



Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de *crises corporativas* e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e **tendências**

José Eduardo Prestes Alves

- Mestre em Comunicação e Marketing pela Faculdade Cásper Líbero
- Especialista em Marketing Industrial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e em Comunicação Corporativa e Marketing pela Universidade da Flórida, EUA
- Graduado em Engenharia pela Faculdade de Engenharia Industrial (FEI)
- Professor, conferencista e palestrante nacional e internacional e consultor sênior na área de gerenciamento e comunicação de crises corporativas e comunicação de risco
- Professor convidado da FGV-IBRE para o curso de Gerenciamento e Comunicação de Crises Ambientais
- Foi responsável por prevenção, gerenciamento e comunicação de crises corporativas de produtos no Grupo Solvay, em Bruxelas, Bélgica
- Atuou como diretor de negócios do grupo Bureau Veritas
- Atuou como associado internacional da CRG (The Corporate Response Group), atual Marsh Crisis Academy
- É diretor executivo da CMS Consulting - Crisis Management Solutions
- Pesquisador nas áreas de comunicação de risco e mudança comportamental voltada para a segurança industrial
- eduardo.prestes@uol.com.br

Resumo

Elemento importante da gestão de crises, a comunicação de risco passa agora a ser considerada nas estratégias de comunicação das corporações. Este artigo objetiva discutir informações obtidas junto a Larry Smith e James Lukaszewski, considerados hoje entre os melhores profissionais de *crisis management* do mundo, identificando tendências nos EUA e Europa que possibilitem fazer um paralelo com o que acontece no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNCAÇÃO DE RISCO • GESTÃO DE CRISES • CRISES CORPORATIVAS • GERENCIAMENTO DE CRISES • COMUNICAÇÃO DE CRISES

Abstract

As an important element of crisis management, risk communication is now being considered in the communication strategies of the corporations. This article has the aim of discussing information obtained from Larry Smith and James Lukaszewski, presently regarded among those who best practice crisis management in the world; identifying trends in the U.S. and Europe and enabling comparison with what takes place in Brazil.

KEYWORDS: RISK COMMUNICATION • CRISIS ADMINISTRATION • CORPORATE CRISES • CRISIS MANAGEMENT • CRISIS COMMUNICATION

Resumen

Elemento importante de la gestión de crisis, la comunicación de riesgo pasa ahora a ser llevada en consideración en las estrategias corporativas. El objetivo es discutir las informaciones obtenidas mediante entrevistas a Larry Smith y James Lukaszewski, considerados hoy entre los mejores profesionales de la *crisis management* del mundo. Se identifican las tendencias en Estados Unidos y Europa, lo que posibilita una comparación con lo que ocurre en Brasil.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN DE RIESGO • GESTIÓN DE CRISIS • CRISES CORPORATIVAS • GERENCIAMIENTO DE CRISIS • COMUNICACIÓN DE CRISIS

A gestão de crises corporativas tem evoluído rapidamente no mundo globalizado, em função das realidades e das necessidades contemporâneas das corporações, principalmente das megamultinacionais. Estas vivenciam diariamente problemas operacionais oriundos de situações inerentes ao negócio e recebem ataques e acusações, verdadeiras ou falsas, envolvendo seus produtos, sua imagem, reputação, marca e seu futuro. É um desafio para a maioria dos responsáveis pelas atividades de gestão de crises nas empresas superar barreiras como a falta de visão dos dirigentes, poucas opções de aprendizado, falta de treinamento e ausência da cultura de prevenção.

Apesar de estratégica, pois pode influir nos resultados das organizações, no Brasil essa disciplina em geral não faz parte dos currículos da graduação de escolas de Administração e de Comunicação e, quando existe, é apresentada superficialmente, como uma curiosidade científica. Um presidente de empresa que é treinado, durante sua formação acadêmica, para ler um relatório financeiro, não é preparado para gerenciar, comunicar e liderar uma crise que põe em risco a existência de sua empresa e carreira.

Este artigo foi escrito em outubro de 2007. Ele traz reflexões pessoais e informações obtidas durante a prática profissional da disciplina, nos cursos de atualização e em uma série de reuniões realizadas, em setembro passado, no ICM (*Institute for Crisis Management*). O artigo faz referências também a discussões que mantive no mesmo período com dois ícones, considerados entre os melhores praticantes de *crisis management* do mundo: Larry Smith, presidente do ICM, e James Lukaszewski, consultor. Essas reuniões e discussões abordaram o momento dessa prática nos EUA e Europa, procurando identificar inovações e tendências e fazer um paralelo com o que acontece no Brasil.

O início no Brasil

Desde 1992, venho acompanhando a prática, muitas vezes sem teoria, para conter ou eliminar os efeitos de crises corporativas. Essa prática, hoje relativamente organizada, é conhecida como gerenciamento de crise ou, com mais rigor acadêmico, gestão de crises. Nela, interessei-me por uma componente fundamental, a comunicação durante as situações de crise, ou comunicação de crise.

Meu foco estava na observação do comportamento das empresas em situações de rompimento violento do equilíbrio corporativo em diferentes setores industriais ou de ser-

viços e nas análises comparativas: qual o efeito de evento similar em empresas similares em países ou estados diferentes? Era uma tentativa de entender e interpretar essa disciplina. Algum tempo depois, gestão de crises se tornou trabalho sério e apaixonante que resultou na criação da CMS Consulting, a primeira consultoria do Brasil especializada exclusivamente em gerenciamento e comunicação de crises e de riscos. Aliando participações em crises reais às aulas na Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), na FGV (Fundação Getúlio Vargas) e aos treinamentos da CMS, comecei a unir prática e teoria.

Vôo cego

Após concluir minha dissertação de mestrado¹ sobre o gerenciamento e a comunicação de crises na indústria química e petroquímica, a gestão de crises tornou-se, para mim, um trabalho de catequese junto a meus alunos e nas empresas. No início, os alunos se aborreciam com a teoria e queriam a prática a qualquer preço. Gerenciar crises sem formação e sem treinamento prévio pode ser desastroso, uma verdadeira caixinha de surpresas: nunca se sabe o que se vai encontrar e o que vai acontecer. Delas podem sair coisas boas ou ruins. No seu livro *Crisis Leadership*, Larry Smith diz que “às vezes, o mau gerenciamento de uma crise pode causar mais danos para uma empresa do que a própria crise” (SMITH, 2005, p. IV). Foi o caso das “pílulas de farinha” do laboratório Schering. Sem exceções, as crises têm um custo tangível e um custo relacionado aos danos na reputação, imagem e marca, ambos atrelados ao fato gerador. Um mau gerenciamento pode causar um efeito bola de neve. No caso da Schering, o fato gerador passou a ser secundário e as ações e declarações inadequadas da empresa trouxeram a público outros problemas, às vezes mais importantes, que passavam despercebidos. A crise passa, então, a ter uma evolução em várias dimensões e pode se tornar incontrolável.

Não faz muito tempo, as empresas se ofendiam ou se aborreciam com a discussão do tema “Na minha empresa, nada vai acontecer!”. Cheguei a ouvir esta frase de vários executivos achando que, se evitassem discutir o assunto, suas empresas estariam imunes a crises. Hoje, as coisas estão evoluindo rapidamente. As crises acontecem até nas boas empresas, e com frequência cada vez maior.

1 PRESTES, José Eduardo. *Gerenciamento e comunicação de crise e de risco como parte do planejamento estratégico das corporações do setor químico*. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Mercado) - Faculdade de Comunicação Social Casper Líbero. São Paulo: Facasper, 2002.

Crise de produtos

Devido às minhas atividades profissionais iniciadas no Brasil, no campo do gerenciamento de crises de produto, tive a oportunidade de passar um bom período trabalhando com esse tema na Europa, com incursões nos EUA. Nessa experiência, participei ativamente de crises agudas envolvendo ataques contra a indústria química e petroquímica por parte de grupos ambientalistas. Participei também da implantação de sistemas de gestão de crises em indústrias petroquímicas de risco percebido, assim como de trabalho ativo junto a entidades de classe da indústria química e petroquímica na Europa, EUA e Brasil, todas dedicadas a gerir crises setoriais.

Os gurus

Ao longo dos anos, fiz contatos e estabeleci relações com os gurus da gestão de crises dos EUA. A maioria dos melhores praticantes está ou iniciou sua carreira em Washington, DC, a Meca do *crisis management*: nomes como Ian Mitroff, Christine Pearson, Bob Wilkerson, Geri Smith, Nick Nichols, Eric Dezenhall, Larry Smith, Edward Howards, Peter Sandman, James Lukaszewski, Laurence Barton, Dan Millar, entre outros. Quase tudo que existe hoje sobre o tema começou por lá. Uma vez por ano, encontro-me com alguns desses gurus para trocar idéias, ouvir muito e falar um pouco das nossas experiências locais.

Atualidades brasileiras

Em outubro de 2007, as manchetes dos jornais em São Paulo falavam da Cisco Systems. Quem diria, uma empresa norte americana de grande porte, localizada na Califórnia, com imagem e reputação impecáveis, exemplo de ética no primeiro mundo, fazendo traquinagens no terceiro. Atuando na área de tecnologia da informação, líder de mercado num setor da economia sem grandes problemas de risco aparente, sem problemas ambientais, de incêndio, explosão, vazamentos e em paz com as comunidades, aparentemente a Cisco estava imune. Olhando de fora, o leigo diria que se tratava de uma corporação sem problema de crises potenciais. Entretanto, foi pega fazendo ações inapropriadas na área fiscal: sonegação. Esse episódio confirma o título dado às teorias de Ian Mitroff em seu livro *We are so big that nothing can happen to us* (Nós somos tão grandes que nada pode acontecer com a gente). Em seu livro, Mitroff explica que alguns executivos de grandes corporações imaginam que admitir a possibilidade de uma crise é admitir uma falha pessoal. Assim, nessas corporações não ocorre o planejamento para crises potenciais porque, para estes executivos, as crises não vão acontecer.

Dissonância cognitiva

Na cabeça de alguns dirigentes, suas empresas são tão poderosas e importantes que estão imunes a deslizes e acima do bem e do mal. Eles imaginam que a sociedade tem uma dívida tão grande com elas que isso lhes confere um passaporte para a transgressão. Mitroff (1990, p. xiii) identificou que a maioria dos 350 altos executivos que entrevistou apresentava uma disfunção em relação à aceitação das crises: a dissonância cognitiva, uma visão distorcida da realidade a seu favor. Com o advento da Internet, não é mais possível para as grandes empresas globais fazer coisas “inapropriadas” sem pagar um alto preço. Foi uma crise progressiva. No mundo globalizado de hoje, só existem dois tipos de corporações: as que já vivenciaram crises importantes e aquelas que ainda vão vivenciar. A grande questão que se coloca é: quando a sua empresa será a bola da vez?

O histórico nos EUA

Segundo Norman Augustine em seu artigo *Gerenciando a crise que você tentou evitar* (AUGUSTINE, 2000, p. 3), um dos primeiros relatos escritos que se tornou exemplo clássico de crises de negócios aconteceu em 1637, na Holanda. O texto trata de falências de empresas e pessoas devido a especulações no mercado de bulbos de tulipas, que chegaram a um preço atualizado de US\$ 1.000 por unidade. Tal mercado colapsou, levando consigo os especuladores e seus financiadores.

Hoje, as empresas grandes raramente quebram – são adquiridas e seus funcionários reabsorvidos em condições inferiores no mercado de trabalho, demitidos, processados ou prejudicados profissionalmente. Produtos como o amianto deixam de ser utilizados, e empresas deixam de existir, como foi o caso da Arthur Andersen.

A Andersen quebrou porque de imediato perdeu, junto com o escândalo, todos os seus clientes, fornecedores e financiadores. Este é um dos resultados imediatos das crises. Seu produto principal não eram relatórios, mas credibilidade. O impacto foi tão forte que até grandes empresas do setor de consultoria mudaram de nome para apagar qualquer possibilidade de ver sua imagem associada à da Andersen.

A teoria e a prática da gestão de crises

Embora existam já há muitos anos nos EUA organizações militares e ONGs como a Cruz Vermelha, especialmente desenhadas para gerenciar crises do tipo “desastres naturais”, o conceito de gerenciamento de crises apareceu na literatura acadêmica dos EUA apenas no fim da década de 1970 e, na mesma época, alguns setores de negócios começaram a praticar atividades típicas do gerenciamento de crise.

Nos EUA, o gerenciamento de crises teve para o mundo dos negócios momentos de altos e baixos quanto à sua aplicação, em função de temas econômicos como o embargo do petróleo feito pelo rei Faïçal no início dos anos 1970, e também em função de temas políticos e sociais como os protestos contra a guerra do Vietnam e contra a Dow Chemical e seu Agente Laranja, uma sina que ela carrega até hoje e que será para sempre lembrada.

Altos e baixos também ocorreram devido à maior ou menor intensidade dos escândalos ocorridos nos últimos 20 anos, como, por exemplo, o caso Bophal, na Índia, década de 1980, envolvendo a Union Carbide. Deveram-se, também, às mudanças de valores e de comportamento da sociedade – a evolução da luta pelos direitos humanos, a defesa do consumidor, o endurecimento da legislação ambiental, a responsabilidade social, os códigos de ética empresarial e a governança corporativa. Considere-se também o papel fundamental da mídia, trazendo o jornalismo investigativo para patamares nunca antes imagináveis, trabalho facilitado pela alta penetração da televisão, o canal de comunicação mais devastador para as crises até o final do século. Hoje, apesar de suas limitações, a Internet começa a crescer como um canal muito importante nas situações de crises, porque é instantâneo e global. É nos momentos de crise que as empresas se dão conta de suas fragilidades e que a maior das batalhas se dá na arena da comunicação.

As crises e a opinião pública no mundo globalizado

A situação de hoje é que, num mercado altamente competitivo, patrulhado pela mídia, pela próspera indústria das ações judiciais e por um poder judiciário mais atuante, quem sai da linha, em geral, é levado a uma grande exposição negativa e permanece por um bom tempo sob os holofotes da opinião pública. Às vezes, um tempo suficiente para sucumbir. O papel do bom gestor de crises é trabalhar para que a empresa enfrente mínima exposição negativa, com classe e sem seqüelas.



As crises segundo os fatos e valores da sociedade contemporânea

Tomemos como exemplo o escândalo envolvendo o ex-presidente dos EUA, Bill Clinton, sua esposa e a estagiária Mônica Lewinsky. O que estava em jogo naquela crise não era o assédio do presidente contra a estagiária, mas o fato de ele ter mentido e a preservação da entidade “família americana”, via perdão simulado da esposa, Hillary Clinton. Essa crise teve um tratamento profissional e o grande desafio foi entender os valores da sociedade americana, identificar para que lado e para quais stakeholders deveriam ser direcionados os trabalhos de comunicação. Tudo indica que o gerenciamento dessa crise foi acertado: Clinton tornou-se um respeitado, amado e bem-remunerado palestrante e sua esposa poderá se tornar a próxima presidente dos EUA.

Onze de setembro: torres gêmeas

Fato que mudou drasticamente o universo da gestão de crises, o ataque terrorista que destruiu as torres gêmeas em 11/9/2001 destruiu também alguns paradigmas. Foi um divisor de águas no mundo da gestão de crises que enfatizou a importância da comunicação em momentos de crise e do gerenciamento de riscos que nós, especialistas do gerenciamento de crises, chamamos de estudos de vulnerabilidades.

Até então, nos EUA, o *crisis management*, com exceções, é claro, era aceito como um conjunto de medidas a serem tomadas quando a crise ocorresse, ou, melhor dizendo, após sua ocorrência. Tratava-se, portanto, de mentalidade totalmente reativa. As empresas entendiam que um manual de crise e algumas sessões de media training eram o suficiente para resolver o problema. A questão fundamental era que não se tratava o assunto de forma sistêmica. Devido à defasagem temporal entre Brasil e EUA nos assuntos de gestão de crise, estamos vivendo hoje o que eles viveram num passado não muito distante: a febre do “dê-me um manual de crise e dois media training para viagem”. Ter um manual e preparar um media training é muito válido, mas a crença de que são ações suficientes poderá colocar a empresa em risco, pois se cria a falsa idéia de que tudo está resolvido.

Sistema de gestão de crises: o que está mudando

Nos EUA, a disciplina gestão de crises ainda é genericamente chamada de *crisis management*, o que lhe dá um caráter de gerenciamento de *fato posto*, e não de *gestão de um sistema*. A expressão *crisis administration* já começa a ser utilizada nos EUA para dar um caráter mais estratégico do que operacional para o planejamento da prevenção das crises. Na realidade, a visão que começa a se impor nos EUA e na Europa é a da abordagem sistêmica da crise, ou seja, olhar para a crise como um sistema. O sistema é um conjunto de elementos de um todo, coordenados entre si, que funcio-

nam como estrutura organizada e entre os quais se pode encontrar ou definir alguma relação. Um sistema pode ser tão simples ou complexo quanto desejado. Entre os elementos e subelementos principais da gestão de crises, destacam-se a resposta a situações de emergência, o gerenciamento da crise, a comunicação durante a crise, a comunicação de risco, o plano de crise, o manual de comunicação de crise e o estudo de vulnerabilidades.

Conforme constatei na pesquisa de campo de minha dissertação de mestrado, o gerenciamento de crises era tradicionalmente entendido por muitos executivos nos EUA – e no Brasil ainda é – como parte de um sistema praticamente unívoco entendido como ações de resposta a situações de emergência ou situações contingenciais. É uma tentativa de estancar a situação deletéria (evento), sem pensar nos seus desdobramentos mais diretos (crise). Uma preocupação com o evento e não com a comunicação, interna ou externa. Estas ações visavam principalmente preservar o patrimônio físico das empresas e, eventualmente, o patrimônio humano, sem se preocupar com as partes envolvidas, favorecidas ou prejudicadas, com poder de influir na vida da corporação, os chamados stakeholders.

O onze de setembro acelerou o reconhecimento da importância do estudo de vulnerabilidade a crises, tornando-o parte explícita do plano de crise, juntamente com as ações de gerenciamento de crise e com o plano de comunicação de crise. Tanto é que, imediatamente após o desastre, a Marsh, uma das gigantes mundiais da área de seguros, fez a aquisição da maior e melhor empresa de *crisis management* dos EUA, a *Corporate Response Group* (CRG).

As empresas americanas começaram a perceber que gestão de crises deve ser um sistema de elementos integrados, que funcione de forma harmônica, um verdadeiro antídoto contra as chamadas crises repentinas, conhecidas como *sudden crisis*, e contra as crises latentes ou progressivas, conhecidas como *smoldering crisis*. Na realidade, a combinação da análise de riscos operacionais com o estudo de vulnerabilidades a crises pode abranger quase 100% das possibilidades de antecipação às crises.

O tradicional business americano, rápido para se adaptar à realidade, começou a oferecer uma combinação da análise de risco tradicional com o estudo de vulnerabilidades a crises. Essa combinação permite a identificação dos catalisadores de crise não-tradicionais. Os catalisadores de crise são aquelas ocorrências aparentemente inofensivas que têm o poder de dar início a uma crise importante.

O erro que pode custar caro

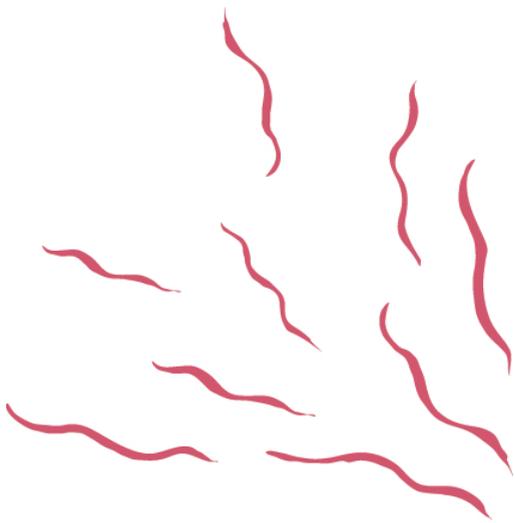
Uma das questões fundamentais a serem discutidas é que a análise de risco tem um caráter tangível e olhar muito voltado para o dano material ou econômico-financei-

ro. Todavia, o patrimônio das empresas tem componentes intangíveis, ou seja, a marca, a reputação e a imagem, que nem sempre têm suas ameaças potenciais detectadas nas análises de risco clássicas, mas, com certeza, o são no tradicional estudo de vulnerabilidades a crises. Não considerá-lo é um erro que pode custar muito caro.

O estudo de vulnerabilidades, menos matemático, é muito mais preciso para detectar alguns tipos de crise potenciais que não são visíveis a olho nu, mas, às vezes, letais. Algumas pessoas dentro da organização sabem que elas vão acontecer, mas não têm interlocutores para informar. Os estudos de vulnerabilidades são muito úteis nessas situações, principalmente para identificar catalisadores de crise relacionados com as questões sociais, como, por exemplo, discriminações de toda ordem e assédios, tipos de eventos que não são operacionais nem financeiros. Nesses casos, a descrição de função do gerente de risco não o faz se inteirar dos riscos não-tradicionais. Está fora do seu escopo.

Quando pensam em gerenciamento de crises e planejamento, as empresas industriais de alto risco percebido acreditam sinceramente que as crises potenciais serão aquelas já conhecidas, decorrentes ou presentes no dia-a-dia do seu tipo de negócio: incêndios, explosões, desastres naturais, vazamento de produtos tóxicos, danos ambientais, soterramentos, greves, acidentes de transporte, enfim, todas as situações detectáveis nos estudos de análise de risco clássicos. Com essa referência, todo o preparo e treinamento dos times de crise, se for feito, será em função dessas situações conhecidas, criando um quadro mental simplificado do que poderá ocorrer.

O banco de dados do ICM (*Institute for Crisis Management*) demonstra que, em média, 70% das crises no mundo dos negócios começam pequenas e, às vezes, levam dias, semanas, meses e até anos para eclodirem, escalarem, fugirem do controle e chamarem a atenção pública (SMITH, 2005, p. 5), estabelecendo um clima de tensão e



incerteza na corporação. Quase sempre, alguém na organização sabia que alguma coisa não estava bem muito antes que o problema atingisse a opinião pública via Internet, televisão, jornais, rádios e outros meios, mesmo não sendo em uma área de risco percebido.

Apagando incêndios

Em geral, as grandes crises progressivas são iniciadas por pequenos problemas que não são tratados imediatamente: são quase sempre internos e, a partir de um determinado momento, a corporação se adapta e começa a conviver com eles, apesar do risco que representam. Todo grande incêndio começa pequeno. Se não for apagado nos primeiros cinco minutos, pode se tornar incontrolável. Em situação de descontrole, mesmo sabendo da existência de um problema e querendo eliminá-lo, a organização não tem forças ou mecanismos para resolvê-lo ou sair dele sem criar algum tipo de pequeno embaraço para alguém da organização ou para a organização como um todo.

Os casos mais típicos dessas crises chamadas de latentes ou progressivas vêm à tona por meio de denúncias de concorrentes, ex-funcionários, ex-esposas ou ex-amantes, mau gerenciamento ou gerenciamento desonesto. Para as crises oriundas de gerenciamento desonesto, não há plano de contenção de crise que funcione. Nessa situação, a organização apenas aguarda, inerte, pelo grande embaraço público ao qual mais cedo ou mais tarde estará sujeita e que vai custar fortunas dedutíveis do patrimônio dos acionistas. A falta de mecanismos internos, a lei do menor esforço, interesses pessoais e o instinto de autopreservação corporativa em geral desencorajam as pessoas a eliminarem esses catalisadores de crises. Essa situação pode ser resolvida com a formalização do processo de gestão. A gestão de crises é um seguro eficaz contra tais ameaças.

Interesse corporativo pela comunicação de risco

De uma maneira geral, a globalização está promovendo um aumento do interesse pela gestão de crises e, principalmente, pela componente comunicação de risco. Hoje, mesmo as instituições financeiras já entendem que é politicamente correto informar seus clientes sobre os perigos e armadilhas do mundo das aplicações financeiras. Por isso, surgiram os nomes: fundo conservador, fundo moderado, fundo agressivo e afins. Ou seja, uma forma sutil de mostrar qual pode ser o lucro ou prejuízo e, principalmente, evitar as brechas jurídicas geradoras de ações por perdas e danos. É a informação de perigos que começa a abrir caminho para a comunicação de risco no austero mundo dos bancos.

Comunicação de risco: muitas empresas fazem sem saber e fazem mal

Elemento importante da gestão de crises, a comunicação de risco tal qual deveria ser exercida é quase inexistente na maioria das empresas brasileiras. O que se faz hoje é, quase sempre, a prática da informação do perigo: se a sirene tocar, corra; se há alta voltagem, afaste-se; é proibido fumar. Mostrar o perigo é necessário, uma atividade em geral feita por meio da informação. Mas, para funcionar, deve ser mais do que uma via de mão única, pois se compõe de emissor e receptor e, portanto, requer feedback. Não pode ser apenas informação, mas comunicação.

O que é a comunicação de risco

A comunicação de risco é um processo que tem como objetivo fazer com que as entidades ajudem a opinião pública e, em última instância, levar as pessoas a entenderem a natureza e o grau de um perigo, as chances ou a probabilidade de sua ocorrência e as conseqüências desse perigo e do risco assumido para suas vidas. Um exemplo é o entendimento de informações tais como: não fume, pois um em cada 12 fumantes contrai câncer. Essa compreensão permitirá que as pessoas possam tomar decisões, precedidas de esclarecimentos, sobre como lidar com uma situação nova, tendo consciência e poder para escolher entre submeter-se ou não ao perigo e ao risco apontado. Viver é gerenciar riscos!

Se diminuirmos muito a probabilidade de ocorrência, mesmo com alta conseqüência, o risco pode ser quase zero, apesar do grande perigo. O desafio é comunicar sem causar pânico, revolta ou indignação. Alguns órgãos governamentais no Brasil simplesmente não se comunicam ou se comunicam muito tarde quando o assunto é delicado. A opinião pública fica à mercê de fontes leigas.

A comunicação de risco envolve muitos tipos de mensagens, informações e processos comunicativos, além de ferramentas e veículos de comunicação, desde uma placa de trânsito até o uso da intranet e da Internet. As técnicas da comunicação de risco deveriam ser utilizadas, por exemplo, quando um médico explica a probabilidade de sucesso de um transplante de rim ou de córnea; quando integrantes da defesa civil convencem a população a evacuar uma área perigosa, na iminência de exposição a uma nuvem de gás, ou quando há uma palestra sobre uso de cigarros e o câncer de pulmão. Toda essa comunicação em algum momento trata do risco e, por isso, deve ser feita de modo consciente. A comunicação de risco pode também ser aplicada a temas como a febre amarela, assunto recentemente abordado no Brasil. Quem trata desses temas explosivos deve estar preparado.

Diferentemente da comunicação de crise em que a opinião pública é uma parte mais contemplativa, que usa as informações recebidas para formar conceitos, opiniões, to-

mar posição e acompanhar assuntos polêmicos, a comunicação de risco, principalmente na medicina, na saúde pública ou ocupacional e na indústria farmacêutica, é muito séria. A opinião pública, nesse caso, é parte ativa e poderá sofrer as conseqüências em função da qualidade da comunicação.

A comunicação de risco, principalmente aquela feita em tempo real, é, no fundo, uma prática de transmitir dados e informações que permitam aos indivíduos e aos públicos tomarem as melhores decisões possíveis com relação ao seu bem-estar e à sua segurança num contexto coletivo. O seu mau uso ou ausência podem causar pânico e indignação popular ou danos irreparáveis. A boa comunicação de risco nem sempre garante a melhor tomada de decisão, mas as pessoas têm a boa comunicação para se basear.

Uma boa prática adotada nos EUA e na Europa é a de treinar, em comunicação de risco, os profissionais da mídia e, principalmente, os radialistas, assim como o pessoal de comunicação e porta-vozes de órgãos governamentais e dos negócios de risco percebido ou real, como as indústrias farmacêutica, alimentícia, de transmissão de energia, química, petroquímica, de óleo e gás, entre outras. Temas ligados ao bem-estar, segurança pessoal, higiene ocupacional, saúde pública e meio ambiente são muito críticos e devem ser tratados por profissionais que tenham o entendimento de sua importância social, que estejam habilitados e tenham a habilidade necessária para comunicar riscos e perigos.

Referências

- AUGUSTINE, Norman A. *Harvard Business Review on crisis management*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.
- COVELLO, Vincent T. *Effective risk communication*. New York: Plenum Press, 1989.
- MITROFF, Ian; PAUCHANT, Thierry C. *We are so big and powerful that nothing bad can happen to us*. New York: Birch Lane Press Book, 1990.
- PRESTES, José Eduardo. *Gerenciamento e comunicação de crise e de risco como parte do planejamento estratégico das corporações do setor químico*. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Mercado) - Faculdade de Comunicação Social Casper Libero. São Paulo: Facasper, 2002.
- SMITH, Larry et al. *An executive briefing on crisis leadership*. Charlottesville: Batten Institute, 2005.

