todo:

A função da opinião pública, como voz do espaço público, é eminentemente política: cabe-lhe estabelecer os critérios gerais de organização e funcionamento das nossas sociedades, assumindo a sua forma uma exigência de legitimidade dirigida ao Estado e ao poder político em geral (Esteves, 2010: 24).

Por meio do debate, exposição de argumentos e construção de novos pontos de vista por diferentes atores é que nasce a opinião pública. Ela não é estática e pode ser constantemente revisada. Somente com a construção do debate, e por intermédio do resultado da opinião pública, é que medidas podem ser tomadas. Segundo Habermas, “todos os atores têm as mesmas chances de influenciar os processos de decisão relevantes para eles” (1997: 59).

Habermas sinaliza o cuidado que se deve ter com o termo “opinião pública”, pois se confunde com pesquisas de opinião. “A pesquisa de opinião pode fornecer um certo reflexo da opinião pública, se o levantamento for precedido por uma formação da opinião pública por meio de temas específicos, em um espaço público mobilizado” (1997: 94).

A prática comunicacional é importante para a formação da opinião pública, em especial com o público presente – por meio de reuniões, organizações etc. –, como também marcado pela presença virtual de pessoas situadas em locais distantes, o que permite um número maior de participantes. A mídia torna-se relevante para expor os posicionamentos dos envolvidos e permitir as interações de debate da esfera pública.

Nos processos públicos de comunicação não se trata, em primeiro lugar, da difusão de conteúdos e tomadas de posição através de meios de transmissão de efetivos. A ampla circulação de mensagens compreensíveis, estimuladoras da atenção, assegura certamente uma inclusão suficiente dos participantes. No entanto as regras de uma prática comunicacional, seguida em comum, têm um significado muito maior para a estruturação de uma opinião pública. O assentimento a temas e contribuições só se forma como resultado de uma controvérsia mais ou menos ampla, na qual propostas, informações e argumentos podem ser elaborados mais ou menos de forma racional. Com esse “mais ou menos” de elaboração “racional” de propostas, de informações e de argumentos, há geralmente uma variação no nível discursivo da formação da opinião pública e na “qualidade” do resultado (Habermas, 1997: 94).

A opinião pública é o resultado da comunicação entre os cidadãos. Opinião pública somente pode existir com a existência do diálogo, a troca de argumentos, conversações e discussões. “A formação da opinião pública depende da troca de ideias, do debate e da conversação focada sobre temas de interesse coletivo. Ela é o produto de uma troca pública de razões.” (Matos, 2009: 108).

Um dos principais estudiosos sobre a teoria da opinião pública, o sociólogo alemão Ferdinand Tönnies, também possui definição similar à de Habermas. “A opinião pública significa não só a opinião expressa, mas também a opinião expressa na esfera

pública, para um público ou um público geral” (Tönnies, 2006: 94). Perceba que a opinião pública depende diretamente da esfera pública (rede apropriada para a comunicação) e da presença e interferência de um público, que pode ser segmentado de acordo com o tema de interesse ou uma população em geral. “Opinião pública é um consenso de muitos ou da maioria dos cidadãos de um Estado, sobre julgamentos que seriam aceitáveis para cada indivíduo, de acordo com seu raciocínio ou experiências” (Tönnies apud Splichal, 2006: 59).

Importante destacar que a opinião é um ato constituído no debate, porém que dá o direito de ser mudado e revisado. Para formar uma opinião são importantes o conhecimento, raciocínio, educação e interesses políticos do indivíduo (Splichal, 2006).

Se para alguns a opinião pública nasce do debate de um determinado grupo ou vários grupos ao mesmo tempo, expondo seus pontos de vista, na visão de Splichal, a opinião pública aparece “quando uma opinião publicada se torna a opinião de muitos, de uma maioria de um círculo aberto ou fechado, especialmente se ela expressa apoio ou oposição” (Splichal, 2006: 57). Tönnies explica que a opinião publicada ocorre quando é proferida ou comunicada. Para Splichal, representa a “opinião publicamente expressa” de uma pessoa, ou seja, “opinião endereçada a recipientes diferentes da opinião particular de um indivíduo” (2006: 57).

Na visão de Gomes e Maia, o centro produtor da opinião publicada é a comunicação de massa. “Opiniões não publicadas, ou pelo menos, que não ocupam posições centrais na esfera de visibilidade pública, são opiniões reservadas, restritas, não públicas” (2008: 113).

A imprensa é considerada um órgão da opinião pública por trazer à tona informações e debates de interesse comum. Para Esteves (2003), a mídia pode ser considerada o quarto poder, de tão forte que é sua influência. A formação da opinião pública precisa da existência da mídia para que informações sejam trocadas e publicadas e assim o maior número de pessoas possa ter acesso à informação de seu interesse:

O jornal não só supre a notícia pública, privada, ou comercial, como também dissemina tanto a notícia intencional que é endereçada ao público, quanto a que se deveria manter em segredo. O jornal serve também para a divulgação de notícias cuja distribuição é de interesse de instituições burocráticas ou de indivíduos, tornando-se um órgão para a comunicação de oferta e procura, um mercado impresso, especialmente para comércio, transações e vendas (Tönnies, 2006: 90-91).

Com visões opostas, Matos cita Lippman e Dewey. O primeiro autor afirma que o papel da imprensa é o de fazer circular as informações e não o de fomentar o debate. Já Dewey explica que cabe à imprensa o papel de promover a discussão. Lash critica Lippman por argumentar que só quando se expõe suas preferências ao debate é que se chega a uma conclusão (Lippman, Dewey e Lash apud Matos, 2009: 112).

O objetivo da imprensa é abastecer o debate público sobre fatos e novas informações, como também dar subsídios para pensar, julgar e formular entendimentos sobre temas de interesse. O direcionamento das informações é conferido pelo corpo diretivo, que determina a linha editorial que seguirá e a melhor abordagem. A mídia produz notícias relevantes que impactam e influenciam o maior número de pessoas, ou seja, que integram e estimulam o processo de construção da opinião pública.

Além da imprensa, os meios de difusão da opinião pública são associações, reuniões, demonstrações de rua ou praça, festividades ou outras ocasiões em que grupos estejam reunidos (Splichal, 2006). “As conversações do cotidiano sinalizam problemas e fazem com que questões antes não problematizáveis sejam trazidas ao debate como algo que precisa ser verificado” (Rojas; Kim e Kim apud Matos, 2009: 113). Com o levantamento de tais problemas, o público torna-se atento aos riscos de uma organização, e, conseqüentemente, exige mais respostas e atitudes da mesma.

Com base na opinião publicada na mídia, muitos assuntos são debatidos em reuniões, assembleias, congressos, sindicatos, associações para que medidas sejam tomadas. As empresas também são influenciadas diretamente pela opinião pública, pois graças ao resultado do debate colaboradores criam confiança, acionistas investem nessa ou naquela empresa. Vendo por outro lado, por meio da opinião pública, produtos são tirados do mercado, surgiram leis de fiscalização, controle de produção, defesa dos animais, entre outras medidas oriundas do debate na esfera pública. Sendo assim, as crises sofrem o poder direto da opinião pública, que por sua vez tem a força inclusive de boicotar uma empresa ao se sentir lesada ou traída quando uma ação fora de controle ocorre: “O processo de formação da opinião e da vontade, em qualquer dos meios da sua realização, é basicamente uma competição entre grupos que se movem estrategicamente para assegurar ou adquirir posições” (Gomes e Maia, 2008:76).

Esse posicionamento de Gomes e Maia demonstra claramente o processo da opinião pública na mobilização de grupos. Quando as crises aparecem, esses grupos se formam ou se reúnem – em casos já existentes – para que atitudes sejam tomadas e

viabilizadas. As próprias organizações devem estar engajadas para o debate na busca de soluções e esclarecimentos a diferentes atores. Por meio do debate e da opinião publicada, organizações se mobilizam para as soluções.

Dependendo das respostas dadas pela organização, o público debate os fatos, a imprensa publica as versões da história, novos julgamentos são feitos para se chegar a uma conclusão positiva ou negativa. Por conta disso, torna-se fundamental em tempos de “calmaria” pensar em planos estratégicos de comunicação e em um manual de gerenciamento de crise para que a reputação não seja afetada e a organização não seja tema de debates da esfera pública.

Não se deve tirar de foco que nenhuma empresa está imune a uma crise, afinal todas possuem riscos eminentes em seu negócio, porém estar preparado para enfrentar é uma decisão estratégica importante para salvar uma empresa. O departamento de comunicação, independente de ser interno ou terceirizado¹⁶, é o que sofre as repercussões e as tensões diretas, pois o que está em foco, principalmente, é a reputação da marca, que no momento de pós-crise é o que sustentará a realização de bons negócios. Como explica Bueno, “toda empresa de alimentos deve imaginar que, por diversas razões (falta de refrigeração adequada nos canais de distribuição, por exemplo), seus alimentos podem não se encontrar, no momento exato do consumo, em condições ideais e penalizar aqueles que se nutrem deles” (2009: 140).

Debates sobre alimentação e riscos alimentares – tais como intoxicação, uso de agrotóxicos, adoção de produtos transgênicos, contaminação, adulteração de alimentos, entre outros – têm estado na pauta da esfera pública pelo menos nos últimos dez anos. Diferentes atores (empresas, governo, médicos, pesquisadores, associações, organizações não governamentais, entre outros) estiveram e estão à frente na discussão sobre como evitar riscos e minimizar impactos na vida dos seres humanos.

¹⁶ Algumas empresas optam por terceirizar seu departamento de comunicação. Em alguns casos, existe um gestor de comunicação, que possui apoio de uma agência ou um gestor de marketing realiza esse papel. A postura varia de acordo com cada empresa.

CAPÍTULO 3
OS RISCOS ALIMENTARES
NA SOCIEDADE DO RISCO

3. Os riscos alimentares na sociedade do risco

Ao mesmo tempo em que se consegue ver os efeitos da globalização na cultura, nos esportes, na arquitetura e em outras áreas, também é possível perceber a globalização dos produtos referentes à alimentação. As empresas agroalimentares transnacionais distribuem seus produtos em todo o planeta, e é possível encontrar o bacalhau da Noruega sendo comercializado no Mercado Municipal de São Paulo, como também encontrar o palmito do Pará sendo vendido em mercados da França. Ao mesmo tempo, o suco de laranja do interior de São Paulo é comercializado na Europa como bebida fresca armazenada em caixinhas. Esses são sinais de que o “alimento moderno está deslocado, ou seja, desconectado de seu enraizamento geográfico e das dificuldades climáticas que lhe eram tradicionalmente associadas” (Poulain, 2004: 29).

Outra indicação dos reflexos da modernização no âmbito alimentar é a presença de frutas de uma específica região, cuja colheita advém de uma determinada época do ano, em um supermercado do outro lado do mundo. Também faz parte da globalização que árabes consumam comidas japonesas, que a *paella*¹⁷ já esteja no cardápio dos americanos e que os hambúrgueres sejam de fácil acesso à mesa dos chineses. Outro exemplo é que os lanches do McDonald's se tornaram um cardápio mundial, pois a rede está presente em mais de 32 mil restaurantes, distribuídos em 117 países¹⁸:

A variedade de bens e comidas disponíveis para qualquer indivíduo não só é muito maior do que nas economias pré-modernas, mas essa disponibilidade não é mais governada tão diretamente pelas idiossincrasias de tempo e lugar. Alimentos sazonais, por exemplo, hoje podem ser obtidos em qualquer época do ano, e produtos que simplesmente não podem ser cultivados em certo país ou região podem ser regularmente obtidos nele (Giddens, 1991:126).

Ao mesmo tempo em que a industrialização e a globalização favoreceram a mundialização dos alimentos, também é importante mencionar que os hábitos e os comportamentos do consumidor vinculados à alimentação também mudaram. É um processo que gera reflexos em cadeia, ou seja, com o capitalismo, as pessoas começam a trabalhar mais fora de casa, cresce o número de pessoas que passam a morar sozinhas,

¹⁷ Prato típico espanhol composto por arroz, vegetais, carne e frutos do mar.

¹⁸ As informações sobre número de restaurantes e países em que a marca McDonald's está presente foram retiradas do site institucional da empresa. Endereço eletrônico:
http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html. Acesso em 14 de fevereiro.

as mulheres – principais responsáveis pela alimentação do lar – dividem seu tempo entre trabalho e tarefas de casa. Assim cresce o consumo por alimentos prontos ou pré-prontos, como também aumenta o índice de alimentação fora do lar, tanto na hora do almoço, no local do trabalho (por meio dos restaurantes de refeição coletiva), como nos sistemas de *delivery*¹⁹:

A transformação culinária se industrializa. A mudança da valorização social das atividades domésticas leva as indústrias agroalimentícias a se desenvolver no espaço de autoprodução que representava a cozinha familiar. Propondo produtos cada vez mais perto do estado de consumo, a indústria ataca a função socializadora da cozinha, sem, no entanto, chegar a assumi-la (Poulain, 2004: 51).

Por um lado a notícia parece ser boa: cresce o mercado de alimentação, com uma gama imensa de variedade de produtos e serviços (também conhecidos como *food service*) com o objetivo de facilitar o dia a dia daqueles que querem praticidades no manuseio dos alimentos. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação, o faturamento do setor tem crescido em torno de 10% ao ano nos últimos cinco anos. Em 2009, o mercado de alimentação faturou R\$291,6 bilhões:

Os principais fatores que contribuíram para o crescimento desse setor foram o avanço da mulher no mercado de trabalho, que nos últimos trinta anos saltou de 23% para 43%, e uma rotina cada vez mais atribulada num mundo globalizado em que a administração do tempo faz a diferença no estilo de vida de todos os cidadãos... Cresce também o número de pratos prontos no país. A produção subiu quase 700% na última década. Hoje são mais de 20 mil toneladas por ano e uma variedade muito maior no cardápio. As linhas de pratos prontos têm mais de 30 produtos, incluindo feijoada, frango xadrez e lasanha ao creme de espinafre.²⁰

Por outro lado, a notícia não é tão boa assim, em especial porque tal crescimento está distribuído na mão de diferentes empresas de pequeno, médio e grande porte, cujos processos produtivos não possuem controles confiáveis, no que diz respeito à higienização, qualidade dos nutrientes utilizados etc.

Com a força da industrialização, a busca incessante do lucro e a diminuição dos controles dos processos de produção, os riscos estão cada vez mais perto da população, que geralmente não possui consciência de que está diante de ameaças:

¹⁹ Sistema de entrega, que ficou conhecido principalmente no setor de alimentação.

²⁰ BÁRBARA, Luana. “Pratos Prontos.” In: Revista *Food Service News*.

Endereço eletrônico – Site Revista *Food Service News*:

<http://www.foodservicenews.com.br/materia.php?id=257>. Acesso em: 24 de outubro de 2010.

As profundas transformações da organização da cadeia agroalimentar alargaram sua concentração nas empresas de porte cada vez maior, afastando os comedores da origem natural dos produtos alimentares, isolando-os de seu meio ambiente natural e social tradicional. Assim, a própria natureza do risco alimentar teria se transformado, na medida da transferência parcial da atividade culinária para a indústria (Poulain, 2004: 101).

De acordo com as teorias de Beck, os riscos globais estão em torno dos riscos ecológicos, químicos, nucleares e genéticos. Os riscos alimentares estão entre eles, pois muitos produtos que estão sendo comercializados e consumidos não têm estudos que comprovem sua eficácia e seus malefícios, o que expõe os seres humanos a problemas futuros, talvez difíceis de reverter:

O risco recobre uma série de perigos que não são ligados à falta ou à escassez do alimento, mas a qualidade deste. Esses riscos podem ser: intoxicações químicas ou microbiológicas e, a longo prazo, consequências do uso de novas tecnologias aplicadas à produção e à transformação alimentar ou ainda patologias recentemente descobertas, como a doença do príon. Para evitar a confusão entre esses dois significados da expressão “segurança alimentar”, os especialistas propuseram utilizar segurança sanitária dos alimentos, para designar os riscos associados ao consumo dos alimentos (Poulain, 2004: 93).

A questão é que a segurança alimentar também é mencionada como uma das ameaças do novo século. O termo “segurança alimentar” é visto de duas maneiras na política pública: garantia de alimentação no sentido de possuir o alimento em casa, ou seja, quantitativamente; e segurança nutricional no que diz respeito à qualidade. Para definir melhor o conceito no Brasil, Guiducci Filho e Almeida (2007: 4) citam a Lei da Segurança Alimentar e Nutricional. O Artigo 4º estabelece que a segurança alimentar abrange, entre outros aspectos, “a garantia da qualidade biológica, sanitária, nutricional e tecnológica dos alimentos, bem como seu aproveitamento, estimulando práticas alimentares e estilos de vida saudáveis que respeitem a diversidade étnica, racial e cultural da população”.

Os riscos alimentares envolvem a ameaça em torno da alimentação, desde produtos oriundos da natureza (legumes, frutas, verduras e espécies de animais) a produtos alimentícios industrializados. As questões giram em torno de: o que as pessoas estão comendo, qual a origem dos alimentos que chegam à mesa; qual o processo produtivo realizado, quais os produtos químicos utilizados e o processo de higienização envolvido.

A segurança alimentar inclui a produção primária dos alimentos (aspectos agrícolas e veterinários), processos industriais, estocagem, distribuição e comercialização, envolve um amplo espectro de assuntos, como o controle dos elementos patogênicos, produtos químicos tóxicos, irradiação, aditivos e danos físicos, e temas como nutrição, qualidade dos alimentos, rotulação e educação (Guivant, 2002: 3).

O fato é que as pessoas (público leigo) não sabem o que estão comendo, seus efeitos e consequências a longo prazo. A informação em torno dos riscos fica na mão dos especialistas, chamados de peritos e somente quando o risco ganha consequências, e gera uma crise²¹, é que o leigo tem acesso à informação. “Pânicos alimentares se acumulam, estimulando a crise de confiança generalizada nos sistemas peritos, nas autoridades governamentais e nas instituições responsáveis pela segurança alimentar” (Guivant, 2001: 8). Exemplos de riscos alimentares são: o caso dos transgênicos, doença da vaca louca, uso de agrotóxicos, contaminação por salmonela, dioxina, contaminação, entre outros.

Os riscos alimentares envolvem um alto grau de incerteza. Beck tem argumentado sobre os métodos técnicos e estatísticos na análise dos riscos, em especial nos casos dos transgênicos e agrotóxicos, por:

- 1) Terem alcance limitado, pois nem mesmo todas as substâncias podem ser avaliadas no seu potencial de risco, nem podem ser avaliados os efeitos das combinações nos nossos corpos e no meio ambiente;
- 2) Não considerarem os efeitos cumulativos a longo prazo;
- 3) Projetarem para os seres humanos, de uma forma controvertida, resultados estudados em animais;
- 4) Ignorarem-se os fatores sociais que podem influenciar as peculiaridades da sensibilidade dos indivíduos (Beck apud Guivant, 2001: 8).

Com o objetivo de oferecer garantias alimentares (quantitativamente e qualitativamente) aos consumidores, a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO - *Food and Agriculture Organization*) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) desenvolveram uma série de medidas regulatórias para serem aplicadas em diversos países. Guivant explica que, segundo critérios utilizados, o risco é considerado um evento que pode ser estimado por meio de cálculos quantitativos de níveis de *standard* (aceitabilidade): *standard* de risco-zero, níveis mínimos de tolerância; *standard* de equilíbrio: relações de custo-benefício, custo eficiência; *standard* de limites: um risco-zero é estipulado como aceitável; *Standard* de

²¹ De modo geral, a crise é um desdobramento de um risco. Quando a ameaça ocorre de fato, é chamada de crise, que pode envolver vários atores ao mesmo tempo.

procedimento, o nível aceitável de risco é determinado por um acordo, por meio de negociação (Guivant, 2002: 4-5).

Guivant (2002) explica que para se chegar aos níveis de aceitabilidade é realizada uma análise de risco por meio de três processos:

1) Avaliação de risco para identificação dos níveis dos riscos e estabelecimentos de procedimentos que assegurem que os riscos estejam dentro dos limites aceitáveis;

2) Administração dos riscos: processos de ajustes para diminuir os riscos e adotar processos ideais;

3) Comunicação de riscos: troca de informações entre diferentes atores, em especial o público leigo, referente à interpretação e entendimento do risco envolvido.

3.1. O risco dos especialistas e dos leigos. Necessidade de uma comunicação

Quando o assunto passa a avançar no que diz respeito às incertezas, destaca-se um conflito entre dois atores fundamentais nos processos de riscos: os peritos e os leigos. Existe uma longa discussão que enfoca o fato de que o controle das ameaças fica restrito ao conhecimento dos peritos, ou seja, especialistas no assunto que conseguem prever e determinar a possibilidade da existência de um risco próximo. Os leigos representam todos os demais membros da sociedade.

Para explicar os termos dessa discussão, Guivant cita o cientista social Wyne – especialista na questão de análises de riscos, pois segundo ele, existem três problemas que impedem o controle dos riscos:

- 1) A falta de consideração do papel que tem entre os leigos a confiança no desempenho, as atitudes, a abertura ou transparência das instituições que controlam e regulam os riscos tecnológicos e ambientais;
- 2) A sociologia ingênua, assumida pelos peritos, estudando os riscos como se o mundo real fosse equivalente ao mundo dos laboratórios, onde se controlam as operações, inspeção, manejo ou manutenção dos riscos, sem reconhecer-se níveis diferentes de incerteza;
- 3) A falta de reconhecimento da indeterminação das práticas sociais pelos responsáveis da administração técnica dos riscos, que define de forma padronizada situações de risco, não problematizando as possibilidades de reorganização do comportamento social para se adequar ou não aos modelos de comportamento social implícitos nos *standards* (Wyne apud Guivant, 2002: 5).

O debate e diálogo entre peritos e leigos envolvem um transparente processo de comunicação, no qual haveria uma exposição dos fatos, com supostas perspectivas e caminhos a seguir. Como todos serão afetados pelos riscos, pelo fato de a ameaça ser global, o caminho é participar de decisões a respeito dos riscos e cabe a cada um escolher qual caminho seguir. Beck propõe que “se criem governos e instituições abertas, transparentes, que informem o público e alertem as indústrias, de forma que se possa conviver com os riscos da sociedade moderna, em lugar de bani-los” (Beck apud Guivant, 2001: 6). Nesse processo, as negociações entre os atores interessados são importantes para que a decisão não fique somente na mão dos especialistas –

pensamento defendido Beck. “Os fóruns de negociação²² podem contribuir para prevenir riscos, garantir uma simetria de sacrifícios que não pudessem ser evitados, tornar mais transparentes quem são os vencedores e perdedores” (Guivant, 2001: 6).

Por conta da falta consenso entre leigos e peritos, a confiança fica abalada e surgem dúvidas sobre em quem confiar e no que se deve acreditar. “A natureza das instituições modernas está profundamente ligada ao mecanismo da confiança em sistemas abstratos, especialmente confiança em sistemas peritos” (Giddens, 1991: 87).

O termo confiança está diretamente associado ao risco, porém, muito mais quando o assunto é saúde e alimentação, por envolver vidas. Por se sentir confusa e sem saber ao certo qual a melhor decisão para prevenção, a população fica fragilizada. Segundo Bauman (2004), fragilidade humana leva os seres humanos a níveis altos de insegurança.

²² Os fóruns de negociação envolvem autoridades, empresas, sindicatos, representantes políticos, peritos, ONGs etc.

3.2. O caso da contaminação do leite

Na visão de Beck e Giddens, os riscos alimentares de maior repercussão para a humanidade e que geram ampla discussão são os transgênicos, uso de agrotóxico e a doença da vaca louca. No entanto, a contaminação do leite é a crise que será analisada para o desenvolvimento desta pesquisa por ser um assunto ocorrido no Brasil.

A partir da análise da mídia, serão levantados os atores envolvidos em cada risco e como eles se posicionaram perante o tema. Em seguida, baseado nas teorias de crise e comunicação, será sugerido como deve ser o gerenciamento de acordo com cada ator, já que as mensagens e posicionamentos são diferentes. E ainda será ressaltada a importância da comunicação de risco nesses casos, além de como a organização deve proceder.

O debate e pesquisas envolvendo os riscos – como os mencionados, além de outros – envolvem pesquisadores de diferentes áreas, tais como biologia, engenharia de alimentos, medicina, nutrição, agricultura, sociologia, economia, política e comunicação. Cada área defende seus pontos de vista, porém, falta um debate e transdisciplinaridade para que a discussão seja única em busca de soluções melhores para a humanidade.

O caso da contaminação do leite, fato ocorrido em outubro de 2007, é um exemplo de confiança abalada entre Estado e população, pois é dever do Estado garantir a segurança do indivíduo em todos os seus aspectos – integridade física, saúde e bem-estar:

Justamente porque o sistema político fere os direitos fundamentais, direitos institucionalizados, mais especificamente o direito básico à segurança e a vida, o qual tanto o Estado quanto os cidadãos possivelmente valorizam mais do que a liberdade. Nós sabemos que não se brinca com a saúde e a vida, pois todos se sentem atacados no núcleo da própria existência (Beck, 2003:125).

O escândalo do leite contaminado, além de por em cheque a confiança da população no Estado, também expôs agências de saúde, associações e instituições. Pode-se chamar de uma crise generalizada entre peritos e leigos, na qual havia vários “bandidos” e a vítima como sempre a população. Para entender melhor tal acontecimento, em outubro de 2007 a polícia federal (com acompanhamento da Agência Nacional da Vigilância Sanitária – ANVISA) desvendou o caso de duas cooperativas do

Triângulo Mineiro – Agropecuária do Sudoeste Mineiro (Casmil) e dos Produtores de Leite do Vale do Rio Grande (Coopervale), acusadas de adicionar substâncias químicas (soda cáustica e água oxigenada) ao leite, trazendo sérios danos a saúde humana. O objetivo era aumentar a produção do leite e conservá-lo por mais tempo, motivos que compõem a sociedade do risco. Entre as empresas receptoras do leite estão Parmalat, Calu e Centenário. Atualmente o Brasil é um dos principais produtores de leite do mundo, chegando a exportar para mais de cem países, segundo a Associação Brasileira dos Produtores de Leite.²³

Entre o período de outubro a dezembro daquele ano houve um pânico sobre o consumo do leite. Consumidores estavam preocupados com o leite bebido e suas conseqüências. Afinal, médicos diziam que o tal leite trazia problemas ao estômago e ao intestino e, se caísse nos olhos, poderia queimar a córnea. Outro motivo de desespero era definir qual leite toda família poderia consumir de forma confiável. Para acalmar a população, a ANVISA programou vários comunicados de alerta para avisar que o leite consumido daquelas marcas não traria danos à saúde e que medidas estavam sendo tomadas para a contaminação não ocorrer novamente. Após esse período da crise do leite, surgiram outras notícias de adulterações de leite, porém, não ganharam tanta repercussão.

Os riscos referentes aos transgênicos, agrotóxicos, vaca louca e contaminação do leite ganham espaço na esfera pública por tratar da saúde humana e por não definir quem será o real prejudicado. Na era da sociedade do risco, em que as ameaças existem e podem desencadear uma crise a qualquer momento, a comunicação torna-se um fator fundamental e estratégico, afinal diferentes atores precisam ser informados de forma correta, sem causar pânico principalmente na população. Trata-se da importância de um alinhamento correto da comunicação de risco.

Segundo França (2009), a comunicação deve ser direcionada a cada ator, respeitando sua cultura, seu comportamento e hábitos. A linguagem deve ser diferenciada e os as ferramentas de comunicação mudam de acordo com o público. Pensar e planejar comunicação são tarefas diárias, requer planejamento e planos de ações. Na sociedade de risco, a gestão de crise deve estar alinhada para quando uma

²³ As informações do leite contaminado foram pesquisadas nos meses de novembro e dezembro de 2010 nos sites G1 (www.g1.com.br), *O Globo* (<http://oglobo.globo.com>), *Folha de S.Paulo* (www.folha.com.br), *O Estado de S.Paulo* (www.estadao.com.br), UOL (www.uol.com.br) e TV Gazeta (www.tvgazeta.com.br).

ameaça vir à tona, a organização saiba o que fazer, como fazer e como agir com os diferentes públicos e no momento certo.

No próximo capítulo, serão analisadas as reportagens na qual a crise do leite esteve em evidência e qual discurso utilizado pelos atores envolvidos na *Folha de S.Paulo* entre os dias 23 de outubro a 25 de dezembro. Dessa forma, será possível pensar as crises organizacionais, nos aspectos de construção discursiva e no processo de gerenciamento na sociedade de risco.

CAPÍTULO 4

**ANÁLISE DO CONTEÚDO DA CONSTRUÇÃO
DISCURSIVA DA CRISE DO LEITE**

Capítulo 4

Análise de conteúdo da construção discursiva da crise do leite

A crise do leite ocorreu principalmente entre os meses de outubro e dezembro de 2007. O problema que originou essa crise envolve a constatação de que cooperativas de Minas Gerais estavam acrescentando aditivos inadequados ao leite, tornando-o inadequado ao consumo e perigoso para a saúde dos consumidores. Essa crise envolveu importantes atores do setor alimentício, como a Anvisa, o Ministério da Agricultura, a Parmalat e a Nestlé. O posicionamento público desses atores sobre o problema acima mencionado foi captado e estruturado pela mídia, o que nos permite não só desenvolver uma análise de conteúdo dos argumentos e contra-argumentos que foram oferecidos ao longo das negociações entre esses atores – o que nos possibilita também acompanhar o processo de formação da opinião pública acerca da crise do leite –, mas também desenvolver uma análise sobre o processo de gerenciamento dessa crise em especial.

Partindo do pressuposto de que o espaço discursivo da mídia, sobretudo da mídia impressa, é capaz de se configurar como palco de um amplo debate (Marques, 2010), no qual atores se posicionam diante dos outros, apresentam e justificam seus argumentos, pretendemos, por meio de uma análise de conteúdo dos argumentos apresentados pela mídia impressa no caso da crise do leite, mostrar como se deu a construção discursiva dos fatos e o posicionamento construído pelos diferentes atores.

Após um primeiro levantamento dos dados reunidos em diferentes veículos midiáticos, tais como *O Globo*, G1, *Jornal Nacional*, *Globo Rural*, UOL, *O Estado de S.Paulo* e *Correio Brasiliense*, percebemos que esses veículos exploraram apenas esporadicamente notícias referentes à crise do leite.

No nosso caso, uma análise de conteúdo que se propõe a trabalhar a fala e a realidade à qual se referem os interlocutores necessita de uma exploração contínua e completa dos acontecimentos. Por isso, o *corpus* empírico a ser trabalhado neste estudo é composto pelas reportagens que o jornal *Folha de S.Paulo* publicou a respeito da crise do leite. Além disso, a escolha desse veículo ocorreu também por várias de suas relevantes características: ele é um dos principais jornais do país, possui repercussão nacional e se configura como um dos principais espaços de visibilidade mediada para

problemas e crises de interesse coletivo, que despertam, é claro, a formação de um espaço público de construção de uma opinião pública.

Como afirmamos anteriormente, uma crise é, sobretudo, um processo de construção discursiva de um problema público que conta com o espaço da mídia para entrecruzar opiniões, impressões e argumentos. Uma crise chama a público os diferentes atores envolvidos para que prestem contas de seus atos ou inações, para que justifiquem seus discursos diante dos outros e para que reconsiderem suas decisões ou pontos de vista. Diante disso, nos propomos a estudar a crise do leite a partir do embate entre argumentos e contra-argumentos fornecidos pelos atores concernidos. O que nos interessa, portanto, não só uma descrição ou interpretação dos pronunciamentos em si, mas conhecer melhor a dinâmica que assegura o pano de fundo do dissenso, do desentendimento, inferindo as principais características contextuais da troca discursiva.

Por isso, a análise de conteúdo, ao associar a descrição, a interpretação e a inferência, nos oferece as ferramentas analíticas adequadas para a exploração da configuração discursiva da crise do leite. Na seção seguinte explicaremos como a análise de conteúdo pode ser útil para investigarmos os discursos e posicionamentos apresentados por atores considerados centrais nessa crise.

4.1. Considerações metodológicas: análise de conteúdo

No caso de um estudo envolvendo a construção discursiva de uma crise e o posicionamento dos atores envolvidos, o método de análise de conteúdo é de extrema importância por permitir não só uma análise aprofundada das mensagens, mas também a possibilidade de verificar como os fatos foram sendo redimensionados e reelaborados por meio daquele debate, gerando novos posicionamentos e desdobramentos.

Laurence Bardin define a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (2010: 38). Além disso, a análise de conteúdo se preocupa com a configuração de indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Essa técnica preocupa-se principalmente em desenvolver procedimentos de estudo das comunicações entre os indivíduos, enfatizando o conteúdo das mensagens e os aspectos quantitativos do método. Para Bardin, a análise de conteúdo deriva da combinação de três processos principais: descrição, interpretação e inferência:

Se a descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e se a interpretação (a significação concedida a estas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermédio, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma a outra (Bardin, 2010: 41).

O método da análise de conteúdo nos interessa por se configurar como uma ferramenta para a compreensão daquilo que os atores sociais exteriorizam no discurso. O processo de descrição não se limita a citar as principais características de um texto, mas busca uma visão interpretativa da realidade do ponto de vista dos principais concernidos. Esse processo pode ser melhor investigado por meio da pesquisa qualitativa que pode melhor apresentar como se constrói um determinado entendimento da realidade do ponto de vista dos principais atores envolvidos na definição e resolução de um problema a partir do discurso elaborado pelos mesmos.

Bardin divide a análise de conteúdo em três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados (interpretação e inferência). A pré-análise inclui a

escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração dos indicadores que irão fundamentar a interpretação final.

A composição do *corpus* empírico, ou seja, das reportagens jornalística consideradas para os procedimentos de análise, foi realizada após uma exaustiva seleção de textos referentes à crise do leite publicados pela *Folha de S.Paulo* entre os meses de outubro e dezembro de 2007.

Ao todo, foram encontradas e avaliadas 79 reportagens publicadas pela *Folha de S. Paulo*, no período compreendido entre 23 de outubro e 25 de dezembro de 2007, relacionadas à crise do leite, entre as quais selecionamos 38 textos para serem efetivamente analisados.

O critério de escolha obedeceu ao objetivo central da pesquisa: distinguir e avaliar os diferentes atores e os argumentos que forneceram para o debate, procurando destacar como esses atores negociavam seus pontos de vista e, com isso, moldavam e reelaboravam o entendimento do problema em causa. Assim, no processo de escolha das reportagens a serem analisadas, priorizamos textos que traziam diferentes “vozes” e posicionamentos.

Uma vez concluída a etapa de seleção e composição do *corpus*, passamos então ao procedimento de definição das principais categorias que guiariam as análises. Mais uma vez, recorreremos ao principal objetivo de nossa pesquisa: avaliar, por meio dos argumentos fornecidos pelos próprios atores envolvidos na crise do leite, como tal crise se desenhou no espaço de visibilidade midiática e como ocorreu o processo de debate e de formação da opinião pública.

Como mencionado anteriormente, a mídia é um espaço de exposição, justificção e até mesmo revisão de argumentos por parte dos atores envolvidos. Em um processo de debate, muitos argumentos são elaborados tendo em vista a necessidade de responder a um posicionamento adotado por outro ator. A opinião pública, como explicado no capítulo 2, se abastece do debate e da troca de argumentos na esfera pública, que, por sua vez, tem visibilidade no palco da mídia. A opinião pública é a responsável por exigir posicionamentos dos responsáveis e envolvidos. Em uma situação de crise, é notável na esfera pública que um fato pode começar com pouca repercussão, e, à medida, que os fatos vão se desenrolando, a crise vai sendo definida e redefinida, adquirindo proporções imensas, como é o caso da polêmica da adulteração do leite. Também depende muito dos discursos e argumentos apresentados ao longo do

processo de troca de argumentos. Por outro lado, uma crise também pode se iniciar com um grande impacto e logo desaparecer.

Tendo em vista esse pano de fundo da construção de uma crise por meio dos argumentos e discursos apresentados pelos principais atores envolvidos no problema do leite, elaboramos três variáveis analíticas:

- a) A definição do enquadramento conferido a cada reportagem;
- b) A definição dos atores (quem fala) envolvidos no processo de debate mediado;
- c) A definição dos argumentos e contra-argumentos fornecidos pela oposição constante entre esses atores.

Explicaremos a seguir a função desempenhada por essas três variáveis. Segundo Mauro Porto (2004), uma das principais atribuições do enquadramento delineado pela **mídia** é a de fornecer uma **ideia organizadora** central capaz de produzir sentido para eventos relevantes e sugerir o que está em questão.

De modo mais específico, os enquadramentos mediáticos relacionam-se a padrões persistentes de cognição, interpretação e apresentação, os quais operam por meio da seleção, da ênfase e da exclusão, por meio dos quais os profissionais dos **media** organizam os discursos verbais e visuais provenientes de inúmeros contextos, sugerindo o modo “como” as pessoas devem pensar e entender determinadas questões (Porto, 2004).

Nesse sentido, é possível entender o enquadramento mediático como um eixo organizador de diferentes atores e de seus enunciados acerca de uma controvérsia pública (Marques, 2010). No entanto, o enquadramento não pode ser confundido com um conjunto de argumentos. Ao invés disso, ele assume a forma de um eixo discursivo que se apresenta relacionado às perspectivas dos atores envolvidos na definição de uma questão de interesse público. Aparece assim no espaço de um texto jornalístico e/ou em um espectro de reportagens consideradas ao longo do tempo.

Dessa forma, em um primeiro momento de análise, nossa pretensão foi a de identificar os principais enquadramentos mediáticos que definiam a crise do leite e, em seguida, identificar os atores, os argumentos por eles construídos e as controvérsias associadas a cada enquadramento. Procuramos assim estudar os principais enquadramentos identificados a partir das 39 reportagens selecionadas:

a) As perspectivas discursivas: quais as vozes foram selecionadas (sobretudo o discurso direto, entre aspas) para compor esses enquadramentos;

b) as estruturas discursivas: observar se houve conflito entre pontos de vista distintos e como o debate se desenvolveu ao longo do tempo a partir dos argumentos identificados como principais.

O quadro abaixo resume as principais variáveis analíticas a serem utilizadas na metodologia construída para a investigação aqui proposta:

Enquadramento Eixo discursivo e temático que agrupa pontos de vista, evidencia tensões e facilita a contraposição de argumentos.	Perspectivas discursivas	a) Quem fala: quais são os atores sociais que tiveram suas vozes citadas na mídia? b) Quais foram os principais pontos de vista citados?
	Estruturas discursivas	a) Houve conflito entre perspectivas distintas? b) Como o debate se desenvolveu a longo prazo e influenciou na formação da opinião pública e no próprio entendimento coletivo da crise do leite?

4.2. A negociação mediada para o entendimento e resolução da crise do leite

A crise da adulteração do leite esteve em evidência na mídia ao longo dos meses de outubro e novembro de 2007. À medida que os fatos e discursos iam surgindo, houve a necessidade de incorporar novos argumentos aos textos jornalísticos. Os seguintes atores se posicionaram e se expuseram ao longo da crise: a Polícia Federal; a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); o Ministério da Agricultura; as empresas Parmalat, Nestlé, Calu, Centenário; as cooperativas Coopervale e Casmil; associações; universidades e outros órgãos.

Também ficou evidente que, por falta de um plano de comunicação com discursos e posicionamentos, a crise ganhou nova repercussão entre dez e vinte dias após o episódio. Isso significa que a troca de argumentos ocorrida em um primeiro momento não foi suficiente para definir a questão, havendo a necessidade de manter o debate.

Para uma melhor visualização e entendimento dos argumentos e pontos de vista reunidos pelas reportagens do jornal *Folha de S.Paulo*, elaboramos quadros que destacam os enquadramentos conferidos a cada um dos textos analisados, bem como as perspectivas discursivas que identificamos em tais textos.

Os quadros nos auxiliam a ver:

- a) Quais são os atores sociais que tiveram suas vozes citadas na mídia;
- b) Quais foram os argumentos e contra-argumentos elaborados por esses atores de acordo com o surgimento e desdobramento dos fatos.

Novamente enfatizamos que essas duas variáveis de análise nos ajudarão a ver como a crise se constrói como um discurso polifônico na mídia e que essa construção é um processo dinâmico de interlocução e de justificação mútua entre os atores envolvidos.

Foram analisadas a seguir 16 reportagens publicadas pelo jornal *Folha de S. Paulo*, que apresentou os fatos e discursos diariamente por dez dias consecutivos da crise. Do dia 23 a 27 de outubro, o jornal apresentou a construção de enquadramentos

diários, com enfoques diferentes, porque vários discursos e atores surgiram nesse período de tempo.

De maneira geral, os enquadramentos podem ser divididos em três grupos temáticos distintos, mas interligados:

- a) Tentativa de entendimento do problema (enumeração dos envolvidos, causas, perigos, danos reais e providências imediatas);
- b) Justificação pública acerca dos fatos apurados (posicionamento dos atores para prestarem contas de seus atos);
- c) Repercussões concretas para os atores envolvidos (empresas, associações, cooperativas e consumidores).

Dessa maneira, a análise de conteúdo ficou organizada de modo a compreender a dinâmica envolvida na construção discursiva da crise do leite e seus impactos na opinião pública. Nas seções seguintes, apresentaremos os atores, os argumentos e contra-argumentos que caracterizam os enquadramentos agrupados nos três temas acima mencionados.

4.3. Tentativa de entendimento do problema

As primeiras reportagens publicadas pela *Folha de S.Paulo*, entre os dias 23 e 25 de outubro de 2007, mostram que especialistas, policiais, empresas, atores do governo, cooperativas e associações que se mobilizaram para apresentar seus pontos de vista acerca de uma denúncia de possível contaminação do leite. Essa fase de definição das nuances do problema a ser enfrentado é muito importante para a configuração do quadro geral de desenvolvimento e contenção da crise. A nomeação do problema e o posicionamento dos envolvidos determinam as alternativas existentes para a sua resolução.

O primeiro quadro expõe os fatos referentes ao momento em que a Polícia Federal prendeu 27 pessoas envolvidas na adulteração de leite. A informação choca, pois a população se surpreende ao saber que o leite, alimento importante na saúde do ser humano, foi modificado com produtos tóxicos, como a água oxigenada e soda cáustica. Em sua maioria, os argumentos acionados por especialistas, atores políticos, agentes da justiça e policiais apontam o perigo representado pelo consumo do leite adulterado e reiteram a preocupação com a retirada do produto do mercado.

Já os porta-vozes de associações e empresas, algumas cooperativas e especialistas são mais cautelosos em suas considerações, afirmando que os testes feitos não indicavam problemas de qualidade no produto. As empresas implicadas, a Parmalat, a Calu e a Centenário, negam a contaminação ou evitam se pronunciar a respeito.

Nesse processo de definição do problema relacionado à contaminação do leite, alguns argumentos formulados pelos atores envolvidos apontam que a adulteração se deu por conta da busca de maior rendimento do produto para que tivesse um maior lucro, reflexo direto das consequências da sociedade do risco, conforme explicado no capítulo 1.

Como afirma a especialista em tecnologia do leite, Mirna Gigante (*Folha*, 23/10/2007), “a mistura de elementos químicos possivelmente foi usada para conservar e para aumentar o volume do leite”. Os riscos gerados pela modernização, com falta de controle de produção, busca por mais produção a baixo custo e privilegia o desejo por lucro, combinação que dá origem a crises organizacionais.

Dia 23 de outubro de 2007 - Enquadramento “Anúncio da adulteração do leite”

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Davidson José Chagas ²⁴ - Delegado da Polícia Federal (PF).	Funcionários da Casmil e Coopervale, de Uberaba, confirmaram a adição de produtos nocivos à saúde no leite.	Emerson de Carvalho ²⁵ - Conselheiro Fiscal da Casmil.	“Estamos aguardando a nova análise das amostras recolhidas pela Polícia Federal (...) Vendemos parte de nossa produção para grandes empresas, como Parmalat, e industrializamos outra parte para venda (...) Nossos compradores também possuem um alto nível de controle de qualidade, e nunca recebemos reclamação. Por isso temos que aguardar a contraprova.”
Mirna Lúcia Gigante - Professora-doutora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), estuda a tecnologia do leite. ¹	A mistura possivelmente foi usada para conservar e para aumentar o volume do leite. O citrato é permitido na fabricação do leite longa vida, e que atua como um conservante. Outros componentes da mistura podem ter a função de mascarar a adição dos componentes ou manter o PH semelhante ao do leite “puro” para que a indústria não perceba que está comprando um leite modificado.	Edson Credidio ³ - Diretor da Associação Brasileira de Nutrologia (Abran).	“A soda cáustica é uma base potente e que pode alterar o equilíbrio ácido/básico do corpo. Em grande concentração, pode lesar a mucosa do sistema gastrointestinal, causando até perfurações.”
Edson Credidio, diretor da Abran ¹	A água oxigenada tem um papel muito importante contra “bactérias anaeróbicas” e que poderia ser usada para camuflar contaminantes bacterianos.	Dan Waitzberg, presidente do Grupo de Nutrição Humana (Ganep). ²⁶	Em grandes concentrações, poderiam inflamar as mucosas do sistema gastrointestinal e causar esofagite e gastrite.

²⁴ BAPTISTA, Renata e PEIXOTO, Paulo. “Presa quadrilha acusada de adulterar leite.”

In:

Folha de S.Paulo. Caderno Cotidiano. Dia 23 de outubro de 2007.

²⁵ BAPTISTA, Renata. “Leite não tem substâncias ilegais.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 23 de outubro de 2007.

²⁶ PINHO, Márcio. “Produtos podem provocar náuseas.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 23 de outubro de 2007.

Delegado Chagas ¹	O laboratório verificou alta alcalinidade e baixa acidez. O laudo diz que os produtos analisados são impróprios para o consumo humano.	Claudia Parma ¹ - Gerente de Vigilância em Alimentos da Secretaria da Saúde do Estado.	O departamento não foi notificado para recolher os produtos do mercado. O consumidor que sentir alterações na textura ou odor do leite deve comunicá-las à Vigilância Sanitária de cada município mineiro.
Davidson José Chagas ¹ - Delegado da Polícia Federal (PF).	Ao menos três fabricantes compravam o produto das duas cooperativas: Parmalat, Calu e Centenário.	Parmalat (em nota) ²⁷ . Calu Centenário	“(A Parmalat) mantém em suas fábricas um rigoroso processo de avaliação da qualidade do leite cru, que vai além dos exigidos pela legislação em vigor e rejeita em suas unidades qualquer carga de leite que contenha produtos nocivos à saúde do consumidor ou alheios à composição natural do leite.” Já a Calu, que comercializa leite em várias regiões de Minas Gerais, negou, em nota, envolvimento comercial com as cooperativas. Ninguém responsável pela empresa Centenário, ligada à Coopervale, foi localizado pela reportagem na tarde anterior da data da reportagem

No primeiro momento em que a crise se desencadeou, a Polícia Federal anunciou a prisão de 27 pessoas, 26 ligadas às duas cooperativas e outro fiscal do Ministério da Agricultura. Com poucas informações acerca do que estava ocorrendo, a PF determinou o recolhimento de amostras em diferentes locais, tanto no comércio quanto nas fábricas. A falta de dados concretos fez com que surgissem novas fontes de informação para alimentar o debate gerado em torno daquele assunto.

Assim, a *Folha* acionou alguns especialistas, como a professora da Unicamp e o diretor da Associação Brasileira de Nutrologia, que começaram a formular pontos de vista alternativos, mas ainda estavam pouco informados a respeito dos fatos concretos.

²⁷ AGÊNCIA FOLHA. “Parmalat diz que só compra produto cru.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 23 de outubro de 2007.

A falta de informações corretas gera pânico junto à população e expõe a imagem de organizações importantes.

Ao mesmo tempo, como mostra o primeiro quadro, a gerente da Anvisa, Cláudia Parma, afirma que o departamento ainda não tinha sido comunicado, o que comprova uma falta de comunicação entre órgãos de governo. Várias reportagens apontam que a Polícia Federal investigou por quatro meses a fraude junto com os Ministérios Públicos Federal e Estadual, e as análises foram elaboradas pelo Ministério da Agricultura.

Sendo assim, no período de quatro meses em que foram realizadas as investigações, a Anvisa e demais órgãos envolvidos deveriam ter pensado em um plano de comunicação para anunciar a fraude aos públicos envolvidos, em especial a população.

Leite é alimentação, envolve saúde e vidas de seres humanos. Fica a dúvida de como um órgão responsável pela saúde e vigilância de um país não sabe o que ocorreu e nem possui um posicionamento previamente planejado pelo departamento de comunicação. “Não saber” afeta a imagem da organização e “não explicar” à população como proceder adequadamente expõe todos ao risco.

Como salienta Beck (1999), o Estado está desorganizado diante dos riscos oriundos do desenvolvimento econômico. É um exemplo do “caráter indeterminado, indisciplinado e a ausência de um painel de controle” (Bauman, 1999) por parte do Estado.

A Casmil, uma das cooperativas investigadas, por meio de seu conselheiro fiscal, Emerson de Carvalho, nega os fatos. Ela insiste que trabalha dentro da regularidade e que estava aguardando o resultado da nova análise da PF. E ainda expõe seu grande comprador, a Parmalat.

O primeiro posicionamento da acusada expõe a falta de um cuidado para gerenciar uma crise e em como expor os discursos adotados para que a marca, seus funcionários e clientes não sejam afetados. Pior que um posicionamento errado é o exemplo de outra cooperativa investigada, a Coopervale, protagonista de um incidente no qual seu presidente não deu atenção à *Folha*, dizendo que estava em reunião e não poderia atender. Quando o jornalista expõe a reportagem ao leitor, a opinião pública tende a se formar por meio de argumentos contrários à Parmalat e à Coopervale.

No segundo dia de repercussão das denúncias, novos fatos e discursos surgem, e ainda entram em cena novos atores para movimentar o debate na esfera pública.

Os argumentos e o surgimento de novos argumentos fazem com que o público, depois de contrapor os prós e contras, tire suas próprias conclusões.

Apresentar discursos de forma errada ou não oferecer nenhum contraponto a acusações feitas permite que o público faça seu próprio julgamento a partir dos fatos expostos:

Dia 24 de outubro de 2007 - Enquadramento “Retirada do produto do mercado”

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Promotor João Davina ²⁸	Pedi a retirada do leite do comércio de Uberaba, recomenda a população para aguardar o resultado da perícia e não consumir o produto.	Parmalat, em nota 5.	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) não encontrou problemas de adulteração em produtos finais de quaisquer marcas e que, portanto, não havia necessidade de retirada de produtos do mercado. “Como medida de segurança e para tranquilizar ainda mais os fornecedores e consumidores, a empresa encaminhou hoje (ontem) mais de 50 amostras de todo o Brasil para análise, procedimento este que é rotineiro. Estas amostras foram analisadas em diversos laboratórios internos e externos, inclusive no SFDK, em São Paulo, credenciado pelo Ministério da Agricultura e pela Anvisa. Os testes não indicaram quaisquer problemas de qualidade.”
		Calu 5	A Calu nega envolvimento com as cooperativas.
		Centenário 5	A Centenário, ligada à Coopervale, não se pronunciou sobre o caso.

²⁸ ACAYABA, Cíntia e PEIXOTO, Paulo. “Procon retira leite de supermercados em Minas.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 24 de outubro de 2007.

Prefeitura de Pouso Alegre ²⁹	Cancelou a compra de 668 litros de leite por dia de uma distribuidora que trabalha com o produto da Casmil. O leite abastecia seis creches e os servidores do prédio da administração municipal.	Advogado Evandro Lemos, da Casmil, que responde pela cooperativa ³⁰ Paulo Pimenta, advogado da Coopervale. ⁷	A <i>Folha</i> tentou contato, mas ele não retornou. Afirmou que a empresa não vai se pronunciar sobre o caso.
Assessoria de imprensa do Ministério Público Estadual 6.	Não recomendou a retirada de produtos dos supermercados de Passos, município onde está a sede da Casmil, porque os produtos da cooperativa não são comercializados na cidade.		
Duas prefeituras vinculadas à Associação dos Municípios da Microrregião (Amvale) do Vale do Rio Grande, na região de Uberaba, sede da Coopervale ⁶ João Oliveira, prefeito de Água Comprida. 6	Suspenderam o fornecimento de leite integral da marca Centenário em escolas, hospitais e órgãos administrativos. Suspendeu ontem o consumo do leite da Centenário em todos os órgãos municipais.		

²⁹ ACAYABA, Cíntia e PEIXOTO, Paulo. “Prefeitura cancela compra de cooperativa.”

In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 24 de outubro de 2007.

³⁰ DA REDAÇÃO. “Advogado diz que empresa não irá se pronunciar.” In: *Folha Ribeirão. Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 24 de outubro de 2007.

<p>Prefeitura de Veríssimo 6</p>	<p>Segundo ele, a empresa ganhou licitações para fornecer o produto por apresentar o preço mais baixo.</p> <p>“A maioria da população da cidade (de cerca de 2.300 habitantes) consumia esse tipo de leite. Hoje (amanhã) veremos como vamos substituir o produto.”</p> <p>Suspendeu o fornecimento de leite integral nas três escolas municipais. Vai substituí-lo por leite desnatado ou do tipo C.</p>		
----------------------------------	---	--	--

A partir do segundo dia de crise e com poucas informações que conferissem um embasamento sustentável ao debate da opinião pública, a crise passa a se tornar um espetáculo. A mídia, que ansiava por novos detalhes do desdobramento da crise, começou a buscar novas fontes para fomentar a discussão em torno do assunto. Por conta disso, surgem as vítimas, o debate sobre as supostas consequências da contaminação, entre outros aspectos. A chamada principal da *Folha*, nesse segundo dia de crise, é: “Procon manda retirar leites de supermercado em Minas” e, ao ler a reportagem,, a informação que obtemos é que o Ministério Público recomendou a retirada da mercadoria das marcas Parmalat, Centenário e Calu.

Com a recomendação, o Procon (MG) acatou as ordens do Ministério. Ao analisar o texto, é possível perceber a força retórica da chamada principal (“Procon manda retirar”), pois “mandar” é uma palavra de ordem, que confere um peso significativo no debate da opinião pública. E ainda, a figura do promotor, ao solicitar que a população não consuma o produto, enfatiza ainda mais a gravidade da situação.

As marcas citadas logo no *lead*, que não se posicionaram corretamente no dia anterior, ficam cada vez mais em uma situação delicada.

A Parmalat realiza um posicionamento, via comunicado em nota, informando que a Anvisa não encontrou problema e não há necessidade da retirada do produto no mercado. Tal discurso passa a ser visto como duvidoso, pois se a marca não tivesse problemas, não estaria envolvida no escândalo. As outras duas marcas (Calu e Centenário) nem sequer se posicionaram, o que faz com que o diálogo não possa ser estabelecido com os outros atores já apresentados no espaço midiático de debate.

Nesse segundo dia de crise, a reportagem “Cooperativa confirma uso de soda cáustica em leite, diz PF” é a confirmação oficial do escândalo. Nela, segundo a PF, o próprio presidente da Coopervale confirmou, em depoimento, o uso de produtos tóxicos no leite. Quando procurado pela *Folha*, o advogado afirmou que não iria se pronunciar. A Casmil também não quis atender à imprensa.

Com isso, as Polícias Federais de outros Estados passam a investigar e coletar amostras de leite. A falta de respostas e informações devidas fez com que a crise fosse crescendo e ganhasse repercussão mais ampla. Em um momento de crise, o jornalista buscará o máximo de informações que possa complementar e embasar sua reportagem.

Outra chamada de destaque, “Prefeitura cancela compra de cooperativa”, informa que cinco prefeituras, logo no dia seguinte à denúncia, já tinham cancelado e substituído o contrato do leite que abastece creches e escolas. A crise começa a ter efeitos financeiros e as demais prefeituras que possuem contratos, a partir dessa notícia, começam a também a fazer cancelamentos. Nesse texto, prefeitos passam a ser fonte de informações sobre a crise do leite. Eles também partem para a ação e cancelam a compra de litros de leite, suspendendo o consumo geral e o fornecimento do produto para escolas.

É um exemplo de quando a crise passa a ter desdobramentos mais amplos, novos atores se sentem compelidos a agir e a prestar esclarecimentos em público para a população. Em momentos de normalidade (ausência de crises), as decisões são sempre tomadas em espaços privados, longe do escrutínio público.

Enquadramento: “Adulteração antiga.”

Dia 25 de outubro de 2007 - *Folha de S.Paulo*.

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Delegado Ricardo Ruiz. ³¹	<p>“Nos interrogatórios que fiz ontem (anteontem), a grande maioria dos funcionários da empresa que estava presa confirmou a fraude.</p> <p>(...) Disseram que colocavam soda cáustica no leite havia mais de dois anos.”</p>	Paulo Pimenta, advogado da Coopervale. ⁸	Continua não se pronunciando.
<p>Procon-SP (órgão de defesa do consumidor)⁸</p> <p>Paulo Góes⁸ Diretor de fiscalização do Procon.</p>	<p>Notificou ontem a Nestlé e a Parmalat para responder em 48 horas se distribuíram no Estado de São Paulo leite das cooperativas mineiras envolvidas nas denúncias de adulteração.</p> <p>O órgão aguarda os resultados da operação da Polícia Federal para decidir se notifica outras empresas. O órgão solicitou informações para essas marcas, em virtude de veículos de comunicação terem divulgado “de maneira pública e notória” que ambas receberam leite adulterado.</p>	Parmalat, em nota oficial ³²	<p>Afirma que os seus produtos não estão comprometidos por substâncias relacionadas à adulteração do leite em cooperativas de Minas.</p> <p>Segundo a empresa, o leite comprado da Coopervalee da Casmil, suspeitas de adulterar o produto, representa parcela insignificante da sua produção - apenas cerca de 1% do volume total comprado em todo o país, que é de 2 milhões de litros de leite cru por dia.</p> <p>Sobre a notificação do Procon a respeito da distribuição no Estado de São Paulo do leite das cooperativas suspeitas, a Parmalat disse que esse é um procedimento padrão do órgão e que se coloca à disposição para os esclarecimentos.</p> <p>A empresa informa que já descredenciou as cooperativas e que disponibilizou o telefone: 0800-11-22-22 e o e-mail: sac@parmalat.com.br para esclarecer seus clientes.</p>

³¹BAPTISTA, Renata. “Soda é misturada ao leite há dois anos, dizem funcionários.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 25 de outubro de 2007.

³²SILVA, Luísa Alcântara. “Parmalat nega o uso de leite adulterado.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 25 de outubro de 2007.

		<p>Calu, citada como uma das clientes das cooperativas, informa por meio de comunicado postado em seu site 9.</p> <p>Nestlé 9.</p>	<p>Disse que não tem nenhum vínculo comercial com as empresas investigadas.</p> <p>Informou, por meio de nota, que não compra das Cooperativas Coopervale e Casmil. Afirmou ainda não produzir leite longa vida (só leite em pó) e que o leite cru que adquire passa por análises.</p>
<p>Associação Brasileira dos Produtores de Leite do Brasil (Leite Brasil)³³</p> <p>Jorge Rubez, presidente da Leite Brasil e da Câmara Setorial do Leite e Derivados de São Paulo. 10</p>	<p>Estima queda de 10% no volume de leite UHT e pasteurizado.</p> <p>“A primeira reação das pessoas é não consumir ou passar para outros tipos de leite, como o em pó.”</p>	<p>Associação Brasileira de Supermercados (Abras) 10.</p>	<p>Ainda não é possível prever o impacto do caso nas vendas.</p>
<p>Denise Resende, Gerente-geral de alimentos da Anvisa. ³⁴</p>	<p>“Com relação a problemas para a saúde, não temos preocupação. A preocupação maior é com a qualidade nutricional do leite.”</p> <p>“O produto não vai causar dano nenhum para a saúde. Não vai causar diarreia na criança que consumir.”</p>	<p>Médico, Anthony Wong, chefe do centro de assistência toxicológica do Hospital das Clínicas de São Paulo 11</p>	<p>“Do jeito que foi acrescentada ao leite, (a soda cáustica) não causa lesão nenhuma.”</p> <p>"A soda pode causar queimaduras e até matar, mas só se ingerida em grande quantidade."</p>

³³ ALMEIDA, Odersides de & Almeida e PAUDA, Jucimara. “Associação estima queda de 10% no consumo.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 25 de outubro de 2007.

³⁴ SILVA, Luísa Alcântara. “Segundo Anvisa, produto não provoca reação.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 25 de outubro de 2007.

	<p>“Nós temos um monitoramento de qualidade de alimentos que é feito pelos Estados e municípios, e não identificamos nenhum problema grave que tenha acontecido com o leite até então.”</p>		
<p>Paulo Fernando Machado, coordenador da Clínica do Leite da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), da Universidade de São Paulo (USP) 11.</p>	<p>“Esse leite não tem efeito (nocivo) algum para a população.”</p> <p>“Ninguém vai ficar doente.”</p> <p>“Pode tomar, não é cumulativo.”</p> <p>Ele explicou que a soda cáustica, ao se misturar com outras substâncias do estômago, transforma-se em uma espécie de sal, “como se fosse sal de cozinha” e em água.</p>		

No terceiro dia da crise do leite, 25/10/2007, uma nova manchete redimensiona o entendimento da questão ao trazer um novo elemento ao debate: “Soda é misturada ao leite há 2 anos, dizem funcionários”. No dia anterior, o presidente havia confirmado, segundo o delegado da PF, o uso da soda cáustica. Na manchete do dia 25 de outubro, os funcionários passam a ser “fontes de informações” afirmando que a prática é antiga, o que deixa a população ainda mais alarmada com relação à sua saúde.

O presidente da Leite Brasil, Jorge Rubez, preocupado com a repercussão que essa notícia poderia causar junto à opinião pública e com os impactos financeiros do setor – porém, sem um alinhamento de discurso para dar o posicionamento adequado - afirma que o que vale é a qualidade e não a quantidade. Em uma declaração como essa, o público questiona como saber da qualidade no momento da compra, pois o único caminho é confiar na empresa que está colocando o produto à venda. O consumidor não pode abrir uma caixinha de leite e nem possui condições técnicas para saber se está apropriado ou não para o consumo. No momento de uma compra, o público adquire a

marca, confiando no que ela de fato está oferecendo. A associação Leite Brasil também esteve presente em outra reportagem no mesmo dia, falando da queda do consumo.

Nesse terceiro dia da crise, a Anvisa declara que os consumidores não precisam suspender o consumo de leite. Conter o pânico faz parte do papel da Anvisa e também comunicar os fatos. No entanto, essa ação não passa uma imagem adequada da organização, pois o discurso da gerente Denise Resende, ao dizer às pessoas que poderiam continuar tomando o produto mesmo estando com soda cáustica, passa a sustentar a descrença das pessoas e contribui para a construção de uma imagem politicamente incorreta junto à opinião pública.

O Procon de São Paulo também se posicionou na arena de debate ao informar que notificou a Nestlé e a Parmalat, solicitando respostas em 48 horas a respeito do leite entregue dentro do Estado. Por conta desta notificação, a Parmalat se posicionou no terceiro dia, somente com uma nota oficial enviada por e-mail. Seu pronunciamento ganhou uma reportagem de destaque: “Parmalat nega o uso de leite adulterado”.

Em um longo comunicado, a empresa, já com a imagem abalada pelo terceiro dia de crise, apresenta sua comunicação somente via e-mail com frases programadas. O e-mail e a falta de posicionamento verbal e presencial demonstram despreocupação e falta de humanidade, o que fica contraditório para uma marca que afirma vender “qualidade de vida”. Nesse mesmo texto, a Nestlé se posicionou afirmando que não compra leite de tais cooperativas.

4.4. Justificação pública acerca dos fatos apurados

Assim que a crise ganha contornos mais concretos e a adulteração do leite é confirmada por vários exames e perícias, os atores envolvidos são chamados à cena pública para prestarem contas de seus atos ou inações.

Nas reportagens publicadas entre os dias 26/10/2007 e 2/11/2007, os argumentos e contra-argumentos não são mais evasivos ou hesitantes, mas baseiam-se em provas concretas. As razões fornecidas para o debate são examinadas tendo em vista fatos concretos. Assim sua validade ou invalidade são atribuídas com maior firmeza pela opinião pública.

Enquadramento: “Laudo confirma leite contaminado com água oxigenada.”

Dia 26 de outubro de 2007 - *Folha de S.Paulo*

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Técnicos do Laboratório Nacional Agropecuário (Lanagro) ³⁵ Ofício assinado por técnicos e coordenadores do Lanagro 12	A adição da água oxigenada mascara as más condições de higiene “A fraude por adição de peróxido de hidrogênio em leite cru, ao qual se aplica a definição de conservante, se reporta ao seu efeito antibacteriano, permitindo que más condições higiênico-sanitárias de obtenção, conservação e transporte sejam dissimuladas.” As amostras analisadas foram tiradas de dois	Parmalat, via assessoria de imprensa ³⁶ Nestlé, via assessoria de imprensa 13 Promotor Paulo Márcio da Silva 12.	O leite cru passa por rigorosa inspeção antes de ser processado e envasado. “Somente após testes, o produto final segue para os pontos de venda.” Afirmou fazer análises dos produtos e diz que eles são devolvidos quando não estão em boa qualidade. Nestlé e Parmalat são vítimas e adquiriam o produto sem saber da adulteração. “Partimos do pressuposto que são vítimas, até porque um funcionário do Serviço de Inspeção Federal (SIF) (que foi preso), ganhava dinheiro para fraudar laudos.” Ele não soube dizer há quanto tempo as empresas compravam leite da

³⁵ PEIXOTO, Paulo e TOLEDO, Marcelo. “Laudo de laboratório federal aponta água oxigenada em leite cru da Casmil.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 26 de outubro de 2007.

³⁶ DA REDAÇÃO. “Parmalat e Nestlé dizem garantir qualidade e segurança de produtos.” *Folha de S.Paulo*. In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 26 de outubro de 2007.

			tempo e que não conseguiria, até a conclusão desta edição, checar se o leite adulterado vindo da Casmil fora devolvido.
		Geraldo Cardoso Sobrinho, interventor da Coopervale ¹³ .	Disse que vai esperar a notificação da Anvisa sobre a retirada do leite Centenário - que é produzido pela cooperativa – do mercado. Afirmou, no entanto, que essa retirada já está ocorrendo, porque a empresa está buscando nos supermercados os produtos devolvidos pelos consumidores.
		Calu ¹³ .	A reportagem entrou em contato com a Calu, empresa de Uberlândia, mas ninguém da direção ligou de volta.

De um lado, técnicos em agropecuária, especialistas, o Procon e agentes judiciários acusam empresas como a Parmalat de negligência e de uso indiscriminado de produtos como soda cáustica e água oxigenada na conservação do leite. De outro lado, a Parmalat, a Nestlé, a Calu, os advogados e os porta-vozes dessas empresas se apressam em fornecer contra-argumentos e provas que os justifiquem e que comprovem sua inocência no processo. O debate público passa a incorporar os desdobramentos do caso em outras instâncias, sobretudo a judicial. Advogados, juízes e promotores passam a fazer parte da cena de visibilidade mediada e, conseqüentemente, do processo de justificação pública que envolve a crise.

Enquadramento: “novas marcas adulteradas. Relação com MG e GO.”

Dia 27 de outubro de 2007 - Folha de S.Paulo

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Procon GO ³⁸	<p>Divulgou ontem as marcas de leite que foram reprovadas em análises feitas no Estado.</p> <p>Doze das 19 marcas analisadas de leite de saquinho e seis das 24 de leite UHT longa vida (de caixinha) apresentaram irregularidades em teste no laboratório da Universidade Federal de Goiás (UFG).</p> <p>São elas: Escolha Econômica, Manacá, Marajoara, São Gabriel, Dália, Big Leite, Capilat, Danleite, Gogó, Lacton, Nívea, Nutri Leite, Santa Rita, Santos, Tayná, Vitalat e Vitta.</p>	<p>Reginaldo Gonçalves, dono da Nívea e da Lacton. 15</p> <p>Glauco Forte, dono da Vitta, contestou a análise do Procon 15.</p> <p>Representantes da Marajoara Alimentos, da Dália Alimentos e do grupo Pão de Açúcar, dona da marca Escolha Econômica. 15.</p> <p>Saga Agroindustrial, do leite São Gabriel. 15.</p> <p>Demais marcas. 15.</p>	<p>Reconheceu o problema. “Recebemos o leite desse jeito dos produtores. Vamos tentar regularizar.”</p> <p>“Vou falar com os produtores para saber se alguém acrescentou amido ao leite.”</p> <p>Disseram que fizeram contraprova e o leite está nos padrões.</p> <p>Afirma que fechou acordo com o Procon em julho e obedece aos padrões fixados pelo órgão.</p> <p>Não se posicionaram.</p>
Promotoria ³⁹	<p>Documento, ao qual a Folha teve acesso, aponta que a Cooperativa Agropecuária do Sudoeste Mineiro (Casmil), de Passos (MG), sob suspeita de adulteração, teria adquirido a tecnologia das fraudes no leite do dono de um laticínio de Pires do Rio (GO), o Laticínio Búfalo.</p>	<p>Marcos Michiata, proprietário do Laticínio Pires do Rio. 16.</p>	<p>Nega as suspeitas.</p>

³⁸ AGÊNCIA FOLHA. “Procon divulga marcas com problemas.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 27 de outubro de 2007.

³⁹ PEIXOTO, Paulo. “Promotoria apura conexão GO-MG na fraude.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 27 de outubro de 2007.

	O laticínio goiano também é suspeito de ter fornecido soro de queijo para a cooperativa mineira dar volume ao leite.		
Juiz Alexandre Henry Alves ⁴⁰	Determina a prisão preventiva do presidente da Copervale, Luiz Gualberto Ribeiro Ferreira	Advogado Rodrigo Bueno Braga, que defende Ferreira 17	O executivo não quis comentar o inquérito. O diretor comercial, Luiz Ricardo Freire Rezende, também defendido por Braga, negou as acusações. Os advogados Gilberto Ferreira e Rossini Moura Júnior, que defendem o diretor executivo da empresa, José Afonso de Freitas, disseram que seu cliente não tinha conhecimento do que se passava na produção da Coopervale.

No sábado, dia 27 de outubro de 2007, quinto dia da crise, foi marcado como um dia polêmico: com nove matérias referentes à crise do leite no Caderno Cotidiano da *Folha de S.Paulo*. O Ministério Público investigava uma relação de adulteração que incluía os Estados de Goiás e Minas Gerais. Um funcionário da Casmil, sob a condição de não ter seu nome revelado, começou a fornecer informações sigilosas à Polícia Federal, o que significa que um membro do público interno passou a jogar contra a empresa. Esse exemplo mostra como é importante a comunicação interna verificar constantemente o grau de satisfação dos funcionários e como é essencial trabalhar a imagem da empresa diante de seus colaboradores. Em momentos de crise, o funcionário deve agir a favor da empresa, pois ele deveria reconhecer que se a empresa passa por um momento difícil, os demais funcionários, com suas respectivas famílias, também serão diretamente afetados pela crise.

No quinto dia da crise, o presidente da Coopervale ainda continua preso e uma das grandes falhas de comunicação foi colocar um advogado da Coopervale para administrar a crise, se posicionando como porta-voz.

⁴⁰ DA REDAÇÃO. “Presidente da Coopervale é o único que continua preso após operação da PF.” In: *Folha Ribeirão. Folha de S.Paulo. Caderno Cotidiano. Dia 27 de outubro de 2007.*

No processo de gestão de crise (processo esse que antecede a crise propriamente dita), uma empresa possui, ou deveria ter, um comitê de crise, coordenado por um gestor de comunicação que possui a visão de defender a imagem institucional.

Tal time é geralmente composto por um presidente, diretores dos departamentos de produção, recursos humanos, financeiro, logística, jurídico, entre outros setores. Cada um possui uma função dentro do Comitê e deve ser montado por pessoas “com capacidade de movimentação de análise e com poderes para tomar decisões” (Neves, 2002: 176). O advogado é uma figura importante dentro do processo de uma crise junto à opinião pública, porém ele visualiza somente o lado jurídico e as consequências legais do caso:

O aspecto mais errado da estratégia “nada a declarar” – que reconhece o potencial das implicações legais do problema e quase todas as reações a ela – é que fora do sistema legal há um público que talvez tenha investido muito dinheiro, tempo e fidelidade em uma empresa ou organização, e agora quer ter certeza de que seu apoio foi compensado (Marconi, 2009: 196).

O gestor de comunicação tem a função de gerenciar a imagem da empresa diante da opinião pública e a elaboração correta do discurso e dos posicionamentos é fundamental para salvar a imagem da empresa perante os seus diferentes públicos. Existem duas abordagens que não devem ser seguidas, segundo Marconi:

A primeira diz respeito à estratégia padrão de advogados, que é a de não dizer nada e emitir apenas a declaração “nada a declarar” caso receba atenção do público. A segunda, é a de “não fazer nada e esperar que passe”, que infelizmente deu certo em várias situações, em que a gerência está sempre preparada para assumir o risco e espera que funcione outra vez (2009: 196).

Com o ápice da crise do leite, novas empresas são investigadas e, independentemente do fato de estarem dentro da lei ou não, são colocadas no palco da crise. Em um momento como esse, dar respostas certas e adequadas é importante para que a imagem da organização não seja colocada em dúvida. Outro ponto importante a ser observado pelo profissional de comunicação corporativa.

Enquadramento: “Anvisa interdita mais um lote.”

Dia 27 de outubro de 2007 - *Folha de S.Paulo*.

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Anvisa ⁴¹	<p>A Anvisa interditou um lote de leite longa vida integral a mais do que os oito que haviam sido anunciados anteontem. Ao todo, são nove lotes, produzidos entre junho e agosto, das marcas Parmalat, Centenário e Calu - três de cada empresa. O lote a mais da Parmalat estava vencido.</p> <p>Segundo os laudos, as amostras dos lotes estão fora dos padrões de qualidade por apresentarem teor de gordura diferente do informado. Além disso, os níveis de acidez e alcalinidade não atendiam aos padrões. O nível de alcalinidade, segundo a agência, pode indicar a presença de produtos químicos, como soda cáustica.</p>	<p>Parmalat 18.</p> <p>Maria Cecília Martins Brito, diretora da Anvisa 18.</p>	<p>Afirmou que foi informada pela Anvisa sobre a interdição de apenas dois lotes e, em nota, disse que eles “já não estavam mais no mercado, inclusive porque seus respectivos prazos de validade já haviam expirado”. A empresa disse que “garante que todos os seus produtos disponíveis ao consumidor não pertencem a estes lotes e não têm qualquer restrição”.</p> <p>Afirmou que são mínimos os riscos para quem já consumiu leite desses lotes, pois as substâncias adicionadas estariam em baixa quantidade. No máximo, disse, o produto poderá causar náuseas leves.</p>
Ministério Público Mineiro, por meio de documento. ⁴²	<p>Os boletins preenchidos pelo Serviço de Inspeção Federal informavam "ausência de conservantes".</p> <p>Para os promotores, esse fato "confirma a conivência dos fiscais com a fraude".</p> <p>"muito dificilmente esquema criminoso como esse poderia existir sem o envolvimento direto de</p>	Maria Cecília Martins Brito, diretora da Anvisa. ⁴³	<p>Afirmou que os fiscais não inspecionavam "de maneira sistemática" soda cáustica e água oxigenada no leite, pois não havia denúncia nesse sentido. Agora, essas substâncias serão avaliadas.</p> <p>Ressaltou que, após receberem autorização da Anvisa, a responsabilidade pela qualidade do produto é das empresas, mesmo que</p>

⁴¹ TOLEDO, Marcelo. “Anvisa interditou um lote a mais do que foi anunciado.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 27 de outubro de 2007.

⁴² PEIXOTO, Paulo. “Para Promotoria, esquema só foi viável com conivência de fiscais.” In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 27 de outubro de 2007.

⁴³ PINHO, Angela. “Ministério da Agricultura tem 1 fiscal para 8 laticínios.” In: *Folha de S Paulo*. Caderno Cotidiano. Dia 27 de outubro de 2007.

	servidores públicos".		tenham comprado o leite cru de outro estabelecimento.
Ministério da Agricultura. 20	Conta que tem 212 fiscais para inspecionar 1.700 produtores de leite e derivados em todo o país, a proporção é de 1 para cada 8 fabricantes. Eles são ligados ao Serviço de Inspeção Federal (SIF).	Associação Nacional dos Fiscais Federais Agropecuários.20	Estima em 400 o total de fiscais necessários -1 para cada. 4.

Nas reportagens divulgadas no dia 27 de outubro, a Anvisa entrou em contradição com seu próprio discurso ao anunciar que os laudos estão fora dos padrões de qualidade. E a diretora da Anvisa, Maria Cecília Brito, continua afirmando que o consumo de tal leite não fará mal à saúde dos consumidores. Nesse caso, a comunicação da Anvisa, ao se preocupar com a população, deveria solicitar para que ela não tomasse e descartasse o leite. Andrea Scalco, pesquisadora de leite da Universidade Estadual Paulista (Unesp), é chamada a dar sua opinião e informa que a qualidade do leite brasileiro é ruim.

A Parmalat, ainda somente via comunicado, informa que os dois lotes interditados não estão no mercado e continua garantindo a qualidade de seus produtos. Para dar sequência à construção discursiva da crise na mídia, o Ministério Público anuncia que a fraude ocorreu devido aos benefícios recebidos por fiscais. O Ministério da Agricultura se posicionou afirmando que oferece fiscais suficientes, com a proporção de 1 fiscal para 8 fabricantes.

A Associação Nacional dos Fiscais Federais Agropecuários rebateu dizendo que o ideal seria fornecer 1 fiscal para 4 fabricantes. O que esses dois atores não perceberam é que a questão debatida não é o excesso de trabalho por partes dos fiscais, pois não importa o número de fábricas e sim, a ética envolvida. Trabalhar demais não justifica a falta de ética.

Após o quinto dia da crise, a análise da *Folha* deixou de ser diária para ser realizada à medida que os atores fossem se posicionando, trazendo respostas e novos argumentos ao debate. A partir dessa segunda fase da crise, os atores deixaram o fator surpresa de lado e deveriam ter se organizado para apresentar seus discursos, o que não ocorreu.

Por conta disso, a análise ficou focada somente no enquadramento que atesta a baixa qualidade do leite e as respostas às acusações feitas chegavam um ou dois dias depois. Por falta de novos fatos ou posicionamentos, a *Folha de S.Paulo* foi acompanhando o caso e publicando reportagens a partir de novos fatos, o que se configura como uma ação normal no jornalismo tradicional.

Enquadramento: “Baixa qualidade do leite.”

Dias variados de coleta das falas.

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Georgiana Sávia Brito Aires, professora, veterinária e pesquisadora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). ⁴⁴	<p>“É um absurdo o que acontece com a qualidade do leite brasileiro. A indústria deve conscientizar os fornecedores.”</p> <p>“As indústrias não têm um especialista degustador de leite para avaliar os defeitos de sabor. No exterior, o sabor tem peso de quase metade na qualidade do produto.”</p>	Presidente da Associação Brasileira de Produtores de Leite, Jorge Rubez. 2.	<p>O gosto do leite brasileiro é diferente devido ao processamento, que não é o mesmo realizado em outros países.</p> <p>O sabor do leite brasileiro não dá a sensação de frescor e possui um gosto de queimado.</p>
Pesquisa do Laboratório de Inspeção de Produtos de Origem Animal da Universidade Estadual de Londrina (UEL). ⁴⁵	Pesquisa detectou presença de antibióticos em amostras de leite cru do Paraná, Minas Gerais, de São Paulo e do Rio Grande do Sul.	Vanerli Beloti, coordenadora do laboratório. 22.	Não há nenhum processo (fermentação, refrigeração, pasteurização) que retire o antibiótico. Nas cooperativas, a concentração de antibióticos cai muito porque o leite com resíduos é misturado com os outros.
Daniel Bandoni, nutricionista da Universidade	Azia, queimação e reações alérgicas são alguns problemas que um produto com acidez	Jayme Murahovschi, Médico gastroenterologista. ⁴⁷	“A soda cáustica queima, mas, olha só, o leite é um neutralizante dela, então a adulteração não causa

⁴⁴ SIMIONATO, Maurício. “Leite brasileiro tem ‘defeitos’, diz estudo.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 28 de outubro de 2007.

⁴⁵ ACAYABA, Cíntia. “Pesquisa aponta resíduo de antibiótico em leite cru coletado em quatro Estados.” In: *Folha de S.Paulo*, Cotidiano. Dia 1º de novembro de 2007.

de São Paulo (USP) ⁴⁶	elevada pode causar.		complicação nenhuma.”
Pedro Manuel Leal Germano, Coordenador do curso de Vigilância Sanitária de Alimentos da Universidade de São Paulo (USP). 23.	Um leite muito ácido pode causar gastrite, ardor nas mucosas do sistema digestivo e efeitos mais graves em pessoas que já possuem outros problemas.	Anthony Wong, chefe do centro de assistência toxicológica do Hospital das Clínicas de São Paulo. 24.	“Do jeito que foi acrescentada ao leite (a soda cáustica), não causa lesão. Ela só causa problemas, e muitos sérios, se ingerida em grande quantidade.”

A discussão em torno da qualidade do leite ainda permaneceu em evidência na mídia do dia 28 de outubro a 4 de novembro, surgindo novos atores para apresentação de argumentos. Georgiana Aires, pesquisadora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), fala da falta de qualidade do leite e de profissionais capacitados para avaliar os defeitos de sabor dos produtos. Jorge Rubez, presidente da Associação Brasileira de Produtores de Leite, contra-argumenta, dizendo que o gosto é diferente por causa do modo como é processado e não pela baixa qualidade.

No enquadramento “baixa qualidade do leite”, várias vozes são acionadas para se posicionar sobre os malefícios do leite. Destacam-se, sobretudo, os especialistas de laboratórios e universidades e os médicos, que são chamados para falar sobre os problemas que os elementos químicos identificados no leite causam ao corpo humano. Na construção da opinião pública é importante que uma vasta gama de argumentos seja tornada pública, uma vez que se configuram como insumos do debate e da reflexão individual e coletiva sobre a questão em pauta. A participação de várias vozes se contrapondo revela, de um lado, a multiplicidade de pontos de vista incorporados ao debate, mas mostra também, de outro, a falta de uma comunicação de risco que comunicasse à população as reais consequências do leite.

Como será explicado no capítulo 5, a comunicação de risco para a área da saúde, neste caso feita pela Anvisa, tem como proposta informar a população sobre como proceder diante de uma crise para que atitudes corretas sejam tomadas, sem criar pânico junto à população. A Anvisa, por ser um órgão de governo, responsável pela saúde

⁴⁷ SILVA, Luísa Alcantara e. “Leite não deve ser excluídos da dieta, dizem especialistas.” In: *Folha de S.Paulo*, Cotidiano. Dia 4 de novembro de 2007.

⁴⁶ REPORTAGEM LOCAL. “Leite ácido pode prejudicar a saúde, afirmam especialistas.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 3 de novembro de 2007.

nacional, é (ou deveria ser) a fonte oficial de instruções de como agir em casos como a crise do leite.

Enquadramento: “Fraude do leite x fiscalização nas empresas.”

Dias variados de coleta das falas.

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
Reinhold Stephanes, Ministro da Agricultura. ⁴⁸	<p>Anunciou mudanças na fiscalização do produto.</p> <p>As empresas serão inspecionadas por três profissionais: dois médicos veterinários e um agente de inspeção sanitária.</p> <p>As equipes serão escolhidas por sorteio, em vez de ser pelo mesmo fiscal.</p>	Associação Nacional dos Fiscais Federais Agropecuários, em nota 25.	O ideal seria que cada servidor inspecionasse até quatro locais.
Laudo do Laboratório Nacional Agropecuário de Minas anexado ao inquérito do leite instaurado pela Polícia Federal de Uberaba ⁴⁹	As amostras das marcas Parmalat, Calu e Centenário recolhidas nos supermercados da cidade, de 17 a 20 de agosto, estavam impróprias para o consumo porque tinham o dobro do teor de alcalinidade permitido.	<p>Parmalat ontem, via assessoria de imprensa.⁵⁰</p> <p>À tarde, Othoniel Lopes, presidente da Integralat, ligada à Parmalat.</p> <p>Paulo Pimenta, advogado da Coopervale.</p>	<p>Informou que não teve acesso às amostras analisadas nem à metodologia e que prefere não comentar até que possa fazer a contraprova.</p> <p>“Temos certeza de que o leite adulterado não entrou na Parmalat.”</p> <p>Ele disse que a empresa compra 60 milhões de litros por mês e, neste ano, 15 milhões foram devolvidos.</p> <p>Afirmou que não iria comentar o laudo.</p>
Ministério da Agricultura,	Proibiu quatro fábricas de comercializarem leite longa	Parmalat enviou ontem à noite, via	No documento, a Parmalat afirma que, com as

⁴⁸ “Governo muda fiscalização em empresas após fraude do leite.” Sucursal de Brasília. In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 30 de outubro de 2007.

⁴⁹ PAUDA, Jucimara de. “Laudo usado pela PF aponta o dobro da alcalinidade permitida.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 2 de novembro de 2007.

⁵⁰ DA REDAÇÃO. *Folha Ribeirão*. “Empresas farão nova análise de amostras.” In: *Folha de S. Paulo*, Cotidiano. Dia 2 de novembro de 2007.

em comunicado. ⁵¹	<p>vida (UHT) após constatar que os produtos tinham alto teor de acidez e de alcalinidade.</p> <p>A pasta não informou quais níveis foram descumpridos por cada marca. A proibição atingiu as unidades da Parmalat em Carazinho (RS), da Cooperativa Agropecuária do Sudoeste Mineiro (Casmil), em Passos (MG), da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale do Rio Grande (Coopervale), em Uberaba (MG), e da Avipal, em Itumbiara (GO).</p> <p>O veto incluía ainda uma quinta fábrica, em Santa Helena de Goiás (GO), da Parmalat.</p>	e-mail, cópia do laudo do Ministério da Agricultura que liberou a venda do leite longa vida (UHT) produzido na fábrica de Santa Helena de Goiás. ⁵²	análises, o ministério “confirmou hoje [ontem] a qualidade dos leites” e que “apoia esta iniciativa, pois isso comprova a excelência dos leites Parmalat”. Citou ainda análises da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte (MG) e do Procon de Goiás, afirmando que seus produtos estão entre as marcas aprovadas e não apresentam “nenhuma restrição para o consumo”.
Eduardo Dissimoni, presidente da Calu. ²⁹	“Ou o erro foi da Avipal, na hora de processar ou envasar o nosso leite (da Calu), ou do Ministério da Agricultura, que pode ter cometido algum erro na hora da análise.”	Helio Vilas Boas, diretor de Operações da Leite Avipal, e Ricardo Menezes, diretor de Relações institucionais da Perdigão Agroindustrial. ⁵³	<p>Gostaríamos de esclarecer que os lotes do leite longa vida da marca Calu, processados e envasados pela Cooperativa Central de Laticínio do Estado de São Paulo (CCL) em Itumbiara (GO) e interditados pelo Ministério da Agricultura, datam do mês de julho e da produção de um dia do mês de agosto (3/8).</p> <p>Nesse período, a referida unidade industrial não estava sob administração da Avipal Nordeste, sua proprietária desde 6/8.</p>
Ministério da Agricultura, em anúncio. ⁵⁴	Liberou no sábado a venda da produção do leite longa vida (UHT) da fábrica da Parmalat (RS)	Parmalat, em nota, 31.	A liberação da venda do leite em suas duas unidades confirma a qualidade do produto e do processo industrial.

⁵¹ TOLEDO, Marcelo. “Venda de leite UHT de 4 fábricas é proibida.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 3 de novembro de 2007.

⁵² DA REDAÇÃO. “Empresa afirma que leite é de boa qualidade.”

In: *Folha de Ribeirão. Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 3 de novembro de 2007.

⁵³ DA REDAÇÃO. “Painel do Leitor.” In: *Folha de S.Paulo*. Dia 9 de novembro de 2007.

⁵⁴ DA REDAÇÃO. “Venda de leite da Parmalat produzido no RS é liberada.” In: *Folha de Ribeirão. Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 6 de novembro de 2007.

Nesse enquadramento, que revela o lado político da crise, o Ministro da Agricultura, Reinhold Stephanes, convoca uma coletiva para falar das mudanças na fiscalização do leite, já que um fiscal foi preso e acusado de alterar laudos. Para ele, as empresas deveriam ser inspecionadas por três profissionais. A Associação Nacional dos Fiscais Federais Agropecuários ainda continua a contra-argumentar, afirmando que o ideal é que um servidor se responsabilizasse por apenas quatro locais e o vice-presidente dessa mesma associação, Wilson de Sá, voltasse a afirmar que o processo atual não permite um acompanhamento do fiscal “como se deveria”. A associação continua a repetir um erro estratégico, pois o erro do fiscal não ocorreu por excesso de trabalho e sim por falta de ética, pois beneficiar a empresa em detrimento da população é um erro moral.

Assim o questionamento da Associação Nacional dos Fiscais Federais Agropecuários junto ao Ministério da Agricultura é incoerente, pois o ministro Stephanes estava alegando que a solução seria colocar mais profissionais para a fiscalização do leite e oferecer melhores condições de trabalho a esses profissionais. Após dez dias da crise, em vez de caminhar para seu fim, percebe-se que ela ganha força quando o Ministério da Agricultura anuncia a interdição de mais quatro fábricas, incluindo a unidade da Parmalat em Carazinho (RS). A Avipal entrou na crise, por ser responsável por processar e envasar leite. Sem um plano de comunicação, o presidente da Calu (até então sem se pronunciar), vem a público dizer que a empresa estava sendo prejudicada devido ao erro da Avipal. No processo de gerenciamento de crise, algumas das regras devem ser seguidas: esclarecer os fatos desde o início; estar de prontidão para contribuir para as investigações; ser honesto e não transferir a responsabilidade para os outros, já que a empresa faz parte do problema (Marconi, 2009).

No mesmo dia que o Ministério da Agricultura (M.A.) anuncia a venda de leite de quatro fábricas, entre elas, a da Parmalat e a mesma envia para a *Folha* um laudo dizendo que estava autorizada a produzir e o MS confirmava a qualidade do leite. Tal contradição leva a uma crise de confiança. Em quem confiar? São duas versões do mesmo fato. Se a Parmalat tivesse enviado esse comunicado no dia seguinte, passaria a imagem de que a empresa ajustou alguma suposta irregularidade e já estava trabalhando dentro das conformidades. Apresentar um laudo dizendo que estava liberada, passa a ideia de que o M.A., ou eles mesmos, estava mentindo ou infringindo a lei. Somente no dia 6 de novembro é que o M.A. liberou a fábrica da Parmalat.

4.5. Repercussões concretas para os atores envolvidos

Na terceira etapa de análise dos enquadramentos referentes à crise do leite, que abrange as reportagens divulgadas pela *Folha* entre os dias 31/10/2007 e 12/11/2007, é possível verificar como a crise do leite trouxe danos à imagem pública das empresas envolvidas. Além disso, o panorama do debate acima exposto pode nos ajudar a ver como o debate se desenvolveu a longo prazo e como influenciou na formação da opinião pública e no próprio entendimento coletivo da crise do leite.

Enquadramento: “Danos à imagem das empresas de leite.”

Dias variados de coleta das falas.

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)	Quem contra-argumenta	O que contra-argumenta
José Catena Filho, vice-presidente da Associação dos Supermercados de Mato Grosso. ⁵⁵	Consumidores estão sem confiança de comprar e procuram a gerência para saber a procedência.	Associação Paraense de Supermercados 24.	As marcas regionais sofreram pouca diminuição na venda, mas a Parmalat caiu cerca de 50%.
Ricardo Ruiz, delegado da Polícia Federal. ⁵⁶	Não há nenhum indício de que a Parmalat ou qualquer outra empresa compradora tenha conhecimento da fraude.	Guilherme Barros, colunista da Folha. ⁵⁷	O lançamento de ações da Parmalat ontem ficou US\$300 milhões abaixo do esperado por acionistas. A previsão era atingir US\$ 580 milhões, mas não passou de US\$280 milhões. A crise do leite azedou os planos da Laep, dona da Parmalat.
Associação Brasileira de Leite Longa Vida (que reúne os 30 principais fabricantes) em	Venda de leite longa vida caiu 10%	Laércio Barbosa, Vice-presidente da organização Associação Brasileira de Leite Longa	As indústrias de leite longa vida (ou UHT) estão sendo “injustamente acusadas”, pois, “se houve adulteração no leite cru, a contaminação não

⁵⁵ AGÊNCIA FOLHA. “Venda de leite UHT cai em 11 Estados.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 31 de outubro de 2007.

⁵⁶ DA REDAÇÃO. “Delegado isenta comprador de cooperativas.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 1º de novembro de 2007.

⁵⁷ BARROS, Guilherme. “Azedou.” In: *Folha de S.Paulo*. Dinheiro. Dia 1º de novembro de 2007.

entrevista coletiva ⁵⁸		Vida.	<p>ocorreu apenas no longa vida, e sim em todos os derivados do leite, como queijo, requeijão etc.”</p> <p>As análises feitas pelas indústrias e pelas vigilâncias estaduais e municipais são insuficientes e culparam parcialmente os pequenos produtores.</p>
Ivan Zurita, presidente da Nestlé ⁵⁹	<p>“Falta fiscalização em muita coisa (a respeito do caso do leite adulterado). Se fosse um país de Primeiro Mundo, um funcionário do Serviço de Inspeção Federal em cada lugar seria suficiente.</p> <p>Somos os maiores compradores de leite do Brasil. Neste ano, vamos superar os 2 bilhões de litros e fiscalizamos todo o leite que processamos duas vezes: na retirada do campo e na chegada à fábrica. Medimos tudo: proteína, bactérias, água oxigenada, antibiótico. Chegamos a comprar dessas cooperativas há uns dois anos, mas fizemos todos os testes de controle. Se ocorreu alguma variação de acidez, nem carregamos o leite. Se notarmos qualquer variação na composição do produto, ele é rejeitado e nunca mais o fornecedor trabalha para nós. Asseguramos a qualidade do processo. Temos 44 mil fornecedores no Brasil e todas as matérias-primas são cadastradas, selecionadas e</p>		

⁵⁸ SILVA, Luisa Alcântara e SALLES, Ygor. “Após fraude, venda de leite longa vida caiu 10%.” In: *Folha de S.Paulo*. Cotidiano. Dia 2 de novembro de 2007.

⁵⁹ BARROS, Guilherme e BARBIERI, Cristiane. “Nestlé monta plano B para enfrentar risco de falta de gás.” In: *Folha de S.Paulo*, Brasil. Dia 12 de novembro de 2007.

	controladas. O “batismo” com água oxigenada e soda cáustica foi criminoso e irresponsável.		
--	--	--	--

Após vinte dias do início da crise, as empresas do setor de leite começam a sinalizar os impactos da crise diretamente pela queda de vendas. Associações de supermercados de todo País começam a expor seu temor com relação à baixa das vendas, baseados no fato de que o consumidor está receoso em comprar o leite até os fatos estarem esclarecidos.

Para defender as 30 empresas que representa, a Associação Leite Brasil convoca uma coletiva de imprensa, que aparentemente foi organizada pelas próprias empresas. Em 30 dias consecutivos de pesquisa (do dia 2 de dezembro a 2 de janeiro de 2011), a Leite Brasil mantém seu site (www.leitebrasil.org.br) desatualizado desde a crise que ocorreu em 2007.

A página principal ainda traz informações e entrevistas feitas durante a crise do leite. Estar com o site sem atualização desde a crise demonstra claramente que a associação não possui um planejamento de comunicação eficaz e que a organização de uma coletiva de imprensa foi realizada pelas próprias empresas para expor um discurso, usando a imagem de uma associação que teria como objetivo exigir o debate para chegar a um fim que beneficiasse a todos.

Outro fato que merece ser destacado foi o do posicionamento do delegado da Polícia Federal, Ricardo Ruiz, que afirmava que a Parmalat também era vítima da fraude e não sabia que o leite estava adulterado. No entanto, por ser detentora de uma marca que vende confiança, a empresa deveria ter controle de qualidade dos produtos que são comercializa, realizando a análise de cada leite que chega às suas dependências para ser distribuído ao consumidor. Eliminar uma fase do processo para economizar e obter mais lucros também pode ser considerado crime, pois poderia ocasionar mortes. No mesmo dia em que o delegado fez este anúncio, outra notícia no caderno Dinheiro dizia que as vendas das ações da Parmalat haviam caído, trazendo mais prejuízos à empresa.

Mesmo a Parmalat estando sob o holofote principal da crise, seu presidente não veio a público explicar como é feito o processo de controle do leite pela empresa, ou, ao menos, assumir que errou e que estaria disposto a adotar novos procedimentos de segurança alimentar. Esta foi outra falha de comunicação da Parmalat.

A Nestlé, mesmo tendo seu nome envolvido na crise, se posicionou rapidamente para que sua imagem não fosse afetada. O presidente da empresa, Ivan Zurita, em entrevista ao caderno Brasil, não negou que tenha comprado leite das cooperativas indicadas, mas disse que ao fazer testes de controle de qualidade, descredenciou-as como fornecedoras futuras. Ele explicou seu processo de seleção de fornecedores de matéria-prima e afirmou que quando são descobertas irregularidades junto a um fornecedor, o mesmo não trabalha mais para a empresa. A resposta curta, rápida, objetiva e honesta não gera dúvidas para que o nome da empresa se mantenha em evidência.

A Parmalat esteve várias vezes em destaque principal na crise, muitas vezes negando e duvidando dos laudos da Anvisa e Ministério da Agricultura. Em outra notícia, divulgada no dia 8 de novembro, fez com que a crise renascesse e ganhasse novas dimensões. A reportagem “Parmalat diz que vai esperar notificação” refere-se à abertura de um processo administrativo pelo Ministério da Justiça. E o que a Parmalat responde para a imprensa é que se manifestaria somente após o conhecimento da decisão e que a empresa assegura a qualidade do leite que comercializa. No processo de gerenciamento de crise, não basta afirmar que o processo é de qualidade, é necessário comprovar as afirmações feitas, mostrar a fábrica e o processo para jornalistas, fornecedores e demais públicos envolvidos.

No capítulo 5, os dados aqui analisados serão retomados para explicarmos como se constrói um processo de gerenciamento de crise, observando o público, o objetivo e a mensagem. Após somente dois meses do início da crise e depois de trocarem seus presidentes, as empresas Casmil e Coopervale se posicionaram, adotando estratégias de comunicação previamente planejadas. O problema é que um posicionamento realizado após 60 dias, e cuja reportagem foi publicada no dia de Natal em 2007, não possui retornos significativos. A imagem e a reputação dessas empresas já ficaram abaladas.

Posicionamento das outras empresas

Após dois meses do início da crise do leite, Casmil e se posicionam.

Quem fala (atores)	O que fala (discurso)
Leonardo dos Reis Medeiros, presidente do Conselho de Administração da Casmil. ⁶⁰	<p>“Captar, resfriar e vender leite cru no mercado, como vinha sendo feito, não dá perspectiva nenhuma à empresa. É preciso agregar valor ao produto. A maior parte, estamos transformando em queijos, manteiga, bebida láctea e no leite B em saquinho.”</p> <p>“Há uma relação afetiva entre nossa comunidade e a cooperativa. Não se trata apenas de uma empresa que produz mercadorias. Após o escândalo, seguiu-se por aqui um sentimento de consternação, de grande preocupação com o destino da cooperativa. Não resta dúvida de que os cooperados e os funcionários também foram vítimas.”</p>
Antônio Bernardes Neto, presidente interino da Coopervale. Ele assumiu o cargo há um mês, no lugar de Luiz Gualberto Ribeiro Ferreira, que foi preso na operação da PF e solto uma semana depois. ⁶¹	<p>"Nossos produtos estão passando por uma fiscalização rigorosa e isso nos garante uma produção de qualidade exemplar".</p> <p>A Coopervale tenta enfrentar a crise com a venda de leite tipo C e de derivados (manteiga, requeijão e doce de leite) e com o direcionamento do leite dos produtores para duas grandes indústrias mineiras.</p> <p>Dos 1.100 produtores, apenas cinco deixaram a cooperativa, que tem 400 funcionários. “Nossa produção tem girado em torno de 120 mil litros por dia e não caiu. Nossa sorte é a parceria com as indústrias que têm nos dado um respaldo grande e nos garante a sobrevivência.”</p>

Depois de vermos como a crise se constituiu discursivamente em um debate travado na esfera pública entre diferentes atores políticos, jurídicos, policiais, especialistas, empresas e associações, consideramos necessário apresentar, de modo quantitativo quais foram os interlocutores que mais se destacaram nesse debate a longo prazo e quais foram aqueles que mais participaram dos processos de apresentação de argumentos e de contra-argumentos. Dessa forma, poderemos ter uma ideia clara de quais vozes são mais privilegiadas pela mídia, e quais são os atores que determinam os rumos do debate.

⁶⁰ DA REDAÇÃO “Após problema, empresa muda foco de atuação.” In: *Folha Ribeirão. Folha de S.Paulo*. Dinheiro. 25 de dezembro de 2007.

⁶¹ TOLEDO, Marcelo e PAUDA, Jucimara. “Após operação da PF, cooperativas reduzem produção e demitem,” In: *Folha de S.Paulo*. Dinheiro. 25 de dezembro de 2007.

Tabela 1. Tipos de atores que se pronunciaram na arena midiática*

Atores	Fontes	Quantidade de citações	Número de argumentos	Número de contra-argumentos
Agentes do Estado	Atores Políticos	6	5	1
	Ministérios (Agricultura e Saúde)	10	8	2
	Polícia	5	5	0
	Legislativo	3	3	0
Agentes da mídia e da sociedade civil	Procon	4	4	0
	Atores da mídia	1	0	1
	Especialistas	13	9	4
Agentes do setor empresarial	Empresas e porta-vozes de empresas	31	3	28
	Cooperativas e porta-vozes de cooperativas	4	0	4
	Associações e porta-vozes de associações	13	5	8
Total		90	42	48

*As citações não são necessariamente de atores diferentes.

A tabela acima demonstra claramente que as empresas foram as que mais contra-argumentaram, junto com as cooperativas e associações. Os contra-argumentos, de forma geral, revelam o despreparo dessas instituições no gerenciamento de crise, pois não conseguiram apresentar justificativas coerentes em seus discursos. Nesse caso, nem o processo de gestão de crise e nem o gerenciamento de crise foram adequados aos seus objetivos de negócio.

A proposta deste trabalho é mostrar a importância de um planejamento prévio de gestão de crise e, no momento que desencadeia uma crise, como deve ser o processo de gerenciamento de crise para diferentes atores. Sendo assim, o foco do próximo capítulo é explicar como deveria ser um plano de gestão e gerenciamento de crise para os principais atores envolvidos na crise do leite: Anvisa, Parmalat, Associação Leite Brasil, as cooperativas Casmil e Coopervale.

CAPÍTULO 5

GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES

PARA DIFERENTES ATORES INSTITUCIONAIS

Capítulo 5

Gestão e Gerenciamento de Crises para diferentes atores institucionais

No mundo dos negócios, as organizações da nova modernidade não enfrentam somente as ameaças associadas a seus concorrentes, mas também o surgimento de novas tecnologias, a necessidade de melhorar o desempenho de produção e minimizar custos para tornarem-se competitivas e aumentarem os lucros. Esses fatores, característicos da sociedade do risco, fazem parte de um cenário perfeito e propício para o desencadeamento de crises corporativas, como foi o caso da crise do leite.

Neste capítulo serão abordadas as práticas de gestão e gerenciamento de crise, tomando como exemplo o modo como as organizações – Parmalat, Calu, Centernário, Coopervale, Casmil, Anvisa e Associação Leite Brasil - deveriam ter respondido aos seus *stakeholders* ao longo do desdobramento da crise do leite. A comunicação, muito mais do que um elo que une o emissor e o receptor, é um processo de interação e de relação entre diferentes públicos. Quando esse processo encontra obstáculos, tais como a não difusão de informações, a omissão de atores em prestarem contas à opinião pública, a ausência de canais de comunicação adequados entre os interessados, etc., os danos causados podem destruir uma organização. Por isso, se faz necessária uma comunicação eficaz, com planos definidos previamente.

Retomando os conceitos explorados no capítulo 2 e, como exemplificado no capítulo 4, podemos definir a crise como um desdobramento de um risco, conhecido ou não pela corporação. Trata-se de um acontecimento, uma “situação emergencial que ao ser desencadeada, desestrutura a espinha dorsal das organizações podendo assim comprometer sua imagem ou reputação” (Bueno, 2009: 138).

Crises não envolvem somente questões de falta de controle de produção ou tecnológico, podendo envolver também situações típicas do mundo da globalização, como aquisições, fusões, demissões, falência, fechamento de fábrica, crises econômicas de ordem mundial, corrupção, desvio de dinheiro, etc.

Na visão de Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki, crise é um “estado de tensão, conflito ou insuficiência ou qualquer turbulência para a qual não se pode usar as soluções habituais” (2007: 151). A crise, como bem evidencia o caso do leite, é um momento de desequilíbrio da empresa, no qual todos os membros estão envolvidos e

suas ações (certas ou incertas) definem o futuro da empresa, diante da sobrevivência do produto e do relacionamento com seus diferentes *stakeholders*⁶².

Como visto na análise realizada no capítulo 4, uma crise pode atingir qualquer organização, desde as grandes empresas, até as pequenas cooperativas do interior, como também afetar órgãos públicos. Segundo Bueno (2009), nenhuma empresa está imune a uma crise que pode ser provocada por motivos financeiros, mercadológicos, trabalhistas, acidentais ou por problemas oriundos de um fornecedor, como é o caso da Parmalat, que se envolveu na crise do leite por falta de controle de qualidade da cooperativa que fornecia a matéria-prima. Marconi complementa com exemplos que podem gerar crises em uma corporação, como *recall* de produtos, conduta ilegal de executivos, processos ilegais, queda de ações na bolsa de valores, falência, entre outros fatores (2009:193):

A crise é uma grande ocorrência potencialmente negativa, afetando uma organização, empresa, ou indústria, como também seus públicos, produtos, serviços ou bom nome da marca. Isso interrompe transações de negócio e pode, às vezes, ameaçar a existência da organização. Uma crise pode ser um terrorismo, fogo, sabotagem, adulteração de produto, defeito de produto, greve, ou inúmeros outros eventos (Fearn-Banks, 1996:1).

Pior do que viver uma crise, é entrar em uma situação instável e problemática sem saber como conduzi-la. Para utilizar uma metáfora e exemplificar melhor, é como se um piloto de avião entrasse numa área de turbulência e não tivesse um plano definido e testado previamente de como conduzir o avião em momentos difíceis. Não é diferente no mundo empresarial. Assim como num voo, a empresa necessita de um plano pré-estabelecido, testado e treinado com todos os envolvidos para que, em momentos turbulentos, a empresa possa conduzir o problema da melhor maneira possível, junto a seus públicos internos e externos.

Em uma crise, a falta de argumentos, de posicionamentos e de medidas adequadas define o caminhar da história e muitas vezes, o final não é feliz. A imprensa atacará a empresa e será muito mais feroz se não tiver respostas claras para oferecer ao público. O assunto ganhará repercussão na esfera pública e a opinião pública não poupará os envolvidos de críticas e de opiniões apressadas. “Ainda que as empresas se

⁶² Partes interessadas no negócio e na empresa e diretamente afetadas pelas crises e transformações organizacionais. “Esses *stakeholders* são os consumidores, a imprensa, a comunidade, os acionistas, os trabalhadores, os fornecedores, os distribuidores, os sindicatos, as organizações não-governamentais e as autoridades etc” (Nassar, 2006: 119).

esforcem ao máximo para evitar a eclosão de crises, em algum momento, inevitavelmente, elas enfrentarão algum tipo de desastre durante sua trajetória” (Shinyashiki, 2007: 153). Essa declaração confirma a situação em que estiveram a Coopervale e a Casmil – duas cooperativas pequenas, localizadas em Uberaba (MG) – que se envolveram no escândalo da adulteração do leite, que resultou em perdas de contratos, demissões e uma reputação totalmente afetada. De certo modo, é possível afirmar que essas cooperativas não tinham idéia de que estariam nas manchetes dos principais jornais do país e que seriam foco de uma discussão que se estendeu por mais de dois meses na mídia.

Como aponta Beck (1996), uma das soluções para a sociedade do risco é a prevenção e o controle. E a gestão de crise é uma ação preventiva que “se tornou uma parte importante da administração estratégica contemporânea, que pode assegurar a estabilidade de uma organização para sua existência continuada antes que todos os objetivos amadurecidos possam ser perseguidos” (Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki, 2007: 153).

5.1. Gestão e gerenciamento de crise: conceitos e diferenças

Para um melhor entendimento dos processos envolvidos em uma crise é importante definirmos as diferenças entre gestão e gerenciamento de crise. Alguns autores ainda usam também o termo gestão de risco. Como explica Eliseu Diogenes, em seu estudo epistemológico sobre a administração, o termo gestão tem origem do latim, *gestio*, que significa gerência, administração, execução e direção (2007: 80). Ele afirma que “a administração é uma metodologia para governar e dirigir as organizações mediante sistemas de planejamento, execução e controle” (2007: 84).

Ao nos basearmos no conceito epistemológico de gestão, é possível explicar que a gestão de crise significa um estudo e planejamento prévio de riscos, com medidas de prevenção e contenção que preparam uma empresa para o momento em que uma crise for desencadeada:

A gestão de crise pode ser definida como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar a essa definição que as boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas consequências deletérias (Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki, 2007:155).

De acordo com Mitroff (2001), a gestão de crise contempla as seguintes ações: levantar os sinais que apontam para problemas, realizar um estudo efetivo de prevenção e realizar um plano de contenção. Segundo o autor, não existe uma regra certa de como montar este plano, porém, ele vai evoluindo à medida que os fatos vão acontecendo, se analisados os erros e os acertos.

A medida principal a ser tomada em uma gestão de crise é assumir que o negócio possui vulnerabilidades. Somente desse modo pode-se “reconhecer o problema, lidar com ele e seguir adiante” (Marconi, 2009: 197).

Goodman também explica que as fraquezas corporativas só ocorrem quando as pessoas não são preparadas para tais eventos. “Empresas que são envolvidas em confusão são frequentemente aquelas que nunca consideraram que coisas ruins podem ocorrer com elas” (1998).

Como mencionado no capítulo 2, um fato não se torna crise dentro de uma organização quando chega à mídia. Uma crise é estabelecida quando afeta um dos públicos da empresa, e a imprensa é somente um dos públicos envolvidos.

A gestão de crise envolve toda a ação feita previamente pela empresa, e são nos momentos de calma que: os possíveis riscos são levantados; é criado um comitê de crise – montado com aproximadamente oito pessoas estratégicas dentro da empresa, responsáveis pelas ações a serem planejadas; são elaborados planos de prevenção, como também um planejamento de contingência, planos de comunicação para os *stakeholders*, treinamentos com executivos e outras ações gerais dentro do contexto organizacional.

A importância da gestão de crise é fundamental, porque é comprovado, como visto no capítulo 4, que as organizações não conseguem pensar e planejar em discursos adequados no momento que uma crise se desencadeia. No caso da Casmil e da Coopervale, elas demoraram dois meses para conseguir dar uma entrevista adequada para a *Folha de S.Paulo*, publicada no dia 25 de dezembro de 2007. Goodman (1998) também aponta que a importância de se realizar um plano de gestão de crise é, além de trazer uma resolução efetiva, também fazer com que a empresa mantenha normais suas operações, ainda que envolvida em um escândalo, porque o negócio não pode parar. Nessas horas, a comunicação se torna eficaz para informar e motivar os colaboradores, e manter clientes e demais públicos informados.

Para completar o leque de definições que ajuda a compreender a terminologia, é importante citar Kathleen Fearn-Banks (1996), que define a gestão de crise como um processo de plano estratégico para uma crise ou um ponto negativo da organização. Tal processo tem a função de remover alguns dos riscos e permite que a organização esteja no controle do seu próprio destino. O processo de gerenciamento depende diretamente do que foi realizado na gestão de crise, considerando que uma empresa a tenha realizado. O termo gerenciamento significa o ato de administrar, ou seja, aplicar os processos planejados e definidos pela gestão. Em outras palavras, a gestão planeja e o gerenciamento executa.

No caso da crise, a gestão elabora o processo de planos de ações de todas as etapas e, quando uma crise se desencadeia, chama-se gerenciamento de crise o processo de aplicação dos planos anteriormente traçados. O gerenciamento engloba a realização dos procedimentos de contingência, a comunicação de crise (processo realizado com seus diferentes públicos envolvidos no negócio), comunicação de risco, entre outras

ações que serão detalhadas a seguir. O gerenciamento é um processo de ações práticas que visam conter uma crise que está acontecendo. Mesmo sem um plano previamente definido, as ações empreendidas durante tal processo são chamadas de gerenciamento, cujo resultado pode ser negativo ou positivo para a imagem da corporação.

5.2. Processos envolvidos em uma gestão de crise

Essa fase de gestão de crise é a mais importante, pois, como dito anteriormente, é quando a organização reconhece a existência de ameaças e se propõe a buscar prevenções e medidas caso a crise ocorra. “Se planejar para uma crise como um fato da vida de uma corporação é o primeiro passo para sua resolução” (Goodman, 1998: 190).

Paralelamente ao plano de gestão, a organização deve elaborar um plano de comunicação eficiente com seus públicos, pois a boa imagem e a reputação de uma empresa contam muito no momento de crise. A opinião pública valida sua trajetória e as ações realizadas, e, é claro, para o público conhecer as boas ações de uma empresa, a gestão de comunicação deverá ser considerada como central. “Um acidente pode ser mais bem aceito se a organização tiver boa credibilidade. Por outro lado, um pequeno acidente pode gerar um grande problema público se a companhia não tiver conquistado uma reserva de boa vontade com seus públicos preferenciais” (Melo, 2007: 127).

Uma comunicação eficaz contribui para a possível solução de uma crise, porém, a empresa deve investir constantemente nesse aspecto para obter resultados não somente em momentos difíceis, mas para construir sua reputação a longo prazo com seus *stakeholders*. A comunicação estratégica permite a “efetividade organizacional quando ajuda as organizações a construírem relacionamentos, resolvendo os conflitos entre a organização e seus públicos” (Kunsch, 2006: 43).

O plano estratégico de comunicação adotado e colocado em prática diariamente dentro das corporações já é uma das medidas de gestão de crise, pois não pode estar dissociado dela. Uma organização não deve adotar um processo de gestão de crise se não tiver um plano de comunicação amadurecido e já possuir planos de ação em andamento, pois quando uma crise eclode e a empresa não possui a filosofia do gerenciamento e não sabe se comunicar terá outro problema e talvez crie uma crise dentro de outra crise.

Com planos de comunicação já desenvolvidos, e depois de reconhecer que seu negócio possui riscos, a empresa deverá levantar as vulnerabilidades que envolvem seu negócio. Trata-se de uma pesquisa e de uma análise intensa que envolverão um estudo de mercado, conversas com o público interno, diretores, colaboradores que conhecem o negócio e estão envolvidos nas tarefas diárias, como também ouvir o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Esse processo também inclui estudar as crises

pelas quais passou a concorrência e a análise de fatores externos difíceis de controlar, como, por exemplo, mudanças econômicas, alterações de leis, uma nova norma ou regulamentação, ou até mesmo questões ambientais, como enchentes, terremotos etc. Podem ser aí incluídos até mesmo fatores relacionados à tecnologia, como queda de energia, telefone ou internet, que impedem a continuidade no negócio. Essa etapa é o que pode ser chamado de auditoria de risco.

As vulnerabilidades no mundo corporativo também recebem o nome de *issue* e sua administração é conhecida por *issue management* (Neves, 2002), função importante no processo de gerenciamento de crises. Há empresas que criaram um departamento de *issue management* para monitorar riscos e preveni-los. Para identificar crises em potencial, Luecke indica os seguintes passos:

Fazer da identificação de risco um componente regular do planejamento e avaliação do negócio. Depois que se tornar parte de seu processo administrativo, os participantes estarão mais conscientes dos perigos que podem se transformar em crises graves. Algumas empresas agora têm planos de auditoria – aqueles gerentes responsáveis por identificar ameaças continuamente (2007:33).

Luecke aconselha ainda criar uma tabela de probabilidades daquele risco acontecer e, se possível, calcular o dano monetário acarretado caso a crise ocorra. Segundo o autor, a fórmula pode ser calculada da seguinte maneira: “Multiplique o impacto monetário pela probabilidade. Exemplo: US\$25.000 x 0,40 (40%) = US\$10.000” (2007: 36). Demonstrar os impactos financeiros da crise, além dos prejuízos com a imagem da empresa, permite que os gestores tomem mais consciência da importância da gestão de crise.

Logo após a realização de um levantamento dos riscos da organização, no que diz respeito aos internos, o próximo passo é impedir que eles ocorram. A contenção dos riscos é um processo chamado “gestão de risco”, ou seja, o ato de administrar o risco, com planejamentos e ações devidas para que ele não se torne uma crise eminente:

Se você fez uma auditoria da crise, então está preparado para um programa sistemático para evitá-la. Apenas prossiga em sua lista de origens potenciais de crises, e em cada item envolva o pessoal pertinente em uma discussão sobre estas crises: o que podemos fazer para impedir ou neutralizar isto como fonte de problemas futuros? Enquanto o fizer, você chegará à inevitável conclusão de que alguns riscos são mais dispendiosos para se evitar do que outros (Luecke, 2007:42).

Essas etapas precisam ser organizadas e envolver toda a corporação. Sendo assim, torna-se necessária a criação de um comitê de crise ou time de crise, como também é conhecido. A função desse grupo é acompanhar o levantamento das vulnerabilidades, ter certeza de que as ameaças estão em processo de prevenção, montar um plano de ações de acordo com cada risco, propor treinamento aos colaboradores para os momentos de crise e revisar as estratégias e ações constantemente.

Segundo Neves (2002), o núcleo deve ser formado pelo “número 1” da organização (o presidente ou diretor-geral ou seu substituto na hierarquia), e pelos mais graduados nas funções de finanças, marketing, fabricação, comunicação empresarial e legal. Nesse time, também é importante conter a área de recursos, logística e tecnologia. Os departamentos mudam de acordo com a área de atuação de cada empresa. Por exemplo, em uma indústria farmacêutica, é importante ter a área médica envolvida.

Na elaboração do plano, cada um terá sua função em um momento de crise. É importante e mais indicado ter como coordenador do time de crise, o departamento de comunicação, que possui a visão estratégica dos danos que poderão ser causados na reputação da empresa. Segundo Fearn-Banks (1996), este coordenador possui a função de informar e reunir rapidamente os demais membros do comitê, tomar decisões e aprovações.

Diferentes autores enumeram de formas diferentes as etapas de elaboração de um plano de gestão de crise. Fearn-Banks (1996, 2002), por exemplo, aborda de forma mais completa e explicativa o modo como se deve elaborar o manual, ou o roteiro de como agir antes de uma crise. As sugestões a seguir apresentam dicas de Neves (2002):

- 1) Enumerar as vulnerabilidades, relacionando a probabilidade de acontecimento e os possíveis danos a serem causados;
 - a. Na escrita do plano, indique a data e o local que foi elaborado, como também os nomes das pessoas envolvidas;

- 2) Escrever uma introdução, contendo as seguintes informações: Por que o plano é importante? O que pode acontecer se não for seguido? Quais são os sinais de alerta? Quais as crises anteriores? Descrever o que ocorreu com o concorrente ou empresa de segmento similar;
- 3) Reservar um espaço para a assinatura, que representa a notificação de recebimento e de que os envolvidos na gestão leram e estão preparados para seguir o plano;
- 4) Colocar as datas de treinamento. Os funcionários devem praticar suas ações durante um eventual processo de crise pelo menos anualmente;
- 5) Anunciar o escopo e os objetivos do plano. Nessa etapa, enumere as primeiras ações que deverão ser realizadas no período de quatro horas;
- 6) Enumerar os públicos de interesse da organização, que merecem ser comunicados dentro das primeiras horas (acionistas, parceiros financeiros, investidores, líderes da comunidade, clientes, fornecedores, vendedores, vizinhos da fábrica, concorrentes (dependendo do caso), funcionários, representantes, mídia, oficiais do governo, associações e sindicatos);
- 7) Elaborar comunicações efetivas para chegar à mensagem para tais públicos. Cada público receberá a informação por diferentes ferramentas de comunicação – telefone, e-mail, comunicado, entre outros:
 - a. É importante elaborar um quadro de quem será responsável para disseminar a informação rapidamente para cada público;
 - b. Deixe montado e atualizado o *mailing* para entrar em contato com a imprensa;
- 8) Ao desencadear uma crise, convocar o comitê de crise:
 - a. É importante manter todos os telefones atualizados e incluir o telefone de casa, contatos de casa de praia ou campo, contato de parentes próximos ou até mesmo vizinhos. Tudo para se comunicar rapidamente com os envolvidos;
 - b. Ao ser convocado, todos deverão saber o que vão fazer e estarem preparados. Por conta disso, o treinamento é importante para que tudo ocorra com precisão;

9) Convocar o porta-voz para imprensa:

- a. Essa figura deverá ser selecionada cuidadosamente, pois transmitirá as informações de dentro da organização para o público externo, no caso, a imprensa;
- b. O porta-voz, geralmente o presidente ou o diretor da área, deverá receber treinamento previamente;
- c. Preparar as informações de um *lead* da reportagem: O que, Quem, Quando, Onde, Como, Por que;
- d. Focar na mensagem que deseja passar;
- e. É importante ser gentil, calmo e paciente ao transmitir as informações para os jornalistas;
- f. Ser honesto e transparente;
- g. Transmitir confiança e estar concentrado na ação;
- h. Sustentar o olhar do jornalista, olhar para seu rosto, assim como para as câmeras também;
- i. Não dizer frases como: “sem comentário” e nada a declarar;
- j. Evitar jargões. Ser informal e usar mensagens claras;
- k. Evitar responder questões que não saiba ou não tenha certeza. Diga ao jornalista que buscará a informação.

10) Colocar em ação o plano de contingência, quando se tratar de casos de emergência, como incêndio:

- a. Notificar as autoridades de emergência, como bombeiros, polícia, hospitais, paramédicos;
- b. Certificar-se de que os envolvidos estão bem e quais são suas necessidades;

11) Convocar a imprensa:

- a. Contar o que sabe. Não comentar sobre algo sem que não tenha certeza;

12) Em caso de desastres e emergências, torna-se necessário a determinação de um Centro de Controle de Crise (*Crisis Control Center*). Há autores, como Neves (2002), que chamam de *war room*. Trata-se de um espaço reservado para colher informações e tomar decisões:

- a. O Centro de Controle de Crise precisa ter cadeiras, mesas, quadros brancos, computadores, impressoras, telefones, celulares, televisão, rádio, mapas da área, além de material de escritório como papéis e canetas. Pode parecer simples, mas é importante contemplar isso em um plano, incluindo comida e bebida para quem for trabalhar;
- b. Algumas organizações criam um Centro de Controle de Crises, ou seja, salas especiais, com estrutura tecnológica, dentro da própria organização para que medidas importantes sejam tomadas rapidamente. Em alguns casos, as paredes possuem tecnologia de isolamento acústico;

13) Centro de Imprensa:

- a. Imprensa e diretores não podem trabalhar na mesma sala, pois há informações estratégicas que não podem ser reveladas de qualquer maneira. Sendo assim necessário um espaço já montado ou que possa ser montado com agilidade. É preciso que o espaço tenha computadores, internet, impressora, itens de papelaria, comida e bebida;

14) Central de Atendimento. Possui o objetivo de atender os clientes que tenham seus interesses afetados pela crise (Neves, 2002):

- a. Esse canal de relacionamento deve ser montado exclusivamente para atender à crise. Não pode ser o mesmo canal de relacionamento ao cliente, pois os outros produtos deverão continuar tendo seu SAC;
- b. Dependendo do tipo de crise, deverá ser por telefone ou balcão de atendimento face a face:
 - É fundamental treinar as pessoas que fazem parte desse processo, pois elas deverão ser pacientes, passar as informações corretamente e ter dinâmica para atender a um público que esteja nervoso;

15) Manter organizados documentos, relatórios anuais, *fact sheets* (documentos publicados em um determinado período que descreve as ações da empresa), biografia dos executivos, fotos e vídeos que demonstrem como são realizados os processos internos, entre outros documentos que mostrem que a empresa trabalha de forma regular:

- a. Cópias deverão estar com diferentes pessoas. Informar o nome da pessoa com quem estão os documentos.
-
- 16) De acordo com cada vulnerabilidade, deixe pré-elaborados comunicados de acordo com cada público e mensagens chaves (*key messages*), ou seja, discurso já pré-definidos com o Comitê de Crise;
 - 17) Criar uma tabela de *checklist*, contendo ações, quem deveria executar, quem de fato realizou, data e observações;
 - 18) Rever o rascunho do plano de crise;
 - 19) Distribuir o rascunho para todos os membros do Comitê de Crise e validar com todos;
 - 20) Rever o plano pelo menos uma vez por ano;
 - 21) Atualizar o plano e testar o plano;
 - 22) Testar o plano com o Comitê de Crise e porta-voz:
 - a. Estimar o custo do plano para cada ação.

Após uma crise, analisar o que deu certo ou errado e começar a refazer o plano. Como explica Mitroff (2001), não existe uma fórmula para a gestão e o gerenciamento de crise. O que vale para uma empresa pode não valer para outra.

5.3. Gestão de crise para diferentes atores

Conforme o objetivo de pesquisa deste trabalho, diferentes atores, tais como empresas, associações, órgãos de governo, devem tomar atitudes diferentes em um processo de crise, já que suas mensagens e objetivos, como organização, são diferentes. Ter um plano de gestão de crise não é um dever somente das grandes empresas, porque querem defender seus lucros e não perder clientes. Na Sociedade do Risco, torna-se importante que qualquer ator, que possui voz na esfera pública, tenha um esboço, ou um modelo simples, de um plano de como atuar em momentos de crise. A ação é fundamental para defender sua imagem e transmitir confiança. Como disse anteriormente, é necessário que a comunicação seja efetiva e profissional constantemente para que seus discursos sejam transmitidos corretamente.

Na crise do leite, foco de análise deste trabalho, percebe-se que as empresas (Parmalat, Calu e Centenário) e as cooperativas envolvidas (Coopervale e Casmil) não souberam como agir adequadamente ao longo do processo, acarretando uma forte desvalorização de suas imagens. A Anvisa, mesmo sendo um órgão de ampla influência e representatividade no Brasil, também demonstrou amadorismo com constantes desencontros de informações. Isso pode ser claramente percebido na análise de apresentação de argumentos e contra-argumentos.

Em um plano de gestão de crise, enumeram-se as vulnerabilidades e realiza-se um plano de ação do que deve ser feito a partir do momento de eclosão da crise. As ações citadas acima são os itens básicos que devem ser contemplados no manual, independente da vulnerabilidade identificada e/ou combatida.

No próximo tópico, serão apresentados os principais erros e desencontros que identificamos no processo de gerenciamento da crise do leite. No entanto, o que será mostrado a seguir é uma sugestão de como tais atores deveriam ter se planejado previamente, considerando a ameaça de uma adulteração de produto como uma vulnerabilidade.

Parmalat, Calu e Centenário estão na mesma categoria - no que diz respeito à comercialização de leite, possuem os mesmos ou similares *stakeholders*. Dessa forma, elas se encontram diante da tarefa de encontrar um meio de elaborar o planejamento de crise, partindo dessa vulnerabilidade. Nesse momento, por desconhecer o conteúdo dos

fatos, pois estamos falando de um plano, não se sabe se a empresa foi vítima ou não. Por isso, as seguintes medidas deveriam ter sido tomadas por essas empresas nas primeiras três horas da crise:

- 1) Convocação do comitê de crise, com a presença do presidente e os responsáveis das áreas de: produção – responsável pela categoria leite, marketing, logística, finanças, jurídico, compras (área responsável pela compra da mercadoria com os fornecedores) e recursos humanos;
- 2) Realização de uma pesquisa para saber como o leite entrou na empresa;
- 3) Busca pelos documentos que demonstram os laudos feitos da mercadoria recebida;
- 4) Procurar entender como começou a crise:
 - Indicar um responsável da comunicação para acompanhar e pesquisar os fatos.
 - i. Esse profissional deverá estar treinado, capacitado e ter agilidade para a ação;
- 5) Geralmente é necessário e eficaz contratar uma empresa de auditoria de imagem e serviço de *clipping* para que as informações sejam sistematizadas e transmitidas à medida que forem sendo veiculadas na mídia:
 - É desejável que já se tenha em mãos a empresa que deverá ser contratada rapidamente;
- 6) Retirar do mercado a publicidade do produto;
- 7) Colocar-se à disposição da Polícia Federal nas investigações;
- 8) Independente do produto estar ou não adulterado, é preciso retirá-lo do mercado. Isso demonstra que a prioridade é a saúde da população, que depois poderá investigar os fatos:
 - O departamento de logística deverá estar treinado para recolher os lotes rapidamente, junto aos distribuidores, atacadistas e varejistas.
- 9) Disponibilizar um telefone de SAC para os consumidores que tenham dúvidas, ou que queiram devolver o produto e receber o dinheiro de volta:

- O departamento financeiro deverá ter um plano de reembolso;
- 10) Disponibilizar informações e notificar os públicos de interesse, tais como clientes; investidores; acionistas; público interno; comunidade; órgãos de governo; grupos financeiros, como bancos; fornecedores; distribuidores; imprensa;
 - 11) Alguns públicos devem ser notificados via telefone e outros por comunicado. Os contatos devem estar atualizados para que, nos momentos de crise, não haja dificuldade de comunicação;
 - 12) Entrar em contato com a Anvisa colocando-se à disposição para esclarecer os fatos:
 - Ser parceiro demonstra transparência e evita passar a imagem de que agiu de má fé;
 - 13) Enviar um comunicado para a imprensa:
 - Notificar a imprensa sobre os fatos nas primeiras três horas, ainda que via comunicado;
 - 14) De seis a oito horas do início da crise, é preciso convocar a imprensa. Pelo fato de a crise do leite se configurar como um assunto que envolve polícia e adulteração, é o presidente da empresa que deve vir a público:
 - Não se deve negar e nem confirmar os fatos. O responsável deve somente declarar que está disposto a ajudar;
 - Mesmo que os fatos não estejam comprovados, é necessário avisar que: a empresa está envolvida em uma investigação; está disposta a ajudar a PF a esclarecer os fatos; está retirando produtos do mercado para garantir a saúde da população; amostras estão sendo recolhidas para análise no laboratório;
 - Afirmar disposição em manter a imprensa e os jornalistas informados à medida que os fatos forem ocorrendo;
 - 15) Mesmo na ausência de informações novas é altamente desejável manter a imprensa em contato;

- 16) À medida que fatos novos forem sendo revelados, comunicar a todos os públicos envolvidos. Lembrando que a mensagem deve ser direcionada para cada categoria de público;
- 17) Disponibilizar uma nutricionista ou um médico para falar da importância do leite na alimentação do indivíduo:
 - O médico também poderá explicar o que poderá ser feito se o consumidor sentir algo errado;
- 18) Para manter um bom relacionamento com a imprensa, é importante abrir a fábrica para visita e para explicar, de forma transparente, como é feito o processo de recebimento do leite.

Como já mencionado anteriormente, o processo de gestão de crise, um dos principais temas deste trabalho, é diferente para cada ator. Empresas agem de uma maneira, associações precisam cuidar dos interesses de seus associados e órgãos públicos devem buscar defender os interesses da população.

É fundamental que a Anvisa, por ser um órgão do governo, realize a comunicação com outros departamentos estatais. No caso da crise do leite, a Polícia Federal, a Anvisa e o Ministério da Agricultura demonstraram possuir informações desencontradas. No início da crise, a Polícia Federal foi fazer a apreensão do leite adulterado sem notificar a Anvisa, nem o Ministério da Agricultura.

No processo de elaboração de um plano de gestão de crise, conforme explicado anteriormente, é preciso ter em mente o objetivo da organização. No caso da Anvisa, seu objetivo é garantir a qualidade dos produtos alimentícios (e farmacêuticos) comercializados e informar a população caso haja algo inapropriado.

Os tópicos enumerados a seguir, mostram um modelo de gestão de crise que poderia ter sido aplicado pela Anvisa, considerando também a adulteração de um produto alimentício como uma vulnerabilidade:

1. Convocar o comitê de crise, em especial áreas que lidam com o leite;
2. Convocar o porta-voz;

3. Entender o que realmente aconteceu para culminar na crise do leite:
 - a. Definir mensagens chave (*key messages*), ou seja, o que será dito à população com alinhamento e coerência de acordo com o objetivo da instituição;
4. Entrar em contato com outros órgãos do governo, envolvidos na crise, para buscar um melhor entendimento e alinhamento de discurso;
5. Disponibilizar comunicados para a imprensa nas primeiras três horas;
6. Ter em mãos as regulamentações direcionadas ao leite;
7. Alinhar o discurso sobre o que o governo tem feito para o setor de leite;
8. Entrar em contato com as empresas para ouvir o lado delas;
9. Obter os laudos que autorizam a venda do leite:
 - a. Deixe uma pessoa reservada para isso;
10. No segundo dia da crise, deve-se convocar uma coletiva de imprensa.
 - a. Na coletiva, é necessário explicar os fatos, os processos da Anvisa;
 - b. Manter o mesmo discurso do começo ao fim da crise;
11. Divulgar um comunicado à população sobre o consumo do leite:
 - a. Elaborar procedimentos de Comunicação de Risco, que, neste trabalho, serão explicados no item 5.4;
12. Manter a população informada, utilizando também a imprensa como ferramenta de comunicação de risco, ou seja, como meio de veiculação das informações junto ao público de forma adequada.

É importante salientarmos que o plano de crise a ser elaborado para uma empresa do setor alimentício é diferente do plano a ser preparado para a Anvisa. A Associação Leite Brasil, que possui como sócios trinta dos maiores fabricantes de leite do país, tem como objetivo defender os interesses de seus associados. Sendo assim, essa associação representa o setor e sua voz se torna importante para falar como um todo. O ideal é que a associação mantenha deliberações para discutir assuntos de melhoria do setor, não se fazendo presente somente nos momentos de crise. Partindo dessa premissa e da adulteração do leite como vulnerabilidade, é possível elaborar a seguinte sugestão de gestão de crise para essa associação:

1. Convocar os membros da diretoria;
2. Recolher informações sobre a crise do leite e como ela começou;
3. Escutar a versão das empresas:
 - a. Oferecer ajuda;
4. Escutar o posicionamento da Anvisa;
5. Saber o que os outros associados pensam do assunto;
6. Alinhar o discurso de como funciona o mercado do leite, ou seja, é importante explicar para a imprensa como é, e como deveria ser, o processo do leite desde o momento que sai do produtor, passando pela cooperativa até as fábricas para distribuição;
7. Já deixar nomeado o porta-voz:
 - a. Fazer previamente um treinamento de como agir nos momentos difíceis;
8. Transmitir um comunicado para os associados;
9. Transmitir um comunicado para a imprensa:
 - a. Dispor de *releases* explicando como o mercado funciona;
 - b. Ter em mãos números relativos à produção de leite, por exemplo, quantos produtores, faturamento, investimento do setor, perspectivas etc;
10. Manter imprensa e associados informados;

No caso da Associação Brasileira dos Produtores de Leite (Leite Brasil), além de ser importante ter um plano de gestão de crise, é necessário ter um plano de comunicação que transmita as informações e os movimentos do setor. A comunicação não pode ser feita somente no momento de crise, pois a associação corre o risco de não ser ouvida, já que não possui uma representatividade na esfera pública. Até o dia 23 de janeiro de 2011, o site da Leite Brasil apresentava-se desatualizado por três anos, o que pode se desdobrar em uma perda de credibilidade.

Essas sugestões são indicações de como as organizações poderiam se organizar e se precaver contra eventuais problemas, mesmo que de forma simples, ao investirem na elaboração de um plano de gestão de crise. Lembrando que não basta colocar ideias do que poderia ser feito no momento, pois o importante é realizar um treinamento pelo menos uma vez ao ano para que todos saibam como proceder, como indica Fearn-Banks (1996). É comprovado que nos momentos de conflitos, o gestor não consegue pensar nos detalhes, pois ele tende a concentrar seus esforços e sua atenção em alternativas de em como sair daquela grande confusão.

O plano de comunicação, a constante pesquisa e a auditoria das possíveis ameaças à organização devem ser sempre colocados em prática tanto pelas empresas, quanto pelas associações e cooperativas. As vulnerabilidades vão mudando com o tempo e, em alguns casos, as mudanças podem ocorrer em um período curto. Então o plano de gestão de crise deve ser atualizado, lido e relido pelo menos uma vez por mês.

5.4. Gerenciamento de crise para os diferentes atores

Existe uma confusão na literatura sobre as terminologias de gestão e gerenciamento de crise. Alguns autores, como Marconi (2009) colocam como gerenciamento de crise o processo que se realiza antes, durante e depois da crise. Para evitar mal-entendidos, utilizaremos o sentido ligado à epistemologia do termo, concebendo o gerenciamento como o ato de administrar problemas durante a crise.

A crise do leite representa claramente o que as organizações não podem fazer durante uma crise: atraso em dar posicionamento, não falar com a imprensa, negar as informações e se mostrar pouco disposto a ajudar. Outros exemplos do que deveria ter sido evitado na crise do leite serão apontados a seguir. O enfoque será nos erros de gerenciamento de crise cometidos pela Parmalat e qual deveria ser o posicionamento adequado dessa empresa:

- 1) No dia 23 de outubro, quando a crise foi desencadeada, a Parmalat negou os fatos; não se colocou como parte do problema e nem se ofereceu para ajudar nas investigações, mesmo tendo sido apontada como uma das principais envolvidas. Nesse caso, ela não deveria ter negado os fatos sem primeiro entender o que estava ocorrendo. Para isso, ela deveria ter convocado para uma conversa as pessoas responsáveis pelo departamento de compras e pelo recebimento do leite a ser embalado, comunicando à imprensa, em seguida, os dados informados por esses responsáveis. Outra ação que poderia ter sido feita era colocar-se à disposição para auxiliar nas investigações;
- 2) No segundo dia de crise, dia 24 de outubro de 2007, a Parmalat continua a negar os fatos apresentando contra-argumentos que enfatizam que seu produto poderia ser considerado o mais “puro” possível. Neste caso, o ideal teria sido pedir o imediato recolhimento dos produtos do mercado. Ao enviar um comunicado para a imprensa,

teria sido mais adequado dizer que a empresa estava disposta a resolver o problema, evitando disputas e desentendimentos com os agentes da mídia;

- 3) No terceiro dia da crise, 25 de outubro de 2007, a Parmalat enviou um comunicado para a *Folha de S.Paulo* afirmando que seus produtos estavam dentro do padrão de qualidade e que elas representavam 1% da sua produção junto às cooperativas investigadas. No terceiro dia de uma crise, uma empresa já teve tempo de pensar e analisar o melhor caminho a ser seguido para a resolução do problema. Nesse caso, em vez de enviar um comunicado à imprensa, o ideal é convocar uma coletiva para que o porta-voz possa se posicionar e esclarecer as dúvidas dos jornalistas, sendo transparente e honesto. No momento de crise, estar certo ou errado influencia o modo como o problema será percebido, porém, afeta muito mais essa percepção o modo como a empresa se posiciona. Mesmo que a Parmalat tenha tido somente 1% da sua produção comprometida, o ideal seria assumir o erro e afirmar que estaria disposta a melhorar, a contribuir com as investigações, preocupando-se, acima de qualquer coisa, com a qualidade de vida de seus consumidores;

- 4) No quarto dia da crise, 26 de outubro de 2007, a Parmalat inicia uma “discussão” com os técnicos do Laboratório Nacional Agropecuário, afirmando que seus produtos passam por rigorosos processos de inspeção. Também nesse mesmo dia, o Procon afirma que encontrou soda cáustica no leite da marca, além de outras marcas terem sido acusadas de contaminação. A Parmalat continua afirmando a idoneidade de seus procedimentos e padrões de qualidade junto às cooperativas. Nesse estágio da crise, já era para a Parmalat parar de se proteger e assumir que algum processo poderia ter falhado;

- 5) Somente após dez dias de crise, o presidente da Integralat, ligada à Parmalat, veio a público informar que não confiava na análise feita pelo laboratório, por desconhecer sua metodologia. E ainda afirmou que tal leite não entrou na Parmalat. Esse pode ser considerado o pior posicionamento que poderia ter assumido, pois a figura do presidente foi usada inadequadamente. Em uma crise, o presidente deve vir a público para dar esclarecimentos, visando o bem estar da população, em especial no caso de alimentos. A

Parmalat vende produtos relacionados à qualidade de vida e seu presidente deveria estar preocupado com seus consumidores;

Passamos agora a uma avaliação dos erros de gerenciamento cometidos pela Centenário, lembrando que essa marca é da Coopervale:

- 1) No dia 23 de outubro, “ninguém da Centenário foi localizado pela reportagem”, o que demonstra claramente que a empresa não se importava com seu consumidor. Ainda nesse dia, a Centenário não quis se pronunciar sobre a adulteração do leite. É preciso lembrar que fechar os olhos e fingir que nada está ocorrendo não funciona para solucionar o problema. A recusa em ajudar a esclarecer o caso passa uma imagem negativa da empresa. A opinião pública não perdoa os que não querem se posicionar e que deixam de prestar contas de seus atos. Ao mesmo tempo, quando não há posicionamento, o público pode tirar a conclusão que quiser, pois somente tem acesso a um lado da história;
- 2) Por conta da falta de respostas para seus públicos, prefeituras começam a cancelar contratos, o que demonstra falta de comunicação. Um comunicado veiculado na mídia poderia ter evitado problemas financeiros e danos maiores de imagem;

No que segue, faremos uma avaliação dos erros de gerenciamento cometidos pela Calu:

- 1) Nos dois primeiros dias da crise, a Calu negou que tinha envolvimento comercial com as cooperativas, Coopervale e Casmil. Se não tivesse, o nome da empresa não teria sido mencionado. Negar em nota e não se colocar como parte do problema, não demonstra profissionalismo. Independente do fato de ter ou não envolvimento, o nome da empresa foi associado ao caso;
- 2) Ainda no quarto dia da crise, 26 de outubro de 2007, a empresa não quis se posicionar;
- 3) O presidente da Calu se manifestou publicamente quase quinze dias depois do início da crise para afirmar que o erro foi da Avipal, que processa e embala seus produtos. Em um gerenciamento de crise, não se deve jogar a culpa nas costas do outros. Como dito

anteriormente, se a marca de uma empresa está na crise, seus *stakeholders* também sofrem as conseqüências;

A seguir, elencaremos os erros de gerenciamento cometidos pela Anvisa:

- 1) O gerente da Anvisa, no primeiro dia de crise, avisa que o departamento não foi notificado para recolher os produtos. Por quatro meses, a Polícia Federal estava investigando e não comunicou o fato à Anvisa. Isso demonstra uma falha de comunicação entre órgãos do governo. Não saber o que está ocorrendo também afeta a imagem de um órgão que tem por função defender a qualidade dos alimentos. Além disso, o órgão não avisa correntemente a população de como proceder em momentos como esses;
- 2) Mesmo cinco dias depois de afirmar que não sabia de nada, Anvisa diz que interditou um lote de leite longa vida integral de nove marcas. De acordo com o laudo, os níveis de acidez e alcalinidade não atendiam aos padrões estabelecidos. Mesmo com o resultados desse laudo, a gerente da Anvisa afirma que os riscos eram mínimos para quem já havia consumido o leite. Existe aqui uma contradição: o lote apreendido não atendia ao padrão e, ao mesmo tempo, não fazia mal à saúde. Por ser um órgão do governo, responsável pela área da saúde, o discurso demonstra desinteresse pela população. O ideal nesses casos é avisar a população para que ela não consuma o produto, sobretudo para aquelas pessoas que adquiriram produtos do lote das marcas investigadas;
- 3) O Ministério Público mineiro disse que a adulteração aconteceu por conta de fraudes cometidas por fiscais responsáveis pela inspeção. A gerente da Anvisa afirmou que os fiscais não buscavam nos testes produtos como soda cáustica, pois não havia denúncia da presença desses produtos no leite. Mas o papel da Anvisa é inspecionar o produto como um todo, independentemente de denúncias. É possível perceber um despreparo da porta-voz da Anvisa ao dar declarações como essas. Fica a nítida impressão de que ela se esqueceu do objetivo primeiro do órgão, que é inspecionar os produtos e garantir qualidade de vida à população. Nesse sentido, o treinamento do porta-voz é essencial e a equipe de comunicação deve monitorar o discurso que está sendo apresentado à imprensa.

Dando continuidade, serão apontados os erros de gerenciamento cometidos pela Cooperavale (cooperativa):

- 1) No primeiro dia da crise, 23 de outubro, o advogado assumiu a gestão da crise e avisou que a empresa não iria se pronunciar. Esse foi um erro cometido pela Coopervale, uma vez que o processo de gestão de crise é administrado por um comitê, sob a coordenação de alguém da área de comunicação ou marketing;
- 2) No quarto dia da crise, 26 de outubro, a Coopervale declara que esperaria a notificação da Anvisa para a retirada do leite Centenário do mercado. Ainda que a marca Centenário seja da Coopervale, elas precisavam apresentar discursos diferentes: um como empresa e o outro como cooperativa, pois possuem públicos distintos;
- 3) Para piorar o momento da crise, o presidente da empresa foi preso. O advogado continuou a afirmar que a empresa não daria nenhuma declaração. Em muitos casos, se a empresa se posiciona no momento da crise, os fatos são entendidos, os mal-entendidos são solucionados e não se chega ao caso de uma prisão. Posicionar-se de forma adequada, significa agir com honestidade e transparência;
- 4) No meio da crise, funcionários passam a depor contra a empresa, virando fonte de informação para a polícia. Tal atitude demonstra claramente a importância de uma comunicação interna antes e durante a crise junto ao público interno;
- 5) Depois de dois meses do início da crise, o presidente da Coopervale, que assumiu a empresa no último mês, fez uma declaração para a imprensa de forma transparente e amigável, o que, conseqüentemente, gerou boa imagem. Se o posicionamento da empresa tivesse sido feito nos primeiros dias da crise, ela muito provavelmente não teria sofrido danos financeiros, perdido funcionários e afetado sua imagem. Como vimos antes, o posicionamento de uma empresa em crise deve ocorrer dentro das primeiras três horas.

A Casmil, que também foi alvo da policia, teve vários erros de gerenciamento cuja análise será feita a seguir:

- 1) Assim como no caso da Coopervale, a Casmil também colocou um advogado para administrar a crise e, ao ser contatado pela *Folha de S.Paulo*, não retornou a ligação;
- 2) O presidente da Casmil também se posicionou após dois meses e também houve a necessidade da troca do presidente para que isso ocorresse. O mesmo explicou os processos, as dificuldades enfrentadas e falou sobre a importância de agregar valor a marca. Tal posicionamento transmite humanização à opinião pública, que se identifica com a cooperativa. A demora em apresentar seu discurso é o que complica a situação da cooperativa aos olhos dos públicos e inevitavelmente faz com que sua reputação seja danificada;

A seguir, serão apontados os erros de gerenciamento cometidos pela Associação Brasileira dos Produtores de Leite do Brasil (Leite Brasil):

- 1) Sem um preparo adequado, no que diz respeito ao alinhamento de discurso e de como lidar com a imprensa, o presidente da entidade transmite a imagem de que está preocupado com a queda do consumo do leite. Seu posicionamento deveria expressar uma preocupação com o consumidor e afirmar que seriam exigidos maiores cuidados na produção do leite de seus associados;
- 2) O presidente também afirmou, em uma reportagem do dia 25 de outubro, que o público deveria questionar a qualidade do leite no momento da compra. Uma saída possível seria anunciar um selo de qualidade para o consumidor ter mais confiança no produto;
- 3) Em entrevista, o presidente da Leite Brasil afirmou que o processamento do leite do Brasil não dá a “sensação de frescor” e traz um “gosto queimado”. Como presidente da associação, ao fazer esse tipo de insinuação ele corre o risco de desvalorizar seu próprio produto, pois ele, sabendo disso até o momento, não pediu que seus associados mudassem o processo;

4) Dez dias depois do início da crise, a Leite Brasil convocou uma coletiva de imprensa, na qual o porta-voz foi o vice-presidente da organização. Além de falar que as empresas estão sendo acusadas injustamente, ainda mencionou que as análises são insuficientes e culpou os pequenos produtores. Em um gerenciamento de crise, essa organização deveria se preocupar com seus produtores, como também com a população. O correto posicionamento seria a organização lançar novas normas para que esse problema não volte a ocorrer. E ainda, culpar pequenos produtores é culpar o setor, pois o próprio setor é feito de pequenos produtores. Em um processo de gerenciamento, imputar a responsabilidade sobre terceiros não repara os danos causados. Mesmo que o pequeno produtor não possua critérios de qualidade, quando o leite chega à grande empresa, ele deve passar por um cuidadoso processo de análise. Trata-se do controle de qualidade do setor de leite como todo.

5.5. Comunicação de risco

Em um processo envolvendo gerenciamento de crise na área da saúde, como é o caso da crise do leite, é de suma importância contemplar a comunicação de risco, que tem como objetivo informar a população sobre riscos eminentes, para que ela, de posse dos conhecimentos necessários, possa reagir de modo a evitar danos à sua segurança e bem-estar. A comunicação de risco tem por função diminuir a percepção do risco, como também de criar conscientização. Há casos em que a comunicação de risco é necessária como processo de informação para que quando o risco venha à tona a população saiba o que precisa ser feito. “Nos países em desenvolvimento, a comunicação de risco aparece em meio à análise da sociedade do risco, como uma necessidade de um processo de regulamentação sanitária, para proteger a população e promover os seus interesses sanitários e ambientais” (Rangel, 2007: 1378).

No caso da crise do leite, a Anvisa deveria ter utilizado a comunicação de risco para informar corretamente o que deveria ser feito para evitar o pânico em meio à população e realizar os procedimentos corretos. O estudo e a aplicabilidade da comunicação de risco são assuntos recentes, uma vez que tiveram início nos anos 1980, após grandes crises que envolveram a morte de seres humanos, como foi o caso do acidente ocorrido em Bhopal, na Índia (1984)⁶³:

A comunicação de risco, um campo de estudo que teve como força inicial o interesse em transmitir informação técnica de peritos para o público leigo, focando principalmente o papel da mídia nessa transmissão de conhecimento, pode ser tratada como uma das formas de relacionamento com os públicos de interesse das empresas; assim visa tanto informar sobre algum tipo de problema que possa ser causado pela instalação, produção e outros aspectos dessas empresas como fornecer ferramentas para que o público possa lidar com os fatores que desencadearam a necessidade de comunicação (Batista, 2007: 103).

A comunicação de risco é uma ação que deve ser utilizada antes, durante e depois de uma emergência, porém, depende do setor em que a empresa atua. No caso da

⁶³ “Na madrugada dos dias 2 e 3 de dezembro de 1984, 40 toneladas de gases letais vazaram da fábrica de agrotóxicos da Union Carbide Corporation, em Bhopal, na Índia. Foi o maior desastre químico da história. Gases tóxicos como o isocianato de metila e o hidrocianeto escaparam de um tanque durante operações de rotina. Os precários dispositivos de segurança que deveriam evitar desastres como esse apresentavam problemas ou estavam desligados. Estima-se que três dias após o desastre 8 mil pessoas já tinham morrido devido à exposição direta aos gases.”

Site: Greenpeace.

Endereço eletrônico: www.greenpeace.org.br/bhopal/docs/Bhopal_desastre_continua.pdf.

Acesso em: 29 de janeiro de 2011.

indústria química, a ação precisa ser constante, pois há a necessidade contínua de comunicação. No caso da crise do leite, a Anvisa deveria ter assumido a comunicação de risco após o que ocorreu:

A comunicação de risco pode ser usada como alerta de um perigo presente, ficando uma proteção imediata (exemplo: dengue), em problemas contínuos (exemplos: gravidez na adolescência e uso de drogas), em prevenção de problemas (exemplo: trânsito) e/ou em outras situações similares e tendo como objetivo aumentar a percepção de risco. Mas a comunicação de riscos pode usada também para diminuir a percepção de risco em situações nas quais o nível de risco percebido é maior do que a capacidade do indivíduo em se proteger ou se defender das ameaças (exemplos: usinas nucleares, indústrias químicas) (Batista, 2007: 105).

Com base nos conceitos da sociedade do risco, e vindo de encontro aos estudos de Melo (2007), a comunicação de risco é sustentada por dois pilares: confiança e percepção. Atualmente a confiança tem sido um dos pontos problemáticos da comunicação, em especial quando vem do governo, pois a população o considera uma fonte menos confiável. “Apesar do risco ou a situação de emergência estar, aparentemente, sob controle e não apresentar perigo para a população, a percepção de seus membros pode ser suscetível e ser afetada pela ideia de que um desastre pode ocorrer” (Melo, 2007: 127). Rangel possui o mesmo raciocínio que Melo e complementa que:

É especialmente relacionada ao tema da confiança e credibilidade, demandando uma política de comunicação do risco, para a construção da confiança de grupos populacionais com relação aos processos tecnológicos em curso na sociedade e à capacidade regulatória do estado. Nesse sentido, a construção da confiança é vista de modo vinculado à percepção de precisão, conhecimento e preocupação com o bem-estar público (Rangel, 2007).

Existem alguns fatores que garantem o sucesso da comunicação de risco: a realização de um plano que contemple prevenção, preparação, reposta e recuperação; a convocação da comunidade para a deliberação dos riscos, com o objetivo de discussão e conscientização de modo a alcançar um entendimento; a mobilização correta da mídia, pois a falta de um trabalho focado com a imprensa para relatar riscos é um perigo que pode culminar em uma emissão errônea de informações; definição da mensagem adequada para cada público. A mensagem na comunicação de crise é de suma importância, pois uma informação mal compreendida pode gerar uma crise. A

mensagem também pode ser definida para a compreensão do receptor para que promova mudança de atitude.

No caso da crise do leite, a Anvisa deveria ter adotado um processo de comunicação quando a crise se desencadeou. Uma de suas falhas foi não saber imediatamente o que estava acontecendo e, ao mesmo tempo, transmitir informações sem um planejamento e alinhamento de discurso. A diretora da Anvisa veio a público para falar que o leite com soda cáustica poderia continuar a ser consumido, pois não traria danos à saúde. Esse é um exemplo de um discurso equivocado, pois se não houvesse problemas não haveria a crise. Nessas situações, como destaca Melo (2007), o governo não transmite confiança.

De forma rápida e simples, a Anvisa deveria ter utilizado a imprensa como ferramenta para esclarecer os fatos à população. A imprensa possui o importante papel de disseminar a informação e abastecer a esfera pública para a formação da opinião pública. “Entretanto, quando se trata de divulgar informações sobre riscos, a mídia pode exemplificar ou exacerbar o conteúdo das informações com desdobramentos sérios sobre a percepção que as partes interessadas formam a respeito dos riscos existentes” (Rinaldi e Barreiros, 2007: 142). Por conta disso, um órgão como a Anvisa deveria ter a imprensa como parceira, propagando como informar corretamente a população sobre os riscos aos quais está exposta. Aliás, esse é um desafio da imprensa, que por falta de informações corretas, publica matérias enviesadas, causando danos ainda maiores:

A mídia deve ser encorajada a participar do processo de implementação de um programa de comunicação de risco, e também treinada. Mais do que noticiar os fatos, ela deve ser preparada para ajudar na implantação mais eficiente dos processos de respostas que envolvam a comunidade. Mais para que isso aconteça, os meios de comunicação devem ser providos com informações relevantes sobre as instalações da empresa, seus riscos e vulnerabilidade, para que possam atuar com segurança e precisão nos momentos críticos (Melo, 2007: 133).

No caso da crise do leite, o ideal para a Anvisa seria a convocação de uma de uma coletiva. No entanto, em uma situação como essa, gestores de comunicação da Anvisa devem saber o que e como vão transmitir a mensagem, além de projetar a reação do público, ou seja, definir a mensagem para chegar ao emissor sem ruídos. Agir com transparência e honestidade, defendendo a saúde da população seria o caminho mais satisfatório.

5.6. Gestão e Gerenciamento de crise nas redes sociais

Como mencionado no capítulo 1, a fase mais atual do capitalismo é a globalização e uma das suas principais características é representada pelo avanço nas comunicações, no que diz respeito à tecnologia da informação. Alguns autores chamam essa era de sociedade da informação, afirmando “a ideia de uma sociedade tecnologizada, que assenta todas as suas estruturas e processos fundamentais nas chamadas novas tecnologias da comunicação e da informação” (Esteves 2000: 20).

Esteves (2000) também destaca que o favorecimento da sociedade da informação está estritamente ligado ao consumo, ou seja, às características do capitalismo e da globalização:

O que aqui se joga são afinal técnicas comunicacionais sofisticadas, com um forte suporte tecnológico e que se destinam a exercer um estrito controlo instrumental sobre o consumo (por meio da manipulação dos seus agentes, os consumidores, que nesta altura coincidem já com a totalidade da população) (Esteves, 2000: 23).

Com a contribuição do apelo ao consumo, na última década, aumentaram, de modo geral, as facilidades em se obter um computador e acesso à internet. No Brasil, não existe uma estatística exata, mas o Ibope estima que em torno de 68 milhões de brasileiros acessem a rede mundial de computadores em casa, no trabalho, na escola, em *lan houses*, ou em telecentros. A verdade é que esse número demonstra claramente que as pessoas estão conectadas e buscam a interação. Mais surpreendente ainda é saber que o Brasil é o país com mais participantes em redes sociais no mundo, representando 86% dos internautas brasileiros conectados em redes sociais, segundo o instituto de pesquisa Nielsen⁶⁴. O Brasil também se destaca na postagem em blogs, tornando-se o segundo no *ranking*, após os Estados Unidos:

Redes sociais são dinâmicas e estão sempre em transformação. Essas transformações, em uma rede social, são largamente influenciadas pelas interações. É possível que existam interações que visem somar a construir um determinado laço social e interações que visem enfraquecer ou mesmo destruir outro laço (Recuero, 2009: 78).

⁶⁴ DA REDAÇÃO. “Com 86% dos internautas, Brasil lidera redes sociais e blogs.”

In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Tec. 17 de junho de 2010.

Endereço eletrônico: <http://www1.folha.uol.com.br/tec/752214-com-86-dos-internautas-brasil-lidera-redes-sociais-e-blogs.shtml>. Acesso em 22 de janeiro

As pessoas conectadas possuem o desejo de se comunicar e obter a interação por meio de conversas, debates e discussão sobre temas de interesse comum ou manifestam a vontade de expor suas opiniões a respeito das notícias do dia a dia. As interações por meio das redes sociais são feitas em grande medida via blogs, microblogs, grupos eletrônicos de discussão. No Brasil, os serviços de redes sociais mais usados para interação atualmente são: Orkut, Facebook, Twitter, Flickr e My Space. Para Lima Júnior, a mídia social possui os seguintes atributos:

O usuário não consegue inserir seu comentário no fórum, mas pode participar da criação, do compartilhamento, da avaliação, da classificação, da recomendação e da disseminação de conteúdos digitais de relevância social de forma descentralizada, colaborativa e autônoma tecnologicamente (2010:169).

Por conta da interação e do debate possibilitados pela ferramenta das redes sociais, elas se tornam um importante espaço para a construção da opinião pública, pois favorecem a troca de argumentos dos temas relevantes na esfera pública. A internet se configura como uma grande arena, em que é possível debater assuntos de interesse e repercussão mundial. Tais discussões online podem acontecer de maneira síncrona ou assíncrona, em um período longo de tempo:

A internet permite estabelecer plataforma de diálogo para que as pessoas interajam localmente ou transcendam as fronteiras do Estado-Nação, em uma rede anárquica de interações. Possibilita que muitos indivíduos se engajem em listas de grupo, *chat room*, fóruns da Web, fazendo avançar conversações sobre todo o tipo concebível de questões (Gomes e Maia, 2008: 336).

Além da Web possuir espaços interativos que se apresentam como potenciais arenas deliberativas, deve-se considerar que a comunicação via internet permite que as pessoas se transformem em emissores de informações, provendo informações a todo o tempo, e que podem ser assimiladas por outras pessoas que as julgam relevantes.

Não significa que essa tendência concorrerá com o jornalismo tradicional, mas permite contribuir para a chegada de mais informações na esfera pública, gerando o jornalismo cidadão, que segundo Lima Júnior, pode ser entendido como “uma solução para inserir leitores/ouvintes/telespectadores na cadeia de decisão dos processos de produção de conteúdo jornalístico” (2010: 178).

Outra prática da nova era do jornalismo digital é permitir que as pessoas participem da construção notícia ao inserirem comentários e iniciarem ali um debate. Em algumas notícias relacionadas à crise do leite, mesmo após três anos dos fatos, ainda há leitores colocando comentários, que ficam expostos para qualquer um ver.

Essa interação, a possibilidade de gerar debates e a velocidade da mídia digital traz uma consequência nítida a ser repensada nas organizações privadas, públicas ou não-governamentais: a internet se tornou um palco público para os espetáculos das crises. As repercussões negativas podem nascer do próprio ambiente online, que passa a ser um reservatório de riscos, como também vir do meio externo e ter efeitos multiplicadores na rede mundial.

Segundo González-Herrero e Smith (2008: 145), existem dois fatores a serem observados com atenção: primeiro, a internet pode ser um facilitador de crises, pois pode ser usada para transmitir informações e acelerar uma crise, tornando-se uma mídia viral. “A internet acelera crises extraordinariamente e dá a elas novas dimensões, e a mesma crise teria uma repercussão mais lenta sem a existência da internet”.

O segundo ponto é que a internet pode ser considerada um “gatilho de crise”, ou seja, a crise pode ser iniciada no meio online, ganhando repercussões maiores, como por exemplo, rumores, quebra de segurança em websites, terrorismo cibernético.

Os gestores de comunicação também devem contemplar e administrar os sites e blogs que se posicionam contra as organizações, do tipo “Eu Odeio”. Os movimentos são criados e quando não administrados, permitem que outras pessoas se identifiquem às suas causas, aumentando o número de seguidores.

Também não se pode deixar de mencionar o crescimento dos dispositivos de celulares capazes de acessar a internet. Isso, conseqüentemente, permite ter acesso às redes sociais e postar, em tempo real, o que está acontecendo em algum lugar do mundo. Um exemplo de crise recente com grande repercussão no mundo online e que depois ganhou as páginas da grande imprensa foi o rato que apareceu na praça de alimentação do Shopping Iguatemi, frequentado por um público de luxo em São Paulo⁶⁵. Algumas pessoas que estavam na praça de alimentação filmaram com seus celulares o rato cruzando o ambiente. As pessoas começaram a gritar e subiram nas cadeiras, até que o rato foi morto pelos seguranças, que o pegaram com um papel e o jogaram no lixo (no mesmo lixo que todos depois iriam jogar seus restos de comida).

⁶⁵ O fato ocorreu no fim de semana do dia 23 de janeiro de 2011.

O vídeo foi colocado no YouTube (site que compartilha vídeos de usuários), e depois ganhou relevância no Twitter e nas demais redes sociais. Tamanha repercussão ganhou destaque também em vários veículos impressos importantes, como *Folha de S.Paulo*, *Veja* e até mesmo no jornal *A Crítica* (maior jornal do Amazonas), como também em reportagens em emissoras de televisão que utilizaram imagens do vídeo amador.

Se poucas organizações abriram os olhos para a sociedade do risco, assumindo que seus negócios possuem ameaças e que é necessário desenvolver um plano de prevenção e gestão de crise, o que significa propor um plano de gestão e gerenciamento de crise visando exclusivamente a internet? Esse é um campo de estudo extremamente novo, com poucos artigos e bibliografia. Afinal, como seria elaborar esse plano? Não se trata somente de fazer um adendo ao plano geral, é necessário pensar separadamente, porém com alinhamento estratégico e com mensagens unificadas, pois o público de internet é diferente do off-line e a dinâmica é totalmente outra. Esse plano requer monitoramento, agilidade, ações rápidas para conter uma crise, antes que a marca se transforme em exemplo negativo.

Se a crise do leite tivesse ocorrido no ano de 2010, por exemplo, as consequências negativas para as marcas envolvidas teriam sido muito maiores, pois as organizações tiveram problemas de gerenciamento e nem sequer apresentavam um plano de gestão de crise que ao menos contivesse a adulteração do leite como vulnerabilidade. Mal souberam administrar e dar repostas ágeis e com discurso alinhado para a *Folha de S.Paulo* e demais veículos de comunicação. No contexto das redes sociais, teria sido um verdadeiro show de má-administração de imagem.

Baseando-me nos estudos feitos por González-Herrero e Smith (2008) e Mei, Bansal e Pang (2009), pude aprimorar o modelo de gestão e gerenciamento de crises online, do qual destaco quatro passos:

Etapa 1 - *Issue Management*:

- Analisar o tamanho da organização;
- Analisar a cultura da companhia no ambiente virtual;
- A área de comunicação deve estar alinhada com a internet e ter conhecimento do assunto;
- Analisar e criar um plano para o website da empresa;
- Implantar uma comunicação online. O site deverá ser atualizado constantemente, como também banco de dados e listas de e-mail;
- Levantar as vulnerabilidades que podem afetar o negócio no mundo virtual. Ver as ameaças em âmbito global;
- Checar as vulnerabilidades que podem surgir no mundo off-line e repercutir no online;
- Implantar um monitoramento online constante da marca;
- Criar um sistema de alerta;
- Registrar todas as possibilidades de domínios de negativos em sites, blogs, no Twitter e demais redes sociais que possam se referir à sua empresa;
- Identificar *stakeholders* que estejam no ambiente virtual;
- Mapear influenciadores e líderes de opinião no mundo virtual;
- Desenvolver um plano de comunicação online;
- Pesquisar o tom e a linguagem da mensagem que deva falar com seu público. Lembrando que o estilo de comunicação implantada no off-line é diferente do on-line;
- Familiarizar a equipe de comunicação corporativa com o ambiente virtual. Nesse caso, promover treinamentos constantes;

Etapa 2 - Planejamento e prevenção:

- Criar ações virtuais, desenvolver o blog e se cadastrar em redes sociais;
- Com os *stakeholders* mapeados, estabelecer uma comunicação online;
- Identificar influenciadores na internet, que são diferentes dos formadores de opinião;
- Estabelecer também uma comunicação com líderes virtuais e formadores de opinião;
- Criar um comitê de crise que conheça a dinâmica das redes sociais;
- Se a empresa possui o comitê de crise para mundo off-line, os membros deverão ter o conhecimento das redes sociais e seus impactos. Esse processo é importante, porque, no momento da crise, ações deverão ser tomadas com mais rapidez e não haverá tanto tempo para dar uma resposta ao público;
- Fazer um treinamento com diretores da empresa:
 - Explicar o que são as redes sociais, seus impactos e seu poder de influência;
- Desenvolver um manual de crise online:
 - O manual pode ficar na rede ou intranet da empresa, de tal maneira que novas vulnerabilidades sejam identificadas e logo incluídas no plano com facilidade;
- Desenhar mensagens e respostas de acordo com cada rumor e criar um *guideline*:
 - No caso das redes sociais, as mensagens não podem ter um tom de comunicado. A linguagem é diferente;
- Desenvolver um hot site⁶⁶ com respostas para serem usadas no momento de crise;
 - Organizar mensagens, fotos, documentos, gráficos, vídeos, áudio, que possivelmente possam entrar no hot site;
- No hot site, também é importante ter informações para imprensa sobre aquele assunto;
- Manter o monitoramento constante da marca no mundo virtual;
- Criar um treinamento de simulação de crise;

⁶⁶ Página ou um pequeno site criado para apresentar alguma ação de comunicação. Não é fixa e pode ser colocada e retirada facilmente.

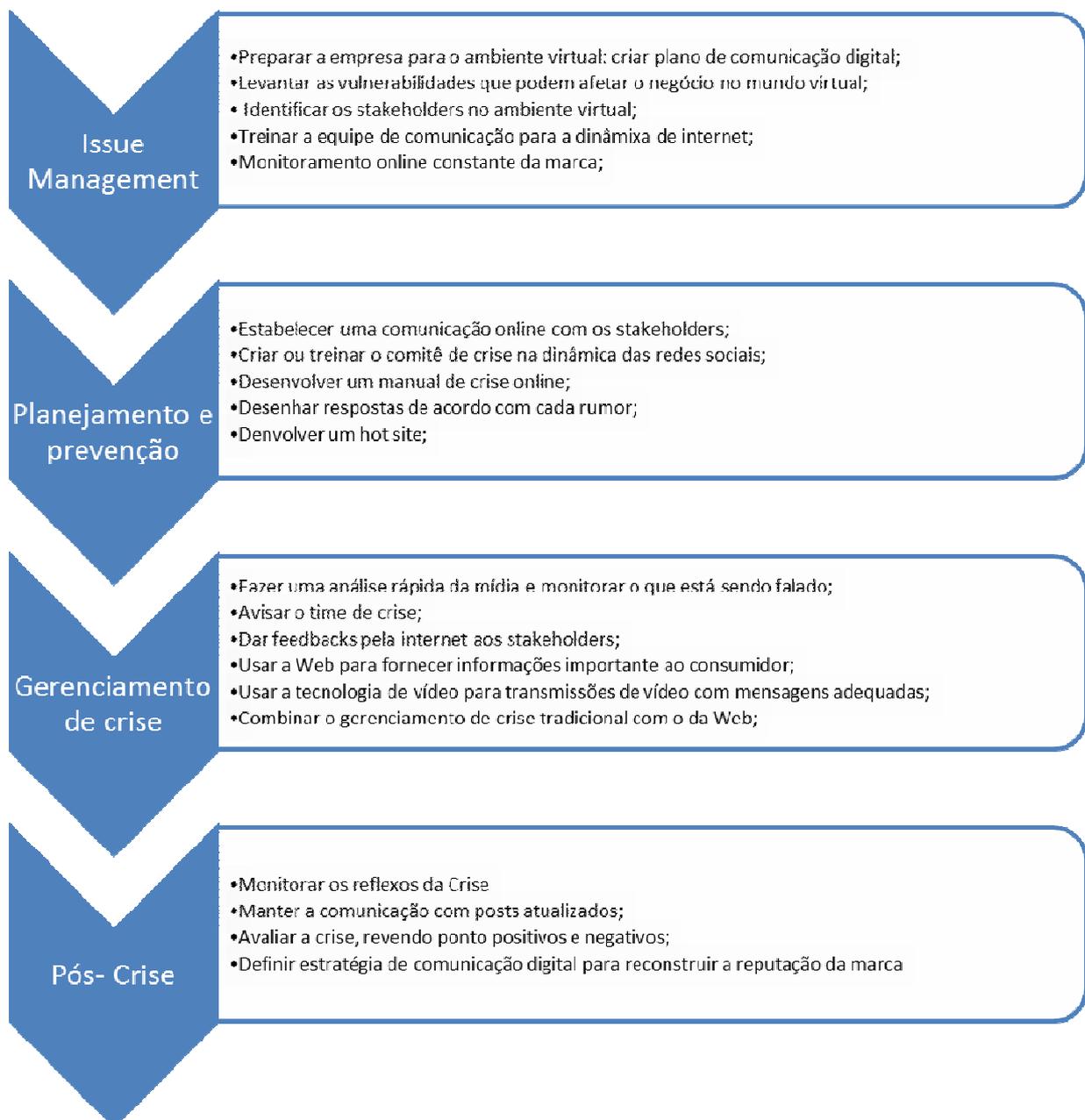
Etapa 3 - Gerenciamento da crise (durante)

- Fazer rapidamente uma análise da mídia e a cobertura online dos fatos;
- Identificar qual é o tipo de crise para ser colocada a mensagem adequada de acordo com o planejamento;
- Avisar os participantes do Comitê de Crise;
- Otimizar a engenharia de busca do website;
- Dar *feedback* (retornos) pela internet;
- Ativar uma comunicação efetiva online;
- Manter uma comunicação com o público, transmitindo mensagens acerca dos acontecimentos;
- Desenvolver mensagens adequadas aos formadores de opinião;
- Implementar uma ferramenta de chat para esclarecimento de dúvidas com atendentes capacitados e treinados previamente;
- Usar a Web para fornecer informações importantes para o consumidor;
- Estabelecer uma comunicação entre o presidente da empresa e os *stakeholders*, usando sua rede social pessoal;
- No momento de crise, o presidente fala como pessoa e não como um *login* generalizado;
- Se for necessário convocar uma coletiva de imprensa, é possível fazê-la online;
- Com a tecnologia de vídeo, também é possível fazer uma transmissão ao vivo, via internet, para outros *stakeholders*;
- Combinar o gerenciamento de crise tradicional com a imprensa e o método online, ou seja, desenvolver releases e enviá-los para o *mailing* pré-selecionado;
- Colocar informações online para imprensa, com fotos, vídeos e demais documentos para os jornalistas elaborarem suas reportagens;
- Na internet, é necessário também ser transparente e honesto;
- O processo de gerenciamento de crise online não deve passar de três horas para dar uma resposta. O ideal é colocar algum *post* dentro da primeira hora;
- A internet tem alcance mundial. Dependendo do porte da empresa, é necessário ter a versão em inglês do site;
- Se for uma multinacional, avisar e alinhar com as demais filiais suas ações e traçar o modo como eles devem proceder caso haja questionamento;

Etapa 4 - Pós-crise:

- Monitorar os reflexos da crise;
- O monitoramento da marca deve ser constante;
- Manter a comunicação com *posts* atualizados referentes ao tema da crise, tanto no website, como nas redes sociais;
- Avaliar a crise e rever como a empresa lidou com os fatos;
- Nos casos negativos, revisar para colocar novas ações no plano;
- Definir a estratégia para reconstruir a reputação da marca na internet;
- Alinhar com a estratégia da comunicação off-line;
- Agradecer aos *stakeholders* que estiveram ao lado da marca nos momentos difíceis.

De forma resumida, a gestão e gerenciamento de crise na internet podem ser divididas em quatro etapas:



Algumas ações de gestão e gerenciamento de crise são coincidentes no mundo online e off-line. A comunicação digital deve ser planejada previamente, colocada em prática e as estratégias revistas constantemente. Conforme dito no item 5.2, o plano de comunicação global deve existir de modo a contemplar diferentes mídias e manter um relacionamento diferenciado com os *stakeholders*.

Em um mundo globalizado, caracterizado pela velocidade da informação, não é permitido deixar de comunicar os fatos de forma transparente, como fizeram as empresas envolvidas na crise do leite. Ao mesmo tempo, é importante enviar mensagens certas e adequadas, com coerência, com posicionamentos corretos para os públicos de acordo com os objetivos e valores da organização. Esses foram os requisitos que deixados de ser cumpridos por todos os atores envolvidos na crise do leite.

Em tempos de sociedade do risco, o que os consumidores, o público interno das organizações, a comunidade, os investidores, a imprensa, entre outros públicos, querem é ter a sensação de confiança - confiança esta tão ansiada por Giddens (1991). Por conta da sua ausência e de uma grande presença de inúmeros riscos e crises iminentes, a população encontra-se entregue à fragilidade humana, trazendo consequências difíceis de prever (Bauman, 2004).

A solução para amenizar os riscos e tais fragilidades é propor ações mais ativas pelas organizações, como transmitir as mensagens certas e adequadas para diferentes públicos nos momentos de crise. Tal trabalho somente é efetivo se for realizado com responsabilidade pelos administradores na gestão e gerenciamento de crise.

Este capítulo teve como proposta apresentar o impacto da comunicação na sociedade do risco, que pode ser benéfica quando bem utilizada ou ser maléfica a ponto de destruir uma empresa. Por meio desta pesquisa, é possível demonstrar que não existe uma fórmula para gestão e gerenciamento de crise, porém, o que se sabe, é que cada plano deve ser desenvolvido para cada ator específico, analisando seus objetivos como negócio e as mensagens a serem transmitidas aos seus públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações finais

Nesta pesquisa procurei investigar, em um primeiro momento, como uma crise específica, a crise do leite, se constituiu no espaço midiático, salientando o modo como crises podem assumir a forma de processos discursivos nos quais os diferentes atores institucionais envolvidos são chamados a se justificarem publicamente. Vimos que é justamente esse processo de apresentação de argumentos e contra-argumentos que dá origem à opinião pública.

Em um segundo momento, procurei revelar, ainda sob o viés da crise do leite, como é, e como deveria ser, o processo de gestão e gerenciamento de crise para diferentes atores institucionais. Com o acompanhamento do mercado, eu já tinha a visão de que tais processos deveriam ser distintos para cada tipo de organização, em vez de seguir o manual básico de gerenciamento de crise, que claro contribui para um melhor direcionamento para os que não têm experiência no assunto. Neste trabalho, pude demonstrar que os planos de comunicação e gestão de crise são individuais, respeitando as peculiaridades de cada negócio.

Na sociedade do risco, originada pelas consequências da industrialização e da globalização que geram ameaças à população e ao meio ambiente, uma crise pode eclodir a qualquer momento para qualquer organização. Esta deve ser, ou deveria ser, a consciência que as organizações deveriam ter para que medidas sejam tomadas com tempo e planejamento.

Como explicado no capítulo 1, a sociedade do risco é um caminho sem volta, é uma realidade semeada de incertezas na qual o descontrole e o futuro indefinido são suas características mais marcantes. Alguns riscos são diretos e visíveis, outros são latentes e difíceis de prever, causando a incerteza e a insegurança. Há uma classe de riscos que ainda não possui suas consequências mapeadas. Devemos prestar atenção ao fato de que muitos riscos vividos pela sociedade possuem características desconhecidas em especial pela população, o que impede a tomar atitudes de prevenção ou cautela.

Beck (1999) chama tais consequências de efeitos de colaterais, dentre os quais os mais conhecidos são as tecnologias da indústria genética, a manipulação e alterações de genes, entre outros. Os riscos alimentares, foco da análise proposta por este trabalho, também estão nessa classe. Além de ter intimidade e curiosidade pelo tema, estudar a

comunicação diante dos riscos alimentares é de suma importância para indústria, governo e mercado, pois cresce a cada dia o número de habitantes no planeta, o consumo mundial de alimentos e, ao mesmo tempo, o número de obesos, o que demonstra claramente um desequilíbrio. As empresas almejavam a globalização, o desenvolvimento industrial, a modernização, o consumo e o lucro, porém, não previram uma série de problemas no meio do caminho. Não significa que tais previsões não foram feitas propositalmente, mas sim por desconhecerem as consequências que poderiam e podem gerar a longo prazo. A indústria já realiza um esforço para contenção de risco, mas ainda não se configura como representativo perante tantas coisas que precisam e devem ser feitas.

A comunicação na sociedade do risco é uma ferramenta de suma importância, pois é por meio da mídia que é possível fazer com que assuntos tão delicados como as crises e riscos sejam discutidos. Além disso, é no contexto midiático que é instaurada uma esfera pública para cobrar das organizações, governos e demais órgãos controle, prestação de contas e fiscalização. Vimos que a falta de controle por parte do governo foi o estopim para desencadear a crise do leite. O Ministério da Agricultura, por intermédio de seu funcionário, não fiscalizou corretamente e falsificou documentos para que fosse comercializado leite com soda cáustica.

Para que ocorra uma mudança de atitude, diferentes atores da sociedade devem estar envolvidos na discussão: sociedade, governo, empresas, pesquisadores, associações etc. A imprensa também deve se preparar para divulgar notícias relacionadas a riscos, como sugere Kitzinger (1999), pois existe um despreparo da imprensa em colocar em pauta assuntos relevantes para a formação de esferas públicas, como também em acompanhar as discussões. Se faz necessário ter repórteres especializados e que trabalhem a apuração junto com pesquisadores, pois o papel da imprensa é apurar os fatos para apresentar corretamente a informação ao público. A imprensa, além de trazer à tona os assuntos da esfera pública para uma discussão, possui a tarefa de apresentar assuntos que não estão na pauta do debate, porém que são importantes e de interesse da população.

Mesmo de forma tímida, já existe uma tentativa de conter os riscos relacionados à alimentação, como as normas formuladas pela Organização das Nações Unidas e pela Organização Mundial da Saúde, mas ainda não é tão eficiente para uma grande mudança de atitude. Na sociedade do risco, o debate e a conversação cotidiana devem ser

contínuos, expondo os argumentos e contra-argumentos dos atores envolvidos, dando origem a um processo de justificação pública e de prestação de contas. Somente, por meio da discussão entre leigos e peritos, como afirma Giddens (1991), é possível recuperar a confiança e mudar caminhos futuros.

Enquanto se busca chegar a um entendimento no debate sobre os riscos, uma crise pode vir à tona a qualquer momento, em qualquer setor da indústria. Vários autores, sobretudo Mitroff, (2001), Neves (2002) e Fearn-Banks (1996) que estudam crises corporativas, comprovam que nenhuma empresa está imune a uma crise. Algumas têm mais chances que outras de serem surpreendidas por uma crise, porém, todas são suscetíveis a viver momentos difíceis que colocam em questão a reputação organizacional. Por isso torna-se necessário que qualquer organização, independente do seu tamanho, possua um plano de gestão e gerenciamento de crise.

As empresas e cooperativas de Uberlândia (MG) certamente não imaginavam que sua falta de controle de produção poderia ser pauta de discussão na escala da esfera pública nacional, e que chamaria a atenção de governo e empresas compradoras sobre a importância da exigência na qualidade do processo dos produtores.

As crises não se iniciam somente quando ganham o palco da mídia. A visibilidade alcançada por uma crise é apenas um dos momentos principais de um processo que geralmente começa internamente. De modo geral, as crises podem ser pequenas a ponto de afetar um público específico, como fornecedores, por exemplo, e atrasar um processo produtivo, gerando falta do produto no mercado. Por outro lado, a imprensa possui vasto interesse pelas crises que envolvem organizações de grande porte, pelo importante papel de prestador de serviço que exercem junto à sociedade.

Ao mesmo tempo, a imprensa tem uma grande função, que é expor os fatos em discussão na esfera pública, permitindo que diferentes vozes se manifestem dentro do debate, e assim, contribuam para melhor entender um problema de interesse coletivo, para criar um ambiente de “vigilância” com relação às decisões tomadas pelas instituições sociais e para a construção da opinião pública.

É a dinâmica discursiva de formação da opinião pública que permite a mudança de atitude das organizações e também de seus públicos e colaboradores. Ao mesmo tempo, a opinião formulada pelo público é temida pelas organizações, uma vez que ela possui a força de tirar um produto do mercado, boicotar uma empresa, exigir alterações de um processo etc. Nenhuma empresa quer ser tema de um debate negativo na esfera

pública. Assim, é importante destacar que o processo comunicacional é importante para as organizações tanto no momento de identificação de um risco, quanto no momento em que tal risco se torna uma crise.

A crise do leite que afetou a Parmalat (por ser a maior empresa envolvida na crise) trouxe resultados significativos, pois houve a necessidade de mudanças. Outras adulterações de leite aconteceram após a crise de 2007, porém o governo e a população estão mais atentos e exigentes. Graças à internet, uma notícia sobre o assunto no interior de Goiás, por exemplo, possui forças para mobilizar a discussão com a opinião pública e cobrar mudanças.

Em tempos de sociedade do risco, na qual a confiança é colocada como o fator mais precioso, é imprescindível, portanto, saber se expor diante da opinião pública. A comunicação é um processo contínuo que configura e abastece a esfera pública, e não somente em momentos de crise. A comunicação organizacional, quando bem feita, além de resultar em uma boa influência junto aos públicos que tecem a opinião pública através do debate, implica também na construção de uma boa reputação. Essa última é construída pelo processo de ações de identidade que, ao confirmarem os elementos positivos que estruturam os princípios organizacionais, buscam gerar uma boa imagem.

A reputação é, enfim, uma consequência da boa imagem institucional, que é construída com o tempo. A boa reputação é um fator determinante no momento de crise, pois permitirá que o público reconsidere atitudes condenatórias e assuma uma atitude de defesa da empresa que construiu ações significativas para a comunidade em momentos “de calma”.

Quando se fala de crises, não há como não tocar no assunto de construção de identidade. Uma empresa com identidade corporativa elaborada estrategicamente se preocupa com o processo de fabricação de um produto e como ele é visto no mercado, se dedica a alinhar seu discurso internamente, se empenha em como se comunicar com seus públicos, e como a mensagem chegará corretamente até eles. Tais ações já fazem parte do processo de prevenção de crise.

Como conclusão deste trabalho, ficou nítido que as organizações envolvidas na crise do leite falharam em seu processo de comunicação pré, durante e pós-crise. Ficou evidente como a ausência da comunicação impediu que as empresas administrassem bem o momento, sem que sua reputação e imagem fossem abaladas.

Este trabalho demonstrou claramente a força da comunicação em momentos de riscos e crises. É possível que as organizações estabeleçam um plano de comunicação com poucos investimentos, por meio de um gestor interno ou agência de comunicação externa terceirizada, capazes de fornecer um direcionamento de como se comunicar, de como também elaborar um plano de gestão de crise com ações de acordo com cada vulnerabilidade do negócio.

Este trabalho apresentou o principal motivo da necessidade de cada organização possuir processos diferentes de gestão e gerenciamento de crises. Seus objetivos, *stakeholders* e mensagens são distintos, portanto, não se pode aplicar os mesmos direcionamentos e princípios para cada um deles. Posso afirmar que a maioria das empresas tem aplicado uma comunicação com mensagens únicas para diferentes públicos. Por exemplo, muitas organizações utilizam apenas o jornal interno para se comunicarem com funcionários e com clientes, o que é um erro estratégico.

A comunicação não é uma ciência exata com regras e fórmulas claras, que podem ser utilizadas indistintamente para todas as situações. A comunicação requer um estudo cuidadoso das variáveis que envolvem cada caso e, ainda assim, a aplicabilidade de um processo comunicacional pode ter sucesso em um caso, mas não em outro.

Quando analisamos, no contexto da crise do leite, as ações e atitudes assumidas pelas empresas Parmalat, a Centenário e a Calu; pelas cooperativas Coopervale e Casmil; pela Anvisa - como instituição ligada ao governo, e pela associação Leite Brasil, fica claro que a comunicação constrói marcas e conceitos com os *stakeholders* e que um plano de gestão e gerenciamento de crise sustenta a reputação de uma empresa. O capítulo 5 trouxe sugestões explicativas para a elaboração de um plano de gestão de crises, que não deve contemplar unicamente o que se deve ou não fazer, mas, sobretudo, ter descrições minuciosas dos procedimentos a serem realizados. Para o sucesso de um gerenciamento de crise, faz-se necessário um plano prévio para que, no momento turbulento, todos saibam quais atitudes tomar, porém com treinamento e simulações prévias. Ao apontar os erros para cada tipo de ator, fica claro o que não se deve fazer, e em que é necessário prestar atenção.

A comunicação bem elaborada transmite confiança, credibilidade, conscientização, mudanças de atitudes e não gera pânico em uma crise. Em situações mais delicadas, quando a vida humana está envolvida, a comunicação de risco faz o trabalho de veicular mensagens para responder as dúvidas, acalmar, conter a ansiedade,

agir com precisão e mudar percepções. Esta é uma tarefa que a Anvisa deveria ter feito no momento da crise do leite, elaborando e transmitindo mensagens de como os envolvidos deveriam proceder naquela situação. O governo deveria repensar seus processos comunicacionais, em especial em momentos de crise, como também aplicar uma comunicação entre ministérios, secretarias, departamentos, etc.

Em uma situação delicada, em quem confiar? Na prática, a primeira fonte de confiança deveria ser o governo, que possui a função de assegurar a segurança e a tranquilidade da população.

Ao mesmo tempo em que a era atual da globalização é caracterizada pela sociedade do risco, é possível traçar um panorama paralelo e comprovar que a era atual também é a da sociedade da informação, que se destaca pela velocidade de circulação de fluxos de dados e pelo o direito das pessoas de manifestarem suas opiniões no contexto das novas mídias. Os gestores não podem ignorar isso. É como se tudo e todos ganhassem uma enorme visibilidade e as informações se espalhassem de forma simultânea e incontrolável. Sendo assim, os comportamentos organizacionais devem mudar e as organizações precisam assumir que tanto sua imagem quanto seus produtos estão mais expostos nas vitrines virtuais, estreitando ainda mais a relação entre ausência de comunicação (ou má comunicação) e reflexo negativo junto ao público.

Um trabalho que possui como foco principal a gestão e o gerenciamento de crise não pode deixar de analisar como esse processo deve ser realizado no contexto da internet. Afinal, as possibilidades de geração e de desdobramento de uma crise no ambiente virtual são amplificadas pela multiplicação de cidadãos-repórteres que contribuem para alimentar as pautas de debate na mídia e, conseqüentemente, na esfera pública, que adquire uma escala global. As crises podem ganhar mais força na Web, ou podem nascer da própria comunicação na internet, o que cria um território maior de riscos para as organizações.

A gestão e gerenciamento de crise na internet ainda é um assunto novo, com poucos estudos já desenvolvidos sobre o tema. No entanto, com base nos estudos de González-Herrero e Smith (2008) e Mei, Bansal e Pang (2009), foi possível elaborar um roteiro de como deve ser o processo de comunicação na internet para antes, durante e depois de uma crise. Da mesma forma que acontece no mundo off-line, a comunicação na internet também deve ser contínua, com ações pré-definidas e planejadas e com linguagens adequadas para cada público envolvido e atingido.

Esta pesquisa, intitulada “Gestão e Gerenciamento de Crises na era da Sociedade do Risco: uma análise da construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos em diferentes públicos de interesse”, procura trazer uma contribuição para que os gestores de comunicação e administradores organizacionais revejam as práticas e princípios que norteiam o processo comunicativo no qual se inserem suas empresas, assumindo que seus negócios possuem riscos que devem ser detectados e combatidos por meio de uma comunicação estratégica elaborada, a fim de que não tenham sua reputação abalada na sociedade e nem diante de seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

Livros:

ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. “Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis.” In: KÜNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

ALVES FILHO, José Prado. *Uso de agrotóxicos no Brasil: controle social e interesses corporativos*. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2002.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando: introdução à Filosofia*. São Paulo: Moderna, 1995.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. *Ética pós-moderna*. São Paulo: Paulus, 1997.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro, Zahar, 2001.

BECK, Ulrich. *Liberdade ou capitalismo*. São Paulo: Ed. da UNESP, 200.

BECK, Ulrich. *O que é globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BECK, Ulrich. *World risk society*. Cambridge: Polity Press, 1999.

BECK, Ulrich. *Risk society: towards a new modernity*. Londres: Sage Publications, 1992.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. *Modernização reflexiva*. São Paulo: Ed. da UNESP, 1997

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.

CARVAS JÚNIOR, Waldomiro. “Relações públicas no gerenciamento de crises.” In: KÜNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- CHRISTOFOLETTI, Rogério. *Ética no jornalismo*. São Paulo: Contexto, 2008.
- COSTA, Caio Túlio; MARQUES, Ângela; COELHO, Cláudio, KÜNSCH, Dimas; BUITONI, Dulcília et al. *Esfera públicas, redes e jornalismo*. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- DEMAJOROVIC, Jacques. *Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa*. São Paulo: Ed. Senac, 2003
- DIÓGENES, Eliseu. *Administração, suas condicionalidades e fundamentos epistemológicos*, Maceió: Educafal, 2007.
- ESTEVES, João Pissara. *Media, comunicação e moral comunicacional*. Espaço Público e Democracia. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.
- ESTEVES, João Pissara. *Opinião pública*. Covilhã (Portugal): Livros Labcom, 2010.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis communications: a case approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis communications: a case approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E; FERRARI, Maria Aparecida. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.
- GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C.M. *Comunicação e democracia: problemas e perspectivas*. São Paulo: Paulus, 2008.
- GOODMAN, Michael B. *Corporate Communications for executives*. New York: State University of New York, 1998.
- HABERMAS, Jürgen. *Toward a rational society*. Boston: Beacon Press, 1971.
- HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia*, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- HUMBERG, Mário Ernesto. “O profissional e a ética empresarial.” In: KÜNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- KUNSCHE, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional: histórico, fundamento e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1.
- KUNSCHE, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.
- KÜNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

- KÜNSCH, Margarida Maria Krohling. “Planejamento estratégico para a excelência da comunicação.” In: KÜNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- LIMA JÚNIOR, Walter. “Mídias sociais conectadas e jornalismo participativo.” In: *Esfera pública, redes e jornalismo*. MARQUES, Ângela; COSTA, Caio Túlio; COSTA, Carlos et al. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- LUECKE, Richard. *Gerenciando a crise*. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MARCONI, Joe. *Relações Públicas, o guia completo*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MARCONI, Joe. *Marketing em momentos de crise*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MITROFF, Ian. *Managing crises before they happen*. New York: Amacon Books, 2001.
- MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro (Org.). *A deliberação pública e suas dimensões políticas e comunicativas: textos fundamentais*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.
- MATOS, Heloiza. “Opinião Pública e conversação cívica.” In: *Esfera pública, redes e jornalismo*. MARQUES, Ângela; COSTA, Caio Túlio; COSTA, Carlos et al. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- PORTO, Mauro. Enquadramentos da mídia e política. In: Rubim, Antônio Albino C. (org.) *Comunicação e política: conceitos e abordagens*. Salvador: Edufba, 2004.
- MORIN, Edgard. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001
- NASSAR, Paulo. *Tudo é Comunicação*. São Paulo, Lazuli, 2006.
- NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- POULAIN, Jean-Pierre. *Sociologia da alimentação*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2004.
- RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulinas, 2009.
- ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores*. São Paulo: Geração Editorial, 2007.
- ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Gente, 2001.
- ROSA, Mário. *A reputação na velocidade de pensamento*. São Paulo: Geração Editorial, 2006.
- SODRÉ, Muniz. *A narração dos fatos: notas para uma teoria do acontecimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- SPLICHAL, Slavko. “A teoria de Ferdinand Tönnies sobre a opinião pública como uma forma de vontade social.” In: MAROCCO, Beatriz & BERGER, Christa (Org.). *A era glacial do jornalismo: teorias sociais da imprensa: pensamento crítico sobre os jornais*. Porto Alegre, RS: Sulina, 2006.

SUNG, Jung Mo; SILVA, Josué Cândido. *Conversando sobre ética e sociedade*. Petrópolis: Vozes, 2004.

TÖNNIES, Ferdinand. Opinião Pública. In: MAROCCO, Beatriz; BERGER, Christa (Org.). *A era glacial do jornalismo: teorias sociais da imprensa: pensamento crítico sobre os jornais*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

Artigos apresentados em congressos e seminários:

GUIDUCCI FILHO, Edson & ALMEIDA, Vicente Eduardo.
“Alimentação saudável e riscos alimentares: desafios da segurança alimentar no Brasil.”
Trabalho apresentado no “XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural”. Londrina, PR. 2007.

PERSIGO, Patrícia & FOSSA, Maria Ivete Trevisan.
“Da crise a céu aberto às manchetes dos jornais: a Comunicação Organizacional e a construção do acontecimento jornalístico.”
Trabalho apresentado na Divisão Temática DT03 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional do “XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação”.
Caxias do Sul, RS, 2010.

PORTO, Marcelo Firpo. “Riscos, incertezas e vulnerabilidades: transgênicos e os desafios para a ciência e a governança.”
Trabalho apresentado durante o “III Seminário Internacional de Estudos Interdisciplinares”.
Florianópolis, SC, 2004.

Artigos em publicações:

CASALI, Alípio. “Ética e sustentabilidade nas Relações Públicas.”
In: *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*.
2008. nº 8.

ESTEVES, João Pissara. “A ‘sociedade de informação’: tecnologia, *sound bites* ou a transparência remitificada.”
In: *Revista .txt: textos de cultura e Comunicação*. 2000, nº 42.

GONZÁLEZ-HERRERO, Alonso & SMITH, Suzanne. “Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises.”
In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2008. v. 16. nº 3.
pp. 143-53.

GUIVANT, Julia S. “A teoria da sociedade de risco de Ulrich Beck: entre o diagnóstico e a profecia.”
In: *Estudos Sociedade e Agricultura*. abr./2001. nº 16. pp. 95-112.

GUIVANT, Julia S. “Riscos alimentares: novos desafios para a sociologia ambiental e a teoria social.”
In: *Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente*. 2º semestre 2002. nº 5.

GUIVANT, Julia S. “A trajetória das análises de risco: da periferia ao centro da teoria social.”
In: *Revista Brasileira de Informações Bibliográficas*. ANPOCS.1998. nº46. pp. 3-38.

HUMBERG, Mário Ernesto. “Ética organizacional e Relações Públicas.”
In: *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 2008, nº 8.

KITZINGER, Jenny. “Reserching risk and the media.”
Health, risk & society. 1999. v.1.

MEI, Joana Siah Ann; BANSAL, Namrata; PANG, Augustine.
“News Media: a News medium in escalating crises?”
In: *Corporate Communications: an international journal*. 2010, v. 15, nº 2.

MELO, Waltemir. “Comunicação de riscos no mundo corporativo que trabalham com produtos perigosos.”
In: *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 1º sem./2007. nº 6.

RANGEL, Maria Lígia. “Comunicação no controle de risco à saúde e segurança na sociedade contemporânea: uma abordagem interdisciplinar.”
In: *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 2007.

RINALDI, Alexandra & BARREIROS, Dorival. “A importância da comunicação de riscos para as organizações.”
In: *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 1º sem./2007. nº 6.

SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa & SHINYASHIKI, Gilberto. “A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crise.”
In: *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Pública*. 1º sem./2007, nº 6.

SROUR, Robert Henry. “Por que as empresas eticamente orientadas?”
Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. 2008, nº 8.

Artigos na internet:

ALMAS, Reidar. “Food Trust Ethics and Safety in Risk Society.”
Sociological Research Online, 1999, v. 4, nº 3.
Endereço eletrônico: <http://www.socresonline.org.uk/4/3/almas.html>.
Acesso em: 15 de junho de 2010.

ANDRIOLI, Antonio Inácio. “Soja transgênica no Brasil: a polêmica continua.” 2003.
Endereço eletrônico: Espaço Acadêmico - <http://www.espacoacademico.com.br/025/25and.htm>.
Acesso em: 1º de novembro de 2010.

FARIAS, Luiz Alberto de Farias. “O poder e a cultura nas organizações contemporâneas.”
Endereço eletrônico - Portal - RP -
<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0144.pdf>
Acesso em: 24 de outubro de 2010.

Teses

MOTTA, Renata Campos. O risco nas fronteiras entre política, economia e ciência: a controvérsia acerca da política sanitária para alimentos geneticamente modificados. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.