

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS BANZOLI

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES

CURITIBA

2013

LUCAS BANZOLI

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Relatório apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Juliane Martins

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

LUCAS BANZOLI

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Relatório apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional e Tecnológica, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Profa. Ms. Juliane Martins
Orientadora – SEPT, UFPR

Prof. Dra. Anna Beatriz Paula
SEPT, UFPR

Profa. Ms. Flávia Bepalhok
SEPT, UFPR

Curitiba, Dezembro de 2013.

RESUMO

Muitas empresas promissoras e grandes instituições de sucesso acabam chegando a um ponto crítico e praticamente insolucionável, não tanto por alguma falha estratégica no planejamento interno, mas por crises, escândalos ou polêmicas que acabam acometendo as empresas que, muitas vezes, não têm ao seu dispor meios plausíveis de gerenciá-las a fim de voltar a um estado pacífico. Quando não são bem gerenciadas, tais crises podem culminar no fim de uma empresa, deitando por terra todos os vários anos de esforço e trabalho desempenhados até então. Este manual visa aprofundar sobre o que envolve essas crises, como elas ocorrem, o que se pode fazer para evitá-las e como agir caso elas já estejam em ação, oferecendo subsídio para as empresas em suas crises e lhes dando suporte sobre como gerenciá-las, minimizá-las e repará-las, e de que modo devem atuar antes, durante e depois das crises, salvaguardando a credibilidade da empresa em todas as circunstâncias.

Palavras-chave: Comunicação Institucional. Gerenciamento de Crises. Manual.

ABSTRACT

Many promising companies and large institutions of success eventually coming to a critical point and practically unsolvable, not so much for any failure in the internal strategic planning, but by crises, scandals or controversies that end up affecting companies that often do not have at their disposal plausible ways of managing them in order to return to a peaceful state. When they are not well managed, such crises may culminate at the end of a company, nullifying all the years of effort and work performed so far. This manual aims to expand on what involves these crises, how they occur, what we can do to avoid them and how to act if they are already in action, offering subsidies to businesses in their crises and giving them advice on how to manage them, minimize them and fix them, and how they should act before, during and after the crisis, safeguarding the credibility of the company in all circumstances.

Key-Words: Institutional Communication. Crisis Management. Manual.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 O QUE É CRISE?	8
2.1 EXEMPLOS DE CRISE	9
2.2 COMUNICAÇÃO E CRISE	11
3 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E CRISE DE IMAGEM	14
3.1 EXEMPLOS NEGATIVOS	14
3.2 EXEMPLOS POSITIVOS	16
3.3 COMO TRATAR UMA CRISE DE IMAGEM.....	17
4 A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL	20
5 RELATÓRIO	22
5.1 METODOLOGIA.....	22
5.2 CONFECÇÃO DO MANUAL	23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Uma crise é o resultado de uma ocorrência real de algum evento, onde a situação de emergência está fora de controle. Uma crise pode resultar, até mesmo, no fim de uma empresa ou no completo fracasso dela. Um bom plano de comunicação no gerenciamento de crises, porém, tem a capacidade de poder prevenir tais casos e minimizar os efeitos negativos gerados pelas crises. As empresas necessitam de um planejamento prévio para as situações de crise. Para tanto, é preciso a tomada de medidas preventivas e emergenciais.

As crises podem chegar a qualquer momento, e por qualquer razão. Um dos casos que ficou famoso, ganhou a seguinte legenda nos meios de comunicação: “Músico que teve violão quebrado pela United vira fenômeno no YouTube e lança carreira na Web”¹. A matéria retratava o caso de um músico que fez um vídeo contra uma companhia aérea após esta ter cuidado mal e danificado o seu violão Taylor.

O músico decidiu, então, criar um vídeo onde satiriza a atitude da companhia em protesto contra ela, que virou hit no YouTube com mais de 5 milhões de visualizações e que resultou numa completa *crise* à companhia United Airlines, que desde então passou a ser conhecida por “quebra violões” e a ter um significativo prejuízo em termos financeiros e em credibilidade.

A companhia agiu corretamente nesta situação? Como deveria ter se preparado e se comportado em circunstâncias assim? Estaria a United Airlines realmente preparada antecipadamente para enfrentar uma situação problemática como essa? Evidentemente, um bom plano de gerenciamento de crises poderia resultar (ou pelo menos minimizar) os danos sofridos pela companhia aérea com todos os estragos que foram feitos. E o mesmo pode ser dito em relação a todas as demais empresas: muitas delas acabam fracassando em cima de detalhes que poderiam ser facilmente solucionados, se estivessem bem preparados para tal.

¹ GOMES, Luciani. **Músico que teve o violão quebrado pela United vira fenômeno no YouTube e lança 'carreira' na web.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/mundo/musico-que-teve-violao-quebrado-pela-united-vira-fenomeno-no-youtube-lanca-carreira-na-web-3213125>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

Com o avanço da tecnologia e o aumento significativo dos meios de comunicação, além do surgimento da internet, uma crise que antes poderia ser facilmente controlada hoje tem o potencial de tomar dimensões muito maiores, que podem comprometer todo o trabalho de anos de uma empresa. Uma crise que antes poderia no máximo ter espaço em um cantinho num jornal hoje é destaque em telejornais, é explorada ao máximo pela mídia, é comentada em sites e blogs na internet além das redes sociais, e se alastra rapidamente, exigindo uma atitude mais rápida e eficiente das instituições.

O maior número de fontes de informações acaba expondo e acentuando a crise, como aponta Forni:

A mensagem está mais diluída ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia, as boas novas tendem a alcançar uma plateia menor e as más novas, uma plateia maior.²

A difusão de blogs, redes sociais e celulares no contexto das crises também é ressaltada por Forni, que faz uma importante observação sobre o fato de que divulgar notícia, nos dias de hoje, não é mais exclusividade dos meios de comunicação:

Com a difusão de blogs, sites de relacionamento, celulares e câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. A empresa não centraliza mais as informações e a mídia chega atrasada. Qualquer pessoa pode ser produtor de conteúdo. No atentado de um aluno contra colegas, que redundou na morte de 32 pessoas, na Universidade Virginia Tech, nos EUA, em 2007, a notícia foi divulgada por e-mail, torpedos dos celulares e sites de relacionamento, antes da cobertura da mídia.³

Tudo isso nos leva à conclusão de Yves Mamou, de que “a diferença entre o momento em que o acontecimento se produz e o de quando ele é difundido tende a se anular⁴”. E isso, evidentemente, exige uma atitude mais enérgica e pronta das empresas, se adaptando a essa nova era da comunicação em que vivemos e estando capacitada a superar os obstáculos que são cada vez maiores.

² FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

³ *ibid.*

⁴ MAMOU, Yves. **A culpa é da imprensa**. São Paulo: Marco Zero, 1992, p.13.

2 O QUE É CRISE?

Para Mitroff, "crise é algo negativo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização"⁵. Uma crise pode mudar radicalmente o desenvolvimento de qualquer projeto, ela é "o resultado de uma ocorrência real de algum evento, onde a situação de emergência está fora de controle"⁶. O Institute for Crisis Management, dos EUA, conceitua crise como sendo "uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação"⁷. McLoughlin foi além ao dizer que "em uma crise, o prejuízo para a empresa – real ou potencial – é considerável, e ela não pode, por si mesma, colocar um ponto final na questão"⁸.

O Dicionário Aurélio oferece diversos significados para "crise", indo desde o aspecto pessoal até o social⁹. Crise pode ser uma "mudança brusca que se produz no estado de um doente e que se deve à luta entre o agente agressor infeccioso e as forças de defesa do organismo", como também pode ser um "momento perigoso ou difícil de uma evolução ou de um processo", ou mesmo uma "crise econômica, ruptura periódica do equilíbrio entre produção e consumo, que traz como conseqüências desemprego generalizado, falências, alterações dos preços e depreciação dos valores circulantes".

O Dicionário Michaelis define crise como sendo um "momento crítico ou decisivo", uma "situação aflitiva; base difícil; colapso", uma "conjuntura perigosa, situação anormal e grave"¹⁰.

Como vemos, há diversas definições de crise, porque ela abrange desde o aspecto pessoal do indivíduo até o social, desde algo que ofereça risco a uma única pessoa até algo que ponha em perigo toda uma instituição.

⁵ 2001 apud FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

⁶ BECK, Paulo. **Manual de Gerenciamento de Crises**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/60555594/Manual-Gerenciamento-de-Crises-Modelo>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

⁷ FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

⁸ McLOUGHLIN, 2004, p. 67 apud PINHO, J. B. **Comunicação nas Organizações**. São Paulo: Editora UFV, 2006, p. 301.

⁹ Disponível em: <<http://www.dicionarioaurelio.com/Crise.html>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

¹⁰ Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=crise>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

Veremos, então, diversos exemplos daquilo que pode ser considerado como sendo uma crise.

2.1 EXEMPLOS DE CRISE

- a) Crise Econômica. Uma crise econômica é um momento no qual a economia mostra indicadores negativos, podendo gerar falências, desemprego em massa e o aumento da pobreza. A Grande Depressão de 1930 foi um grande exemplo disso. A oferta passou a ser maior que a demanda nos Estados Unidos, e conseqüentemente os preços caíram, a produção diminuiu e o desemprego aumentou. Tudo isso resultou na queda das ações da bolsa de valores e posteriormente na quebra da bolsa. Houve quedas drásticas do produto interno bruto de diversos países, e milhares de acionistas perderam tudo da noite para o dia. Um exemplo mais recente diz respeito à Grande Recessão, que se deu início após a falência do banco de investimentos estadunidense Lehman Brothers. Como um efeito dominó, muitas outras instituições também chegaram à falência. Os efeitos dessa recessão se fazem sentir até hoje. Outro caso mais recente que podemos citar é o da crise da Grécia, que gastou bem mais do que podia na última década e se afundou em dívidas, deixando os investidores relutantes em emprestar mais dinheiro ao país. Como resultado, aquilo que jamais alguém pensou que poderia acontecer com a Grécia se tornou realidade: crianças procurando comida nas latas de lixo, jovens clamando por restos de comida e adolescentes com corpos crispados pela fome que assolou o país europeu¹¹.
- b) Crise Política. As crises também podem alcançar o âmbito político. No Egito, uma onda de protestos se iniciou em 2011 contra o ditador

¹¹ ALDERMAN, Liz. **Folha de S. Paulo**. Crise faz com que crianças passem fome na Grécia. 29 abr. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2013/04/1269655-crise-faz-com-que-criancas-passem-fome-na-grecia.shtml>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

Hosni Mubarak, que estava há trinta anos no poder. Durante as manifestações, ele mandou matar mais de 800 manifestantes, e foi condenado à prisão perpétua. Uma junta militar assumiu o poder no país até a posse de Mohamed Mursi, que também agiu como ditador ampliando os próprios poderes gerando protestos contra ele, sendo deposto por um golpe militar. Houve outras dezenas de mortes em confrontos entre os que apóiam o presidente deposto Mohamed Mursi e aqueles que o rejeitam. Uma crise política semelhante ocorreu em 2008, na Bolívia, com os protestos contra o presidente Evo Morales que decretou estado de sítio no país. Houve confronto violento entre manifestantes favoráveis e contrários ao presidente e a morte de dezenas de pessoas nestes confrontos¹².

- c) Crise Institucional. Uma crise institucional pode afetar empresas e sujeitá-las à falência, à queda de lucro ou à perda de credibilidade. Na Itália, por exemplo, milhares de empresas estão à beira da falência por causa de leis trabalhistas ultrapassadas implantadas pelo governo. Outras vezes, a responsabilidade é da própria empresa. O já citado desleixo da companhia aérea United Airlines resultou em uma crise de credibilidade na empresa. Os passageiros já não se sentiam confiantes em deixarem seus pertences nas mãos de pessoas que já cometeram graves erros com outros passageiros. Somente em 2009, foram contabilizadas mais de 350 mil pedidos de falência em todos os setores da economia. No mesmo ano, em Portugal, foram mais de 50 mil falências¹³. Analisaremos as razões pelas quais essas crises atingem as grandes e pequenas empresas, como que as instituições podem se preparar para neutralizá-las e como que ela está inserida no contexto da comunicação.

¹² VEJA ONLINE. Disponível em:

<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/crise_bolivia/01.html>. Acesso em: 10 jul. 2013.

¹³ CARREGUEIRO, Nuno. **Falências crescem mais de 50% até agosto em Portugal.**

Disponível em:

<http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/falecincias_crescem_mais_de_50_ateagosto_em_portugal.html>. Acesso em: 10 jul. 2013.

2.2 COMUNICAÇÃO E CRISE

O ano era 1998. Ricardo Boechat, hoje âncora do Jornal da Band, outrora colunista de O Globo, revelou uma denúncia ligada ao Banco do Brasil¹⁴: o então deputado Sérgio Naya havia obtido o perdão da dívida e sua construtora no Banco do Brasil, em troca de seu voto na emenda da reeleição. Contudo, essa pauta inicialmente não despertou qualquer interesse.

A assessoria não se preocupou em conseguir com rapidez as informações exatas que pudessem solucionar o caso em questão. Deixaram tudo para o dia seguinte. Desprezaram a pauta de um colunista, colocando outros assuntos como prioridade. Como resultado, no dia seguinte, Boechat divulgou a notícia não apenas em sua coluna, mas também no "Bom Dia Brasil", da Rede Globo.

A repercussão, que poderia ter sido controlada se a assessoria tivesse agido com rapidez e oferecido uma boa explicação ao caso, resultou em um grande escândalo político, não apenas por causa do deputado, mas porque envolveu o nome do próprio Presidente da República. Ao longo de todo o dia, o Banco do Brasil se esforçou em oferecer explicações aos mais diversos jornais, pois a notícia já havia ganhado a mídia.

Contudo, a dimensão do acontecimento já havia se expandido a tal ponto que as explicações não estavam mais sendo convincentes, a fim de que a versão fosse bem assimilada pelos jornalistas. A instituição teve que se deparar não apenas com um fato de ordem econômica, mas política. E o assunto precisou de uma "nota oficial" e de extremo desgaste na tentativa de diminuir seus efeitos.

Hoje em dia, qualquer crise institucional acaba tomando proporções maiores que o esperado, se não for neutralizada rapidamente, por causa de um fator externo que envolve o mundo atual: a mídia. Neil Shapiro, produtor do programa de TV Dateline NBC, transmitido nos Estados Unidos, afirmou: "Nós buscamos nossas informações nas margens dos jornais, entre os resumos.

¹⁴ FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Tentamos fazer reportagens sobre as notícias das quais falam as pessoas na rua"¹⁵.

Esse interesse dos meios de comunicação em uma notícia que causará impacto e que aumentará a audiência faz com que a busca por algum escândalo seja explorada ao máximo. Neste contexto, como é que uma instituição deve se preparar para evitar o surgimento de uma crise ou que ela se alastre e tome grandes dimensões? Iremos abordar isso mais extensamente nos próximos capítulos, mas podemos listar algumas das ações que se deve tomar quando uma crise explodir¹⁶:

- a) É muito importante não fugir da mídia, mas oferecer explicações o mais prontamente possível. Se você fugir da mídia ou demorar a dar explicações, apenas estará colaborando que a versão não-oficial se propague com mais rapidez;
- b) Você deve assumir as responsabilidades da crise, não assumir o erro ou jogá-lo nas costas de outro só irá acentuar e problematizar ainda mais a crise. Reconhecendo o erro, a instituição deve oferecer soluções para resolver a crise, e não fingir que ela não existe;
- c) Não haja arrogantemente e seja humilde. Assuma uma posição com urgência e não despreze a ajuda de terceiro se de fato podem servir de auxílio no sentido de conter o avanço da crise;
- d) Aponte soluções para a crise e informe todos os públicos que possivelmente podem ser afetados por ela, e de quais maneiras você está trabalhando para que tais públicos possam ser ressarcidos;
- e) Não comunique aquilo que não é certeza ou ainda é dúvida, para que a crise não seja ainda mais acentuada por causa disso. Apenas faça questão de afirmar aquilo que pode ser confirmado sem qualquer sombra de dúvida;

¹⁵ 2001 apud FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

¹⁶ SOUSA, Djanara Goulart. **Manual para gerenciamento de crise em comunicação**.

Disponível em:

<<http://jforni.jor.br/forni/files/Manual%20para%20gerenciamento%20de%20crise%20em%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2013.

- f) Jamais minta ou omita informações, não discorra sobre situações hipotéticas, haja francamente e honestamente;
- g) Seja acessível e comunicativo; não perca a calma e nunca fuja da objetividade;
- h) Abra um canal de comunicação entre a sua empresa e o seu público;
- i) Registre as ações que você tomando, avaliando e monitorando a situação da crise;
- j) Não se mantenha distante no momento da crise;
- k) Seja claro e conclusivo, para que não seja mal interpretado ou gere duplas interpretações;
- l) Não negue informações à mídia, ou senão a imprensa fará de tudo para descobrir por si mesma tudo o que puder sobre o tema, o que só irá complicar ainda mais a situação;
- m) Atenda a todos os públicos envolvidos, interno e externo, e também à imprensa quando a crise surgir, para que a crise possa ser gerenciada e não tome proporções maiores do que previsto.

3 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E CRISE DE IMAGEM

A assessoria de imprensa é essencial no gerenciamento de uma crise. Nos Estados Unidos, nenhuma grande empresa reduz seus efetivos ou pede concordata antes de ter apelado aos assessores de comunicação¹⁷. O assessor deve ser visto como um aliado, e não deve haver assuntos da empresa vetados ao seu acesso, pois ele deve estar sempre bem informado acerca dos assuntos estratégicos da empresa, estando mais apto a contribuir com o assessorado.

A função do assessorado vai muito além daquilo que geralmente se pensa sobre ele. O assessor deve ser visto como um aliado no momento das crises. Uma ação rápida da parte dele é capaz de neutralizar os efeitos de uma crise que poderia ser devastadora. A assessoria deve verificar os fatos solicitados pelos jornalistas e responder da melhor forma possível, a fim de evitar uma publicação falsa ou sensacionalista. Como disse Forni: “Saber o estágio da matéria, as fontes que o repórter já consultou, a versão e a dimensão que ele tem da denúncia facilita o controle da pauta”¹⁸.

Por não entenderem o papel e importância da assessoria de comunicação no momento da crise, muitas empresas acabam caindo em ruína, muitas vezes em uma crise não de um aspecto meramente financeiro, mas em uma crise de imagem.

3.1 EXEMPLOS NEGATIVOS

A Adriano Coselli era uma das mais tradicionais e conhecidas empresas de Ribeirão Preto, a terceira maior distribuidora de produtos do país, e comercializava artigos em quase todo o território nacional. Possuía produtos

¹⁷ GLUER, Laura Maria. **Crises empresarias com a opinião pública**. Disponível em: <http://www.coletiva.net/site/artigo_detalle.php?idArtigo=1242>. Acesso em: 7 jul. 2013.

¹⁸ FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 368.

com marcas próprias de queijo, leite, azeitona e esponja de aço. No entanto, a Coselli foi acusada pelo Ministério Público de crime contra a economia popular. A contundente exposição na mídia, em função do episódio, resultou na redução drástica das operações comerciais e na possibilidade da interrupção definitiva das atividades. O episódio foi amplamente coberto pela mídia nacional, a Rede Globo, inclusive¹⁹.

Segundo Ronaldo Knack²⁰, a Coselli sempre manteve uma postura muito fechada, não cultivava boas relações com a imprensa regional e não divulgava as ações comunitárias que realizava. O jornalista definiu o relacionamento da empresa com a comunidade e a imprensa como “a política da clausura”. O assessor exemplificou essa política dizendo que dificilmente algum jornalista ou representante dos veículos de comunicação tinha acesso à Coselli.

Quando a crise explodiu, Knack relata que a empresa não tinha uma estrutura interna de comunicação e precisou contratar, às pressas, para gerenciá-la, um assessor de comunicação vindo de São Paulo. A maioria dos veículos de comunicação não abriu espaço para publicar as versões da Coselli sobre o fato e davam muito destaque às ações do Ministério Público.

Em Ribeirão Preto, na avaliação do assessor, procederam dessa forma o jornal A Cidade, a TV Record, o Estadão, a TV Clube, da Rede Bandeirantes, e a EPTV, afiliada da Rede Globo. Resultado: duas semanas depois do episódio, as vendas da empresa caíram 80%. Tudo isso poderia ter sido perfeitamente evitado se tivesse sido dada a devida valorização à assessoria de comunicação no gerenciamento da crise.

Outro caso que ganhou fama no mundo foi o de um músico que fez um vídeo contra a companhia aérea United Airlines após esta ter cuidado mal e danificado o seu violão Taylor. O músico decidiu, então, criar um vídeo onde satiriza a atitude da companhia em protesto contra ela, que virou hit no YouTube com mais de 5 milhões de visualizações e que resultou numa completa crise à companhia United Airlines, que desde então passou a ser

¹⁹ PINHEIRO, Murilo Silva. **A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli.** Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_02.pdf>.

Acesso em: 22 jul. 2013.

²⁰ *ibid.*

conhecida por “quebra violões” e a ter um significativo prejuízo em termos financeiros e em credibilidade.

A companhia aérea, que se recusou a oferecer a devolução do dinheiro ao músico na ocasião, teve que arcar com consequências muito maiores posteriormente, quando não havia mais volta. Uma crise de imagem que poderia ter sido evitada obedecendo a um simples princípio de tratar bem aos passageiros e atender às suas solicitações.

3.2 EXEMPLOS POSITIVOS

Mas também existem exemplos positivos. Um deles é o da empresa Johnson & Johnson (J&J), que no dia 29 de setembro de 1982 foi abalada com a notícia de que um de seus produtos, o Tylenol, foi responsável pela morte de três pessoas (esse número, mais tarde, subiria para sete) que moravam num subúrbio de Chicago, envenenadas com cianeto, após a ingestão de cápsulas do produto²¹. O acontecimento ganhou força na mídia e o produto, que era consumido por 100 milhões de americanos, passou a ser alvo de desconfiança da população que deixou de comprar o Tylenol, que despencou rapidamente em 87% no número de vendas.

Qual foi a atitude tomada pela Johnson & Johnson? Eles tinham algumas possibilidades: jogar toda a culpa do sucedido em cima de sua subsidiária, a pouco poderosa McNeil Consumer Products Company, tentar abafar o caso e escondê-lo da mídia, ou serem transparentes e abertos para com os jornalistas e para com toda a população. E eles, sabiamente, optaram pela terceira alternativa.

O presidente da J&J, James E. Burke, não se furtou, inclusive, a aparecer nos principais programas nacionais de televisão, como o *Phil Donahue Show*, e permitiu que as equipes de Mike Wallace e do famoso *60 Minutes* filmassem uma reunião do Comitê. Ele foi bastante aberto às

²¹ MORAES, Mário. **Caso Tylenol**: um (bom) exemplo de RP. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

investigações e à extensa cobertura da imprensa, ajudando a mostrar à população que não eram os culpados pelo caso, já que ficou provado que a J&J não foi a responsável pelo envenenamento.

As novas embalagens do produto foram reforçadas com uma embalagem mais segura, e a J&J investiu pesado em publicidade na televisão, divulgando a verdade dos fatos na defesa de seu produto. Em pouco tempo, o novo Tylenol recuperava 65% de suas vendas anteriores ao acontecimento, e o caso se tornou um dos maiores exemplos de como agir diante de uma crise, fazendo da imprensa uma aliada, e não um algoz, como muitos a veem.

3.3 COMO TRATAR UMA CRISE DE IMAGEM

Mariela Castro listou uma série de posturas adequadas a se tomar no contexto da crise de imagem²². Entre elas, podemos destacar:

- a) Defina o problema com clareza, em detalhes, para que se possa ter certeza da situação;
- b) Não dê atenção a boatos, mas mantenha o foco naquilo que é certo. Nem tudo o que a mídia afirma é realmente verdadeiro;
- c) Centralize a comunicação através de um único porta-voz, para que a comunicação não fique confusa e nem haja vários porta-vozes propagando versões diferentes;
- d) Comunique-se frequentemente, não dê espaços ao silêncio, pois este silêncio pode ser identificado como descaso ou que você tenha perdido o controle da situação;
- e) Fale diretamente com os afetados, não se mantenha distante do foco da crise, mas mostre preocupação com aqueles que foram afetados, respondendo dúvidas, queixas e mostrando o que está sendo feito para reverter tudo isso;

²² CASTRO, Mariela. **Exame.com**. Sete passos para resolver uma crise de imagem. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/07/03/sete-passos-para-resolver-uma-crise-de-imagem/>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

- f) Não deixe sua rotina de trabalho. A empresa deve continuar funcionando normalmente.

McLoughlin também expôs algumas medidas a serem tomadas em caso de crise, entre as quais destacamos²³:

- a) Ofereça informações ao público e também aos clientes, aos fornecedores e ao governo, se necessário for;
- b) Não seja surpreendido por um jornalista; antecipe-se às suas necessidades para satisfazer a todas as questões;
- c) Forneça informação para o público através de canais como linhas telefônicas, internet, fax ou outros;
- d) Assegure a visibilidade da empresa; não deixe que ela pareça ausente;
- e) Forneça dados comprovados nas mensagens emitidas, para transmitir mais credibilidade nas informações;
- f) Administre a imagem de que tudo está sob controle e que a empresa tem plena capacidade de conduzir o problema; não pareça desesperado;
- g) Verifique uma vez mais a exatidão dos comunicados, para não incorrer em erro que pode piorar ainda mais a situação;
- h) Se a crise inclui vítimas, comunique os familiares, para que eles não recebam a notícia através da mídia e desconfiem da honestidade da empresa;
- i) Assegure que todas as notícias serão comunicadas quando confirmadas, e que, a qualquer nova informação, será transmitida com a máxima urgência.

Seguindo nessa mesma linha, J. B. Pinho apresentou também uma série de atitudes que devem ser tomadas para preservar a imagem da instituição em uma crise, entre elas²⁴:

²³ McLOUGHLIN apud PINHO, J. B. **Comunicação nas Organizações**. São Paulo: Editora UFV, 2006, p. 301.

²⁴ PINHO, J. B. **Comunicação nas Organizações**. São Paulo: Editora UFV, 2006, p. 307.

- a) Mantenha uma percepção positiva da empresa em todo o decorrer da crise;
- b) Não deixe lacunas nas informações, que podem fomentar boatos sobre a empresa ou versões incorretas que agravarão as coisas;
- c) Mantenha-se em todo o tempo acessível para a mídia; não hesite em atender os jornalistas;
- d) Monitore as informações sobre a crise nos meios de comunicação (televisão, rádio, jornal, etc), para corrigir qualquer informação falsa ou equivocada que possa ser trazida por alguém.

4 A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL

O Instituto Siegen define o conceito de manual da seguinte maneira:

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente, ou em conjunto.²⁵

Entre as principais vantagens do uso de manuais administrativos, ele aponta:

- a) Oferece informação sobre os trabalhos na empresa;
- b) Estabelece critério e padrões, possibilitando a adequação e coerências nas normas e procedimentos da empresa;
- c) Evita discussões e equívocos por parte dos funcionários;
- d) Treina novos e antigos funcionários da empresa;
- e) É um instrumento de consulta e orientação;
- f) Restringe a improvisação;
- g) É um meio objetivo de avaliação das práticas e processos institucionais.

Rudolf Popper expôs a existência de pelo menos seis tipos de manuais²⁶; manual de instruções (que define normas administrativas), manual de organização (que define a estrutura organizacional), manual de delegação de poderes (que determina os poderes de aprovação formal em documentos), manual de formulários (que define a finalidade, preenchimento e utilização dos formulários da empresa), manual do funcionário (que define os direitos e deveres dos funcionários) e manual didático (que aperfeiçoa o conhecimento profissional dos funcionários).

²⁵ INSTITUTO SIEGEN. **Manuais administrativos**. Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/documentos/manuais_administrativos.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2013.

²⁶ POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1972.

A importância dos manuais é enorme, pois "a simples presença do Manual na estante lembra constantemente ao usuário que nesta empresa há normas bem definidas a serem seguidas"²⁷. O manual, "quando bem supervisionado, vai criando uma nova mentalidade no que diz respeito a obediência às normas em vigor"²⁸.

²⁷ibid.

²⁸ibid.

5 RELATÓRIO

5.1 METODOLOGIA

Este Manual de Gerenciamento de Crises tem por objetivo oferecer aos executivos das empresas um material consistente sobre como se deve agir diante das crises, e para isso foram analisados vários exemplos de empresas que atravessaram crises, além de referências, em sua maior parte através de sites na internet, já que em livros nem sempre o tema é abordado com base em experiências vivenciadas pelas instituições.

O que foi de maior importância foi a obra de José Duarte (2001): “Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia – Teoria e técnica”, em que ele reúne o conteúdo de diversos colaboradores, dentre eles João José Forni, que aborda esse assunto. O livro “Comunicação nas Organizações”, de J. B. Pinho (2006), também foi importante.

Do material online consultado, o Manual seguiu o padrão estabelecido no Manual de Crises da Unimed, que trata sobre o mesmo assunto. Muitos outros sites foram úteis, em especial o do próprio João José Forni, que possui muito material referente ao tema, com diversos artigos publicados.

O Manual está dividido nas seguintes seções:

- a) Introdução;
- b) Conceituação de crise;
- c) Plano de comunicação de crise;
- d) Análise e evolução;
- e) Relacionamento com a mídia;
- f) Crise de imagem no contexto das redes sociais;
- g) Ações pós-crise;

5.2 CONFECÇÃO DO MANUAL

O formato escolhido foi o A5, que é o que geralmente molda o tamanho padrão de um manual, uma vez sendo que a proposta é de um manual prático com informações de forma simplificada e objetiva.

A fonte escolhida foi a “Cambria”, tamanho 11, o que foi considerado um formato ideal já que o formato escolhido será digital, e Cambria é uma fonte esteticamente agradável para leitura de tela. O título de cada tópico ganhou tamanho 14, os subtítulos tamanho 12 e as notas de rodapé tamanho 10 na fonte Calibri, que é mais apropriada para rodapés.

Para deixar o visual mais simples e agradável possível para a leitura, foi escolhido cor de fundo branca, texto em preto e títulos (e subtítulos) em vermelho. Apenas para a capa foi escolhido algo mais sofisticado, com várias cores, que capture a atenção do leitor.

O manual será disponibilizado apenas em formato digital, e está disponível através de um aplicativo chamado *Flipsnack*, em: <http://www.flipsnack.com/FF9AA6E9E8C/fdx9sxvo>

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Produzir um Manual de gerenciamento de crises é uma tarefa agradável, em primeiro lugar porque quando tratamos de “crise” não estamos ausentando ninguém. Todas as instituições do mundo estão sujeitas à crise, não existe nenhuma empresa intocável, que esteja imune a qualquer situação inesperada. Um manual sobre crises é algo que serve não apenas para um ou outro ramo da comunicação, mas para todos.

Por mais que haja material sobre o assunto, ele não corresponde à importância que o tema merece, pois algo tão crucial deveria chamar mais atenção das empresas, que muitas vezes não sabem lidar com a crise. Temos que ressaltar, mais uma vez, que crise é algo que pode culminar no completo fracasso de uma empresa, na falência, no descrédito, na perda da reputação. Há muito foco nos procedimentos de rotina nas empresas, mas pouco foco para as situações inesperadas, para as quais muitas instituições não estão devidamente preparadas.

Por isso, creio que um Manual de gerenciamento de crises seria de vital importância para as empresas, no auxílio aos executivos, no modo de proceder, em que atitudes práticas tomar. E, particularmente, foi muito gratificante para mim a oportunidade de escrever sobre este tema, que chamou minha atenção no início e que se tornou cada vez mais interessante quanto mais pesquisava sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ALDERMAN, Liz. **Folha de S. Paulo**. Crise faz com que crianças passem fome na Grécia. 29 abr.2013. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2013/04/1269655-crise-faz-com-que-criancas-passem-fome-na-grecia.shtml>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

BECK, Paulo. **Manual de gerenciamento de crises**. Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/60555594/Manual-Gerenciamento-de-Crises-Modelo>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

CARREGUEIRO, Nuno. **Falências crescem mais de 50% até agosto em Portugal**. Disponível em:

<http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/falecincias_crescem_mais_de_50_ateagosto_agosto_em_portugal.html>. Acesso em: 10 jul. 2013.

CASTRO, Mariana. **Exame.com**. Sete passos para resolver uma crise de imagem. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2013/07/03/sete-passos-para-resolver-uma-crise-de-imagem/>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GLUER, Laura Maria. **Crises empresarias com a opinião pública**. Disponível em: <http://www.coletiva.net/site/artigo_detalhe.php?idArtigo=1242>. Acesso em: 7 jul. 2013.

GOMES, Luciani. **Músico que teve o violão quebrado pela United vira fenômeno no YouTube e lança 'carreira' na web**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/mundo/musico-que-teve-violao-quebrado-pela-united-vira-fenomeno-no-youtube-lanca-carreira-na-web-3213125>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

INSTITUTO SIEGEN. **Manuais administrativos**. Disponível em:

<http://www.institutosiegen.com.br/documentos/manuais_administrativos.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2013.

MAMOU, Yves. **A culpa é da imprensa**. São Paulo: Marco Zero, 1992.

MITROFF, Ian I. **Managing crises before they happen**. New York: Amacom, 2000.

MORAES, Mário. **Caso Tylenol: um (bom) exemplo de RP**. Disponível em:

<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

PINHEIRO, Murilo Silva. **A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli**. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_02.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2013.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. São Paulo: Editora UFV, 2006.

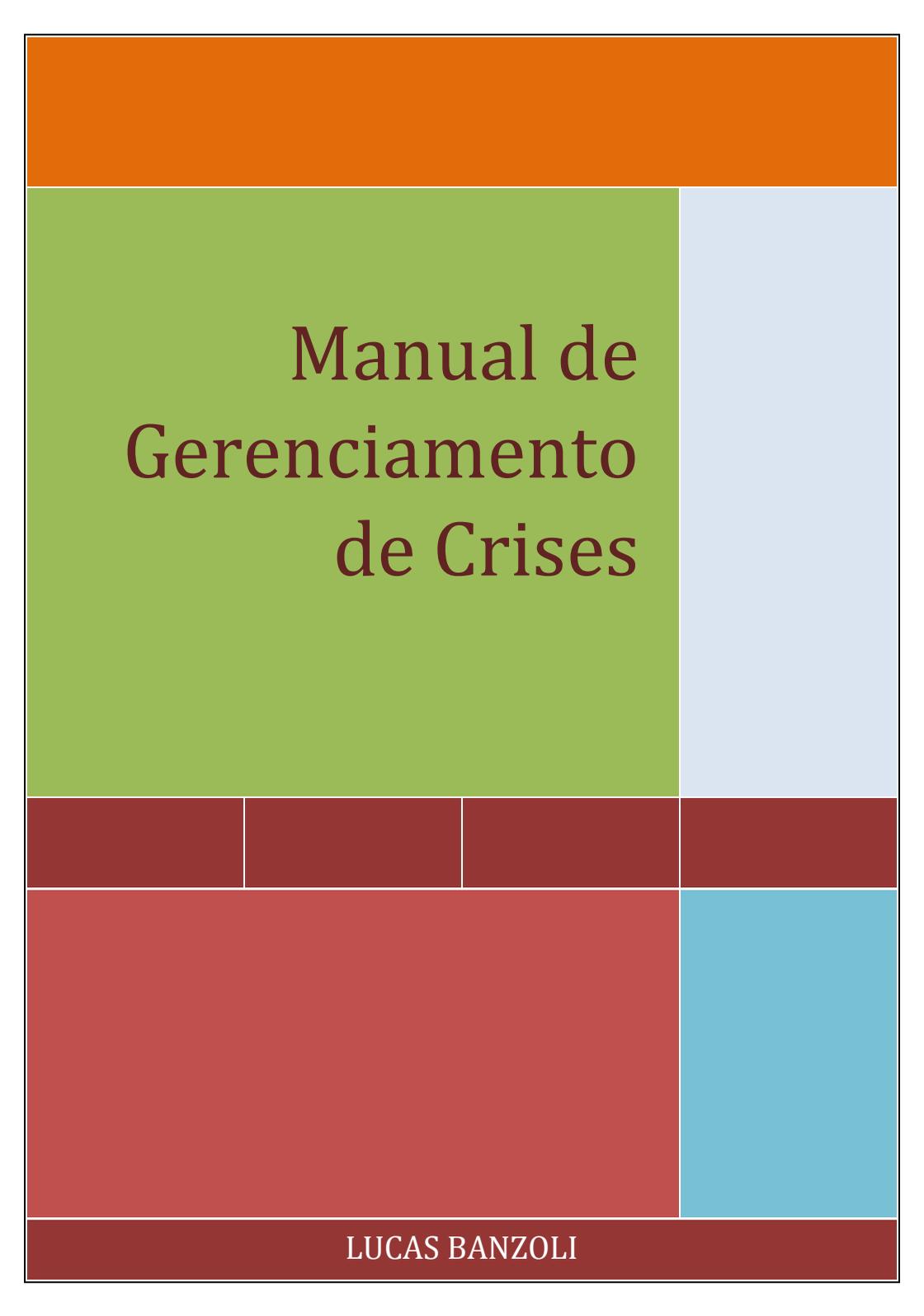
POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresa**. São Paulo: Pioneira, 1972.

SOUSA, Djanara Goulart. **Manual para gerenciamento de crise em Comunicação**. Disponível em:

<<http://jforni.jor.br/forni/files/Manual%20para%20gerenciamento%20de%20crise%20em%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2013.

VEJA ONLINE. Disponível em:

<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/crise_bolivia/01.html>. Acesso em: 10 jul. 2013.



Manual de Gerenciamento de Crises

LUCAS BANZOLI

Manual de Gerenciamento de Crises

2013

Este manual é fruto do trabalho de conclusão do Curso de Tecnologia em Comunicação Institucional da Universidade Federal do Paraná, realizado pelo acadêmico Lucas Banzoli.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONCEITUAÇÃO DE CRISE.....	10
3. PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE	13
3.1 Workshop.....	13
3.2 Comitê de Crises	16
4. ANÁLISE E EVOLUÇÃO	19
5. RELACIONAMENTO COM A MÍDIA	25
6. CRISE DE IMAGEM NO CONTEXTO DAS REDES SOCIAIS	30
7. AÇÕES PÓS-CRISE	34

1. INTRODUÇÃO

O ano era 1998. Ricardo Boechat, hoje âncora do Jornal da Band, outrora colunista de O Globo, revelou uma denúncia ligada ao Banco do Brasil¹: o então deputado Sérgio Naya havia obtido o perdão da dívida e sua construtora no Banco do Brasil, em troca de seu voto na emenda da reeleição. Contudo, essa pauta inicialmente não despertou qualquer interesse. A assessoria não se preocupou em conseguir com rapidez as informações exatas que pudessem solucionar o caso em questão. Deixaram tudo para o dia seguinte. Desprezaram a pauta de um colunista, colocando outros assuntos como prioridade. Como resultado, no dia seguinte Boechat divulgou a notícia não apenas em sua coluna, mas também no Bom Dia Brasil, da Rede Globo.

A repercussão, que poderia ter sido controlada se a assessoria tivesse agido com rapidez e oferecido uma boa explicação ao caso, resultou em um grande escândalo político, não apenas por causa do deputado, mas porque envolveu o nome do próprio Presidente da República. Ao longo de todo o dia, o Banco do Brasil se esforçou em oferecer explicações

¹ FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

aos mais diversos jornais, pois a notícia já havia ganhado a mídia. Contudo, a dimensão do acontecimento já havia se expandido a tal ponto que as explicações não estavam mais sendo convincentes, a fim de que a versão fosse bem assimilada pelos jornalistas. A instituição teve que se deparar não apenas com um fato de ordem econômica, mas política. E o assunto precisou de uma “nota oficial” e de extremo desgaste na tentativa de diminuir seus efeitos.

Algo semelhante ocorreu com a empresa Adriano Coselli, que era uma das mais tradicionais e conhecidas empresas de Ribeirão Preto, a terceira maior distribuidora de produtos do país, e comercializava artigos em quase todo o território nacional. Possuía produtos com marcas próprias de queijo, leite, azeitona e esponja de aço. No entanto, a Coselli foi acusada pelo Ministério Público de crime contra a economia popular. A contundente exposição na mídia, em função do episódio, resultou na redução drástica das operações comerciais e na possibilidade da interrupção definitiva das atividades. O episódio foi amplamente coberto pela mídia nacional, a Rede Globo, inclusive².

² Revista da FAE. **A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli.**

Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_02.pdf>. Acesso em: 22 jul.2013.

Segundo Ronaldo Knack, a Coselli sempre manteve uma postura muito fechada, não cultivava boas relações com a imprensa regional e não divulgava as ações comunitárias que realizava. O jornalista definiu o relacionamento da empresa com a comunidade e a imprensa como “a política da clausura”. O assessor exemplificou essa política dizendo que dificilmente algum jornalista ou representante dos veículos de comunicação tinha acesso à Coselli.

Quando a crise explodiu, Knack relata que a empresa não tinha uma estrutura interna de comunicação e precisou contratar, às pressas, para gerenciá-la, um assessor de comunicação vindo de São Paulo. A maioria dos veículos de comunicação não abriu espaço para publicar as versões da Coselli sobre o fato e davam muito destaque às ações do Ministério Público. Em Ribeirão Preto, na avaliação do assessor, procederam dessa forma o jornal A Cidade, a TV Record, o Estadão, a TV Clube, da Rede Bandeirantes, e a EPTV, afiliada da Rede Globo. Resultado: duas semanas depois do episódio, as vendas da empresa caíram 80%. Tudo isso poderia ter sido perfeitamente evitado se tivesse sido dada a devida valorização à assessoria de comunicação no gerenciamento da crise.

Outro caso que ganhou fama no mundo foi o de um músico que fez um vídeo contra a companhia aérea United Airlines após esta ter cuidado

mal e danificado o seu violão Taylor³. O músico decidiu, então, criar um vídeo onde satiriza a atitude da companhia em protesto contra ela, que virou hit no YouTube com mais de 5 milhões de visualizações e que resultou numa completa *crise* à companhia United Airlines, que desde então passou a ser conhecida por “quebra violões” e a ter um significativo prejuízo em termos financeiros e em credibilidade. A companhia aérea, que se recusou a oferecer a devolução do dinheiro ao músico na ocasião, teve que arcar com consequências muito maiores posteriormente, quando não havia mais volta. Uma crise de imagem que poderia ter sido evitada obedecendo a um simples princípio de tratar bem aos passageiros e atender às suas solicitações.

Mas também existem exemplos positivos. Um deles é o da empresa Johnson & Johnson (J&J), que no dia 29 de setembro de 1982 foi abalada com a notícia de que um de seus produtos, o Tylenol, foi responsável pela morte de três pessoas (esse número, mais tarde, subiria para sete) que moravam num subúrbio de Chicago,

³ GOMES, Luciani. **Músico que teve o violão quebrado pela United vira fenômeno no YouTube e lança 'carreira' na web**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/mundo/musico-que-teve-violao-quebrado-pela-united-vira-fenomeno-no-youtube-lanca-carreira-na-web-3213125>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

envenenadas com cianeto, após a ingestão de cápsulas do produto⁴. O acontecimento ganhou força na mídia e o produto, que era consumido por 100 milhões de americanos, passou a ser alvo de desconfiança da população que deixou de comprar o Tylenol, que despencou rapidamente em 87% no número de vendas.

Qual foi a atitude tomada pela Johnson & Johnson? Eles tinham algumas possibilidades: jogar toda a culpa do sucedido em cima de sua subsidiária, a pouco poderosa McNeil Consumer Procuts Company, tentar abafar o caso e escondê-lo da mídia, ou serem transparentes e abertos para com os jornalistas e para com toda a população. E eles, sabiamente, optaram pela terceira alternativa.

O presidente da J&J, James E. Burke, não se furtou, inclusive, a aparecer nos principais programas nacionais de televisão, como o *Phil Donahue Show*, e permitiu que as equipes de Mike Wallace e do famoso *60 Minutes* filmassem uma reunião do Comitê. Ele foi bastante aberto às investigações e à extensa cobertura da imprensa, ajudando a mostrar à

⁴ MORAES, Mário. **Caso Tylenol:** um (bom) exemplo de RP. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>>. Acesso em: 7 ago. 2013.

população que não eram os culpados pelo caso, já que ficou provado que os envenenamentos tinham atingido um produto inocente.

As novas embalagens do produto foram reforçadas com uma embalagem mais segura, e a J&J investiu pesado em publicidade na televisão, divulgando a verdade dos fatos na defesa de seu produto. Em pouco tempo, o novo Tylenol recuperava 65% de suas vendas anteriores ao acontecimento, e o caso se tornou um dos maiores exemplos de como agir diante de uma crise, fazendo da imprensa uma aliada, e não um algoz, como muitos a veem.

Quais os fatores que fizeram com que a Johnson & Johnson (J&J) tivesse sucesso ao enfrentar as crises, mas o mesmo não tenha sido obtido pelas outras empresas citadas? Quais atitudes podem desencadear a vitória ou o fracasso nestes e em outros casos? Afinal: como prevenir e gerenciar uma crise? É com a intenção de oferecer esta resposta aos executivos que este Manual de Gerenciamento de Crises foi elaborado.

2. CONCEITUAÇÃO DE CRISE

A palavra “crise” provém originalmente do grego *krises*, que fazia referência aos caminhos cruzados (bifurcação) que exigiam uma escolha, e dessa escolha poderia resultar uma tragédia. Nós costumamos usar a palavra “crise” para as mais diversas situações do cotidiano. Por exemplo, se um time de futebol começa a perder muitas partidas consecutivas no campeonato, é comum dizer que ele está em “crise”.

Este termo também pode se aplicar a algum paciente que se encontra doente (ex: tendo “crise de apendicite”), ou de um matrimônio está se dissolvendo e está próximo do divórcio (crise familiar), ou de uma carência de algo (ex: crise de mão-de-obra), ou de alguma decadência generalizada (ex: desemprego ou crise econômica), ou em relação a algum escândalo que se tornou público, ou a alguma notícia negativa que pode ou deve afetar a imagem de alguém ou de alguma empresa.

Neste Manual iremos abordar as crises que tem ligações direta com aquilo que pode afetar a imagem de uma empresa. Alguns exemplos: o dono ou um funcionário importante de alguma empresa se envolve em um escândalo de corrupção e lavagem de dinheiro e o caso vai à mídia; os clientes e consumidores são tratados com descaso pela empresa; os

lucros diminuem ou a empresa entra em dívidas e perde a credibilidade frente aos investidores; algum produto envenenado; ou alguma denúncia que explodiu na imprensa.

Desta forma, a crise é algo que tem o potencial de abalar os lucros da empresa, a sua imagem no mercado, sua credibilidade, a confiança dos clientes. Em alguns casos, ela pode chegar até mesmo a redundar no fim de uma empresa. E é exatamente neste ponto que muitas empresas até mesmo importantes falham: elas podem ter ótimos executivos, uma boa organização, excelentes projetos e contar com pessoas muito capacitadas, mas, se não souber como lidar com a crise, todo o sucesso de anos da empresa pode ir por água abaixo.

As empresas não estão bem preparadas para estes momentos, pois não se planejam para as crises. Assim sendo, quando uma crise vem sobre a empresa, muitos entram em pânico ou tomam atitudes não recomendadas, administrando mal a crise, e muitas vezes até mesmo a acentuando, aumentando ainda mais os danos causados por ela, ao invés de gerenciar a crise e superá-la.

Mas como poderíamos gerenciar bem uma crise? O que devemos fazer para não deixar que essa crise anule todo o trabalho de décadas de

uma empresa já consolidada no mercado? É isso o que passaremos a analisar a partir de agora.

3. PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

Quando uma crise se inicia, há basicamente duas atitudes que podem ser tomadas pelo gestor. A primeira é não fazer nada, deixando a crise se alastrar e somente depois começar a trabalhar, quando a crise já se alastrou e tendo que fazer tudo em regime de urgência. A segunda atitude é tomar medidas de prevenção, planejamento e ações práticas para controlar a crise logo em seus estágios iniciais. Obviamente, essa segunda atitude é a que deve ser tomada pelo gestor.

Mas como? Há duas medidas que devem ser tomadas no contexto da crise: a criação de um Comitê de Crises e de um Workshop.

3.1 WORKSHOP

Workshop significa, ao pé da letra, “exposição ou mostra de trabalhos”, e é uma reunião estruturada em que um grupo de analistas trabalha juntamente para definir metas e objetivos a serem trilhados pela frente. Primeiramente há entrevistas individuais com gestores de diferentes áreas dentro da empresa, e, em seguida, todos os participantes das entrevistas passam a discutir cada um dos pontos do

que foi entrevistado, a fim de definir o posicionamento que será tomado dali para frente.

Os pontos que deverão ser levantados nesta entrevista do Workshop tem relação aos assuntos que estão diretamente ligados à crise que a empresa está passando, seja ela em relação ao governo, à sociedade ou aos clientes. O objetivo é que, ao seu término, já exista um Plano de Crise concluído com os posicionamentos da empresa. Para isso, deve haver bastante interação entre os presentes, com participação intensa e variada dos participantes tanto nas atividades individuais (entrevistas) como na coletiva (reunião). Também é importante num Workshop:

- A participação de todos os gestores;
- Identificar claramente quais são os principais objetivos do encontro;
- Desenvolver na entrevista individual em torno de cinco questões para serem respondidas, para depois serem discutidas entre todos os envolvidos em uma sessão coletiva;

- Convidar os participantes com antecedência, com um e-mail que especifique a hora da sessão, o local e a lista de questões que serão discutidas;
- Planejar o(s) dia(s) e horário que ela se realizará e quantas horas durará;
- Planejar o local arejado, com boa luz e com cadeiras dispostas para que todos se vejam mutuamente;
- Incentivar ao máximo a participação de todos;
- Evitar sempre que se desviem do assunto tratado, ou que se ultrapasse a vez do outro de falar;
- As opiniões mais isoladas, de uma ou outra pessoa, devem se dissolver para darem lugar à opinião geral, para que se haja um consenso;
- Ao final, coloque no papel tudo o que foi definido na reunião, e coloque em prática o que foi decidido.

3.2 COMITÊ DE CRISES

É necessária também a criação de Comitê de Crises, que irá ajudar a gerenciar a situação. É importante também a criação de uma auditoria para identificar as causas da crise. A frequência que se dará as reuniões do Comitê depende do tamanho da crise, podendo ser diária (se for uma crise bem aguda) ou a cada dois ou três dias da semana, mas nunca esporadicamente.

De acordo com Cláudio Diniz Jr., especialista em gestão de crises, esse Comitê deve ser formado por no mínimo quatro pessoas⁵, deve ser constituído por pessoas que têm poder de decisão dentro da empresa, que sabem como lidar com o problema e que possuem alguma experiência no assunto. Em geral, costuma-se estar presente em um Comitê de gerenciamento de crises:

- Um coordenador da empresa que seja bem destacado;
- Um representante da área jurídica;

⁵ DINIZ, Cláudio. **Criar e gerenciar um comitê de crise**. Disponível em: <http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo_artigo.asp?o=%7B491A793B-158E-4CB2-9A1F-011AC111E8D7%7D>. Acesso em: 24 nov. 2013.

- Um de RH;
- Um de Marketing ou Relações Públicas;
- Um da área médica ou de segurança;
- Um representante do controle de qualidade;
- Um perito interno;
- Um perito externo;
- Conselheiros da presidência.

É importante que essa equipe já esteja treinada para situações como essa, que estejam familiarizados com tal circunstância e que possam contribuir com suas ideias e planejamento, de forma democrática. O Comitê deve ser formado pelos membros de maior talento dentro da empresa, para que possam contribuir da melhor maneira, com perfis que se complementem.

Outros pontos importantes para a prevenção de crises são a identificação de crises potenciais que podem afetar a instituição, com a

criação de textos-padrão que poderão vir a serem utilizados nessa circunstância, além de relatórios preliminares com respostas às perguntas que poderão ser levantadas em caso de crise. Também é vital a organização do espaço de trabalho para a presença da mídia, que deve ser vista como uma aliada, e não como uma inquisidora.

4. ANÁLISE E EVOLUÇÃO

Após o Workshop e o Comitê de Crises, e já com o Plano de Crises em mãos, é necessário colocar tudo isso em prática e tomar cuidado com outros vários detalhes que podem afetar a imagem da empresa no contexto da crise. Nunca é aconselhável agir instintivamente; tenha em mãos aquilo que é o mais correto a ser feito em cada situação. Nunca minta ou omita informações ao público; não divulgue informações senão aquelas que foram aprovadas pelo Comitê; não entre em embate com a imprensa; não guarde o silêncio.

Faça um Check List que envolva aquilo que foi planejado, o que está sendo feito e o que falta fazer. Ele vai servir como base para a elaboração de *press releases*, notas oficiais, artigos e entrevistas nos meios de comunicação. Mantenha o foco nas soluções, e não apenas no problema em si. O que irá restaurar a credibilidade da empresa é a solução, e é uma solução que o público externo deseja ouvir – eles muito provavelmente já conhecem bem o problema!

Enumeramos as principais atitudes práticas que devem ser tomadas neste contexto:

- É muito importante não fugir da mídia, mas oferecer explicações o mais prontamente possível. Se você fugir da mídia ou demorar a dar explicações, apenas estará colaborando para que a versão não-oficial se propague com mais rapidez;
- Você deve assumir as responsabilidades da crise, não assumir o erro ou jogá-lo nas costas de outro só irá acentuar e problematizar ainda mais a crise. Reconhecendo o erro, a instituição deve oferecer soluções para resolver a crise, e não fingir que ela não existe;
- Não haja arrogantemente e seja humilde. Assuma uma posição com urgência e não despreze a ajuda de terceiro se de fato podem servir de auxílio no sentido de conter o avanço da crise;
- Aponte soluções para a crise e informe todos os públicos que possivelmente podem ser afetados por ela, e de quais maneiras você está trabalhando para que tais públicos possam ser ressarcidos;
- Não comunique aquilo que não é certeza ou ainda é dúvida, para que a crise não seja ainda mais acentuada por causa disso. Apenas faça questão de afirmar aquilo que pode ser confirmado sem qualquer sombra de dúvida;

- Jamais minta ou omite informações, não discorra sobre situações hipotéticas, haja francamente e honestamente;
- Seja acessível e comunicativo; não perca a calma e nunca fuja da objetividade;
- Abra um canal de comunicação entre a sua empresa e o seu público;
- Registre as ações que você tomando, avaliando e monitorando a situação da crise;
- Não se mantenha distante no momento da crise;
- Seja claro e conclusivo, para que não seja mal interpretado ou gere duplas interpretações;
- Não negue informações à mídia, ou senão a imprensa fará de tudo para descobrir por si mesma tudo o que puder sobre o tema, o que só irá complicar ainda mais a situação;
- Defina o problema com clareza, em detalhes, para que se possa ter certeza da situação;

- Não dê atenção a boatos, mas mantenha o foco naquilo que é certo. Nem tudo o que a mídia afirma é realmente verdadeiro;
- Centralize a comunicação através de um único porta-voz, para que a comunicação não fique confusa e nem haja vários porta-vozes propagando versões diferentes;
- Comunique-se frequentemente, não dê espaços ao silêncio, pois este silêncio pode ser identificado como descaso ou que você tenha perdido o controle da situação;
- Fale diretamente com os afetados, não se mantenha distante do foco da crise, mas mostre preocupação com aqueles que foram afetados, respondendo dúvidas, queixas e mostrando o que está sendo feito para reverter tudo isso;
- Não deixe sua rotina de trabalho. A empresa deve continuar funcionando normalmente;
- Ofereça informações ao público e também aos clientes, aos fornecedores e ao governo, se necessário for;

- Não seja surpreendido por um jornalista; antecipe-se às suas necessidades para satisfazer a todas as questões;
- Forneça informação para o público através de canais como linhas telefônicas, internet, fax ou outros;
- Assegure a visibilidade da empresa; não deixe que ela pareça ausente;
- Forneça dados comprovados nas mensagens emitidas, para transmitir mais credibilidade nas informações;
- Administre a imagem de que tudo está sob controle e que a empresa tem plena capacidade de conduzir o problema; não pareça desesperado;
- Verifique uma vez mais a exatidão dos comunicados, para não incorrer em erro que pode piorar ainda mais a situação;
- Se a crise inclui vítimas, comunique os familiares, para que eles não recebam a notícia através da mídia e desconfiem da honestidade da empresa;

- Assegure que todas as notícias serão comunicadas quando confirmadas, e que, a qualquer nova informação, será transmitida com a máxima urgência;
- Mantenha uma percepção positiva da empresa em todo o decorrer da crise;
- Não deixe lacunas nas informações, que podem fomentar boatos sobre a empresa ou versões incorretas que agravarão as coisas;
- Mantenha-se em todo o tempo acessível para a mídia; não hesite em atender os jornalistas;
- Monitore as informações sobre a crise nos meios de comunicação (televisão, rádio, jornal, etc), para corrigir qualquer informação falsa ou equivocada que possa ser trazida por alguém.

5. RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

Hoje em dia, qualquer crise institucional acaba tomando proporções maiores que o esperado, se não for neutralizada rapidamente, por causa de um fator externo que envolve o mundo atual: a mídia. Ryszard Kapuscinski, jornalista e escritor polonês, revelou que "outrora a veracidade de uma notícia representava seu maior valor. Nos dias de hoje, o redator-chefe ou o diretor de um jornal não perguntam mais se uma informação é verdadeira, mas se ela é interessante. Se for constatado que ela não é interessante, não é publicada"⁶.

Esse interesse dos meios de comunicação em uma notícia que causará impacto e que aumentará a audiência faz com que a busca por algum escândalo seja explorada ao máximo. Yves Mamou disse que "a diferença entre o momento em que o acontecimento se produz e o de quando ele é difundido tende a se anular"⁷. Com a globalização, uma notícia ganha grande repercussão não apenas através dos grandes veículos de comunicação, mas cada indivíduo também pode produzir e

⁶ KAPUCINSKI apud MORETZSOHN. **Jornalismo em "tempo real"**: o fetiche da velocidade. Rio de Janeiro: Revan, 2002. p. 153.

⁷ MAMOU, Yves. **A culpa é da imprensa**. São Paulo: Marco Zero, 1992. p. 13.

difundir uma notícia de interesse público. Forni (2011, p. 392) também falou sobre isso:

“Com a difusão de blogs, sites de relacionamento, celulares e câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. A empresa não centraliza mais as informações e a mídia chega atrasada. Qualquer pessoa pode ser produtor de conteúdo. No atentado de um aluno contra colegas, que redundou na morte de 32 pessoas, na Universidade Virginia Tech, nos EUA, em 2007, a notícia foi divulgada por e-mail, torpedos dos celulares e sites de relacionamento, antes da cobertura da mídia”⁸.

Mesmo assim, a imprensa não pode ser vista como um “inimigo”, pois ela é formadora da opinião pública, símbolo da democracia e pode ser usada como um aliado, para expor aquilo que a empresa está fazendo para controlar e gerenciar a crise. Isso também foi apontado por Cláudio Diniz Junior:

“A nossa imprensa acaba exercendo o papel de construtora e destruidora de reputação na sua posição de formadora de opinião

⁸ FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

pública e propagadora de informações. Por isso, não raras vezes, o dano provocado por ela supera o causado pela crise em si. Mas a mídia não deve ser vista como um adversário porque tem papel importante e o empresário precisa saber compreender e aceitar isso, inclusive para fazer deste instrumento um grande aliado”⁹.

Para saber como lidar com a mídia, é importante respeitar os seguintes princípios:

- Divulgação de *press releases*, notas oficiais ou boletins informativos nas entrevistas com os interlocutores;
- Ir pessoalmente a uma entrevista, o que é mais recomendável do que por telefone. Se for por telefone, grave, para que o jornalista não publique algo que não foi dito;
- O Comitê de Crises deve discutir o tema com os interlocutores antes das entrevistas;

⁹ DINIZ, Cláudio. **Criar e gerenciar um comitê de crise**. Disponível em: <http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo_artigo.asp?o=%7B491A793B-158E-4CB2-9A1F-011AC111E8D7%7D>. Acesso em: 24 nov. 2013.

- Não faça acepção de veículos de comunicação; não dê preferência para um canal em detrimento de outro;
- Nunca minta ou responda sob hipóteses;
- Não divulgue informações que não sejam oficiais e que tenham sido aprovadas pelo Comitê.

Falar sob hipóteses é um risco, pois pode aumentar potencialmente a crise. **“Se”** isso acontecer não é um fato, é uma conjectura, e não deve ser tomado como um acontecimento real. Em lugar de conjecturar uma crise maior sob tais situações hipotéticas, dizendo que, se isso acontecer, estará devidamente preparado para lidar com aquilo.

Ao tratar com autoridades, use cartas, e-mail e contato telefônico, e ao lidar com o público interno use o e-mail, e, se possível, seja mais presente, o que dará mais conforto e passará mais segurança a esse público.

Cuide que os seguranças tratem bem a imprensa; não deixe que fotógrafos, repórteres e jornalistas sejam agredidos ou hostilizados, como vemos acontecendo em muitos casos. Isso só irá aumentar a antipatia da mídia em relação à empresa, irá torná-la um inimigo, e não

um auxiliador. Por isso é importante treinar os seguranças para situações como essa, pois um ato isolado pode desencadear um efeito dominó de crises em potencial.

Não dê notícias em *off* para nenhum jornalista; apenas relate aquilo que deverá ser de domínio público, não se deve revelar todos os bastidores da crise, senão aos envolvidos na questão. É necessário também treinar as secretárias e o pessoal de atendimento para que eles não tomem atitudes por conta própria. Eles devem seguir o planejamento, conforme ficou previsto no Comitê.

6. CRISE DE IMAGEM NO CONTEXTO DAS REDES SOCIAIS

Com o advento da tecnologia e no mundo globalizado em que estamos hoje inseridos, é comum que alguma crise se alastre através de alguma rede social, como o Twitter ou Facebook, propagando rapidamente e tomando grandes proporções que podem resultar numa grande crise na imagem de alguma empresa. O Manual de Redes Sociais do Governo Federal aborda esse assunto e elabora as três etapas de uma crise nesse contexto¹⁰. A primeira delas é a do fator gerador:

“Sempre que algum assunto começar a crescer em relevância, pode-se observar súbitos picos no volume diário de menções feitas a marcas nas redes sociais. Esses picos, medidos por ferramentas de monitoramento de presença em redes sociais, devem ser imediatamente alertados ao Gestor de Comunidades e analisados de forma mais aprofundada”¹¹.

¹⁰ Governo Federal. **Manual de orientação para atuação em redes sociais**. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/acoes-e-programas/comunicacao-digital/redes-sociais/publicacoes/manual-de-redes-sociais-/at_download/file>. Acesso em: 7 ago. 2013.

¹¹ *ibid.*

A segunda etapa é o buzz nas redes sociais, que nada mais é senão a quantidade de citações sobre o tema, o que possibilita verificar os efeitos da crise e a sua mensuração. E o terceiro são os danos à marca. Há um índice de Saudabilidade que despenca quando uma crise de grandes proporções acontece, deixando a imagem da empresa prejudicada e causando danos institucionais através das redes sociais.

Ainda de acordo com o Manual de Redes Sociais do Governo Federal, para reagir a uma crise que segue os padrões acima são recomendadas três etapas de reação. A primeira delas é o monitoramento, que sempre deve ser realizado, mas principalmente quando está se passando por uma crise. A segunda etapa é a contratação de serviços especializados em otimização de buscadores, para remover das primeiras páginas de resultado qualquer coisa que traga prejuízo à marca ou que faça menção à crise. E a terceira é a transparência. As redes sociais também devem ser usadas pela própria instituição, para dar explicações e oferecer soluções sobre o caso em questão, expondo as medidas que estão sendo tomadas para reverter o problema.

Um dos exemplos daquilo que não deve ser feito foi aquilo que ocorreu com as empresas Renfe e Adif, no caso do acidente que aconteceu na chegada da estação de Santiago de Compostola, onde um trem em alta velocidade descarrilou e causou a morte de 79 pessoas, além de deixar

outros milhares de feridos, em 24 de Julho deste ano. O comunicado oficial das empresas nas redes sociais só ocorreu por volta da meia noite, mais de três horas após o acidente, que ocorreu às 20:41h. Esse atraso foi considerado pelos usuários um descaso e um grave erro, e aumentou desnecessariamente os danos causados à reputação das empresas.

Em contrapartida, um exemplo positivo que podemos mencionar aqui é a reação da polícia de Boston nos ataques terroristas que marcaram a maratona dos EUA no dia 15 de Abril de 2013. Naquela ocasião a polícia local reagiu dentro de poucos minutos em sua conta no Twitter, assim como as informações sobre a captura dos suspeitos. As primeiras horas da crise são as mais críticas, e tomar o controle da situação é fundamental.

Muitas empresas ainda não se acostumam às novas tecnologias, ao mundo em que estamos inseridos hoje. Elas ainda estão acostumadas com a mídia tradicional, e com isso perdem muito em uma situação de crise. Os meios de comunicação não vão esperar muito por uma resposta oficial da empresa, eles começam a publicar as notícias em primeira-mão vindas pelo cidadão comum, com seu celular ou smarthfone, e, se a empresa não agir rapidamente, perderá essa batalha da comunicação e deixará que as versões não-oficiais se

espalhem e ganhem força, prejudicando muito mais a imagem da empresa, que ainda não deu sua versão.

As empresas têm que se alinhar ao mundo globalizado, às novas tecnologias, aos novos meios de comunicação, às redes sociais, senão perdem espaço, acentuam as crises, deixam de ter o controle da situação. Um exemplo disso se vê nas recentes manifestações que houve pelo Brasil em busca de melhorias sociais, em que, segundo o Instituto Datafolha, 81% dos participantes se informaram pelo Facebook¹². Os jovens de hoje não tem o hábito de ler revistas e jornais, de ouvir rádio e até mesmo de ver televisão, que também já está ficando para trás. Estamos na era do digital, da internet, das mídias sociais, onde se passa mais tempo na tela de um computador navegando na internet do que na mídia tradicional. A empresa que não se adapta não sobrevive, e isso inclui as próprias situações de crise.

¹² FORNI, João José. **Mais de 80% dos manifestantes convidados pelas redes sociais**. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=600:mais-de-80-dos-manifestantes-convocados-pelas-redes-sociais&catid=35:blog&Itemid=54>. Acesso em: 4 dez. 2013.

7. AÇÕES PÓS-CRISE

Após conseguir gerenciar a crise e depois de ela ter chegado ao fim, é preciso que ela não se repita. E, para isso, é importante analisar como está a imagem da empresa após a crise e o que foi feito de produtivo enquanto ela estava em vigor, e, possivelmente, onde a empresa tenha falhado na crise, para que esses erros não venham a se repetir.

Para tanto, algumas atitudes pós-crise são importantes, tais como:

- Partilhar os resultados obtidos com os gestores;
- Elaborar uma pesquisa pública de imagem, para ver o que o público pensa a respeito da empresa (muitas vezes, a empresa continua sendo mal vista pelo público externo mesmo após o fim da crise em si);
- Fazer uma auditoria de imagem diante da imprensa;
- Recuperar a boa imagem da empresa através do *marketing*;
- Verificar se ocorreu tudo de acordo com o planejado. Se não, liste os erros para que eles não mais se repitam;

- Normalize o funcionamento da empresa como antes. Tudo deve voltar ao normal;
- Discuta com outros gestores onde você pode ter errado e acertado. Analise tudo para se aperfeiçoar e para se prevenir de futuras crises.

Depois de a crise ser superada, o maior objetivo é restaurar a confiança e a credibilidade da empresa diante do público externo. A Coca-Cola é um bom exemplo disso. Com toda a história do rato que teria entrado em uma garrafa de Coca-Cola – caso este que repercutiu muito nas redes sociais –, ela não ficou sem resposta: fez um vídeo onde abriu as portas das fábricas para a visita, mostrando imagens do processo de fabricação e convidando os consumidores a fazer uma visita às suas fábricas.

Ela mostrou que cada garrafa é conferida por sensores de alta precisão que eliminam qualquer chance de que uma garrafa saia das fábricas sem estar em perfeitas condições¹³, e que o segredo para se manter como a marca mais famosa de bebida do mundo é o rigoroso controle

¹³ BARBOSA, Mariana. **Em resposta ao “rato na garrafa”, Coca-Cola abre fábricas para visita**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1348392-em-resposta-ao-rato-na-garrafa-coca-cola-abre-fabricas-para-visitacao.shtml>>. Acesso em: 1 dez. 2013.

de qualidade em seu processo de produção. Isso convenceu, inclusive, o Tribunal de Justiça de São Paulo, que recentemente julgou a causa a favor da Coca-Cola¹⁴.

É isso o que todas as empresas que passam por crises de imagem devem fazer: restaurar a credibilidade frente à opinião pública, através de uma política de abertura à imprensa e ao público externo, sem omitir informações e sem guardar silêncio – e mostrando sempre aquilo que está sendo feito e como é seguro confiar na empresa.

¹⁴ SALLES, Ygor. **Você se lembra do rato na Coca-Cola? Laudos dizem que é falso.** Disponível em: <<http://hashtag.blogfolha.uol.com.br/2013/11/14/lembra-do-rato-na-coca-cola-e-falso/>>. Acesso em: 01 dez.2013.