

**DIMENSÕES CULTURAIS E O IMPACTO NAS PRÁTICAS
COMUNICACIONAIS DE GESTÃO DE CRISES: um estudo
de casos comparados sob a ótica de Hofstede¹**
**CULTURAL DIMENSIONS AND THEIR IMPACT ON CRISIS
MANAGEMENT COMMUNICATION PRACTICES: A
Comparative Case Study from Hofstede's Perspective**

Luís Henrique dos Santos²
Felipe Diemer Lemos³

Resumo

O artigo investiga as diferenças na materialidade da gestão de crises em distintos contextos interculturais. O objetivo é identificar como as matrizes culturais influenciam a prática da comunicação de crise. A base teórica articula os estudos sobre a historicização da gestão de crises, a abordagem construcionista dos Estudos Culturais (Hall, 1997) e o modelo de dimensões culturais de Geert Hofstede (2011). A metodologia adotada foi o estudo de casos comparados, analisados por meio de um dispositivo da Análise de Discurso (AD) de linha francesa. O corpus inclui dois casos de crise em ambiente escolar ocorridos em 2025: um ataque a tiros na Brown University (EUA) e uma ameaça de atentado em escolas de Novo Hamburgo e Estância Velha (Brasil). Os resultados evidenciam que a comunicação de crise nos EUA manifestou-se por meio de um discurso pessoal, empático e focado na responsabilidade individual, enquanto no Brasil, prevaleceu um discurso institucional, técnico e focado no controle da informação e na ordem coletiva. Conclui-se que a gestão de crises é uma prática social profundamente influenciada pelas formações discursivas e culturais de cada sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Crises; Comunicação Intercultural; Análise de Discurso; Dimensões Culturais; Dimensões Culturais.

Abstract

This paper investigates the differences in the materiality of crisis management across distinct intercultural contexts. The main objective is to identify how cultural matrices influence the practice of crisis communication. The theoretical framework articulates studies on the historicization of crisis management, the constructionist approach of Cultural Studies (Hall, 1997), and Geert Hofstede's model of cultural dimensions (2011). The methodology adopted was a comparative case study, analyzed through a French Discourse Analysis (DA) device. The corpus comprises two crisis cases in the school environment that occurred in 2025: a shooting at Brown University (USA) and a threat of attack in schools in Novo Hamburgo and Estância Velha (Brazil). The results show that crisis communication in the US was manifested through a personal, empathetic discourse focused on individual responsibility, while in Brazil, an institutional, technical discourse focused on information control and collective order prevailed. It is concluded that crisis management is a social practice deeply influenced by the discursive and cultural formations of each society.

¹ Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL do 35º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal - RN. 9 a 12 de junho de 2026.

² Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas; mestre; lhsantos@lhsantos.com.br

³ Programa de Pós-Graduação em Comunicação - Centro Universitário Adventista de São Paulo; mestre; felipex29@gmail.com

Keywords: *Crisis Management; Intercultural Communication; Discourse Analysis; Cultural Dimensions; Case Studies.*

1. Introdução

A gestão de crises, consolidada como um campo de estudo e prática da comunicação corporativa, emerge da necessidade de as organizações navegarem em ambientes de crescente complexidade e incerteza. A sua gênese, multifacetada, remonta a uma interseção entre o planejamento de defesa civil do período da Guerra Fria e a pesquisa acadêmica sobre desastres, expandindo-se subsequentemente em resposta a acidentes tecnológicos de grande visibilidade e crises políticas de alto risco (WILLIAMS, 1976; GILBERT; LAUREN, 1980). Embora a prática tenha se profissionalizado e os modelos teóricos se multiplicado, uma lacuna significativa persiste no entendimento de como as diferentes matrizes culturais influenciam a materialidade da gestão de crises na contemporaneidade. Crises de gênese semelhante, como desastres ambientais ou escândalos corporativos, são geridas e comunicadas de formas distintas em diferentes contextos nacionais, sugerindo que a cultura é uma variável determinante, mas ainda subteorizada no campo.

O presente artigo tem como objetivo central identificar e analisar as diferenças na materialidade da gestão de crises em distintos contextos interculturais. Partiu-se do pressuposto de que uma crise é um fenômeno eminentemente perceptual (LUCAS, 2018), cuja definição, intensidade e atribuição de responsabilidade são socialmente construídas (SEEGER; SELLNOW; ULMER, 2003). Consequentemente, a forma como uma crise é percebida e, por extensão, gerida, está intrinsecamente ligada aos valores, crenças e estruturas sociais que compõem uma determinada cultura. Ignorar esta dimensão leva a uma aplicação universalista e frequentemente ineficaz de modelos de gestão predominantemente ocidentais.

Na persecução deste objetivo central, objetivos complementares foram atingidos: primeiramente, resgatar os aspectos históricos que marcaram a formação da gestão de crises como disciplina e campo profissional, tanto em sua origem internacional quanto em seu desenvolvimento no Brasil; em seguida, tipificar os pilares da formação sociológica de diferentes culturas que impactam os modelos de gestão, com especial atenção às dimensões

culturais propostas por Geert Hofstede (2011); e, por fim, comparar casos de gestão de crise em diferentes contextos interculturais, a fim de evidenciar as distinções na prática.

O artigo busca contribuir com respostas para a pergunta de pesquisa “quais são as diferenças na materialidade da gestão de crises de semelhante gênese em diferentes culturas na contemporaneidade?”. Ainda que o tema central – influência cultural na prática da gestão de crises – tenha sido explorado anteriormente, o artigo traz um elemento de ineditismo por conta da conjunção de referencial teórico-metodológico de análise que une estudo de casos comparados, Análise de Discurso de Linha Francesa (AD) e observação de dimensões culturais, com um *corpus* formado por casos recentes (ocorridos a menos de 90 dias da data de construção do presente artigo) e com a proposta de um dispositivo de análise não encontrado previamente na literatura sobre o tema. Ao final, com abordagem metodológica empregada, espera-se apresentar evidências de que crises de estruturas análogas são, de fato, geridas de formas distintas a partir de cenários culturais-nacionais diferentes, propondo um avanço na compreensão da comunicação de crise intercultural e oferecendo subsídios para uma prática mais reflexiva e contextualmente adaptada.

2. Revisão de Escopo

2.1. Origens e Historicização da Gestão de Crise

A formalização da gestão de crises como um campo de estudo distinto é um fenômeno relativamente recente, cujas raízes se espalham por múltiplas disciplinas ao longo da segunda metade do século XX. A literatura aponta para uma confluência de tradições: a pesquisa sobre desastres, a análise de políticas de segurança internacional e os estudos organizacionais (WILLIAMS, 1976). Autores como E. L. Quarantelli, a partir dos anos 1950, foram pioneiros nos estudos sociológicos de desastres, analisando as respostas sociais a eventos como enchentes e terremotos e lançando as bases para a compreensão do comportamento coletivo em situações de ruptura (QUARANTELLI, 1988). Paralelamente, o contexto da Guerra Fria impulsionou estudos sobre tomada de decisão em crises políticas de alto risco, com autores como Philip Williams (1976) conectando a gestão de crises à política internacional.

Foi, contudo, a partir dos anos 1970 e 1980, com a ocorrência de acidentes tecnológicos de grande visibilidade — como Three Mile Island (1979), Bhopal (1984) e Exxon Valdez (1989) — que o campo ganhou tração nos estudos de comunicação e relações públicas (FRANDSEN; JOHANSEN, 2017). O artigo de Arthur N. Gilbert e Paul G. Lauren, "*Crisis management: An assessment and critique*" (1980), é frequentemente citado como um marco na avaliação do campo emergente. Neste período, teóricos como Charles Perrow, com sua teoria dos "acidentes normais", e Ian I. Mitroff, com seus modelos de gestão organizacional, contribuíram para consolidar a ideia de que as crises são inerentes aos sistemas complexos e exigem uma abordagem proativa e estratégica (WILLIAMS, 1976).

No Brasil, a produção acadêmica sobre o tema ganhou corpo mais tardiamente, a partir do final dos anos 2000. Uma revisão sistemática da literatura brasileira, conduzida por Nunes e Oliveira (2021), identificou 90 produções entre 2015 e 2021, destacando uma predominância de estudos de caso sobre como organizações e figuras públicas se portaram em situações de conflito. Os trabalhos pioneiros no país focaram em análises aplicadas de incidentes específicos, como o do voo TAM 402, e em planos setoriais para indústrias como a aviação e a nuclear (FORNI, 2002). A pesquisa sobre logística humanitária e operações em desastres naturais, impulsionada por autores como Tábata Bertazzo (2017), também se mostrou um veio importante para o desenvolvimento do campo no contexto nacional.

2.2. A Crise como Percepção: A Virada Cultural

A premissa fundamental que orienta este artigo é a de que "crise é perceptual" (LUCAS, 2018). Esta ideia, consolidada na literatura de comunicação de crise, desloca o foco do evento em si para a sua interpretação pelos *stakeholders*. Uma crise só existe enquanto tal quando é percebida por públicos relevantes, cuja reação pode ameaçar a legitimidade, a reputação e a licença social para operar de uma organização (SEEGER; SELLNOW; ULMER, 2003). Esta abordagem construcionista social sustenta que as crises não são eventos objetivos, mas fenômenos socialmente construídos e interpretados através de lentes culturais (HARUTA; HALLAHAN, 2003), ótica corroborada por Jorge (2010):

A concepção de que uma crise parte de percepções das pessoas vem desde a sua própria origem. Ou seja, alguns autores diferenciam o fenômeno da crise e a crise em si, evidenciando que, em tempos de forte influência midiática sobre os

comportamentos humanos, os gestores lidam com os problemas e incidentes nas organizações e sua repercussão (JORGE, 2010).

Nesse sentido, os Estudos Culturais, notadamente a contribuição de Stuart Hall, oferecem um arcabouço teórico robusto para compreender este processo. Hall (1997) argumenta que a representação é o processo pelo qual o significado é produzido e trocado entre membros de uma cultura, por meio do uso da linguagem, dos signos e das imagens. A realidade não existe fora do processo de representação; é por meio dele que damos sentido ao mundo. Aplicado à esta discussão, um acidente industrial, por exemplo, não é uma crise *a priori*; ele se torna uma crise por causa dos discursos que o representam como tal na mídia, na política e na opinião pública.

O modelo de Codificação/Decodificação de Hall (1980) é particularmente útil para analisar a comunicação de crise. As organizações (emissores) codificam suas mensagens de crise (respostas, pedidos de desculpa, comunicados) a partir de seus "*frameworks* de conhecimento" e "relações de produção". Contudo, os públicos (receptores) não são passivos; eles decodificam tais mensagens a partir de suas próprias estruturas de significado, podendo assumir três posições hipotéticas: a dominante-hegemônica (aceitando a mensagem tal como foi codificada), a negociada (aceitando em parte, mas adaptando a um contexto local) ou a oposicional (rejeitando a mensagem e ressignificando-a a partir de um quadro de referência alternativo) (HALL, 1980). A cultura, portanto, funciona como o repertório de códigos que tanto emissores quanto receptores utilizam, e as diferenças nesse repertório explicam por que uma mesma estratégia de comunicação pode ser eficaz em um contexto e desastrosa em outro.

2.3. Dimensões Culturais e o Impacto na Gestão de Crises

Para operacionalizar a análise do impacto da cultura na gestão de crises, recorreu-se ao trabalho seminal de Geert Hofstede. Sua teoria das dimensões culturais, desenvolvida a partir de uma extensa pesquisa com mais de 117.000 funcionários da IBM em mais de 50 países entre 1967 e 1973, oferece um modelo para quantificar e comparar culturas nacionais (HOFSTEDE, 2011). O estudo original identificou quatro dimensões - Distância de Poder,

Individualismo vs. Coletivismo, Masculinidade vs. Feminilidade e Evitação de Incerteza -, posteriormente expandidas para seis com a adição da Orientação de Longo Prazo e Indulgência vs. Restrição. Embora não isento de críticas — que apontam, por exemplo, a sua origem em uma única empresa e a possibilidade de os dados estarem datados (MCSWEENEY, 2002) —, o modelo de Hofstede permanece como uma das ferramentas mais influentes para a análise intercultural.

Sua validade reside não em descrever indivíduos, mas em apontar tendências gerais que caracterizam uma sociedade. Funciona como se fosse um "software mental" que influencia tanto as expectativas do público quanto às estratégias de resposta das organizações. No campo da comunicação de crise, diversos estudos demonstram sua pertinência ao correlacionar essas dimensões com as preferências por determinadas estratégias de resposta (AN; PARK; CHO; BERGER, 2010; GOODMAN; LOW; VARUGHESE; PANG, 2011; LIM, 2020).

A comunicação de crise, portanto, não ocorre em um vácuo, mas no palco culturalmente codificado. Como apontam Goodman et al. (2011), as dimensões de Hofstede devem ser consideradas ao desenhar estratégias de comunicação para que sejam culturalmente sensíveis e relevantes. As seis dimensões propostas podem ser observadas na TABELA 1.

TABELA 1

Dimensões Culturais de Hofstede (2011)

Dimensão	Descrição
1. Distância de Poder (PDI)	Refere-se ao grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Em culturas com alta distância de poder (ex: Brasil, com índice 69), espera-se uma comunicação mais hierárquica e diretiva. Em culturas de baixa distância de poder (ex: EUA, com índice 40), o público pode esperar abordagens mais participativas (THE CULTURE FACTOR, 2026).
2. Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	Descreve o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros. Em culturas individualistas (ex: EUA, 91), prevalece o foco nos direitos e conquistas individuais. Em culturas coletivistas (ex: Brasil, 38), a identidade é definida pelo grupo (HARUTA; HALLAHAN, 2003; THE CULTURE FACTOR, 2026).

Dimensão	Descrição
3. Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	Culturas "masculinas" (ex: EUA, 62) valorizam a assertividade e a competição. Culturas "femininas" valorizam a modéstia e a cooperação (HOFSTEDE, 2011).
4. Evitação de Incerteza (UAI)	Mede a tolerância de uma sociedade à ambiguidade. Culturas com alta evitação de incerteza (ex: Brasil, 76) demandam regras claras e precisão. Culturas com baixa evitação (ex: EUA, 46) são mais tolerantes ao risco (HARUTA; HALLAHAN, 2003; THE CULTURE FACTOR, 2026).
5. Orientação de Longo Prazo vs. Curto Prazo (LTO)	Aborda como as sociedades lidam com os desafios do presente e do futuro (HOFSTEDE, 2011).
6. Indulgência vs. Restrição (IVR)	Refere-se ao grau em que uma sociedade permite a livre gratificação de impulsos humanos (HOFSTEDE, 2011).

Fonte: Autores

A relação entre essas dimensões e a gestão de crises é direta e profunda. Em culturas com alta Distância de Poder, como a brasileira, a comunicação de crise tende a ser centralizada. Neste caso, há a figura de um porta-voz oficial de alto escalão que fala em nome da instituição de forma diretiva. A expectativa do público é a de que a autoridade assuma o controle e dite as regras, e a ausência de uma figura de poder forte pode ser interpretada como fraqueza ou descaso. Em contraste, em culturas marcadas pela baixa Distância de Poder, como a norte-americana, espera-se que os líderes sejam acessíveis, participativos em um processo comunicacional mais horizontal e transparente. Um líder pessoalmente engajado, que expressa emoções e que dialoga com as partes afetadas, tende a ser mais bem recebido do que uma figura distante e puramente institucional.

Da mesma forma, a dimensão Individualismo vs. Coletivismo molda o foco da mensagem. Em sociedades individualistas, a ênfase recai sobre a responsabilidade individual, a transparência e a prestação de contas (accountability). Em crises, o público espera que os responsáveis sejam identificados, as consequências sejam individualizadas e que a comunicação seja direta e focada nos fatos e nas ações tomadas para remediar o problema. Em sociedades coletivistas, o foco se desloca para a proteção do grupo, a manutenção da harmonia social e a responsabilidade compartilhada. A comunicação de crise pode priorizar a

restauração da ordem coletiva e a expressão de solidariedade em detrimento da atribuição de culpa individual, que poderia gerar conflito e desarmonia.

Por fim, a Evitação de Incerteza influencia como a informação é gerenciada. Culturas com alta evitação de incerteza, como a brasileira, têm menor tolerância à ambiguidade e demandam respostas rápidas, claras e definitivas. A comunicação de crise, nesse contexto, pode se concentrar em fornecer certezas, mesmo que parciais, e em estabelecer regras e procedimentos para controlar o caos. O silêncio ou a admissão de não saber pode ser considerado motivo para pânico e desconfiança. Em culturas com baixa evitação de incerteza, em que norte-americana se encaixa melhor, há uma maior tolerância para o risco e a ambiguidade, permitindo uma comunicação mais pragmática, que admite abertamente o que ainda não se sabe e se concentra em processos de descoberta e resolução, mesmo incertos.

Estudos comparativos, como os realizados durante a pandemia de COVID-19, evidenciaram como essas dimensões se materializam. A comunicação de crise no Brasil e nos EUA, por exemplo, foi profundamente afetada pela polarização política, mas as expectativas do público e as estratégias adotadas refletiram suas respectivas pontuações culturais (HALLIN; MANCINI, 2004).

3. Metodologia

Para investigar as diferenças na materialidade da gestão de crises em distintos contextos interculturais, adotou-se como metodologia o estudo de casos comparados. Esta abordagem permitiu uma análise aprofundada e contextualizada de fenômenos complexos (YIN, 2015). Os casos foram selecionados *vis-à-vis*, ou seja, crises de gênese semelhante ocorridas em dois países com perfis culturais marcadamente distintos, como Brasil e Estados Unidos, cujas diferenças foram delineadas na seção anterior com base no modelo de Hofstede.

O dispositivo de análise para examinar o *corpus* — composto pelos discursos oficiais das organizações e cobertura midiática — foi fundamentado na Análise de Discurso de Linha Francesa (AD). A AD, iniciada por Michel Pêcheux (1997), não se propõe como um método de aplicação direta, mas como uma disciplina de interpretação que articula linguagem,

história e ideologia. Ela mostrou-se particularmente adequada a este estudo por permitir ir além da superfície do texto e investigar a "materialidade" do discurso.

Para tanto, mobilizaram-se conceitos-chave da AD. A noção de condições de produção do discurso foi central para contextualizar cada caso (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2004). Analisou-se como as formações discursivas — aquilo que regula o que pode e deve ser dito — se manifestam nas estratégias de comunicação de crise. O dispositivo analítico, nos termos de Eni Orlandi (2001), foi construído para cada caso, articulando o dispositivo teórico da AD com as especificidades do *corpus*. Este dispositivo guiou a análise ao focar no funcionamento do interdiscurso (a memória discursiva) e do intradiscurso (a linearidade do texto) (MAINGUENEAU, 2005).

4. Corpus de Análise

O corpus desta pesquisa foi constituído por dois casos de crise em ambiente escolar, ocorridos em contextos culturais distintos – Estados Unidos e Brasil – durante o ano de 2025. A seleção buscou eventos que, embora diferentes em sua conclusão (um ataque consumado e uma ameaça de ataque), compartilham semelhante gênese e o mesmo ambiente simbólico (instituições de ensino) e geraram ampla mobilização comunicacional.

4.1. Caso 1: Ataque a tiros na Brown University (EUA, 2025)

Em 13 de dezembro de 2025, um ataque a tiros no campus da Brown University, em Providence (Rhode Island), resultou em duas mortes e múltiplos feridos. O evento, ocorrido durante uma sessão de estudos para provas finais, desencadeou um lockdown imediato e uma intensa investigação policial, com ampla cobertura da mídia nacional e internacional (REUTERS, 2025; AP NEWS, 2025). A comunicação da universidade desdobrou-se em várias etapas, iniciando com uma nota imediata da presidente Christina H. Paxson e evoluindo para uma iniciativa de longo prazo. A primeira nota, intitulada "*A tragic day for our community*", estabeleceu o tom da resposta:

This is a deeply tragic day for Brown, our families and our local community. There are truly no words that can express the deep sorrow we are feeling for the victims of the shooting that took place today... Our hearts are with their families.

We know this is a source of tremendous fear and anxiety across our community and for our families right now. (PAXSON, 2025).⁴

Semanas depois, em 5 de janeiro de 2026, a mesma presidente anunciou a iniciativa "Brown Ever True", um programa de recuperação e cura para a comunidade. Neste segundo comunicado, o discurso pessoal e empático foi aprofundado:

There is no playbook for what we have been through as a community. There is no single source of truth for how any of us should heal... As we prepare for the start of the spring semester, I am deeply committed to the healing we will do together. I am committed to ensuring that students, faculty and staff have the resources and support you need to help us move forward. (BROWN UNIVERSITY, 2026).⁵

Neste segundo momento, a universidade também nomeou as vítimas fatais e expressou solidariedade contínua às suas famílias, reforçando o foco no sofrimento individual e na construção de uma narrativa de luto e recuperação coletiva liderada por uma figura pessoalmente engajada.

4.2. Caso 2: Ameaça de atentado em Novo Hamburgo e Estância Velha (Brasil, 2025)

Nos dias 7 e 8 de agosto de 2025, as prefeituras de Novo Hamburgo e Estância Velha (RS) suspenderam preventivamente as aulas em suas redes municipais após receberem informações sobre uma possível ameaça de atentado em escolas. A ameaça, que circulou em grupos na "deep web", levou a uma mobilização das forças de segurança e a uma decisão de suspender as aulas para "garantir a segurança da rede escolar e a tranquilidade às famílias" (CNN BRASIL, 2025). O corpus deste caso é composto pelas notas oficiais emitidas pelas

⁴ Os autores mantiveram o texto original em inglês por não haver publicação do mesmo em português. Segue tradução dos autores: "Este é um dia profundamente trágico para Brown, nossas famílias e nossa comunidade local. Não há palavras que possam expressar a profunda tristeza que sentimos pelas vítimas do tiroteio que ocorreu hoje... Nossos corações estão com suas famílias. Sabemos que isso é motivo de enorme medo e ansiedade em toda a nossa comunidade e para nossas famílias neste momento". (PAXSON, 2025)

⁵ Idem. Tradução dos autores: "Não existe um manual para o que passamos como comunidade. Não existe uma única verdade sobre como qualquer um de nós deve se curar... Enquanto nos preparamos para o início do semestre de primavera, estou profundamente comprometido com a cura que faremos juntos. Estou comprometido em garantir que alunos, professores e funcionários tenham os recursos e o apoio necessários para nos ajudar a seguir em frente". (BROWN UNIVERSITY, 2026).

prefeituras. A nota da Prefeitura de Novo Hamburgo, reproduzida em veículos como a CNN Brasil, ilustra a abordagem adotada:

A Prefeitura de Novo Hamburgo recebeu informações sobre a possibilidade de um atentado em escola da cidade e tem trabalhado com ações preventivas por meio do aumento da presença de forças de segurança em ambiente escolar, bem como no campo das investigações. Para garantir a segurança da rede escolar e a tranquilidade às famílias, as aulas serão suspensas na rede municipal nos dias 8 e 11 de agosto. A Prefeitura seguirá monitorando e estruturando ações de prevenção nas escolas. Reafirmamos que a disseminação dessas informações de maneira irresponsável pode vir a potencializar transtornos nas escolas, por essa razão, solicitamos à população que seja responsável sobre a propagação do assunto, evitando a disseminação imprudente das informações. (PREFEITURA DE NOVO HAMBURGO apud CNN BRASIL, 2025).

O discurso dos prefeitos, embora individualizado, manteve o tom institucional e focado na gestão da informação e na prevenção. O prefeito de Estância Velha, Diego Francisco, afirmou: "Mesmo sem risco real no momento, optamos por suspender as aulas desta sexta-feira como medida de precaução" (SUL21, 2025). Já o prefeito de Novo Hamburgo, Gustavo Finck, admitiu a incerteza sobre o alvo, mas enquadrou a questão como um problema de segurança a ser monitorado: "Não sabemos se poderia ser uma escola municipal, estadual ou particular. É um grupo que interage na deep web. As forças policiais têm monitorado essas pessoas há bastante tempo" (SUL21, 2025). Em nenhum momento o discurso se voltou para o pânico ou ansiedade individual dos alunos ou pais, mas sim para a ação preventiva e o controle da ordem pública.

5. Análise e Resultados

A análise comparativa dos discursos foi realizada por meio de um dispositivo de AD em diálogo com as dimensões culturais de Hofstede.

5.1. Dispositivo de Análise

TABELA 2
Dispositivo de Análise: AD + Dimensões Culturais

Categoria de Análise (AD)	Indicadores Observáveis no Discurso	Dimensão Cultural (Hofstede)	Brasil (Índice)⁶	EUA (Índice)
Condições de Produção	Natureza do evento; Posição do sujeito-enunciador	Evitação de Incerteza (UAI)	76	46
Formação Discursiva	Afiliação a discursos (segurança, cuidado); Memória discursiva	Orientação de Longo Prazo (LTO)	44	26
Modalização do Discurso	Tom (emocional, técnico); Marcas de subjetividade (ethos)	Distância de Poder (PDI)	69	40
Relação com o Interlocutor	Contrato de comunicação; Imagem do destinatário	Individualismo (IDV)	38	91

Fonte: Autores

5.2. Análise Comparativa dos Casos

Ao aplicar o dispositivo aos dois casos, as diferenças na materialidade do discurso de crise se tornam evidentes. No caso da Brown University, as condições de produção mostram um discurso que, embora institucional, é consistentemente enunciado por uma figura individualizada – a presidente Christina H. Paxson. Ela não fala apenas como a líder da instituição, mas como um membro da comunidade que compartilha da dor coletiva ("*our community*", "*we are feeling*") e se compromete pessoalmente com a recuperação ("*I am deeply committed*"). Essa construção de um ethos pessoal e empático, que busca diminuir a distância entre a liderança e a comunidade, é característica de uma cultura com baixa Distância de Poder, onde se espera que o líder demonstre acessibilidade e humanidade. O discurso é modalizado pela emoção ("*deeply tragic*", "*deep sorrow*") e o foco da mensagem está nas vítimas e suas famílias, chegando a nomeá-las em comunicações posteriores. Isso

⁶ Os índices de cada dimensão foram propostos por Hofstede em sua pesquisa original (2011) e consideram 50 como ponto de inflexão entre a tendência à adoção (>50) e tendência à aversão (<50) de cada dimensão em casa context cultural. A TABELA 1 aponta que, com exceção da LTO – Orientação de Longo Prazo, todas as demais dimensões são opostas na culturas estadunidense e brasileira quando comparadas.

reflete uma cultura individualista, que valoriza a vida e o sofrimento de cada indivíduo como um evento central. A admissão da incerteza ("*There is no playbook*", "*no single source of truth*") é tolerada e até mesmo usada como um recurso retórico para construir empatia, pois o foco está na transparência do processo de cura, o que é típico de uma cultura com baixa Evitação de Incerteza.

Em contraste, no caso de Novo Hamburgo, as condições de produção revelam um discurso predominantemente institucional. O enunciador principal é a "Prefeitura de Novo Hamburgo", uma entidade abstrata. Mesmo quando os prefeitos falam, eles o fazem de um lugar de autoridade técnica, não pessoal. Não há compartilhamento de emoções, mas a comunicação de decisões administrativas. Isso constrói um ethos de autoridade distante, alinhado a uma cultura com alta Distância de Poder, em que a função da autoridade é governar, não se solidarizar. A modalização do discurso é deôntica, focada no dever e na ação ("*tem trabalhado com ações preventivas*", "*aulas serão suspensas*"). O foco da mensagem não está nos indivíduos potencialmente ameaçados, mas na manutenção da ordem coletiva ("*garantir a segurança da rede escolar e a tranquilidade às famílias*") e no controle da informação, chegando a transferir parte da responsabilidade para a população ("*solicitamos à população que seja responsável*"). Esta abordagem reflete tanto uma cultura coletivista, que prioriza o bem-estar do grupo sobre a ansiedade individual, quanto uma cultura com alta Evitação de Incerteza, que busca suprimir a ambiguidade e o pânico por meio de diretrizes claras ("*medida de precaução*") e controle informativo.

5.3. Resultados da Análise

A tabela a seguir sintetiza os resultados, evidenciando como as diferentes matrizes culturais se materializam em estratégias discursivas distintas:

TABELA 3
Síntese dos Resultados da Análise de Peças Discursivas

Eixo de Análise	Brown University (EUA)	Novo Hamburgo / Estância Velha (Brasil)	Correlação Cultural (Hofstede)
-----------------	------------------------	---	--------------------------------

Eixo de Análise	Brown University (EUA)	Novo Hamburgo / Estância Velha (Brasil)	Correlação Cultural (Hofstede)
Ethos do Enunciador	Pessoal, empático, acessível	Institucional, técnico, distante	Distância de Poder (PDI): Baixa nos EUA, Alta no Brasil
Foco da Mensagem	Vítimas, responsabilidade individual	Prevenção, controle da informação, ordem coletiva	Individualismo (IDV): Alto nos EUA, Baixo no Brasil
Gestão da Incerteza	Comunicação direta sobre fatos	Controle de boatos, minimização do alarme	Evitação de Incerteza (UAI): Baixa nos EUA, Alta no Brasil
Tom do Discurso	Emocional e humano	Formal e cautelar	Combinação de PDI e UAI

Fonte: Autores

A análise do **Ethos do Enunciador** revela uma dicotomia clara. Nos EUA, a presidente da universidade se posiciona como um membro da comunidade que compartilha a dor do grupo, utilizando uma linguagem que a aproxima de seus interlocutores. Isso materializa o baixo índice de Distância de Poder da cultura norte-americana, onde a liderança é percebida como mais acessível. No Brasil, o ethos construído é o da instituição, da autoridade pública que detém o controle e emite diretrizes. A comunicação é impessoal e formal, reforçando a hierarquia e a distância entre o poder público e os cidadãos, o que é consistente com o alto PDI brasileiro.

O **Foco da Mensagem** também diverge significativamente. O discurso da Brown University centra-se nas vítimas e na responsabilidade da instituição em cuidar de sua comunidade. A mensagem é construída em torno do indivíduo, refletindo o alto Individualismo da sociedade norte-americana. Em contrapartida, os comunicados brasileiros focam na prevenção, na ordem coletiva e no controle da informação. O apelo à "responsabilidade na propagação do assunto" demonstra uma preocupação com a estabilidade do grupo social, uma característica de culturas mais coletivistas.

A **Gestão da Incerteza** mostra como cada cultura lida com a ambiguidade. O discurso norte-americano, vindo de uma cultura com baixa Evitação de Incerteza, é mais direto ao admitir o que se sabe e o que não se sabe ("this is an evolving situation"). A

prioridade é a transparência. O discurso brasileiro, por outro lado, reflete uma alta Evitação de Incerteza ao tentar controlar a narrativa e minimizar o alarme ("não há motivo para alarme", "evitando a disseminação imprudente"). A estratégia é reduzir a ambiguidade por meio do controle da informação, em vez de expô-la.

Finalmente, o **Tom do Discurso** sintetiza essas diferenças. O tom emocional e humano da comunicação norte-americana é uma consequência da combinação de baixo PDI e alto IDV, que valoriza a expressão individual e a conexão pessoal. O tom formal e cauteloso da comunicação brasileira resulta da combinação de alto PDI e alto UAI, que favorece a formalidade, o controle e a cautela como formas de manter a ordem e a previsibilidade.

6. Considerações Finais

Este estudo buscou demonstrar que a gestão de crises é uma prática social profundamente influenciada por matrizes culturais. A análise comparativa entre os casos da Brown University (EUA) e de Novo Hamburgo/Estância Velha (Brasil) corroborou a hipótese central: crises de gênese semelhante, ocorridas em ambientes simbólicos análogos, foram geridas e comunicadas de maneiras fundamentalmente distintas, e essas diferenças se correlacionam com as dimensões culturais de cada país.

Os resultados indicam que, em uma cultura de baixo PDI e alto IDV como a dos Estados Unidos, a comunicação de crise tende a valorizar a transparência, a empatia pessoal do líder e a atribuição de responsabilidade individual. Em contraste, em uma cultura de alto PDI, baixo IDV e alto UAI como a brasileira, a comunicação tende a ser mais hierárquica, formal, focada no controle da informação e na preservação da ordem coletiva. A comunicação de crise, portanto, não é apenas um evento a ser gerenciado, mas a estratégia que envolve um texto a ser escrito (ou um discurso a ser fortalecido), e a "gramática" utilizada para disseminá-lo é culturalmente determinada.

Este trabalho contribui para o campo da comunicação corporativa ao reforçar a necessidade de superar modelos universalistas de gestão de crises, propondo uma abordagem mais contextualmente sensível. A principal limitação do estudo reside em seu escopo, focado em dois casos. Pesquisas futuras podem expandir a análise para outros contextos culturais e

setores econômicos, bem como investigar a recepção desses discursos pelos diferentes públicos, aprofundando a aplicação do modelo de codificação/decodificação de Hall. Aprofundar a análise sobre como a memória discursiva de outras crises em cada país afeta a gestão de novos eventos também se apresenta como um caminho profícuo para futuras investigações.

O trabalho também convida as organizações a uma reflexão sobre a importância de se perceber com agilidade as mudanças culturais na sociedade e adotar estratégias de comunicação de crise a partir de tal contexto. Além de questões culturais decorrentes de aspectos relacionados às matrizes de formação sociológica das sociedades onde se dão as situações de crise, existem as transformações culturais relacionadas a mudanças tecnológicas na sociedade, posto que “as tecnologias digitais remodelam os símbolos, expressões e práticas culturais” (ALSALEH, 2024). Se as redes sociais digitais e demais plataformas de comunicação online mudam os modos de produzir, circular e interpretar signos, então elastambém reconfiguram símbolos, práticas e formas de comunicação cultural, transformando a maneira como indivíduos e comunidades constroem e negociam significados, ou seja, os percebem, o que de fato impacta diretamente a percepção de crise.

7. Referências

- ALSALEH, Abdullah. **The impact of technological advancement on culture and society**. *Scientific Reports*, [S. l.], v. 14, art. 32140, 30 dez. 2024. DOI: 10.1038/s41598-024-83995-z. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-83995-z>. Acesso em: 4 fev. 2026
- AN, S.; PARK, D. J.; CHO, S.; BERGER, B. A cross-cultural study of effective organizational crisis response strategy in the United States and South Korea. **International Journal of Strategic Communication**, v. 4, n. 4, p. 248-269, 2010.
- AP NEWS. Neighborhood cameras capture potential shooter's route around Brown University. **AP News**, 18 dez. 2025. Disponível em: <https://apnews.com/article/brown-shooting-person-of-interest-timeline-security-video-80a5449e99b45a4b1e9ec8a40b620ff9>. Acesso em: 4 fev. 2026.
- BERTAZZO, Tábata. **Logística humanitária**. Curitiba: Appris, 2017.
- CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.
- BROWN UNIVERSITY. Brown University president details Brown Ever True healing and recovery effort. 5 jan. 2026. Disponível em: <https://www.brown.edu/news/2026-01-05/brown-ever-true-healing-recovery>. Acesso em: 4 fev. 2026.
- CNN BRASIL. Aulas são suspensas em cidades do RS após ameaças de ataque. **CNN Brasil**, 8 ago. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/sul/rs/aulas-sao-suspensas-em-cidades-do-rs-apos-ameacas-de-ataque/>. Acesso em: 4 fev. 2026.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANDSEN, Finn; JOHANSEN, Winni. **The Routledge handbook of crisis communication**. London: Routledge, 2017.

G1. Aulas são suspensas na rede municipal em Novo Hamburgo por questões de segurança. 7 ago. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2025/08/07/aulas-suspensas-novo-hamburgo.ghtml>. Acesso em: 4 fev. 2026.

GILBERT, Arthur N.; LAUREN, Paul G. Crisis management: An assessment and critique. **Journal of Conflict Resolution**, v. 24, n. 4, p. 641-664, 1980.

GOODMAN, M. B.; LOW, Y. S.; VARUGHESE, J.; PANG, A. Communicating crisis: how culture influences image repair in Western and Asian governments. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 218-242, 2011.

HALL, Stuart. Encoding/decoding. In: HALL, S. *et al.* (Eds.). **Culture, media, language**. London: Hutchinson, 1980. p. 128-138.

HALL, Stuart (Ed.). **Representation**: Cultural representations and signifying practices. London: Sage, 1997.

HALLIN, Daniel C.; MANCINI, Paolo. **Comparing media systems**: Three models of media and politics. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

HARUTA, A.; HALLAHAN, K. Cultural issues in airline crisis communications: A Japan-U.S. comparative study. **Asian Journal of Communication**, v. 13, n. 2, p. 122-153, 2003.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, 2011.

JORGE, Nuno da Silva. **Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas) – Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2010.

JORNAL DO COMÉRCIO. Novo Hamburgo cancela aulas por risco de atentado em escola. **Jornal do Comércio**, 8 ago. 2025. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/jornal-cidades/2025/08/1213667-novo-hamburgo-cancela-aulas-por-risco-de-atentado-em-escola.html>. Acesso em: 4 fev. 2026.

LIM, J. R. How organizations in different cultures respond to crises: Content analysis of crisis responses between the United States and South Korea. **International Journal of Strategic Communication**, v. 14, n. 5, p. 367-385, 2020.

LUCAS, Maurício Lisboa. **Crises de imagem em três ângulos: evento, percepção e construção de credibilidade**. *Dispositiva*, Belo Horizonte, v. 7, n. 12, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/dispositiva/article/download/19232/14278/69194>. Acesso em: 4 fev. 2026.

MAINGUENEAU, Dominique. **Gênese dos discursos**. Tradução de Sírio Possenti. Curitiba: Criar Edições, 2005.

MCSWEENEY, B. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, v. 55, n. 1, p. 89-118, 2002.

NUNES, J. C. A.; OLIVEIRA, J. A. de. A produção científica sobre gestão de crises no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Internacional de Relações Públicas**, v. 11, n. 22, p. 145-165, 2021.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2001.

PAXSON, Christina H. To Parents and Families: A tragic day for our community. **Brown University**, 13 dez. 2025. Disponível em: <https://president.brown.edu/president/parents-and-families-tragic-day-our-community>. Acesso em: 4 fev. 2026.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas: Editora da Unicamp, 1997.

QUARANTELLI, E. L. Disaster crisis management: A summary of research findings. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 4, p. 373-385, 1988.

REUTERS. Multiple people shot at Brown University, official says. **Reuters**, 13 dez. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/world/us/multiple-people-shot-brown-university-official-says-2025-12-13/>. Acesso em: 4 fev. 2026.

SEEGER, Matthew W.; SELLNOW, Timothy L.; ULMER, Robert R. **Communication and organizational crisis**. Westport: Praeger, 2003.

SUL21. Novo Hamburgo e Estância Velha suspendem aulas após ameaça a escolas. 7 ago. 2025. Disponível em: <https://sul21.com.br/noticias/educacao/2025/08/novo-hamburgo-e-estancia-velha-suspendem-aulas-apos-ameaca-a-escolas/>. Acesso em: 4 fev. 2026.

THE CULTURE FACTOR. **Country comparison tool**. 2026. Disponível em: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>. Acesso em: 4 fev. 2026.

WILLIAMS, Philip. **Crisis Management: Confrontation and Diplomacy in the Nuclear Age**. London: Martin Robertson, 1976.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.