



## O Dia em que a Barbie Chorou: Um Estudo da Função Mediadora de Relações Públicas no *Case* Mattel<sup>1</sup>

Gislene Feiten HAUBRICH<sup>2</sup>  
Cíntia da Silva CARVALHO<sup>3</sup>

Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, RS

### Resumo

O estudo visa o entendimento da atuação do profissional de Relações Públicas na mediação entre organização e seus públicos em situações de crise. Para abordar as fases e faces das crises de imagem, delinea-se a metáfora dos espelhos, na qual é reiterada a construção do espelho – emissão das mensagens contendo os atributos que permitirão a formação da imagem - sua sustentação – por meio da comunicação -, a queda – a situação adversa - e a reconstrução, por meio de ação mediadora. A partir das junções teóricas, acredita-se que na perspectiva de mediador organizacional, o profissional de Relações Públicas tem sua atuação desde a concepção da identidade, que implicará na imagem, até sua reconstrução, a partir de uma crise, valendo-se da comunicação. Como representação do estudo teórico, tem-se o *case* Mattel em crise de 2007.

**Palavras-chave:** imagem organizacional; relações públicas; prevenção e gerenciamento de crises; mediação.

### Introdução

A sociedade em constantes e grandes transformações exige uma forma diferenciada de tratar os indivíduos, isso porque as mudanças ampliam-se e muitos campos são afetados simultaneamente. “Quando falamos de globalização de economia referimo-nos, de pronto, a transformações de formas de relacionamento das organizações com seus diversos públicos” (FARIAS, 2004, p. 63). Este cenário hostil é como uma arena, onde uma boa e estável relação é uma das mais eficientes formas de domar as adversidades.

Percebe-se que o ambiente possibilita o desencadeamento de uma série de conflitos, que podem culminar em crises à organização. Ao mesmo passo, é cada vez mais valorizada a imagem, que por sua vez está mais suscetível a influência de aspectos negativos. Ao observar este fenômeno, questiona-se a figura de algum profissional

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas pela Feevale, RS, email: [gisleneh@gmail.com](mailto:gisleneh@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Dra. em Comunicação. Professora do Curso de Comunicação Social da Feevale, RS, email: [cicarp@terra.com.br](mailto:cicarp@terra.com.br)



habilitado a auxiliar na resolução destes impasses de forma construtiva. Para tanto indica-se uma função que, por meio da comunicação, atue como mediador e facilite o processo de troca de informações, e que valha-se da prevenção de situações adversas, assim como seu gerenciamento quando ocorrerem. Salienta-se que esse cenário implica também o trabalho de elaboração e difusão da identidade da organização, para que seja, então, percebida pelos públicos e defina-se como imagem.

Dado o contexto, a questão é: será o Relações Públicas, este profissional habilitado para mediar o relacionamento da organização com seus públicos, antes, após e durante uma crise de imagem? Tem-se o anseio principal deste estudo, que visa ainda mostrar a relevância de se estabelecer vínculos ou relacionamentos com os públicos, o que irá oportunizar um gerenciamento eficaz durante uma situação de impasse; compreender o processo de formação de imagem e o impacto nela inferido em uma situação adversa, além de observar as práticas realizadas pela *Mattel* no gerenciamento da crise causada pelos *recalls* efetivados no segundo semestre do ano de 2007.

Para alcançar as respostas aos objetivos almejados, acredita-se que o caminho a se percorrer tem início na adoção e definição de uma pesquisa exploratória. Os procedimentos realizados à coleta de dados serão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, com dados de primeira mão. A partir dessas técnicas realizar-se-á um estudo de caso, através do *case* *Mattel* como representante da contemporaneidade dos estudos sobre crises organizacionais, com foco no abalo à imagem.

Serão adotadas neste estudo as orientações de Yin (2001)<sup>4</sup> para a realização do estudo do caso, que indica os seguintes passos: escolha das questões de estudo, que neste caso configuram-se como e por que o profissional de Relações Públicas pode ser considerado mediador organizacional? Na fase seguinte há a definição das bases orientadoras para escolha do caso, que neste estudo são: tratar-se uma crise de imagem, com amplo apelo midiático, além de ter como representante uma empresa multinacional, expoente em seu ramo e pela crise ter sido contornada com danos pouco significativos à imagem. A estratégia de conversão dos dados adotada é baseada em proposições teóricas e a interpretação por meio de uma adequação ao padrão, ou seja, comparar a realidade pesquisada a teoria adotada.

### **Refletindo no Espelho: O Impacto da Imagem**

---

<sup>4</sup> Para estudo aprofundado da técnica Estudo de caso, sugere-se a leitura da obra: YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.



Como princípio para a compreensão dos conceitos ligados a imagem organizacional, acredita-se ser necessária uma reflexão para ampliar o conhecimento acerca daqueles que definem a imagem e determinam a existência de uma organização: os públicos. Apresentando uma visão psico-sociológica do termo, Andrade aborda as duas correntes fundamentais para seus estudos, pois recorda uma percepção considerando o indivíduo enquanto ser único e contempla que este é também parte de uma sociedade e atua nela e transforma-a, justamente por sua consciência social refletida na discussão de temas comuns e que exercem influência sobre suas vidas individuais.

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com ampla possibilidade de discussão e acompanhando ou participando do debate geral, através da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opiniões coletivas, que permitirá a ação conjugada. (ANDRADE, 1975, p. 40).

Como expresso pelo autor, para que os públicos possam existir é necessário que estes tenham a sua disposição informações que permitam uma reflexão apurada sobre o objeto em questão. A função deste objeto, então, é providenciar a entrega destas informações aos seus receptores, valendo-se da comunicação. Quanto maior o vínculo comunicacional estabelecido, maiores serão as possibilidades criativas/ argumentativas possíveis aos públicos e estes terão mais subsídios para embasar sua opinião e tornarão a discussão mais madura.

Uma vez compreendido o que são os públicos e como se formam, pode-se classificá-los. Para tanto valer-nos-emos de duas correntes teóricas, uma tradicional, abordada por, Andrade (1975) e a chamada nova visão proposta por França (2004)<sup>5</sup>.

A classificação tradicional é aquela que divide os públicos em interno, misto e externo. Resumidamente explicado por Andrade “o público interno é constituído dos empregados em todos os níveis, bem como os familiares desse pessoal, enquanto os demais públicos ligados à instituição seriam classificados como públicos mistos e externos”. Percebe-se que não é clara a compreensão do que seriam os públicos misto e externo, ao passo que não são aprofundados. Por lógica, pode premeditar-se que o primeiro refere-se aqueles que estão ligados diretamente à organização, mas não atuam

---

<sup>5</sup> A conceituação de cada uma das categorias pode ser consultada em FRANÇA, Fábio. **Públicos**: Como identificá-los em um nova visão estratégica. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2004



em seu interior e os demais como aqueles que exercem influência acerca dos produtos e serviços de uma organização, mas que não possuem vínculo permanente com ela.

Ao propor uma nova visão, designada conceituação lógica de públicos, França (2004) evoca uma reflexão acerca das teorias utilizadas até hoje. Para elaborá-la, o autor promoveu uma pesquisa, com a finalidade de buscar um viés embasado nas relações entre organização e seus públicos, o que permitiu categorizá-los em públicos essenciais, não essenciais e de redes de interferência .

Como manifestação dos públicos temos a chamada Opinião Pública, que segundo Childs (1967) caracteriza-se “por qualquer coleção de opiniões individuais, independentemente do grau de concordância ou uniformidade”. Dado determinado fato social, de pronto haverá uma espécie de julgamento acerca dele. Isso significa que é gerada uma opinião, um ponto de vista, uma análise baseada em conceitos individuais que foram apresentados pela sociedade, a cultura.

Fica clara a função da comunicação e a sua influência na formação da opinião dos públicos, pois potencializa a divulgação dos fatos e estimula a formação de novos conceitos. Geralmente, por meio de um líder, a opinião do grupo é expressa, visando transformar a percepção dos demais, influenciando, em grande parte dos casos, no resultado entendido como a opinião da maioria. Childs aponta a razão para que os públicos sejam estudados e reconhecidos pelas organizações:

1) porque não existe o público, mas sim vários públicos, todos com características diversas; 2) as relações da organização com cada um desses públicos são igualmente diferentes e o fracasso de muitos programas de Relações Públicas se deve ao fato de não se adaptarem às características especiais dos diversos públicos; 3) é preciso conhecer as dimensões dos programas e estabelecê-los de forma que abranjam os diversos públicos. (CHILDS, apud ANDRADE, 1975, p.77).

O autor sugere que os Relações Públicas sejam pesquisadores dos públicos e desta forma estabeleçam vínculo por meio da comunicação, o que definirá o êxito das ações organizacionais, já que essas não seriam efetivadas, ou mesmo não teriam sentido. Estabelecer relação, como apresentado anteriormente, exige proximidade, o que se dá por principalmente quando as partes conhecem umas às outras. É esta a constituição principal de uma imagem.

O jargão publicitário diz: imagem é tudo. De fato, tudo, independente da natureza possui uma imagem, uma vez que temos uma percepção, não necessariamente comum, sobre coisas, pessoas e organizações. Segundo Neves, (1998, p. 63) “imagem é



como percebemos as coisas. (...) e como cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas.” Percebe-se que a imagem não é algo controlável, pois desenvolve-se na mente dos indivíduos.

Em referência ao defendido por Neves, destaca-se, como forma de constituição da imagem, a percepção, compreendida a partir da teoria semiótica proposta por Peirce, elencada por Santaella e Nöth (2001), possuidora de três bases, ou momentos distintos e interligados. De forma simplificada, o processo ocorre a partir de um acontecimento que suscita a atenção do indivíduo. Após, por meio de uma seleção realizada pelos sentidos, de diversas formas, gera a compreensão do estímulo, que é imediatamente avaliado e é gerada uma percepção acerca do fato ocorrido. É ressaltada a noção de tempo, denominada por Peirce como *antecipuum*, antecipação de algo que se espera confirmar e *ponecipuum*, os registros presentes na memória. Para o autor a percepção só é possível devido à existência destes elementos.

Baldissera (2004, p. 172) corrobora com Neves (1998): “É pela imaginação (processo de elaboração de imagens), articulando, dentre outras coisas, saberes prévios, estímulos, desejos e filtros sensoriais, que os sujeitos (públicos) constroem a imagem-conceito”. O autor trata da construção da chamada imagem-conceito, apontando que a partir das diversas mensagens emitidas aos indivíduos, recebe-se uma resposta que revela como foram compreendidas e assimiladas as idéias a eles direcionadas. Assim, a imagem existe devido à imaginação, que é uma resultante dos diversos estímulos a que os receptores são submetidos.

Ao abordar o tema Imagem Corporativa, Chaves (2005) aponta duas concepções de imagem. A *Imagem Objeto*, primeira delas, refere-se ao termo como um ícone, uma mensagem que compõe uma manifestação visual. A segunda, *Imagem Representação*, está mais ligada à percepção. O autor critica organizações que classificam sua manifestação visual como imagem corporativa, quando a percepção dos públicos é sua representação.

Como atributo controlável deste processo de constituição da imagem de uma organização, fala-se da identidade, que para Argenti

é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, *criadas pela organização* [grifo do autor] e comunicadas a uma grande variedade de públicos.(ARGENTI, 2006, p. 80).



Os aspectos citados, compreendidos como mensagens de diferentes naturezas, são as bases da argumentação positiva ou negativa expressa pelos públicos. É neste sentido, que acredita-se que cada uma das ações oriundas da organização, que é por ela definida, influenciará na sua imagem, pois em inúmeros casos, quando destinada atenção a esses pontos, há percepções positivas atreladas. Porém, como completa Torquato (2004) a identidade está no nível consciente dos indivíduos, logo, é o lado racional que recebe essas mensagens, porém o que determinará o positivo, negativo ou neutro, é a leitura destes aspectos, o que refere-se à imagem, que está no nível do inconsciente, ou seja, no campo das recordações, na ‘caixa das experiências’.

### **As Bases do Espelho: Relações Públicas e Mediação**

Na busca da compreensão exata do termo e com o objetivo de instigar a reflexão sobre ele, Simões (2001, p. 33 e 35) divide Relações Públicas em duas grandes esferas<sup>6</sup>; uma que atende as aspirações teóricas chamada de *processo*, que segundo ele “refere-se à estrutura do fenômeno” e o denominado *programa*, na dimensão do *práxis*, que na conceituação do autor “refere-se à ação consciente e intencionada de intervenção, pelo ser humano no processo, tanto para mantê-lo, em determinada direção quanto para corrigir seu rumo. De maneira diferenciada, Kunsch (2003) aponta as funções de Relações Públicas, que à autora subdividem-se em *Função Administrativa, Estratégica, Mediadora e Política*.

Nesse sentido a autora completa que “um papel essencial das relações públicas é a administrar as relações de conflito entre a organização e seus públicos, por meio de uma comunicação simétrica de duas mãos, que busca o equilíbrio e a compreensão.” (KUNSCH, 1997, p. 142).

O modelo Simétrico de Duas Mãos, desenvolvido por Grunig e Hunt (1984, p. 22), percebe o Relações Públicas “como mediador entre organizações e seus públicos”, assim, visa o entendimento entre eles. O modelo é baseado no diálogo. Neste caso a comunicação não tem definido seu emissor inicial, sendo que a mensagem pode ser oriunda de ambas as partes. Os teóricos destacam a atuação de um mediador nas relações para que sejam bem sucedidas. É a figura de um facilitador no envio das

---

<sup>6</sup> Para aprofundar conhecimento acerca das esferas propostas, recomenda-se a leitura das obras: SIMÕES, Roberto P. Relações Públicas: Função Política (1995) e Relações Públicas e Micropolítica. (2001)



mensagens, disposto a adaptar linguagem, à busca dos melhores canais para seu envio e que certifica-se do êxito da comunicação.

Após a investigação dos autores Littlejohn e Domenici (1999), e em consonância com a obra de Gruning e Hunt, mesmo que oriundas de áreas diferentes do conhecimento, emerge uma possibilidade de mediação, onde o objetivo não é o acordo, mas a conscientização dos indivíduos, por meio do diálogo. O mediador tem a meta de conduzi-lo e então estimular os participantes a revisarem seus posicionamentos, valores e a enxergarem a situação com maior clareza. Assim, além da resolução da divergência atual, há uma prevenção às novas situações, isso, pois é gerada consciência da atuação das partes para que ocorra um impasse decisório. É com base nestas idéias que acredita-se no potencial da atividade de Relações Públicas, tanto para efetivação da imagem, bem como no seu gerenciamento, para gerar mais resultados às ações organizacionais e ampliar os benefícios mútuos na resolução de adversidades cotidianas neste ambiente, o que adiante será referenciado.

### **O Espelho Partido: Crises Entram em Cena**

*O Institute for Crisis Management – ICM*, define crise como

uma ruptura abrupta nos negócios da organização, que estimula extensiva cobertura da mídia. O resultado da avaliação do público sobre o fato, irá afetar as atividades normais da organização e também pode ter impactos em suas relações políticas, legais, financeiras e governamentais.<sup>7</sup>

Conforme a opinião dos especialistas do ICM, a crise é um evento repentino, que influencia todas as atividades organizacionais; decreta por vezes, o final ou reinício de muitas corporações. Outra proeminência refere-se à avaliação fixada pelos públicos acerca do fato ocorrido, o que acarretará questionamentos à reputação da organização. Em um momento de adversidade, pode-se visualizar se é ou não efetivo o trabalho de construção da identidade, já que o que fora determinado neste ponto, será nesta situação validado como princípios e valores orientadores à ação.

Das características das crises, Rosa (2007, p. 70), ao valer-se da evolução histórico-conceitual do gerenciamento de crises, com referências da década de 1970, afirma que “a lógica que começou a definir os contornos do gerenciamento de crises: as crises têm um padrão”. Este é o primeiro atributo a se relevar para compreender as

---

<sup>7</sup> Fonte: [www.crisisexperts.com](http://www.crisisexperts.com). Acesso em 17/08/2007 às 17h24min. Tradução realizada pela autora.



sistemáticas das crises de imagem. Argenti (2006) dissecou este padrão, ao destacar que nestas há elemento surpresa, ou algo inesperado; informações insuficientes, falta de informações para divulgação aos públicos, a fim de justificar acontecimentos; ritmo acelerado dos eventos, o que enfatiza a rapidez das alterações durante o caso, o que exige agilidade às suas respostas e por fim a investigação detalhada, que refere-se ao atendimento de solicitações da mídia para explanação dos fatos.

Segundo Caponigro, apud Carvalho (2004) as crises podem ter diferentes origens: criminosa, natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos ou construções, natureza legal, reputação, relações humanas, envolvendo riscos para a vida e regulatórias.

Com foco nas crises de imagem ou reputação, Rosa (2001, p. 23) explica que sua constituição vale-se de “um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação”.

Carvalho (2004), de maneira distinta aborda crise a partir de três posicionamentos. O primeiro refere-se à crise como *Convulsão Organizacional* que origina-se de um acontecimento inesperado, de grande dimensão, que prejudica a reputação, imagem, a estabilidade financeira e/ou cause danos à saúde da população ao meio ambiente. Na seqüência, retoma a idéia da crise como *Conseqüência de Conflitos* que revela-se quando há alguma divergência, de qualquer procedência, complicada por falhas na comunicação entre pares. Um embate mal resolvido gera uma seqüência de novos conflitos, culminando em uma crise, quando não há mais disponibilidade para o diálogo, originando um confronto violento. O último posicionamento levantado por Carvalho destaca as crises como *Inerentes*, ou seja, que ocorrem devido às rápidas mudanças ambientais, o que transforma-a em uma constante no dia-a-dia das organizações; elas estão interligadas e não há como evitá-las, mas precaver suas ocorrências pode garantir um gerenciamento eficaz.

Os autores<sup>8</sup> são unânimes ao abordarem o tema prevenção; destacam o Plano de Gerenciamento de Crises como grande ‘arma’. Ele, segundo Rosa (2007, p. 71), “sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa

---

<sup>8</sup> JEFKINS, Frank. Public relations Techniques. Heinemann, 1998; KIYOHARA, Jefferson H. Artigo. Gerenciando Crises Corporativas, 2001; ROSA, Mário. A Síndrome de Aquiles (2001) e A Era do Escândalo (2007).



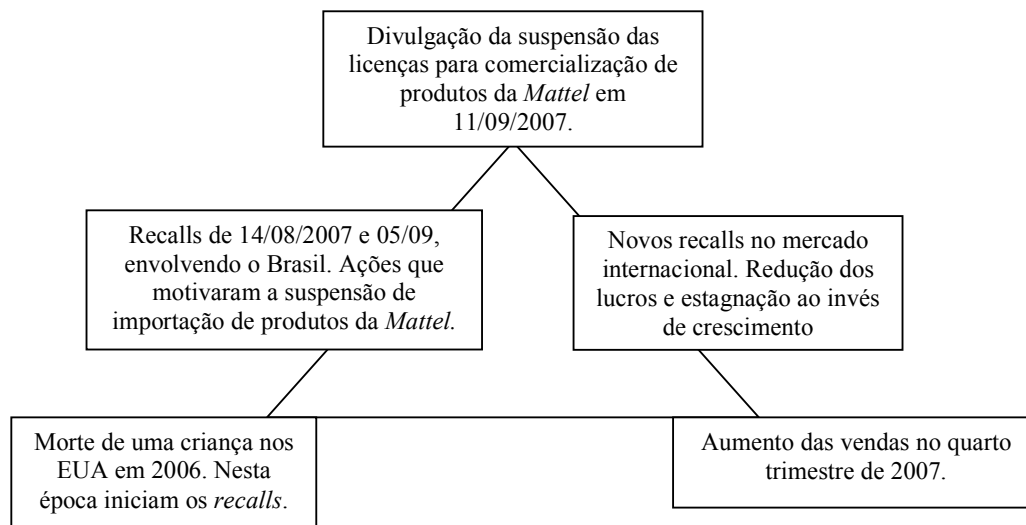
ser captado como tal”. O que percebe-se é a utilização do plano de forma didática durante a crise, já que apresenta-se como um documento com orientações, que bem planejadas, determinam o impacto sofrido pela organização. Assim, o gerenciamento da crise, por meio do plano, é anterior a ela.

Orduña (2007) propõe um semáforo das crises indicador que auxilia na mensuração dos danos e do cuidado da imagem organizacional. O semáforo verde indica a detecção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível. A cor amarela é usada na detecção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final previsível. O vermelho distingue variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível.

### **Crises Existem! E Deixam seus sinais**

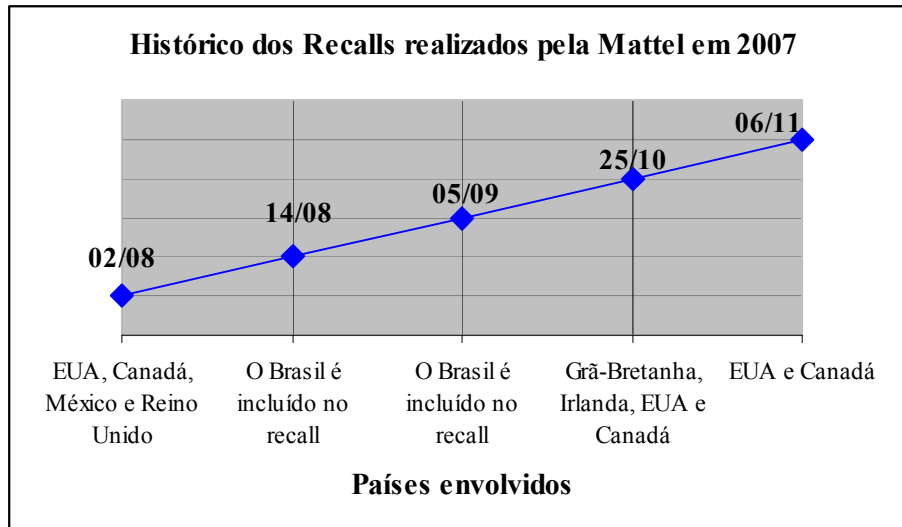
Após a compreensão de conceitos-chave, busca-se indicar alguns pontos de reflexão com base na realidade, a partir de estudo de caso da empresa americana *Mattel*, que no ano de 2007 teve sua imagem associada a divulgações de cunho negativo no mundo inteiro devido aos *recalls* realizados.

A fim de contextualizar o panorama da crise vivenciada pela empresa, usar-se-á a escalada dos conflitos, proposta por Carvalho (2004).



**Ilustração 1:** A Escalada dos Conflitos – *Recalls* – no *Case Mattel do Brasil*

Com base nas divulgações dos veículos digitais Folha de São Paulo e Globo.Com, segue uma linha do tempo para apreciação das causas da crise que envolveu Mattel.



**Gráfico 1:** Linha do Tempo – 2007 em *Recalls*

**Fonte dos dados:** *Globo.Com* e *Folha Online*. Idealizado pela autora

Relevando as proposições de Caponigro (apud Carvalho, 2004), a crise retratada adequa-se às seguintes tipologias: de natureza econômica, já que a empresa teve perdas de lucro; de natureza legal, pois a comercialização de produtos com falhas dá direito aos consumidores que tiveram sua saúde afetada de pleitearem indenizações. Neste sentido, destaca-se também como uma crise envolvendo riscos para a vida devido às tintas tóxicas e pequenos imãs e de falha em equipamentos, ou seja, houve um déficit no sistema de verificação da qualidade dos brinquedos. Todos estes pontos levaram à publicação mundial dos fatos nas diversas mídias, eletrônicas, impressas e virtuais, fato que acresce a situação danos à reputação. Os *stakeholders*, segundo visão de França (2004) neste caso foram os consumidores, órgãos reguladores, o governo e a mídia.

A partir dos dados analisados, detidos às divulgações midiáticas, o que pôde-se perceber, é que muitos dos passos sugeridos pelos autores para o gerenciamento de crises não foram seguidos, assim suas dimensões ampliaram-se. Destes aspectos, destaca-se, essencialmente, a falta de vínculos com os públicos brasileiros da multinacional, fato que complicou a comunicação entre as partes envolvidas, e não permitiu a efetivação da mediação para resolução do impasse.



Exemplifica-se o exposto citando-se o atrito<sup>9</sup> entre a organização e os órgãos de proteção ao consumidor<sup>10</sup>, assim como com o governo, com o resultado da suspensão das licenças de importação<sup>11</sup>, bem como o baixo índice de atendimento aos recalls realizados<sup>12</sup>. Acredita-se que a situação agravou-se, pois a empresa não tem clara sua identidade, ou seja, é por alguns conhecida como marca institucional, e por outros, os consumidores, a partir de suas marcas ofertadas no mercado. Por estes não houve associação direta entre as publicações e os produtos adquiridos, o que permite o entendimento do aumento das vendas da Mattel no último trimestre de 2007 no Brasil<sup>13</sup>.

Também as veiculações abordadas foram diferenciadas, sendo a Globo.Com voltada a publicação dos fatos e valorizando a versão da Mattel, enquanto a Folha Online além dos fatos, buscou principalmente as versões do governo e seus segmentos. Outro ponto a ser relacionado, refere-se ao posicionamento do porta-voz da empresa, seu presidente no Brasil. Acredita-se que as oportunidades de fala não foram aproveitadas de maneira construtiva, pois em grande parte das vezes as manifestações eram de certa forma agressivas, como a indignação expressa com os órgãos reguladores e mesmo com o governo. Diferentemente a condução da crise pelo CEO americano, que em comunicados oficiais reforçou idéia de prevenção a novos acidentes, bem como desculpou-se pelos fatos ocorridos.

### **Considerações Finais**

Emerge da pesquisa realizada que, a imagem organizacional, apesar de não receber, por vezes a necessária atenção, é uma construção do outro; é como reflexo de algo ou alguém frente a um espelho. Como reflexo, às vezes a imagem refletida pode não ser idêntica à emitida, devido à percepção do observador. No caso das organizações

---

<sup>9</sup> A entrevista com o representante da Mattel do Brasil foi consultada em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/521/artigo61418-2.html>. Acesso em 21/05/2008 às 14h18.

<sup>10</sup> A crítica dos órgãos reguladores (Idec, Pró Teste e Procon) foi dirigida a forma a qual a Mattel do Brasil conduziu a realização dos *recalls*: a publicação de um site sem informações em português, o complexo processo de troca do produto, além de a divulgação prevista em lei acerca do *recall* ter sido considerada inadequada ao exigido no Código de Defesa do Consumidor.

<sup>11</sup> A suspensão foi protocolada pelo nº 08012.010794/2007-77 em 15/08/2007, pelo Ministério da Justiça, por meio do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, DPDC.

<sup>12</sup> Segundo publicação da Folha Online, em 06 de outubro de 2007, no Brasil a adesão ao *recall* promovido pela Mattel foi de 2% no primeiro período e de 1% no segundo período.

<sup>13</sup> Segundo publicação da Folha Online em 31/01/2008 a Mattel teve aumento em suas vendas, por marca, no Brasil no segundo semestre de 2007, sendo que a marca Hot Wheels teve ampliação de 21%, Fisher-Price 15% e Barbie 4%. A Globo.Com, divulgou na mesma data o crescimento do lucro obtido pela organização no quarto trimestre de 2007 em 1%, o equivalente a US\$ 600,00 milhões, contra US\$ 592,9 milhões de 2006.



também podem não ter suas mensagens percebidas como foram emitidas, pois são diversas as interferências neste processo.

Percebe-se que o fundamental quando aborda-se o tema imagem, é compreendê-la, ou seja, aceitar que não é algo imposto ou engessado, ou ainda fixo e certo. Cada situação gera uma nova percepção. Cada interlocutor adquire novos conhecimentos, assim como experiências diárias, pontos essenciais nesse processo. Desta forma, a organização, enquanto emissora, precisa estudar em profundidade os atributos que serão validados e associados a identidade, relevando os *stakeholders* e suas aspirações, já que eles são os tutores da imagem. A comunicação atua com afincamento neste campo; tudo, desde palavras, vestimentas, estruturas, visão, princípios, é mensagem para os públicos – receptores.

O que por vezes não recebe atenção diferenciada, e que é base da prevenção, é o estabelecimento de relacionamentos com os diversos públicos, algo que além de fornecer dados para o planejamento, também será fundamental para que sejam reduzidos os danos à imagem. Como salientado na pesquisa, estabelecer boas relações é fundamental para continuidade das atividades, já que as organizações dependem de seus *stakeholders*, que a fazem movimentar a sociedade, sejam eles os funcionários, os consumidores, os acionistas, o governo ou todos os outros. Neste ponto, considera-se o gerenciamento da comunicação com os públicos uma atividade estratégica, pois permite conhecê-los, suas características e motivações. Quando existe este vínculo há sempre geradas novas informações, que serão base para tomada de decisões acertadas no que tange o negócio da organização.

Da análise realizada, pode-se perceber que não houve a atuação de um profissional de relações públicas envolvido no gerenciamento da crise da Mattel no Brasil, o que não oportunizou diálogo entre os envolvidos e entendimento entre eles. Também percebe-se que a falta deste mediador influencia na pouca adesão do consumidor ao *recall*; que não conhece a empresa e não associa seu nome aos produtos que adquire. Isso é estimulado pela organização que disponibiliza, em português, apenas sites como os dos produtos específicos, como os das bonecas Barbie e Polly, dentre outros. Desta forma, a relação se dá apenas com o produto, e é descartado o contato com a empresa responsável por sua produção, o que, como emerge desta pesquisa, não traz benefícios à resolução de situações de crise, e ainda menos as previne.

A partir da convergência entre as leituras realizadas e os dados coletados em pesquisa acerca da crise estudada acredita-se que pode-se conferir a função de mediador



organizacional ao profissional de Relações Públicas. Sua atuação é como base de sustentação à imagem, por meio da comunicação, o que é orientado em sua formação, bem como para o estabelecimento de vínculos positivos entre públicos e organização.

Como sabe-se, qualquer relacionamento, para perdurar, necessita de diálogo. Nas organizações isso não é diferente: relacionar-se exige comunicação entre as partes. Porém, como elas são diferentes, é provável que alguns agentes compliquem a realização deste processo. Salienta-se que em qualquer dos pontos pertencentes ao processo de comunicação podem haver ruídos, ou falhas, que dificultem o entendimento da mensagem, agravante válido ora na emissão dos atributos conferido à imagem, ora em meio a uma crise.

De posse desta informação, é manifesto que a ação de um mediador, que possibilite o entendimento entre os envolvidos, é decisiva para o êxito da comunicação. A partir da ideação desenvolvida sobre esta, como função estratégica, acredita-se que o profissional de Relações Públicas atende às suas expectativas, pois visa convergir necessidades organizacionais e dos públicos.

## Referências

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Psico - Sociologia das Relações Públicas**. 1. Ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-Conceito: Anterior a Comunicação, um Lugar de Significação**. Porto Alegre, RS: Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Comunicação, PUCRS, jun. 2004.

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações Públicas e a Perspectiva Sistêmica de Mediação no Gerenciamento de Conflitos e Crises Organizacionais**. Porto Alegre – RS, 2004. (Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Comunicação, PUCRS).

CHAVES, Norberto. **La Imagem Corporativa**. Barcelona: Gustavo Gilli, 2005.

CHILDS, Harwood L. **Que é Opinião Pública**. In: \_\_\_\_\_. Relações Públicas, propaganda e opinião pública. 2 Ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 1967. P. 44-61.

FARIAS, Luiz Alberto. **A Literatura de Relações Públicas: Produção, Consumo e Perspectivas**. São Paulo, SP: Summus, 2004.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em um nova visão estratégica**. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

GRUNIG, James E; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. Orlando, Flórida, USA: sem editora. 1984.



JEFKINS, Frank. **Public Relations Techniques**. 2 Ed. London, England: Butterworth Heinemann, 1998.

KIYOHARA, Jefferson H. **Gerenciando Crises Corporativas: Importância, Processo e Tópicos Recentes**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Adm.%20Geral/Gerenciando%20crises%20corporativas.pdf> Acesso em 20/07/2007, às 12h47.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. 4. Ed. São Paulo: Summus, 1997.

LITTLEJOHN, Stephen; DOMENICI, Kathy L. **Objetivos e Métodos de Comunicação na Mediação**. In. SCHnitman, Dora Fried; Littlejohn, Stephen (org). **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial: Como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

ORDUÑA, Octávio Isaac Rojas. In artigo **A Comunicação em Momentos de Crise**. Disponível em <[www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)>. Acesso em 20/07/2007 às 18h.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 4ª Ed, São Paulo, SP: Geração Editorial, 2007.

\_\_\_\_\_. **A Síndrome de Aquiles: Como lidar com crises de imagem**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2001.

SANTAELLA, Lucia; NÖTH, Winfried. **Imagem: Cognição, semiótica, mídia**. 3. Ed. São Paulo: Iluminuras Ltda., 2001.

SIMÕES, Roberto P. **Relações Públicas e Micropolítica**. 2. Ed. São Paulo – SP: Summus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas: Função Política**. 5. Ed. São Paulo – SP: Summus, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 1. Ed. São Paulo – SP: Thomson, 2004.

VILLAFANE, Justo; MÍNGUEZ, Norberto. **Princípios de Teoria General de La Imagem**. Madrid: Pirâmide, 1996.

*Websites consultados:*

[www.globo.com](http://www.globo.com)

[www.folha.uol.com.br](http://www.folha.uol.com.br)

[www.proteste.org.br](http://www.proteste.org.br)

[www.idec.com](http://www.idec.com)

[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

[www.crisisexperts.com.br](http://www.crisisexperts.com.br)

[www.mattel.com](http://www.mattel.com)

[www.recallmattel.com.br](http://www.recallmattel.com.br)