

- FONTANELLA, F. I. **A estética do brega**: cultura de consumo e o corpo nas periferias do Recife. 2005. 112 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2005.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GARRINI, S. P. F. Do corpo desmedido ao corpo ultramedido: reflexões sobre o corpo feminino e suas significações na mídia impressa. In: CONGRESSO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 5., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2007.
- GOLDEMBERG, M. A civilização das formas: o corpo como valor. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Nu e vestido**. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 139-188.
- MALYSSE, S. Em busca dos (H)alteres-ego: olhares franceses nos bastidores da corpolatria carioca. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Nu e vestido**. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 79-138.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Livro 3. São Paulo: Bertrand, 1988.
- MAUSS, M. Técnicas corporais. In: _____. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: EDUSP, 1974. p. 209-239.
- NOVAES, J. V. **O intolerável peso da feiúra**: sobre as mulheres e seus corpos. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.
- SANT'ANNA, D. B. Cultos e enigmas do corpo na história. In: STREY, M. N.; CABEDA, S. T. L. (Org.). **Corpos e subjetividade em exercício**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 81-91.
- SANTOS, E. M.; SERRA, G. M. A. Saúde e mídia na construção da obesidade e do corpo perfeito. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 8, n. 3, p. 691-701, 2003.
- SHAW, I. S. O corpo feminino na propaganda. In: BERNADETTE, L.; SANTANA, G. (Org.). **Corpo e mídia**. São Paulo: Arte & Ciência, 2003. p. 193-206.
- SIQUEIRA, D. C. O.; FARIA, A. A. Corpo, saúde e beleza: representações sociais nas revistas femininas. **Comunicação, mídia e consumo**, v. 4, n. 9, mar. 2007.
- SROUR, R. H. **Classes, regimes, ideologias**. São Paulo: Ática, 1987.
- ZOZZOLI, J-Ch. J. Corpos de mulheres enquanto marcas na mídia: recortes. In: BRANDÃO, I. (Org.). **O corpo em revista**. Maceió: Edufal, 2005. p. 47-82.
- WEBER, M. **Classe, estamento, partido**. In: _____. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. p. 211-221.
- WOLF, M. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 2006.

Recebido: 10/11/2009

Received: 11/10/2009

Aprovado: 19/11/2009

Approved: 11/19/2009

Revisado: 18/01/2010

Reviewed: 01/18/2010



O RITO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE COMO INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

*The rite of crisis communication process as
organizational sustainability index*

Cláudio Paula de Carvalho^[a], Robson Spinelli Gomes^[b]

^[a] Mestre em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense (UFF), Rio de Janeiro, RJ - Brasil, e-mail: claudiopaula@petrobras.com.br

^[b] Físico, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Rio de Janeiro, RJ - Brasil, e-mail: robson@latec.uff.br

Resumo

A globalização alterou significativamente os processos de produção, a cultura organizacional e todo o cenário das relações sociais, modificando, com isso, a forma de gestão e a visão de negócios das empresas. Nesse sentido, a vulnerabilidade no desenvolvimento dos negócios também é afetada, uma vez que a exposição às crises e a percepção de risco, ou mesmo de condições de risco, também são maiores nesse contexto. Isso demanda uma atuação de forma mais direta quanto à exigência, ao comprometimento e à divulgação de informações das organizações em relação às partes interessadas, e destas em relação às organizações. Desse modo, a sistematização dos processos de comunicação de crise se torna não só uma necessidade conjuntural, mas também um valor agregado à cultura organizacional, tanto em termos de excelência, no que diz respeito ao desenvolvimento mais sustentável, quanto de segurança industrial e percepção do risco. Consequentemente, o rito se torna um indicador relevante para a sustentabilidade das organizações e para a consolidação do relacionamento entre as partes interessadas e a própria cultura organizacional.

Palavras-chave: Rito de comunicação de crise. Comunicação de crise. Sustentabilidade. Percepção de risco. Cultura organizacional.

Abstract

Globalization has change significantly the industrialization process, the organizational culture and all the social relations scenario, transforming management and business vision of the companies. In that sense, the vulnerability in business development is also affected, considering that the possibilities of crisis and the risk perception (as well as the risk conditions) tend to grow in that context. This demands a more direct action on the requirement, the commitment and the disclosure of information from organizations to the stakeholders and vice-versa. Thus, the systematization of

procedures for crisis communication becomes not only a conjectural necessity but also an adding value to organizational culture, not only in terms of excellence, with respect to more sustainable development, but in terms of industrial safety and perceived risk. Consequently, the rite becomes a relevant indicator for the sustainability of organizations and to consolidate the relationship between stakeholders and the organizational culture itself.

Keywords: *Crisis communication rite. Crisis communication. Sustainability. Risk perception. Organizational culture.*

INTRODUÇÃO

A conceituação de crise foi tida durante muito tempo como a resolução de problemas individualizados. Ou seja, era tratada como ações de gerenciamento individualizado, que dependiam muito mais da capacitação e da própria habilidade do corpo técnico de uma determinada empresa, do que propriamente de condições sistematizadas dos processos de comunicação de crise. Isso ocorreu principalmente até a década de 1990 (OGRIZEK; GUILLERY, 1999). Segundo Mestieri (2004), não havia então uma preocupação adequada com as relações sociais. Para Ogrizek e Guillery (1999), as condições de crise tratadas no passado estavam relacionadas a grandes catástrofes, desastres, vazamentos nucleares, derrames de petróleo, etc., cujas soluções ocorriam de forma reativa. O objetivo era apenas a solução da crise instaurada, sem, no entanto, se ater às condições das partes relacionadas.

Assim, em decorrência do intenso processo de mudança atrelado à globalização, as relações empresariais e sociais sofreram uma alteração considerável, pois, com o aumento das pressões interna e externa, essas relações e a forma de conduzir o negócio foram modificadas (CAPRA, 2005). Desse modo, dentro da sistematização do processo de comunicação de crise, o rito se faz necessário porque está intimamente atrelado a diversos procedimentos e regras, de forma a restabelecer os padrões usuais de uma organização na forma de lidar com a situação de crise ou a percepção de risco.

A necessidade do rito no processo de sistematização de comunicação de crise como indicador de sustentabilidade organizacional

Alguns pontos são relevantes no desenvolvimento de um rito organizacional, de forma pró-ativa, em relação a um momento de percepção de risco ou de preparativo para uma condição de crise. Eles devem ser elementos que façam parte das

premissas dos processos de comunicação de crise, com base em consulta a alguns manuais e guias:

- a) rapidez nas informações: quanto mais rápido e ágil for a empresa no processo de informações diante do problema, menores serão as consequências em relação à imagem;
- b) uso intensivo da tecnologia da informação, facilitando a divulgação das informações com as partes interessadas;
- c) processo de transparência, calcada na verdade, na objetividade das informações, posturas e atitudes;
- d) compromisso total da liderança no processo, do início ao fim;
- f) integração: as informações devem ser integradas, pois deste modo as condições e as análises podem ser tratadas antecipadamente, visando aos possíveis desdobramentos e às repercussões, que podem se tornar maiores que o problema original, mudando a repercussão (por exemplo, local para regional, regional para nacional, etc.);
- g) comunicação como um papel de todos: as informações compartilhadas com o público interno auxiliam no processo de difusão das informações, pois cada um, em sua atividade, pode auxiliar nas informações com os seus respectivos públicos de relacionamento;
- h) incorporação das melhores práticas: o aprendizado e a experiência em situações de risco ou crise superados devem ser compartilhados internamente nas organizações.

Por outro lado, a partir do momento em que a construção de cenários (NEVES, 2000) e de simulações ocorre nas comunidades, e as demais partes interessadas passam a participar deste processo, a imagem da empresa ganha maior credibilidade com os diversos públicos de relacionamento, provendo assim uma dimensão dos processos e das atividades desenvolvidas. Portanto, a partir do momento em que presenciam o cenário

real de uma condição de crise, embora simulada, num cotidiano de atividades rotineiras, aumentarão essas situações de crise, as quais podem se tornar reais sob qualquer condição, sem previsibilidade da ocorrência, ou seja, de forma extemporânea, como parte do processo de transparência e de formação de identidade das comunidades e demais públicos de relacionamento.

O processo de sistematização de comunicação de crise é algo desafiador, pela sua própria complexidade, pois as ações e correlações devem ser trabalhadas de forma antecipada, pró-ativa. Do mesmo modo, a segurança da informação passa a ser um aliado estratégico importante na defesa dos interesses e da gestão da informação (RODRIGUEZ, 2002).

A Figura 1, desenvolvida a partir da interpretação do autor deste estudo, exprime de forma simples um resumo do rito, seus atores principais, contribuições, possíveis variáveis, a necessidade de continuidade de investimentos, as especificidades de atuação, a formação de liderança, o monitoramento necessário do risco contínuo e a capacitação dos participantes novos ou dos antigos atores. O destaque é que a figura demonstra a importância de melhoria contínua dos processos, de forma que a identidade cultural da organização esteja enraizada,

minimizando os impactos e as consequências diante de uma condição de risco.

Para finalizar essas considerações, Ogrizek e Guillery (1999) definem comunicação de crise como um importante conjunto de princípios, de análises e da sistematização de metodologia de trabalho que pode ser aplicado em condições especialmente conhecidas como situações de crise ou de risco. Esse conjunto baseia-se no processo de gerenciamento e no monitoramento tecnológico em relação ao risco. Ainda segundo esses autores, a validação das experiências vivenciadas é essencial para a demonstração ou mesmo o desenvolvimento da eficácia, pois é o aprendizado por meio da prática vivencial. Dessa forma, todo este processo de aprendizado e de organização do processo leva à formação do rito.

Além disso, a crise é um bom momento de reavaliação e análise crítica da situação permanente, uma vez que condiciona a preparação e o crescimento com base no aprendizado das situações passadas, possibilitando uma percepção futura mais abrangente (NEVES, 2002). Ainda de acordo com Neves (2002), a tecnologia tem um papel fundamental no aspecto de maior controle, pois ela democratizou o acesso às informações, dando mais condições de monitorar ou perceber o

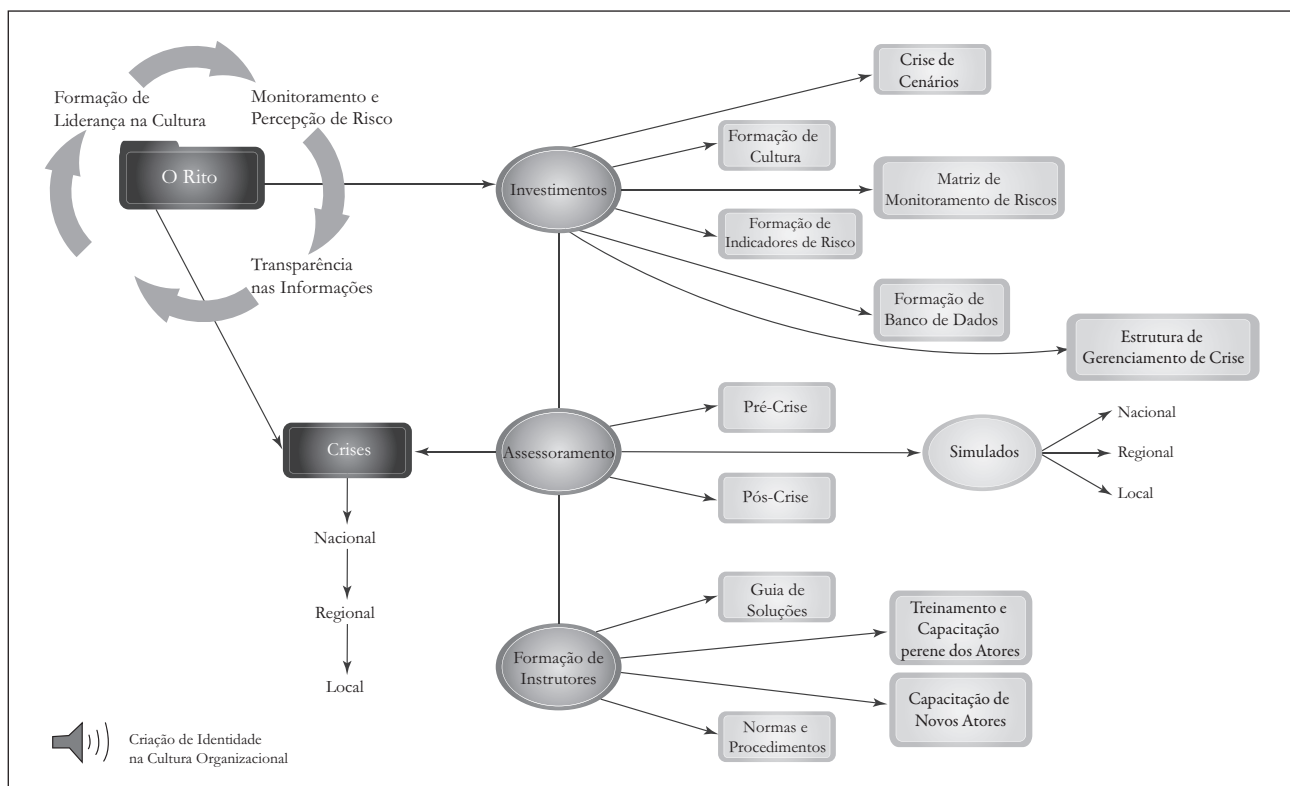


FIGURA 1 - O rito e os processos de comunicação de crise

Fonte: CARVALHO, 2006.

risco, por meio do constante acesso às informações pelas partes interessadas e demais públicos de relacionamento. Por outro lado, essa democratização das informações, o processo de transformação global, as mudanças no cenário empresarial e a necessidade de um desenvolvimento de processos mais sustentáveis elevaram a percepção de risco e, com isso, o índice de pressão interna e externa também aumentou (GOMES, 2007).

Dentro de uma visão conjuntural da crise, Neves (2002) aponta que o simples fato de errar não implica que as partes interessadas não vejam como se não pudessem ter errado, ou mesmo que problemas e impactos não possam ter sido gerados, quando há um relacionamento maduro calcado na construção de uma relação sustentável e baseada na construção da reputação e da credibilidade entre as partes. Credibilidade essa, conquistada por atitudes na relação com as partes interessadas, o que pode ser benéfico em um momento de crise e dá credibilidade à necessidade do papel do rito nas relações de crise e de percepção de risco.

Importância do rito como indicador de sustentabilidade organizacional

A necessidade de um plano de gerenciamento de crise é o principal ponto da sistematização do processo de comunicação de crise (MAHONEY, 2007) e toda empresa, independentemente do seu porte, deve implementar um. Trata-se de um rito consolidado de forma a controlar melhor os processos de comunicação desenvolvidos com essa finalidade. A relação custo-benefício é muito relevante nessas condições, uma vez que o desenvolvimento do plano gera um alto grau de comprometimento envolvendo as principais partes interessadas, especificamente investidores, acionistas, comunidades e imprensa, mas também a opinião pública de forma geral, pois abarca a sociedade como um todo. Assim, é gerado um comportamento equânime em todos os segmentos de público de relacionamento.

Segundo Ogrizek e Guillery (1999), as crises corporativas são condições comuns no âmbito das atividades industriais desenvolvidas. Por isso, em um bom momento ou numa situação de risco ou de crise (MESTIERI, 2004), é preciso se preocupar com os

trâmites processuais e tomar os cuidados necessários no que diz respeito aos reflexos corporativos e às partes interessadas.

Da mesma forma, o conhecimento, seja pela pesquisa, pela capacitação do corpo das organizações ou pela relação com os investidores e demais interessados, o processo de formação de imagem, sua reputação e credibilidade, dentre outras variáveis, permite uma abordagem mais abrangente do rito de sistematização do processo de comunicação de crise. Até porque hoje as pessoas têm interesse em saber mais sobre esta ou aquela empresa, seja para entender melhor as questões de sustentabilidade, por serem cidadãos mais conscientes de seu papel, por pertencerem a uma comunidade localizada muito perto de uma empresa, ou mesmo pelo simples fato de terem um envolvimento maior com o mercado de capitais. Isso reforça ainda mais o papel do rito diante da necessidade de mais transparência no processo de comunicação com as partes interessadas.

Por outro lado, o processo tecnológico atua fortemente nessa mudança conjuntural, fazendo com que as partes interessadas estejam mais próximas desta ou daquela organização e de sua atuação e forma de conduzir os negócios, bem como de seus desdobramentos (CAPRA, 2005). Mas para que isso ocorra, deve haver uma predisposição do quadro executivo das empresas, visando a possibilitar e gerar interesse nesse sentido, aumentando o relacionamento com o público de interesse, permitindo com isso mais envolvimento e, conseqüentemente, maior compreensão mútua entre os diversos grupos sociais (HUMBERG, 2002).

De forma sintética, a Figura 2 demonstra o ciclo de sistematização dos processos de comunicação de crise, seu envolvimento direto no âmbito dos negócios e seu importante papel como uma vertente de sustentabilidade organizacional. O sistema apresentado reforça a importância da manutenção das relações e sua relevância para a sistematização dos processos de comunicação de crise, cuja integração pode dar uma dimensão de quanto é possível afetar, direta ou indiretamente, a sustentabilidade das organizações, ou mesmo reforçar as relações, a marca, etc., oferecendo condições para que a empresa alcance a sustentabilidade empresarial no processo de troca e compartilhamento em cada uma das variáveis e partes envolvidas.

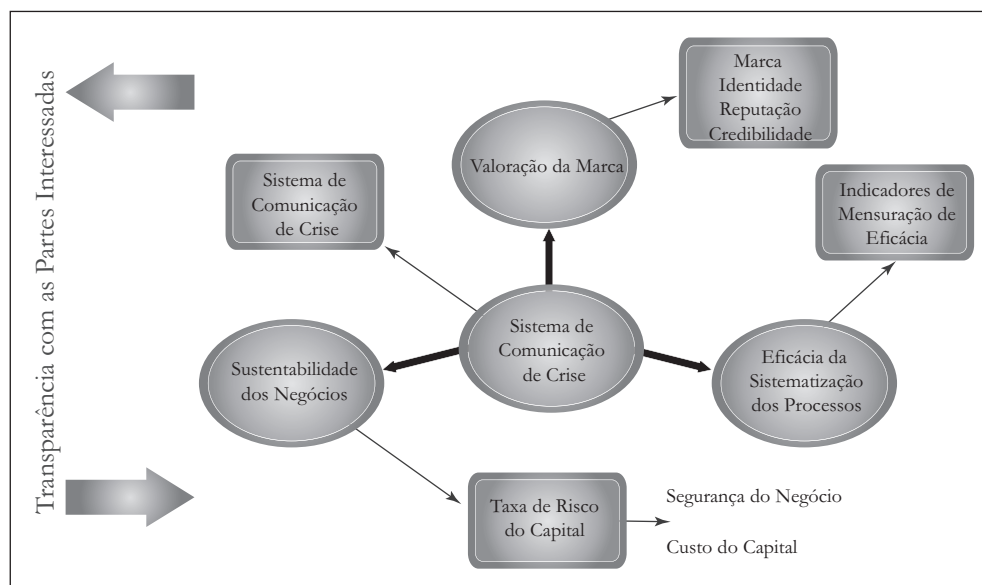


FIGURA 2 - A sistematização de comunicação de crise e o processo de sustentabilidade organizacional
Fonte: CARVALHO, 2006.

O rito reitera o papel de construção relativo à composição de valores de ativos intangíveis e ao estabelecimento das relações sociais entre as partes interessadas. Reforça também aspectos pelo viés da credibilidade, da reputação da organização, do interesse e envolvimento das partes interessadas e do corpo dirigente das empresas. O conhecimento tácito propicia um melhor entendimento diante das práticas e atividades industriais ou em seu segmento de negócio. Da mesma forma, o rito aumenta o interesse do público interno, pois, a partir do processo de capacitação contínua e frequente, é possível oportunizar a formação de novos atores engajados e preparados nesse contexto, assim como a manutenção dos já existentes, habilitados a desenvolver as melhores práticas ou a integrar os processos, visando à manutenção da percepção de crise e à melhoria no processo de monitoramento.

Dessa maneira, a importância do rito deve-se ao fato de envolver uma série de valores e variáveis que contribuem significativamente para a construção das relações de credibilidade, da confiança mútua e da forma transparente de lidar com as partes interessadas e demais públicos de interesse e de relacionamento – principalmente no desenvolvimento de ações prévias à condição de uma crise, que irão se desdobrar nas ações durante e após essa.

O rito se faz necessário a partir do efeito direto das mudanças globais, as quais inevitavelmente geraram muitas pressões internas e externas e

propiciaram maior desenvolvimento nas relações com as partes interessadas e com a sociedade em geral, refletindo também nas ações conjunturais relativas ao meio ambiente. Além disso, possibilita maior transparência das organizações diante de cenários adversos, independentemente das condições, o que conduz à credibilidade e à confiança nas relações com as partes interessadas. Os valores construídos nesse contexto prevalecem e condicionam a tônica da coerência diante dos organismos envolvidos (MACMILLAN, 2005). Desse modo, o rito antecipa essas condições, tão importantes para a sustentabilidade das organizações.

O papel da comunicação e da cultura organizacional no processo de formação do rito organizacional

Para que uma forma de comunicação seja realizada plenamente, os procedimentos éticos devem ser integrados e se fazer presentes no processo de comunicação entre os diversos públicos de relacionamento. Na visão de Humberg (2002), um ponto importante na construção dos processos das relações diz respeito ao papel da ética nas relações e na forma de lidar com os respectivos negócios desenvolvidos. Da mesma forma, o fomento ao conhecimento incide diretamente no processo de mudança do mundo organizacional, pois isto permite que a cultura organizacional sinta-se na

obrigação de acompanhar também estas mudanças, alterando os valores e reforçando as respectivas relações. Da mesma forma, na visão moderna as organizações devem ter premissas que atinjam plenamente essas iniciativas, em relação ao público interno ou ao externo. Desse modo, as premissas e os conceitos de comunicação, calcados na cultura organizacional das empresas, fomentam e dão condições de lidar com os aspectos éticos, de transparência, de informação direta e objetiva, dentre outros atributos, e vêm contribuir para o processo de formação da imagem empresarial para as partes interessadas, mas também apontar qual o caminho ou mesmo o tipo de relação que será o fio condutor para esse grau de relacionamento.

No processo de formação de cultura organizacional, a comunicação pode ser entendida como uma função social. Bertrand (1999) compreende que a comunicação social se divide em seis funções:

- 1) observar o entorno: seu papel é fazer a triagem, realizar a interpretação e fazer a disseminação;
- 2) assegurar a comunicação social, que trata das questões que a comunicação lateral dissemina entre as pessoas do mesmo grupo social ou entre aquelas que possuem afinidades e, com isso, tornar mais dimensional a divulgação das informações, ao passo que na sociedade de massa essa divulgação se torna mais dispersa;
- 3) fornecer uma imagem do mundo, uma visão de integração das interdependências entre os vários universos, no sentido de que só se conhece aquelas regiões locais que são propaladas ou divulgadas;
- 4) transmitir a cultura, os valores e tradições que possibilitam ao indivíduo ter uma identidade étnica, social, etc.;
- 5) contribuir para o entretenimento, dentro da sociedade de massas, sendo que este fator se torna uma importante variável da função comunicação, seja pelo processo transformador pelo qual a sociedade passa, seja pelos aspectos da industrialização da sociedade de consumo, das diversas atividades às quais a sociedade está submetida;
- 6) persuadir e convencer: na atual sociedade industrializada, esta função está muito relacionada ao papel do consumo.

Portanto, considerando a comunicação como uma ferramenta de negócio, principalmente a partir das transformações globais, e não mais como uma mera ciência, isto produziu uma série de interpretações e novas atribuições para a função de comunicação no contexto organizacional. Desse modo, o processo de transformação global e seus movimentos sistematizados fazem com que a comunicação se torne cada vez mais com a tônica empresarial.

No caso específico das relações socialmente responsáveis, segundo Azevedo (2004), os valores organizacionais e a transparência devem ser seguidos como uma premissa incondicional pelas empresas e instituições que participam do processo de formação da cultura organizacional, assim como as premissas de responsabilidade social em suas relações. É certo que isso reflete diretamente nas relações e no processo de comunicação com as partes interessadas, bem como possibilita reflexos positivos no desenvolvimento mais sustentável de seus negócios.

Segundo Humberg (2002, p. 65), a preservação ambiental hoje encontra muita aceitação social e, diante disto, as instituições, sejam empresas, governos e demais públicos envolvidos, vêm-se diretamente afetadas, pois as legislações mudaram, propiciando maior controle ambiental, e tornou-se necessário aperfeiçoar seus métodos e procedimentos operacionais como forma de oferecer melhores perspectivas, satisfazendo um padrão mais amplo de exigências. Isso exige que o conceito de cidadania se aperfeiçoe e que esta seja mais bem exercida. Nesse sentido, o rito tem um papel importante no processo de engajamento e na cultura organizacional das empresas.

Segundo Mahoney (2007), no caso específico do segmento de público de investidores e acionistas, deve-se levar em consideração que a mídia tem um papel de grande importância, e não somente no efeito das ações negociadas no mercado de capitais, mas também quanto aos efeitos de práticas inadequadas relativas à governança corporativa, as quais atingem duramente as diretrizes e metas definidas pelas empresas. Como as condições de risco e de crise são elementos que funcionam à revelia das vontades e desejos administrativos, o fato de não se criar ou não se obter uma boa imagem ou reputação diante de um determinado segmento do público

pesa consideravelmente na perda real de valores econômicos relevantes – especialmente por uma condição intrínseca às empresas listadas em bolsa de valores, que é a volatilidade do mercado de ações. O mesmo ocorre quanto a práticas de governança que estão em dissonância com os preceitos exigidos por determinados grupos de investidores. O rito, nesse sentido, reforça ainda mais os preceitos de governança corporativa.

Desse modo, no entendimento de que a comunicação deve cumprir seu papel social dentro da sistemática dos negócios empresariais e no fomento da disseminação diante da cultura organizacional, isto dá uma visão mais integrada dos negócios com o público interno, refletindo no público de relacionamento. Com isso, sentiu-se a necessidade, mediante o contínuo processo de transformações, de que a comunicação tivesse um papel mais integrado aos processos econômicos, sociais e organizacionais como um todo, mas sem perder a característica de manter um relacionamento mais direto com as partes interessadas (FIGUEIREDO; NASSAR, 1995).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A democratização da tecnologia de informação, ocasionada pelo amplo acesso à internet e outros meios de comunicação, potencializou a formação das redes de relacionamento e gerou um aumento significativo da busca por informações. Esse acesso facilitado e o processo de transformação global modificaram as relações sociais entre as empresas e as demais partes interessadas, dificultando o ocultamento de dados e notícias. Essa democratização, mediante o processo de mudanças de cenário diante da globalização, inseriu novos elementos na busca do processo de manutenção da sustentabilidade organizacional, exigindo mais transparência na divulgação de informações, bem como na postura e na atitude. Isso diz respeito tanto ao corpo gerencial das empresas, quanto à cultura organizacional, sendo esta mais abrangente, envolvendo o corpo técnico e administrativo das empresas como um todo, uma vez que esta mudança relaciona-se à necessidade de incorporação do rito na mudança cultural da organização.

Além disso, a democratização das informações elevou a percepção do nível de risco pela

sociedade em geral, principalmente em relação às partes interessadas. Esse nível de exigência se deve à maior capacidade de discernimento da sociedade, o que resultou no aumento do índice de pressão interna e externa, caracterizado pela reivindicação de maior transparência e mais divulgação das informações.

Por outro lado, a mudança de cenários implica a alteração de todo o processo conjuntural de treinamento, capacitação e cumplicidade, a fim de efetivar e consolidar as práticas dessa sistematização, que, por meio do rito, auxilia a implementar a necessária mudança de cultura organizacional. Esse processo deve ser contínuo e frequente, mantendo as condições de atualização de todos os atores envolvidos, direta ou indiretamente, e em todos os níveis da organização.

Deste modo, a necessidade de uma sistematização do rito diante de um plano de gerenciamento de crise é o principal ponto de auxílio ao processo de sustentabilidade, pois o rito atua diretamente na cultura organizacional, possibilitando a formação de novos atores e a manutenção de atores já definidos na sistematização do processo de comunicação de crise e na percepção de risco, tão importantes pela amplitude da visão sistêmica organizacional como um todo, assim como em relação às partes interessadas. Isso se baseia num alto grau de comprometimento envolvendo especificamente investidores e acionistas, bem como as demais partes, que acentuam o papel formador ante a opinião pública de forma geral, direta ou indiretamente. Assim, possibilita a criação de um comportamento mais igualitário nas formas de percepção e visão sistêmica, em relação aos públicos de relacionamento. Nesse sentido, o rito é fundamental nesse processo de consolidação da sistematização do processo de comunicação de crise ou de risco, pois descreve pontos importantes dentro das circunstâncias que abrangem o momento de crise, os preparativos para a condução dessa, ou mesmo para suportar as condições de pós-crise.

Um elemento importante na implementação do rito é a sua sistematização por meio da construção de cenários e de simulações diversas que permitam treinamento contínuo e maior envolvimento dos atores do processo, que dão o respaldo necessário à sustentabilidade, seja pelo aspecto da

transparência, bem como na formação da identidade diante das partes interessadas e dos demais públicos de relacionamento, como investidores e acionistas.

O rito no sistema de comunicação de crise e de percepção de risco é fundamental como elemento integrador no processo de sustentabilidade organizacional, assim como um fator indicador importante para a gestão, influenciando diretamente no desenvolvimento de um indicador organizacional de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, M. T. de. Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social das empresas**. São Paulo: Peirópolis, 2004, p. 333-384.
- BERTRAND, C. J. **A deontologia das mídias**. Tradução de Maria Leonor Loureiro. Bauru: EDUSC, 1999.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.
- FIGUEIREDO, R.; NASSAR, P. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- GOMES, R. S. **Análise da percepção do trabalhador sobre risco no setor nuclear**. 2007. 129 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- HUMBERG, M. E. **Ética na política e na empresa**: 12 anos de reflexão. São Paulo: CLA Cultural, 2002.
- MACMILLAN, K. et al. Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 3, p. 214-232, 2005.
- MAHONEY, W. F. **Manual do RI**: princípios e melhores práticas de relações com investidores. Rio de Janeiro: IMF, 2007.
- MESTIERI, C. E. **Relações públicas**: arte de harmonizar expectativas. São Paulo: Aberje, 2004. (Coleção Grandes Nomes).
- NEVES, R. C. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- OGRIZEK, M.; GUILLERY, J. M. **Communicating in crisis**: a theoretical and practical guide to crisis management. Tradução de Helen Kimball-Brooke and Robert Z. Brooke. New York: Aldine de Gruyter, 1999.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobras, 2002.

Recebido: 13/10/2009
Received: 10/13/2009

Aprovado: 21/11/2009
Approved: 11/21/2009

Revisado: 19/01/2010
Reviewed: 01/19/2010