

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCILE CRISTINA JONHSON

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTA DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA O
GERENCIAMENTO DE CRISE

CURITIBA

2015

LUCILE CRISTINA JONHSON

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO
IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTA DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA O
GERENCIAMENTO DE CRISE

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do certificado do curso de MBA em Marketing, realizado no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Péricles José Pires

CURITIBA

2015

*Ao meu pai, Neil Jonhson (in memoriam), e à minha querida família,
que sempre acreditou em mim, apoiando e incentivando todas as
minhas escolhas.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Neil, pelo exemplo de vida, de pessoa e de profissional que foi.

À minha mãe, Darli, pela incansável dedicação que dura a minha vida inteira.

Ao Caio, pelo amor, paciência e companheirismo.

Ao restante da família, por dividirem momentos especiais ao meu lado.

À Fundação de Apoio à Unespar, pela oportunidade, incentivo e consideração.

Ao professor e orientador Péricles, por sua dedicação e incentivo em todos os momentos da construção deste projeto.

Aos profissionais de comunicação, meus entrevistados, por dividir conhecimento e experiências, mesmo em períodos atribulados.

Aos colegas de curso, pelos trabalhos em conjunto, pela parceria, pelas risadas e angústias, mas principalmente por tornarem as longas noites de sexta-feira e as intermináveis manhãs de sábado mais que especiais.

|

O propósito da vida é ter uma vida com propósito.
Robert Byrne

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de destacar a importância da aplicação de ferramentas de comunicação no gerenciamento de crise, de forma que possam auxiliar organizações e gestores da área nesse processo através da integração da comunicação, *marketing*, mídia, imprensa, relações públicas e outras áreas envolvidas.

Utilizando-se de uma pesquisa exploratória como instrumento de validação, o trabalho foi conduzido a partir da análise conceitual da limitada bibliografia disponível sobre gestão de crise e comunicação, centrada na aplicação de entrevistas qualitativas com profissionais especialistas em comunicação de crise, realizadas entre julho e agosto de 2015.

Como resultado, confirmou-se a necessidade da apresentação de um roteiro sugestivo de ações proativas de comunicação que podem ser adotadas por organizações desde a prevenção, durante o processo de gerenciamento, até o desfecho de um evento de crise.

Palavras-chave: Comunicação, Comunicação de Crise, *Marketing*, Mídia, Imprensa, Relações Públicas, Gerenciamento de crise.

ABSTRACT

This study was developed to show the importance of communications tools in crisis management and help the organizations and managers with this integration of communication, marketing, media, press, public relations and other areas.

Using an exploratory research as validation, the study was conducted by analysis of the limited literature available, with qualitative experts interviews made between July and August 2015.

As a result, it is important and necessary to create a map of communication actions that can be adopted by organizations to prevention, during and pos-crisis.

Keywords: Communication, Crisis Communication, Marketing, Media, Press, Public Relations, Crisis Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 CRISE	16
2.1.1 SINAIS DE CRISE.....	24
3 COMUNICAÇÃO E A CRISE	29
3.1 O PAPEL DO RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	36
3.2 O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA DURANTE A CRISE.....	41
4 REPUTAÇÃO E A CRISE	45
5 PREVENÇÃO DE CRISE	50
6 GERENCIAMENTO DE CRISE.....	56
6.1 ROTEIRO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE	57

7 METODOLOGIA.....	65
7.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	65
7.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	65
7.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	67
7.3.1 Roteiro para Entrevista.....	68
7.3.1.1 Análise de conteúdo – 1º entrevistado	69
7.3.1.2 Análise de conteúdo – 2º entrevistado	72
7.3.1.3 Análise de conteúdo – 3º entrevistado	76
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
8.1 PROPOSTA DE AÇÕES PROATIVAS DE COMUNICAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE.....	81
8.1.1 Prevenção de crise.....	81
8.1.1.1 Análise Ambiental.....	82
8.1.1.2 Simulados de Crise e Estudo de Casos	82
8.1.1.3 <i>Media Training</i> (treinamento de porta-vozes para comunicar em tempos de crise)	82
8.1.1.4 Pré-elaboração de um plano de gestão de crise (cadastro da imprensa, criação de um comitê de crise, local de reunião)	83
8.1.2 Durante a crise	83
8.1.2.1 Plano de contingência	84

8.1.2.2 Comunicação interna (interação entre setores, <i>endomarketing</i>)	85
8.1.2.3 Comunicação externa (<i>stakeholders</i> , imprensa, opinião pública)	85
8.1.2.4 Execução de ações para combater o evento de crise	86
8.1.3 Pós-crise	86
8.1.3.1 Análise do ambiente (interno - própria empresa, externo -concorrentes, clientes, fornecedores)	86
8.1.3.2 Planejamento da empresa (visão, missão, valores, metas e objetivos)	87
8.1.3.3 Implementação de ações para o novo posicionamento pós-crise	87
8.1.4 Prevenção de crise (continuar o trabalho de prevenção)	87
8.1.4.1 Interação com a imprensa	88
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia de MBA em Marketing apresenta conceitos de comunicação relacionados a gestão de crise diretamente relevantes para profissionais e gestores da área que, por motivos internos ou externos, precisam aplicar um planejamento mais criterioso em momentos de adversidades, até mesmo para prevenir um problema de maior magnitude que afete os negócios.

Tratando em especial a comunicação neste processo de gestão de crise, oferece estrutura e ferramentas para que as organizações possam ser mais bem-sucedidas em toda sua cadeia de relacionamentos, perante funcionários e colaboradores, diretores, fornecedores, imprensa, acionistas, *stakeholders* em geral, chegando até seu público-alvo.

A comunicação serve não somente para informar e trabalhar disfunções internas, mas também para analisar o mercado, os concorrentes e identificar oportunidades diante de período de mundanças. Preparar-se para uma catástrofe todos os dias significa estar atento para transformar essa ameaça em oportunidade.

Em um mundo globalizado, caracterizado pela forte concorrência, avanços tecnológicos constantes e a interferência econômica internacional para com os negócios nacionais, a comunicação, assim como a informação, torna-se um diferencial para organizações que sabem trabalhar esses aspectos de forma integrada a suas ações de conduta.

Muitos gestores, por falta de entendimento e planejamento, ainda deixam a desejar quando o tema abordado é crise, com medo e até vergonha de admitirem uma falha diante do público de interesse aos negócios, expondo-se na mídia e correndo o risco de denegrir a reputação de suas marcas. Portanto, identificar e propor ações proativas de comunicação de crise significa primeiramente entender o processo de gerenciamento como um todo, para saber quais ações se aplicam e são eficientes em momentos de dificuldade.

A partir deste entendimento, é possível formular um manual sugestivo através de orientações baseadas em fatos já ocorridos, solucionados ou não, e também considerando depoimentos de especialistas e profissionais acostumados a lidar com diferentes tipos de crises e suas causas, que estão constantemente

inseridos neste ambiente de turbulências, fazendo com que o problema de pesquisa proposto seja solucionado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o contexto exposto, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão:

De que forma ações proativas de comunicação podem auxiliar na redução do impacto causado por um evento de crise?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do problema identificado, apresentam-se os objetivos, divididos entre geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o tratamento dado pelas organizações durante o gerenciamento de crise e o papel da comunicação como suporte nesse processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) entender o que é uma crise, como preveni-la e de que forma ela impacta na cultura da organização e junto aos *stakeholders*;

b) descobrir qual é o papel dos agentes envolvidos no processo de gestão de crise, com foco no potencial de comunicação;

c) identificar como as organizações devem se comunicar com a imprensa, treinar os porta-vozes e trabalhar em conjunto com o relações-públicas para contornar as adversidades provindas da crise;

d) propor ações proativas de comunicação no processo de gestão de crise para momentos de adversidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conquistar e manter um negócio tem sido um desafio para um empreendimento novo ou antigo, grande ou pequeno. Avanços tecnológicos, tendências, competitividade e crise econômica são algumas razões pelas quais nenhum negócio pode simplesmente implantar sua marca e esperar que os clientes se aproximem.

O ramo dos negócios tem tido momentos difíceis, notícias sobre adversidades econômicas mundiais que afetam diretamente as organizações nacionais são retratadas diariamente nos meios de comunicação, como: crise financeira dos Estados Unidos (2008), crise da zona Euro (2008), *boom* imobiliário (2011), recessão técnica do Brasil (2014), operação lava jato (2014), possibilidade da Grécia deixar a zona do Euro (2015), entre outras.

Toda e qualquer empresa está sujeita a uma crise que, dependendo da intensidade do evento, pode abalar seu público-alvo consumidor, seus fornecedores e sua própria imagem perante os envolvidos no processo comercial. Por isso, adotar uma política de planejamento preventivo que forneça ferramentas capazes de lidar com momentos críticos é de extrema relevância.

Através de experiências positivas, alguns modelos de comunicação se tornaram referência nos negócios, sendo responsáveis também por uma procura mundial crescente do investimento neste setor por empresários. Segundo uma pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), os investimentos na área de comunicação corporativa no país aumentaram 300% nos últimos 10 anos.

A partir do cenário descrito, o tema escolhido para o trabalho a ser elaborado surgiu do interesse em compreender como as organizações podem adotar

ferramentas de gestão de crise no processo de gerenciamento de comunicação, propondo ações táticas no relacionamento com seu público de interesse, incluindo o relacionamento com a mídia.

Se os fatos geradores de crise não forem conduzidos com eficiência, transparência e profissionalismo, este trabalho de comunicação não adianta. Quando uma crise se abate sobre uma organização, ela transcende a comunicação, que tem o poder de reduzir o impacto causado por um evento de crise, podendo amenizar seus efeitos negativos perante a mídia. Organizações que conseguem se expressar bem e de forma direta, mesmo em períodos de adversidade, podem criar um melhor sistema de defesa. Quem se descuida vai sentir as consequências quando a mídia repercutir o fato e os concorrentes se aproveitarem desta brecha para ocupar o mercado.

Para gerenciar uma crise, a empresa deve movimentar todos os setores para trabalhar em prol da mesma, buscando controlar o problema, sendo o setor de comunicação o responsável pelos *stakeholders*. Os gerentes de *Marketing* devem saber qual papel desempenhar no processo, estando sempre atentos aos últimos acontecimentos, acompanhando o mercado, escutando os clientes e desenvolvendo um senso intuitivo para identificar mudanças em tempo de se ajustarem a elas e para transformar erros passados em ensinamentos.

Neste ambiente, uma boa definição para o futuro dos gestores foi apresentada pela concepção de Rosabeth Moss Kanter (citada por KOTLER; KOTLER, 2013, p. 9):

Os anos vindouros serão melhores para quem aprender a equilibrar sonhos e disciplina. O futuro pertencerá a quem abraçar o potencial de oportunidades mais amplas e, ao mesmo tempo, reconhecer a realidade dos recursos mais restritos e encontrar novas soluções que permitam fazer mais com menos.

O departamento de comunicação deverá trabalhar sempre visando soluções, até mesmo quando as possibilidades pareçam ser invisíveis. A pesquisa, portanto, pode ser apresentada como uma oportunidade de aprofundamento do tema “Gestão de Crise e Comunicação”, que ainda é pouco desenvolvido no Brasil, restando muito a ser descoberto, levando em consideração estudos em países da Europa e nos Estados Unidos. Também poderá contribuir com a construção de uma nova teoria, através de um conteúdo atual e inovador, proporcionando outras

possibilidades de continuidade ao estudo desse processo. Conforme relatos de profissionais e diferentes gestores da área de Comunicação de Crise, muitas organizações brasileiras não estão preparadas para enfrentar crises, principalmente quando a situação se torna grave. No país, não existe a cultura de prevenção, falta experiência e treinamento das equipes para dar suporte aos clientes nestas horas de adversidade.

O trabalho tem ênfase nos processos de gestão de crise e comunicação, conceitua o que é uma crise, discute quais são as responsabilidades do comunicador, identifica como as organizações devem se comunicar perante a mídia e propõe ações para serem implantadas pelo departamento de Comunicação, de maneira que todos os setores estejam em sintonia durante períodos de adversidades, buscando resultados significativos e abrindo caminhos para novos negócios e investimentos.

Este estudo traz grandes contribuições teóricas aos estudantes e pesquisadores que têm interesse pelo tema e desejam se aprofundar mais, aumentando o conteúdo relacionado ao assunto para futuras pesquisas acadêmicas, servindo de base para outras produções. Também é de grande serventia aos gestores que têm consciência de que a área de Comunicação pode contribuir durante períodos de instabilidade e que confiam nisso para tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Também é papel da área de comunicação da organização prever os efeitos da crise levando em consideração o roteiro de acontecimentos e trabalhando a prevenção antes do caso atingir o ponto crítico. O problema deve ser reconhecido não somente dentro da corporação, mas também de forma pública, divulgando a posição da empresa através de publicidade e mantendo contato com a imprensa.

A comunicação faz com que a empresa fique bem posicionada antes do período de adversidade chegar para, então, elaborar um plano de ações específico e implementá-lo, de forma a redimensionar esforços para que cresça em consequência disso e mantenha o negócio ativo.

Quando não existe uma preparação interna suportada pela comunicação, demais setores e stakeholders, a organização pode perder todo o esforço de comunicação com ruídos criados internamente ou externamente em momentos de crise ou eventos não programados.

2.1 CRISE

O presidente dos Estados Unidos John F. Kennedy disse, em seu pronunciamento na cidade de Indianápolis, no ano de 1959, que a palavra crise, quando escrita em chinês, compõe-se de dois caracteres, um que representa perigo e outro que representa oportunidade.

O mundo vive em constante mudança desde que os homens começaram a estudar o Universo e a transformar o meio para sobreviver. Os avanços científicos permitiram descobertas e conhecimentos extraordinários, gerando não apenas benefícios à humanidade, pois armas de destruição em massa já foram comercializadas, houve o acidente nuclear em Chernobyl, a explosão atômica em Hiroshima, dentre outras catástrofes. Todas essas tendências – o ritmo acelerado da transformação, a crescente diversidade, a maior complexibilidade – estão criando novos desafios no *marketing* (MCKENNA, 1999, p.7).

Além de transformações científicas marcantes, o mundo caminha para uma crise ambiental planetária com a constante degradação da biosfera, o aquecimento global desacelerado, a diminuição da biodiversidade animal, o aumento da poluição urbana, entre outros fatores. A política dos países desenvolvidos, a Organização das Nações Unidas, ONU, e grandes empresas e estatais já estão atentas, desenvolvendo projetos e aplicando ações para a conscientização e preservação do meio ambiente. Além destes acontecimentos marcantes, a economia mundial também sofreu mudanças. Kotler e Keller (2012, p. 77) afirmam que:

O final da primeira década do século XXI trouxe uma série de novos desafios: um declínio acentuado no mercado de ações que afetou a poupança, os investimentos e os fundos de pensão, o aumento da taxa de emprego, escândalos corporativos, indícios mais fortes de aquecimento global e outros sinais de deterioração do meio ambiente e, é claro, a intensificação do terrorismo. Esses eventos dramáticos foram acompanhados pela continuidade de outras tendências já existentes que influenciaram profundamente o cenário global.

O mercado mudou em 2015 e já não é mais o que costumava ser a dez anos atrás; atualmente, algumas forças sociais criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios. O processo de globalização, junto a avanços tecnológicos, permitiu uma maior interação mundial, facilitando o crescimento de muitos setores.

A revolução digital é uma alternativa que facilita essa previsão, essa precaução, pois existe uma dificuldade para as empresas de se prevenirem. Assim, acima de tudo, os gestores atuais devem ajustar o planejamento empresarial conforme o mercado se modifica. Ainda que seja difícil prever o que irá acontecer, por conta dos avanços que ocorrem diariamente, não se pode ficar limitado ao passado para sobreviver.

Através da revolução digital, nasceu uma rede de tecnologia da informação que garante comunicação com rapidez e muita interação. Forni (2014, p. 38) descreve essa tendência:

Com a agilidade da informação e o advento da internet, as crises deixaram de ser locais para se tornarem globais. A discriminação racial de um cliente numa loja de automóveis importados no Rio de Janeiro vira notícia internacional. E a matriz lá na Europa ou nos Estados Unidos, precisa se manifestar com urgência, sob a ameaça de um desgaste irreparável da marca.

A era digital está exercendo não só um forte impacto sobre a construção e controle da marca, como também apontando um novo perfil de consumidor. A ascensão de mídias sociais, como Facebook, Twitter, You Tube, LinkedIn e outras, contribuíram muito para o empoderamento do cliente (KOTLER; KOTLER, 2013, p. 57).

Os clientes, então, tornaram-se mais exigentes com a exposição de suas experiências no ambiente online. Nos dias de hoje, é possível divulgar através das redes sociais um *feedback* positivo ou negativo após a utilização de um determinado produto ou marca, aumentando a pressão para a busca de soluções imediatas por parte das empresas.

Prado (2013, p. 40) sugere que se monitore diariamente o que seus consumidores falam de sua marca, que se saiba ouvir com equilíbrio as críticas e aprender com elas, afinal, é o consumidor alertando sobre um problema, e, muitas vezes, ele poderá trazer uma solução.

O trabalho de monitoramento exige tempo de disposição por parte das empresas, mas é necessário, caso uma marca queira sobreviver no mercado. Todas as organizações precisam prestar atenção constante não somente nos seus clientes, mas também nos concorrentes, para se adaptarem às mudanças de forma inovadora e, pela internet, é possível ter acesso a um universo de possibilidades em tempo real, tanto para relações pessoais e profissionais como também para o campo de pesquisa, notícias, negociações, compras, transações bancárias e outras necessidades diárias.

Deixando o mundo online para o ramo dos negócios, alguns países têm adotado práticas de gestão diferenciadas para se adaptarem à modernidade. Kotler e Keller (2012) ressaltam que as empresas têm de avançar sempre com seus programas de *marketing*, inovando produtos, permanecendo em contato como cliente, atentando para suas necessidades, e buscando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado.

Gestores estão mudando a forma de gerenciar os negócios com a nova realidade, expandindo suas opções ao encarar uma situação de crise. Atualmente, forças sociais importantes, e, em alguns casos, interligadas, criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2012, p. 11).

Devido ao nicho de oportunidades por segmentos, um novo público-alvo com maior poder de compra se criou; é possível adquirir produtos pelo celular, computador ou tablet, comparando preços em qualquer lugar do mundo, passando-se a ter cada dia mais voz ativa para influenciar conhecidos e potenciais consumidores. Kotler e Kotler (2013, p. 31) relatam a experiência desses novos consumidores da seguinte maneira:

Todos os clientes, ao comprarem pela primeira vez, nutrem certo conjunto de expectativas em relação aos produtos e serviços que estão adquirindo e a empresa que os fornece. Se essas expectativas não forem correspondidas ou superadas, os clientes provavelmente passarão a comprar de outro fornecedor.

Levando em consideração a alta competitividade e variedade apresentadas pelo mercado, muitos clientes demonstram menor fidelidade às marcas justamente por não encontrar tanta distinção entre os produtos disponíveis e também se mostram intolerantes quanto a insistência de promoções realizadas através de ações de *marketing*.

Para manter as vendas em constância e não perder clientes pelo excesso de informações e publicidade, Kotler e Keller (2012) relatam que empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los. Escutar o que o consumidor tem a dizer significa também encontrar a solução de um problema.

As adversidades sempre fizeram e ainda fazem parte da história, e qualquer organização está fadada a enfrentar uma crise por um simples descuido diante de um mercado cheio de mudanças e constantes avanços tecnológicos.

Para Forni (2013), crise pode ser considerada uma ruptura na modernidade da organização, uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. De fato, é preciso perceber que um ciclo está chegando ao fim e que uma nova ordem se descortina, portanto, é importante notar um desequilíbrio ainda em seu início para traçar mudanças rápidas e precisas, pois quanto mais o problema avançar, maior vai ser a dificuldade para revertê-lo.

Quando o problema está bem identificado, é possível controlar a solução para atingir os objetivos. A capacidade de identificar os problemas certos, estruturá-los corretamente e implementar soluções adequadas é a verdadeira vantagem

competitiva que separa dos outros os indivíduos, organizações e sociedades bem-sucedidas (MITROFF, 1999, p. 20)

Resolver questões complexas, formular perguntas exatas e solucionar os problemas certos nem sempre é uma atividade simples e fácil. Apesar de estarmos em pleno século XXI, existem muitas empresas e governantes despreparados para enfrentar um momento de adversidade. COOMBS (2014) descreve que a crise pode gerar três ameaças: segurança pública, perda financeira, e perda de reputação.

Organizações que nos dias de hoje não estão atentas aos mínimos detalhes, os quais ameaçam o negócio e a própria segurança das pessoas, poderão sentir consequências financeiras, perder participação de mercado e até desaparecer em pouco espaço de tempo. Para Forni (2013, p. 188), a transparência das organizações é essencial no processo de gestão:

Quando há risco para os consumidores ou clientes, a transparência passa a ser mais que obrigação, é um imperativo. Vidas valem mais do que alguns dias de faturamento. Empresas modernas, comprometidas com os Stakeholders e dispostas a construir uma relação duradoura com credibilidade não se acanham em retirar produtos das prateleiras, se houver risco para o cliente, ou avisá-los dos riscos, se for o caso.

Todos os erros graves da administração podem ter sua origem em uma falha na resolução eficaz do problema errado ou em um pensamento infundado. Conforme cita o autor acima, em qualquer tipo de crise, as pessoas devem estar em primeiro lugar e, conseqüentemente, a mídia, bem orientada a respeito do ocorrido. Forni (2013) ressalta ainda que durante um desastre, a habilidade de uma organização para comunicar informações precisas e consistentes aumenta a percepção positiva de sua capacidade de efetivamente manejar a crise.

Eventualmente, um período de crise pode resultar em redução do faturamento e trazer conseqüências maiores:

À medida que vendas e lucros declinam no decorrer de um longo período de tempo, algumas empresas saem do mercado. As restantes podem reduzir o número de produtos oferecidos, retirar-se dos segmentos menores e dos canais mais fracos, cortar orçamento de marketing e reduzir mais ainda os preços. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 336).

A maioria das organizações se transformaram em sistemas complexos, e alguns administradores insistem em gerenciá-las de maneira simples, causando uma grande desordem. As interações entre os processos econômicos, políticos, judiciais,

religiosos, demográficos, científicos e técnicos estão crescendo e tornando complexo o entendimento dessas relações dentro das corporações, trazendo dificuldades que podem desencadear em equívocos de gestão e complicações financeiras graves.

A tecnologia em geral invadiu a vida de toda a população, e hoje tudo está aberto para o mundo inteiro ver. Um evento de crise representa, em quase todas as ocasiões, danos à reputação, ou seja, comprometimento da imagem das organizações perante seus consumidores e *stakeholders*. Segundo Forni (2013, p. 44), reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública.

Impulsos emocionais, éticos e espirituais fazem parte da constituição dos seres humanos. Se os clientes deixarem de procurar os produtos ou serviços de determinada marca devido a uma crise de reputação, a empresa estará fadada ao fracasso, pois o sucesso das corporações está em obter, manter e expandir os clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 129).

O mundo está inteiramente interligado, e qualquer acontecimento ao redor dele pode afetar a todos, independente de onde estiverem. Um evento de crise pode ser gerado por fatores internos (cálculos errados, descuido de funcionários, falta de planejamento, fraudes e propinas, equívoco de gestão) ou externos (falta de insumos, catástrofes ambientais, avanços tecnológicos, acidentes inesperados, crise econômica mundial). Segundo Coombs (2014, tradução nossa), a crise sempre perfaz três fases: pré-crise, momento de preparação e prevenção; crise, quando a gestão deve responder as ameaças; e pós-crise, momento de fazer um diagnóstico e preparar-se melhor para um próximo evento.

A fase pré-crise pode ser considerada como uma prevenção, pois serve para reduzir os riscos que podem ocasionar uma crise, podendo fazer parte de um programa de gestão de toda organização. Esta fase exige um plano de gestão para momentos de adversidades, seleção de equipe e de um porta-voz para conversar com a mídia, além de muito treinamento. O maior erro das organizações na gestão de crise é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e treinamento para situações de crise. (FORNI, 2013, p. 33).

Durante o evento de crise, as principais diretrizes a seguir concentram-se em três pontos: ser rápido, preciso e consistente. Rapidez, para informar a mídia e os envolvidos, precisão, para tomar atitudes, e coerência em todos os momentos,

para não se perder no meio do trajeto. Forni (2013) ressalta que um plano de crise deve eleger as situações prioritárias que a empresa reconhece como crises graves e dizer como seriam gerenciadas, definindo o papel e as responsabilidades de cada membro no *board* da organização e da equipe de crise.

Na fase pós-crise, a organização pode retomar suas atividades normais com atenção. Mesmo que a crise já não seja mais o foco principal, é preciso acompanhamento para que não volte com mais força ainda. Ocorrências negativas ocorrem no mundo corporativo, e todo momento de dificuldade deixa alguma sequela. Segundo Forni (2013), no período da pós-crise, deve-se buscar aprender com os erros.

Deixar de comunicar a imprensa é um erro grave que nunca deve ser cometido. Em situações negativas, o estilo e o caráter de uma companhia irão exercer grande influência sobre o modo como a imprensa percebe e escreve sobre ela. (MCKENNA, 1999, p. 84).

Quando a empresa demora para se comunicar com a imprensa sobre o acontecimento, ou não o faz, uma versão incorreta do assunto pode ser exposta e informações desagradáveis podem ser divulgadas, prejudicando a imagem da organização envolvida. Uma consequência da crise pode vir através da mídia; Forni (2013) declara que se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa.

O público interno da organização também pode ser abalado se não houver uma boa comunicação por parte da empresa diante de momentos de adversidade. Qualquer mudança que signifique ameaça à sobrevivência da organização, de modo geral, ou à manutenção do emprego, de modo particular, afeta a autoestima dos empregados e o clima interno da organização. (FORNI, 2013, p. 56).

Na opinião de Prado (2013, p. 41), os funcionários, em geral, preferem saber o que acontece na organização diretamente de seus líderes – com os quais podem conversar, fazer perguntas, ouvir respostas, sem intermediários – a saber por notícias divulgadas por meio de veículos impressos, eletrônicos, discursos ou palestras.

Conforme as concepções dos autores acima, é importante comunicar aos funcionários e colaboradores assim que a crise chegar e começar a afetar a rotina das atividades. Manter um diálogo entre os líderes e este público significa acalmá-lo diante da situação ameaçadora.

Logo, não é só durante o período de crescimento e estabilidade que a rotina administrativa empresarial deve ser gerenciada cuidadosamente através da compreensão dos processos detalhados, mas também durante um evento de crise.

A falta de planejamento de gestão de crise pode, portanto, influenciar negativamente no seu desfecho, assim como atitudes precipitadas e infundadas podem ameaçar diretamente os negócios, diminuindo a produtividade e o faturamento. Conforme cita Forni (2013, p. 56):

As crises corporativas podem afetar os resultados da organização. Principalmente se a crise tiver relação com a ética, desrespeito ao meio ambiente, desvios financeiros, comprometimento do produto ou fraudes. Os clientes ou fornecedores fogem. Aqueles, porque não gostariam de ter relação com uma empresa sem compromisso social. Estes, porque não querem ter o nome associado a organizações rejeitadas pelo mercado.

Uma percepção negativa tem o poder de influenciar clientes, fornecedores e acionistas que não gostariam de ter sua imagem associada a assuntos comprometedores. Outro efeito que pode atrapalhar o andamento dos negócios é a exploração política ao surgir um grande escândalo com a divulgação de fatos que eram para permanecer em segredo.

Na disputa do poder, a reputação de alguém pode ser abalada e os desafetos aparecerem. Forni (2013) relata que essas disputas agravam as crises, pois a mídia é pautada e documentos sigilosos são vazados; um cenário ruim que pode ficar pior.

Outro fator que pode trazer consequências negativas é a demora para implantar ações do plano de contingência, pois se a crise não for remediada rapidamente, o tempo contribui para agravar a situação. Forni (2013, p. 57) declara que, em geral, os governos são lentos e incompetentes para gerenciar crises, pela própria natureza burocrática das instituições públicas. Lidar com pessoas nos governos torna-se uma tarefa difícil, e não há como administrar crises sem “quebrar os cristais”.

Em síntese, crise é uma ruptura na rotina que traz consigo momentos de instabilidade para o mundo corporativo e grandes desafios para os gestores. Encontrar o caminho ideal para seguir sem prejudicar os envolvidos no processo, como, por exemplo, o público interno ou externo, é uma tarefa extremamente difícil, porém possível se houver planejamento. Quando os setores trabalham em prol do

mesmo objetivo, é mais fácil interpretar os sinais de alerta que o mercado geralmente transmite.

2.1.1 SINAIS DE CRISE

Uma crise pode demorar para dar um sinal inicial, instalando-se de forma silenciosa e inesperada dentro das organizações. Em outra situação, pode estar bem visível e, por falta de um planejamento adequado, acabar se transformando em problema de magnitude maior. Embora as organizações envolvidas sempre achem argumentos para se defender, quase sempre houve algum descuido nas ações de prevenção, ou a auditoria de vulnerabilidades não detectou os sinais. (FORNI, 2013, p. 28).

Alguns setores estão mais propícios a enfrentar um evento de crise por conta do grande risco que seu serviço ou segmento oferece para funcionários e consumidores, mas, na maioria das organizações, uma crise pode ter sua origem em um equívoco humano. Pessoas não são perfeitas e cometem muitas falhas, principalmente no dia a dia das atividades profissionais. Segundo Forni (2013), o problema do erro humano é que esse pode surgir em muitos diferentes disfarces e de uma variedade de causas, o que o torna muito difícil de prever e controlar.

Saber quando uma pessoa vai falhar e cometer algum equívoco é impossível, o máximo que uma empresa pode exigir de seus funcionários é que sigam o estatuto e as orientações da administração, principalmente de segurança, solicitando muita atenção a quem for desenvolver tarefas mais arriscadas. Contratar profissionais experientes e com boa qualificação não é uma solução de prevenção, mas pode contribuir para que o fator de erro sofra um declínio.

A mídia também pode ser considerada um risco se divulgar informações importantes e comprometedoras nos meios de comunicação antes da empresa dar conta da situação para então solucionar o problema. Essas declarações podem estar relacionadas a funcionários, parceiros, fornecedores e demais envolvidos na cadeia produtiva, afetando não só a reputação da empresa perante os concorrentes, mas também sua imagem. Questões como essas são abordadas por Forni (2013, p. 31):

Desconfie de ostentações de riqueza por parte de quem não tem como provar o enriquecimento; empregados novos, com desempenho acima da média da empresa precisam ser supervisionados para ver se não estão atropelando os princípios éticos na relação com os clientes; funcionários públicos que adquirem bens acima da possibilidade de seus salários.

Alcançar grandes resultados e agregar alto valor a uma marca é sinal de muito trabalho, dedicação e experiência. Enriquecer financeiramente em um curto espaço de tempo e fechar contratos grandiosos também não são situações impossíveis de acontecer, mas é mais difícil devido à ampla concorrência e ao alto valor de impostos que as empresas precisam desembolsar. Portanto, desconfiar de parceiros e fornecedores às vezes pode ser saudável para os negócios, principalmente se a falta de ética profissional for detectada em tempo de corrigir a situação, sem um escândalo de mídia.

A incerteza é o que move qualquer negócio, mas é preciso ter consciência de que uma boa gestão pode trazer grandes contribuições à empresa, mesmo quando alguns fatores tendem a conduzir à tragédia. Resolver um pequeno problema significa levar o atual estado até o *status* de ideal.

O mercado de ações a cada dia escreve um novo capítulo, revelando uma história triste ou feliz, dependendo do lado em que o protagonista estiver. Os fatores econômicos também determinam o bom funcionamento dos negócios, que oscilam constantemente por conta de acontecimentos mundiais que afetam diretamente as empresas e os consumidores.

Em virtude dos ciclos econômicos, sempre haverá períodos de crise, como o de 2008-2010, em muitas partes do mundo. Apesar da redução nos investimentos de marketing e uma pressão intensa para justificar a relação custo-benefício, algumas empresas sobreviveram, ou até prosperaram, em tempos de recessão. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 339).

Em tempos difíceis, o consumo provavelmente vai adquirir uma nova característica, quando o público se torna mais seletivo, optando primeiramente pela necessidade básica, ou seja, aquilo que ele realmente pode e precisa comprar para sobreviver. Portanto, uma crise deve ser encarada pelos profissionais de *marketing* como uma oportunidade de aprender ainda mais sobre o que os consumidores pensam, sentem e fazem, especialmente a base de clientes fiéis, que gera grande parte da rentabilidade de uma marca. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 339).

Embora pareça contraditório, existem oportunidades trazidas por uma crise, pois dependendo das atitudes tomadas, os consumidores podem ser conquistados nesta hora. Para Prado (2013, p. 82), as principais falhas ocorrem principalmente quando:

- há pânico, o que leva à tomada de decisões inadequadas;
- há emoção e raiva pela injustiça da crise;
- não se escuta o aconselhamento de consultores internos e externos;
- não se reconhece a seriedade da situação e não se tomam as providências necessárias antes que seja tarde;
- subestima-se a capacidade da mídia de criar versões para os fatos e sua capacidade de convencer a opinião pública;
- não se reconhece a percepção do público-alvo;
- tem-se excessiva preocupação com aspectos legais, que muitas vezes aconselham a omitir-se ou comunicar sem transparência;
- tem-se receio de que a crise revele erros de funcionários e da gestão;
- não se tomam as decisões adequadas nas primeiras horas.

Quando as falhas apontadas acima são bem observadas e o profissional sabe analisar e traçar os pontos fortes e fracos dos negócios, será possível reconhecer muitas brechas no mercado durante os momentos de adversidade para serem trabalhadas, assim como novas oportunidades podem resurgir desta análise detalhada.

Durante uma recessão econômica, as ações de *marketing* podem trazer resultados negativos e inesperados, caso o departamento responsável não venha a revisar o investimento de ações de comunicação para fazer alguns ajustes temporários e necessários. Levando em consideração o mercado atual que está em constante mudança devido aos avanços tecnológicos, Kotler e Keller (2012) justificam que as alocações orçamentárias podem ser aderentes e não mudarem o bastante para refletirem a fluidez de um ambiente de *marketing*. Entretanto, fazer uma readequação de verba pode trazer novas oportunidades e efeitos importantes.

Outro detalhe a que os gestores devem estar atentos durante um momento de instabilidade é a experiência entre o consumidor e a marca, fazendo com que a apresentação da proposta de valor seja convincente, enfatizando características e benefícios únicos.

Em um cenário de recessão, é um erro focar excessivamente as reduções e os descontos de preços, que podem prejudicar o *brand equity* e a integridade de preço de longo prazo. Os profissionais de *marketing* devem aumentar, e comunicar claramente, o valor que suas marcas oferecem, assegurando que os consumidores aproveitem todos os benefícios

financeiros, logísticos e psicológicos em comparação com a concorrência. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 340).

Agregar um preço mais baixo ao produto ou serviço pelo motivo de a empresa estar passando por um momento economicamente ruim não é o mais aconselhado; segundo o especialista, é um erro. Esta decisão poderá influenciar diretamente no posicionamento da empresa e causar problemas no futuro.

Para estabelecer o posicionamento no mercado em rápida transformação, levando em consideração os medos dos clientes e investidores, é preciso contrabalançar algumas estratégias, conforme cita McKenna (1999, p. 53): “Medo com conforto, incerteza com estabilidade e dúvida com confiança”.

A empresa precisa oferecer ao cliente proteção através de suas estratégias, além do produto com seu real valor agregado mantido. É necessário, também, ajustar a marca e as ofertas de produtos, pois os interesses e as exigências dos consumidores mudam e evoluem com o passar do tempo.

Visto que cada marca ou submarca atrai diferentes segmentos econômicos, aquelas dirigidas à faixa de preço baixo do espectro socioeconômico podem ser particularmente importantes em períodos de crise econômica. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 341).

Durante uma crise econômica, geralmente os preços praticados por diferentes setores sobem, e os consumidores precisam ajustar o orçamento, fazendo algumas mudanças emergenciais nos gastos mensais. Isto quer dizer que momentos críticos são extremamente importantes para marcas que optam por um preço mais baixo e também para aquelas que estão em declínio, pois podem significar um momento de ruptura e de crescimento se conseguirem identificar e explorar um benefício ou uma experiência como principal característica.

Caso os preços praticados pelo mercado comecem a entrar em colapso e haja um descontrole desproporcional entre oferta e procura, não se pode descartar uma catástrofe ou até recessão técnica. Com base nestes aspectos, foi criado um termo para exemplificar um momento crítico na economia, denominado bolha, apresentado pela concepção de Robert Shiller (citado por FERNANDES, 2013):

O termo bolha tem sido usado amplamente para designar uma situação em que os preços de determinado setor inflam fortemente sem qualquer sustentação. Esse valor artificial só é percebido quando os preços caem. É,

literalmente, como uma bolha de sabão, sensível a qualquer movimento mais forte.

As crises iniciam através de desmembrações de rumores suspeitos, instabilidade econômica, recessão técnica, avanços tecnológicos, reclamações, resistência a inovação, práticas ilegais, avisos de fiscalização e autoridades, alerta de funcionários, vazamentos de dados, denúncias, consumidores insatisfeitos, dentre outras situações. Um descontrole nas vendas e a falta repentina da procura são fatores que podem dar início ao que o economista denomina bolha.

Diante de eventos como esses, os investimentos em *marketing* e comunicação devem ser explorados com frequência durante um período de adversidade, de modo a aproximarem os clientes potenciais, oferecendo uma proposta de valor sempre mais convincente que a dos concorrentes. Ainda, é importante manter-se atento aos sinais do mercado, porém, é também preciso tomar atitudes preventivas, pois, segundo Forni (2013), o maior erro das organizações na gestão de crises é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e no treinamento para situações de crise.

3 COMUNICAÇÃO E A CRISE

Comunicar é a arte de tornar comum, fazer saber, e envolve compreender as necessidades dos ouvintes, adequando mensagens para obter um retorno em troca da informação.

É através dessa ferramenta que uma empresa vai conseguir se relacionar com o público consumidor até o momento de fidelização. Kotler e Keller (2012, p. 340) definem comunicação de *marketing*:

A comunicação de *marketing* permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de *marketing* pode contribuir com a formação do *Brand Equity*, bem como impulsionar as vendas e até mesmo afetar seu valor para os acionistas.

Desenvolver uma marca forte da percepção dos consumidores é uma tarefa difícil que exige comprometimento de longo prazo e muito investimento em comunicação para que uma organização possa aproveitar as vantagens e os benefícios que isso pode trazer.

Agregar valor à marca significa trabalhar na sua construção diariamente para alcançar uma posição de destaque perante os consumidores. O valor da marca é tão importante que atrai também investidores e profissionais em busca de bons empregos. Kotler e Keller (2012, p. 260) definem esse valor, também chamado *brand equity*:

O *brand equity* é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação a marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca.

Não basta ter somente valor agregado, é preciso qualidade, seriedade, ética e tradição. Junto a tudo isso, a marca precisa ser competitiva. Segundo a concepção de Neves (1998, p. 64), imagem competitiva é aquela que:

1. Gera negócios: conquista clientes, acionistas, parceiros, fornecedores, etc.
2. Atrai, mantém e motiva os melhores profissionais.

3. Consegue a boa vontade de certos públicos: abre portas, dá credibilidade a entidade, etc.

Toda organização é percebida de forma positiva ou negativa pelo seu público; se a sua imagem não dá o retorno esperado, então ela não é competitiva e dificilmente vai sobreviver no mercado por muito tempo. Para ser competitiva, uma marca precisa atrair a atenção e a preferência por meio de uma comunicação adequada com o público do qual depende.

O cliente precisa sempre estar atraído por alguma razão, e nenhum comunicador consegue impor uma informação e agradar a todos os receptores de maneira global, mas pode-se trabalhar os detalhes para fazer com que a maioria compreenda a mensagem passada, sem torná-la agressiva ou negativa. A comunicação de *marketing*, ainda seguindo a concepção de Kotler e Keller (2012), é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, dos produtos e das marcas que comercializam.

O que o público assimilar com as informações recebidas pelo trabalho de comunicação será determinante para a imagem da empresa. Principalmente durante um evento de crise, a gestão de comunicação tem que ser rápida para administrar as mensagens e informações, ou seja, sem burocracia ou lentidão.

A mensagem de comunicação deve ser trabalhada para atender as diversas áreas da empresa e suas necessidades específicas, mantendo o foco em seus objetivos principais de *marketing*, pois, conforme Forni (2013) cita, as mensagens comunicadas por uma organização na crise são esperadas para exercer um papel vital na mitigação da situação negativa.

Qualquer que seja a mensagem, Neves (1998, p. 93) aponta alguns requisitos importantes: “simplicidade, clareza, brevidade, rapidez, *timing* adequado, objetividade, organização, motivação, impacto, originalidade, coerência, credibilidade, totalidade”. Reduzir a impressão negativa e fazer com que o equilíbrio da empresa seja mantido é o principal papel das mensagens de comunicação nos momentos críticos. Por isso, uma ação importante na gestão de crise é escolher a forma de comunicar todos os *stakeholders*, funcionários, colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores e principalmente a mídia. Forni (2013, p. 125) afirma que:

Todos os públicos com alguma relação com a organização, principalmente voltados ao negócio, precisam ser informados e tranquilizados. O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras.

Qualquer envolvido no processo deve ser informado sobre o problema ocorrido e quais ações e soluções estão sendo tomadas pela empresa para a pronta resolução. Quando isso não ocorre, além de deixar as pessoas inseguras, pode fazer com que a gestão perca totalmente o controle da situação, atingindo a sua reputação. Para Neves (1998), silêncio, além do popular "quem cala, consente", pode também estar codificando desprezo.

A escolha do canal ideal para comunicar ao público uma mensagem em relação à crise deve ser muito criteriosa, para não piorar a situação. Com a tecnologia e as diversas formas de interação, é preciso ter cautela e cuidado ao divulgar notas ou notícias. Portanto, também é papel do comunicador escolher qual será a maneira de interagir, seja por redes sociais, via *mailing*, entrevistas, atendimento *online*, *call center*, entre outros.

Comunicar de forma integrada com todos os veículos disponíveis no mercado é mais seguro. A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e público torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de *Marketing*. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 530).

Não basta escolher apenas um ou dois veículos de comunicação para enviar uma mensagem de crise. Hoje, os meios de comunicação só funcionam e são eficazes se trabalhados de forma integrada; é preciso utilizar os diferentes recursos que estão disponíveis para ter sucesso, senão a informação não se difunde e não tem o alcance desejado.

Comunicações integradas significam a reunião de todas as ferramentas por segmentos para chegar no objetivo desejado. Segundo a definição de Neves (1998), cada problema tem um remédio específico, mas o organismo tem que ser olhado sempre como um todo para que os remédios tenham efeito sinérgico.

Quando diferentes mídias são aplicadas em conjunto, maior é a força que a empresa tem para se comunicar e, conseqüentemente, a informação terá um impacto mais eficiente. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 534), não basta apenas contar com a comunicação integrada, outros fatores trabalhados em conjunto também são necessários:

O gerenciamento e a coordenação de um processo completo de comunicação requerem uma comunicação integrada de *marketing* (CIM), planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação e combiná-las a fim de oferecer clareza, coerência e o máximo impacto por meio da integração coesa de mensagens criteriosas.

O gerenciamento de comunicação é um processo complexo e de difícil implementação. Para atingir resultados significativos, deve-se levar em consideração o planejamento de comunicação completo, em que o posicionamento da empresa e as estratégias de ações devem estar bem definidas, levando em consideração a meta e os objetivos definidos em conjunto com os gestores.

Desta forma, criar o conteúdo específico e implementá-lo através das soluções propostas por meio da comunicação integrada de *marketing* significa obter uma melhor abrangência, gerada através das mensagens veiculadas na mídia, diante de um período de adversidade, com informações mais criteriosas e de melhor entendimento ao público.

Conforme as definições de alguns autores já citados, é possível afirmar que o cuidado no gerenciamento de comunicação é importante para atingir os objetivos da empresa, pois comunicar tudo e a todos é desperdício de tempo. Além de identificar e selecionar qual meio de comunicação será eficaz para se trabalhar, é preciso escolher com rapidez a linguagem da informação, adequando-a aos diferentes públicos, pois termos técnicos e específicos não são utilizados pela imprensa que noticia à massa sobre o ocorrido.

Uma sugestão para facilitar o diálogo entre os diferentes públicos é de que toda corporação crie um manual próprio de orientação para criação e aprovação de notas e mensagens de comunicação de crise. Para Forni (2013, p. 186):

Antes das crises, deve haver um consenso na organização, de preferência transformando em norma escrita, das instâncias para aprovação de notas. Admitindo que a empresa tenha, como preconiza a boa gestão, um comitê de crise, competiria a ele, com respaldo do principal executivo, aprovar todos os comunicados nas crises graves.

Ter um guia para que a equipe siga sempre a mesma linha de ideias e argumentos, com sugestões de termos concisos e adequados para diferentes

ocasiões, é uma solução que facilita o trabalho da equipe de comunicação de crise durante a elaboração de um comunicado emergencial.

Para alguns especialistas, a resposta à crise deve ocorrer nos primeiros 15 a 30 minutos, pois se a empresa não assumir o controle da situação, outras informações, muitas vezes incorretas, vão percorrer a mídia e impactar pessoas e clientes. O mantra da comunicação de crise, segundo Forni (2013), é "conte tudo e depressa".

Qualquer mensagem absorvida de forma incorreta tem um poder viral que pode destruir a imagem de uma marca e abalar a economia do negócio. Portanto, é preciso ser precavido e, assim que a crise chegar, delegar um responsável especializado para representar a empresa em momentos que houver necessidade de uma entrevista presencial ou contato direto com a imprensa. Esse responsável deve ter uma visão geral da gestão da resposta, contribuir para decisões de nível estratégico e ser publicamente visível em momentos-chave, durante o incidente e durante a resposta da crise. (FORNI, 2013, p. 220).

O porta-voz deve estar sempre preparado e posicionado para explicar uma situação à imprensa e dar um retorno após esta interação à organização. Assim, o planejamento de comunicação será reavaliado constantemente para detectar falhas que possam trazer outras consequências negativas.

Somente através do retorno constante dos funcionários e da análise detalhada do mercado é possível identificar ameaças aos negócios e oportunidades em tempo de a corporação traçar novos planos e se ajustar a eles. Ter um sistema de inteligência de *marketing* é importante diante dos momentos de instabilidade da atualidade. Uma definição sobre esse sistema é apresentada por Kotler e Keller (2012, p. 73) como sendo ideal:

Um sistema de inteligência de *marketing* é um conjunto de procedimentos e fontes usado por gerentes para obter informações diárias sobre ocorrências no ambiente de marketing. O sistema de registros internos fornece dados de resultados, enquanto o sistema de inteligência de *marketing* fornece dados de eventos. Os gerentes de *marketing* coletam informações de *marketing* de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais, conversando com clientes, fornecedores e distribuidores, acompanhando mídias sociais na internet; e participando de reuniões com gerentes de outras empresas.

Ter um sistema de dados com informações atualizadas, com todos os envolvidos no processo organizacional, é uma vantagem não só diante da

concorrência, mas também um ponto positivo na construção de um planejamento eficiente. Um relatório sobre a concorrência, novos lançamentos de produtos e marcas, precificação e outros fatores apontados neste levantamento podem trazer muitas respostas às dúvidas da gestão, inclusive identificar momentos de instabilidade para então acionar a equipe de gestão de crise e propor ações para a redução do impacto que uma adversidade venha causar.

As atividades de *marketing* aplicadas dentro da empresa são tão importantes quanto as aplicadas no ambiente externo. Muitos gestores cometem o erro de não dar a devida atenção à comunicação interna, que pode se tornar uma ferramenta considerada essencial na gestão e prevenção de crises no mundo corporativo. Existem problemas que somente o operacional, com sua experiência própria, é capaz de identificar e de resolver, mas muitas vezes esse público não é ouvido. Uma boa definição sobre o tema é apresentada por Luiz Antônio Gaulia (2010, s.p.):

Falta um entendimento maior, por exemplo, sobre a comunicação face a face entre lideranças e gestores e destes com suas equipes - como incentivo para a criação de uma cultura transparente de mérito e resultados. Sobre os muitos informativos, e-mails, jornais ou revistas internas incapazes, muitas vezes, de ter uma linha editorial (e visual) conectada a uma estratégia de branding. Além das campanhas mal planejadas, com investimentos sem retorno e sem alinhamento ao plano de negócios. E uma completa falta de integração entre áreas como RH, *marketing*, comercial, operações e mais recentemente, sustentabilidade.

Um modelo de comunicação interna bem estruturado, ágil e permanente, que faça parte da rotina empresarial, torna os relacionamentos mais saudáveis e o trabalho mais produtivo. Apesar da necessidade de se comunicar, muitas empresas enfrentam dificuldades de conexão com este público, que é extremamente importante para o desenvolvimento e crescimento do negócio.

Os colaboradores querem ser ouvidos e precisam disso para se sentirem motivados. Os programas de relacionamento ajudam a conquistar o engajamento dos funcionários e a promover uma mudança cultural na empresa. Neves (1998, p. 315) relata que a comunicação interna precisa ser trabalhada em conjunto com o departamento de recursos humanos para uma maior eficiência:

A comunicação interna deve ter como um dos objetivos ajudar RH na troca dos sinais negativos do moral da tropa. Para tanto, é preciso saber quais são eles, diagnosticar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com

frequência e intensidade, no ambiente interno das organizações, isto é, nos ecossistemas.

Em outras palavras, é preciso monitorar o clima da organização, motivar os funcionários através do conhecimento de suas opiniões, proporcionando não só uma vantagem competitiva para a empresa através do espírito de equipe, mas contribuindo também para a construção da reputação corporativa, visando à satisfação dos clientes.

Quando uma empresa consegue transmitir ao público interno coerência entre discurso e prática, significa que adquiriu uma identidade própria, alinhando seus princípios aos valores e sua missão. Os colaboradores sempre devem estar inseridos no plano de ações da gestão para combater a crise, pois em alguns momentos, eles sabem muito mais a respeito do problema do que a própria direção. Segundo a concepção de Forni (2013, p. 131):

Os empregados devem ser incentivados a se sentir participantes ativos, ou então irão agir apenas como observadores externos. Se os funcionários não se sentirem como membros de equipe, podem se tornar fontes de informações particulares e negativas para a imprensa. O público interno muitas vezes sabe mais da crise do que a própria diretoria.

Diante disso, pode-se afirmar que um gerenciamento de comunicação de crise bem-sucedido prioriza o trabalhador. Sendo assim, comunicação interna e comitê de crise devem trabalhar em sintonia e criar um território sólido para quando uma adversidade chegar, a fim de que as consequências não venham a ser muito devastadoras.

Quando a crise chegar ao final e a empresa voltar a exercer as atividades normalmente, ter aplicado o plano de comunicação de crise poderá servir para que a organização saia da instabilidade sem prejudicar sua imagem. Mas o planejamento deve ser contínuo, mesmo quando os negócios comecem a melhorar.

A respeito da pós-crise, McDonald e Wilson (2013, p. 61) comentam que os formulários são preenchidos, nem sempre com muita diligência, e os planos resultantes são rapidamente arquivados e nunca mais se fala neles. São vistos como algo exigido pela sede e não como uma ferramenta essencial de gerenciamento.

Diante da definição acima, é importante ressaltar que os resultados obtidos através da estratégia de gestão de crise devem sempre ser revistos e nunca

esquecidos pela gestão. O plano de comunicação de crise só irá funcionar novamente se a empresa tiver um sistema de comunicação ativo e integrado em operação contínua.

3.1 O PAPEL DO RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO DE CRISE

Uma definição de Neves (1998, p. 180) sobre a atividade de relações-públicas, RP, é de ajudar uma organização e seus públicos a mutuamente se adaptarem uns aos outros.

O papel do profissional de RP é extremamente importante no gerenciamento de comunicação de crise, pois é o responsável pelo bom relacionamento da organização com diferentes públicos. Esse profissional visa a conscientização da opinião pública através de notícias veiculadas na mídia, e, para Kotler e Keller (2012), pode desenvolver credibilidade, comunicando a mensagem em um contexto editorial.

Na concepção de Neves (1998, p. 183), a origem do RP é a necessidade da comunicação entre públicos diferentes. Dentre as atribuições ao cargo estão a solução de muitos conflitos dentro da sociedade, o aumento da credibilidade das entidades junto aos públicos de interesse e o incentivo para a instituições desenvolverem a consciência social.

Com base nas definições dos autores citados, pode-se dizer que os profissionais de RP administram as mensagens e notas à imprensa, fazendo com que os diferentes tipos de público tenham um melhor entendimento sobre determinado fato ou assunto.

Somente através de uma pesquisa é possível colher dados precisos sobre uma determinada questão específica. Para Neves (1998, p. 146), todo programa de relações públicas deve começar com pesquisa, principalmente em tempos de recursos escassos. O processo é o seguinte:

1. identificação e definição dos públicos;
2. descrição do processo, situação ou fenômeno;
3. explicação de porquê algo está ocorrendo, suas causas e efeitos;

4. prever o que ocorrerá se nada for feito.

Pesquisar significa compreender e identificar melhor o problema, e, segundo Neves (1998, p. 147), seus fundamentos são: a seleção de amostra; o questionário; a entrevista; e a análise dos resultados.

Todos esses fundamentos devem ser pensados e elaborados de acordo com o objetivo e o problema de pesquisa, que deve ser realizada e aplicada por um especialista, principalmente para fazer a leitura final e de extrema importância para identificação dos riscos e ameaças que vêm afetando a instituição.

Após realizada a pesquisa e durante o evento de crise sob a ótica de relações públicas, é fundamental desenvolver uma estratégia baseada em transparência, clareza de informações e objetividade. Levando em consideração essa estratégia, existem algumas medidas concretas para administrar relações de sucesso com seu público principal, que foram relatadas por Kotler e Keller (2012, p. 565): “1. Relações com a imprensa: apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque possível.”. É a este profissional que cabe resolver os problemas de imagem das organizações através do contato com a imprensa. Para Neves (1998, p. 22), seu papel será integrar esse público, ajustando protocolos, desenvolvendo agendas comuns, enfim, conectando universos estranhos entre si.

“2. Publicidade de produto: conjuga esforços para divulgar produtos específicos.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 565). A marca tem grande poder de influência sobre as escolhas dos consumidores, portanto todo produto deve ser divulgado de acordo com as preferências do público-alvo, e esta publicidade pode ser apoiada pelo profissional de RP. Para Neves (1998, pg. 187), um pré-requisito para esse profissional é ter energia para desenvolver diferentes tarefas: enquanto imagina uma estratégia para lidar com uma questão delicada junto à opinião pública, pensa nas pessoas que deverão ser convidadas para um coquetel que será realizado para anunciar um produto.

“3. Comunicação corporativa: mediante comunicações internas e externas, faz com que a empresa seja mais bem compreendida pelos diversos públicos.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 565). Manter uma comunicação corporativa ativa fortalece a empresa e prepara os funcionários para momentos críticos. Trabalhar a comunicação interna é importante também para que informações mal-dosas não

sejam divulgadas no ambiente externo da corporação. Conforme cita Neves (1998, p. 319): “por deficiência da comunicação interna, ou pela mentalidade ‘isso não é da conta deles’, há sempre uma penca de desinformações circulando pelos corredores das empresas, piores que o transcendental dilema do acende e apaga, que depois vão sendo carregadas para fora espalhando-se pela sociedade.”

“4. *Lobby*: negocia com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou alteração de leis e regulamentações.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 565). Segundo Prado (2013, p. 56), *lobby* é, na verdade, uma atividade de comunicação persuasiva, feita por meio do fornecimento e troca de informações e propostas políticas entre um setor da sociedade e os poderes públicos. Por conta disso, a diretoria deve estar sempre bem orientada e, se necessário, auxiliar a negociação com autoridades e legisladores de forma autêntica e de modo que não venha causar prejuízos maiores à organização no futuro.

“5. Aconselhamento: orienta a administração quanto a problemas públicos e quanto as posições e à imagem da empresa, nos bons e nos maus momentos.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 565). Os diretores e gestores devem ser informados sobre a situação em que estão inseridos, inclusive receber aconselhamentos diante de situações difíceis. Para Prado (2013, p. 79), nesses casos de crise, o mais importante, vital e prioritário a ser feito de início é ter o melhor conhecimento dos fatos. Sem isso, é difícil saber como agir.

Para os momentos de decisão, é importante a atuação do RP, capaz de suprir as necessidades mediando conflitos. Utilizando as medidas acima durante um período de instabilidade ou de forma contínua, a relação entre sociedade e organização será mais eficiente, melhor comunicada e direcionada.

Além da imprensa, a comunicação corporativa também é importante e deve informar aos funcionários e demais envolvidos sobre todos os detalhes que originaram a crise e as estratégias de contingência que estão sendo tomadas para amenizar possíveis danos.

A função mediadora do RP preza também pela harmonia no relacionamento entre a organização e a imprensa, além de auxiliar diretores durante o processo de planejamento estratégico. De acordo com o relato de Fortes (2003, p. 53), as relações públicas contribuem decisivamente com as estratégias empresariais quando integram os vários sistemas administrativos e alicerçam as operações que serão desenvolvidas pelos grupos ou indivíduos em uma organização. Portanto, o

trabalho de um RP facilita a tomada de decisões dos gestores quando há um trabalho integrado desenvolvido entre todos os setores.

O profissional de RP deve estabelecer os objetivos de comunicação para alcançar individualmente seu público-alvo, elaborar as mensagens, escolher os veículos para implementar o plano de ações e, posteriormente, avaliar os resultados obtidos com o trabalho. Kotler e Keller (2012, p. 566) citam as principais decisões de investimentos por relações públicas:

Publicações: as empresas dependem bastante de materiais publicados para alcançar e influenciar seus mercados - alvo. Isso inclui relatórios anuais, folhetos, artigos, boletins e revistas corporativas e materiais audiovisuais.

Eventos: as empresas podem chamar a atenção para novos produtos ou outras atividades organizando ou divulgando eventos especiais que alcancem o público-alvo, como coletivas de imprensa, seminários, passeios, exposições, concursos, competições e aniversários.

Patrocínios: as empresas podem promover o nome de suas marcas e seu próprio nome patrocinando e divulgando eventos esportivos e culturais e causas extremamente relevantes.

Notícias: uma das principais tarefas dos profissionais de relações públicas é encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, seus produtos ou funcionários, além de fazer com que a mídia aceite press releases e participe de entrevistas coletivas.

Apresentações: com maior frequência, os executivos devem abrir um espaço para responder a perguntas da mídia ou promover palestras em associações comerciais ou em reuniões de vendas. Essas aparições em público podem contribuir para a imagem da empresa.

Atividades de prestação de serviços de interesse público: as empresas podem influenciar positivamente o público contribuindo com dinheiro e tempo para causas sociais.

Identidade de mídia: as empresas precisam de uma identidade visual para que o público possa reconhecê-las imediatamente. A identidade visual é transmitida por logotipos, cartões e outros itens de papelaria, folhetos, sinalização, formulários, cartões de visita, instalações, uniformes e tipos de vestimentas.

Algumas dessas ferramentas apontadas devem ser utilizadas durante um evento de crise com o objetivo de dar suporte ao departamento de comunicação. Por este motivo, é importante que os RPs tomem a decisão certa para afetar a conscientização do público de maneira rápida. Uma empresa que não fala imediatamente diante de uma acusação grave começa a ser suspeita de ter algo a esconder ou de realmente as alegações das vítimas terem procedência. (FORNI, 2013, p. 210).

A elaboração do material para as publicações e notícias em tempos de instabilidade devem conter informações concretas e estar em sintonia com os objetivos traçados pela equipe de contenção de crise, pois, segundo Forni (2013), se

a resposta for vulnerável, frágil, a organização pode estar dando munição para ações na justiça que implicarão pesadas perdas financeiras.

Eventos e apresentações como coletiva de imprensa representam sempre um risco às organizações, caso o porta-voz não esteja treinado e não apresente uma postura firme diante da situação. Nunca se deve perder de vista que a convocação da entrevista coletiva é para esclarecer a crise e responder às perguntas; não para mascará-la, fugir das respostas ou apenas para tentar salvar a pele da organização. (FORNI, 2013, p. 212).

A identidade visual dos materiais publicados em períodos de crise não deve ser esquecida pelas organizações, pois manter sempre a mesma linha visual e ter cuidados com o *design* é tão importante quanto a escolha do responsável para atender a imprensa em qualquer ocasião que for acionado. Uma ação importante do departamento de comunicação será determinar quem será este porta-voz e treiná-lo, pois ele será o principal contato que irá atender a mídia para esclarecer questões sobre o evento de crise e dar demais informações sobre a organização. Deve-se escolher um porta-voz experiente, informado, que fale com clareza e diante do qual o público não se sinta diminuído. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 103).

A avaliação dos resultados financeiros provindos das ações de relações públicas é de pouca possibilidade de mensuração, pois geralmente essas são empregadas em conjunto com outras ferramentas de divulgação. Para Kotler e Keller (2012), a maneira mais fácil de medir a eficácia da ação de relações públicas de *marketing* é calcular o número de exposições na mídia; desta forma, é possível ter um resumo através de *clipping* de notícias fornecido pelos profissionais da área, ou seja, a seleção de divulgações em jornais, revistas e outros meios de comunicação que tratem do assunto.

O departamento de comunicação deve trabalhar em conjunto com o RP, o porta-voz, o departamento jurídico e os demais setores da organização para alcançar os objetivos estabelecidos pela diretoria ou gestão de crise. Para ajudar o *marketing* e outras funções a determinar de modo integrado o que é melhor para os interesses da empresa, algumas soluções são seminários conjuntos, comitês mistos, programas de intercâmbio de funcionários e métodos analíticos para determinar o custo de ação mais lucrativo. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 684).

Se o RP trabalhar em cooperação com todos os setores, será possível enfrentar o evento de crise com responsabilidade e transparência, adequando as

ações do plano de contenção de crise na rotina de cada um e comunicando de forma eficaz a todos os públicos, inclusive à imprensa.

3.2 O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA DURANTE A CRISE

O papel principal de um jornalista consiste em coletar, redigir, editar e divulgar informações atuais em meios de comunicação. Esses profissionais de mídia geralmente são ousados e estão curiosos a fim de noticiar um grande acontecimento com exclusividade.

Hoje, pela velocidade da informação e diversificação dos meios de divulgação, não existe fato negativo imune ao domínio público. Às vezes, um evento simples, mas perigoso, pode realmente ser um sinal de crise. Mas depende como ele cai no mundo online e como vai ser tratado. (FORNI, 2013, p. 12).

Uma desordem que resulte em cobertura de notícias com o potencial de grande repercussão dos fatos, chama atenção e gera interesse do público. Portanto, toda crise provavelmente chegará à mídia, pois os jornalistas vivem disso. A crise tem uma tendência a aumentar de intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas ou políticos. (FORNI, 2013, p. 10).

Por este motivo, durante um evento de crise, é de extrema importância comunicar rapidamente a imprensa e o público sobre os acontecimentos ocorridos, para que o assunto não fuja do controle da organização com a divulgação baseada em informações mentirosas e fora da realidade.

Um público é todo grupo que tenha interesse real ou potencial na empresa, ou que possa exercer impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 565). Já para Neves (1998), é qualquer grupo de pessoas, físicas ou jurídicas, com o qual o empreendimento precise manter uma linha de comunicação. Então, público pode ser definido como sendo qualquer pessoa com quem a empresa deve se comunicar em algum momento de sua existência.

A maioria das empresas precisa manter uma comunicação com a imprensa em determinado período, principalmente quando existe uma certa instabilidade. A

imprensa pode se tornar um agravante à crise quando torna pública uma simples publicação indevidamente explicada, causada muitas vezes pela falta de interação entre a organização e a mídia, conforme relata Viana (2001, p. 167):

O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda do controle das iniciativas.

É preciso saber lidar com a imprensa. Se uma organização não comunicar rapidamente os fatos à imprensa, ela deixa de controlar as notícias divulgadas, jpa que com o crescimento do jornalismo *online* as informações não chegam somente pelos meios de comunicação convencionais.

Do ponto de vista jornalístico, as crises podem ser graves ou leves. Ela é grave quando jornalistas e a opinião pública demandam e até pressionam por um pronunciamento oficial da organização. (FORNI, 2013, p. 38). A crise com maior gravidade geralmente provém de desastres naturais, acidentes e acontecimentos que envolvem maior interesse da sociedade pela notícia.

Demissões, fusões e uma reestrutura organizacional podem originar crises leves, que são facilmente administradas pela diretoria. Nesses casos, os próprios executivos da administração usualmente anunciam tais crises à opinião pública, se julgarem conveniente. (FORNI, 2013, p. 38).

Segundo uma pesquisa apontada por Schachtitz (citada por RICO, 2014, p. 21), realizada para medir o nível de confiança das pessoas, do governo, de organizações não governamentais, da mídia e de empresas, mostrou que:

74% dos entrevistados no Brasil confiam na mídia tradicional como fonte de informações. A mesma pesquisa aponta que 65% dos entrevistados também confiam nas mídias híbridas, formada tanto por veículos que nasceram na internet, como sites e portais de notícias ou blogs com grandes audiências, quanto por veículos tradicionais que ganharam desdobramentos na internet como fonte de informação e 63% confiam nas mídias sociais.

Esses dados mostram que a mídia influencia a opinião pública através da divulgação de suas notícias e que principalmente as publicações divulgadas na internet e redes sociais ganharam notoriedade neste segmento, sendo fontes de informação para muitos públicos. Portanto, saber utilizar os diferentes meios de comunicação disponíveis no mercado e seus avanços tecnológicos pode significar

o declínio ou o fortalecimento de uma organização diante de um momento de instabilidade, dependendo da maneira que utilizar essas ferramentas.

A mídia não é a única responsável pelo fortalecimento da corporação durante uma adversidade, mas é considerada extremamente necessária para alcançar e satisfazer a opinião pública através de conteúdo e comunicados. Por isso, manter um bom relacionamento com a imprensa e também controlar o fator gerador de crise são fatores decisivos para a superação de um obstáculo. A importância desta relação é apontada por Forni (2013, p. 185):

O relacionamento com a mídia consome um bom tempo na gestão de crise. Mas deve ser uma variável cada vez mais decisiva. Comunicação e operação caminham juntas. Controlada a operação ou o fato gerador da crise e acertado o discurso da mídia, a crise está quase superada. Ou pelo menos sob controle.

Para o relacionamento com a imprensa, além de ter um banco de dados atualizado para momentos em que for preciso divulgar uma informação importante, é necessário ter um porta-voz preparado para exercer esta atividade de comunicar, de forma que não venha a se tornar mais um ponto negativo à empresa.

“Nas crises, as organizações precisam ter uma cara. Elas devem se mostrar”. (FORNI, 2013, p. 220). Em virtude da importância deste contexto, especialistas criaram um manual dedicado exclusivamente ao porta voz para ser utilizado em eventos de crise, conhecido também pelos profissionais de comunicação como *media training*.

Esse treinamento de mídia teve início nos Estados Unidos, a partir da década de 70, quando grandes multinacionais enfrentaram graves crises, e hoje é pré-requisito para executivos de grandes corporações. Forni (2013, p. 215) explica esta etapa de treinamento:

Consiste em uma parte teórica, com fundamentos sobre o funcionamento da imprensa, as rotinas da redação, o perfil dos jornalistas, dicas de postura, fonoaudiologia. E a parte prática, com entrevistas simuladas de mídia impressa, televisão, rádio e Internet.

Este manual consiste em orientar o profissional escolhido para informar a imprensa sobre imprevistos, acidentes ou ações emergenciais que possam vir a ocorrer com a corporação.

A escolha do porta-voz deve ser baseada no conhecimento em que a pessoa tem sobre a organização e sua filosofia. Ele deve ter disponibilidade para atender a imprensa, sua conduta deve combinar com a imagem que a empresa quer divulgar, tendo consciência da importância de sua imagem, já que essa estará interligada à marca. Ele deve ser um profissional treinado no relacionamento com a imprensa, principalmente sob forte pressão, como costumam ser as entrevistas de crise. (FORNI, 2013, p. 219).

O escolhido para este papel também deve ser bem informado sobre atualidades, estar em sintonia com a missão e os valores da empresa, estar envolvido com assuntos operacionais, administrativos e comerciais. Todo momento em que a imprensa procurar a empresa, o porta-voz deverá ser acionado e designado para prestar informações, que serão sempre padronizadas pelo profissional treinado para este relacionamento específico, fazendo com que a imprensa entenda de forma clara o argumento declarado para repassar a mensagem em seus canais de comunicação. Entrevistas exclusivas com um bom porta-voz da empresa também podem ser acertadas, mantendo-se a uniformidade do discurso. (FORNI, 2013, p. 206).

Se o plano de comunicação for funcional, valorizando a comunicação interna e externa, assim como o porta-voz, atento e preparado, esses fatores poderão ajudar a minimizar ou reverter uma imagem arranhada depois de uma situação de crise. Para Forni (2013, p. 128), muitas corporações multinacionais e governos usam mal a comunicação ao enfrentar crises graves, provavelmente porque não construíram um plano de comunicação de crise.

Durante a implementação do plano de comunicação de crise, manter um bom relacionamento e saber se comunicar com a imprensa são fatores decisivos, portanto, para a reputação das empresas diante da opinião pública.

4 REPUTAÇÃO E A CRISE

Construir uma história alinhando uma boa reputação é uma tarefa difícil e de longo prazo no mundo empresarial, onde erros de gestão, falhas em produtos e uma informação equivocada circulando nas redes sociais podem rapidamente mudar a opinião dos consumidores sobre uma marca.

Grande parte das crises, inevitavelmente, causa danos à reputação, compromete o nome e os produtos da empresa, desgasta a imagem de autoridades, políticos e celebridades. Compromete a avaliação de governos e governantes. Daí, o receio de, primeiro, se deparar com uma crise. Depois, da forma como a situação será tratada pela organização, pela mídia e pelos *stakeholders*. (FORNI, 2013, p. 43).

Ao deparar-se com uma crise, a corporação deve ficar atenta às ameaças que cercam os negócios para então combatê-las através de ações específicas, de modo a evitar possíveis danos que impactem ainda mais os negócios e principalmente a reputação. Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa. (FORNI, 2013, p. 55).

Manter uma boa imagem é a melhor conquista de qualquer organização. Uma ampla definição sobre o tema é apontada por Neves (1998, p. 17):

Imagem é um vasto mundo, cujo potencial está à espera de bons exploradores. Pessoas e empresas podem beneficiar-se muito deste potencial. Entre outras coisas, imagem pode alavancar e decidir negócios, ganhar eleições, potencializar qualidades e virtudes, suprir deficiências, fazer a diferença, encurtar caminhos, aumentar a produtividade, dar de comer a egos famintos, em suma, fazer a vida mais fácil, agradável e lucrativa.

A imagem tem o poder de transformar os negócios, seja para o bem ou para o mal, dependendo de como ela for utilizada e administrada. Por isso, manter o trabalho de comunicação sempre alinhado às estratégias da empresa é necessário para manter a boa reputação.

Atualmente, ter uma comunicação ativa nas redes sociais é uma exigência do mercado, sendo importante também para conservar a imagem das empresas durante um evento de crise. De acordo com Forni (2013), manter os *stakeholders*

informados por todos os meios, incluindo mídias sociais, praticamente em tempo real, não é uma alternativa de comunicação ou uma meta para ser alcançada a longo prazo; transformou-se num padrão das empresas que desejam e precisam estar atualizadas.

Qualquer impacto negativo, dependendo de sua dimensão, pode ter força suficiente para afetar a reputação de organizações ou governos. As consequências que uma crise traz podem ir de abalos na reputação, diminuição de lucros, demissões, exposições negativas perante a mídia, perda de confiança e credibilidade, processos judiciais até o fechamento da empresa.

Segundo Forni (2013), reputação tem a ver com expectativas da sociedade em relação a pessoas ou organizações. Por conta deste fator, ela é considerada um ponto decisivo no ato da compra. Qualquer situação imprevista pode fazer com que a intenção de compra do consumidor mude e, através de alguns apontamentos negativos realizados por eles, recebem uma classificação de risco.

Alguns consumidores desenvolvem hábitos de julgamento de escolha com base nos tipos de riscos que são percebidos, conforme relata Kotler e Keller (2012, p. 184):

1. Risco funcional: o produto não corresponde às expectativas.
2. Risco físico: o produto impõe uma ameaça ao bem-estar físico ou à saúde do usuário ou de outras pessoas.
3. Risco financeiro: o produto não vale o preço pago.
4. Risco social: o produto resulta em um constrangimento diante de outros.
5. Risco Psicológico: o produto afeta o bem-estar mental do usuário.
6. Risco de tempo: a indeficiência do produto resulta em um custo de oportunidades para encontrar um substituto satisfatório.

Riscos existem e os consumidores estão cientes deles. Muitos desenvolvem hábitos de escolha no ato da compra para diminuir os tipos de riscos citados e dar preferência a outras marcas, podendo afetar a reputação da organização, dependendo do grau de risco percebido. Por isso, agir dentro dos princípios éticos e ser transparente com o público faz parte de ações de construção da boa reputação para qualquer organização.

O acesso cada vez mais fácil à informação faz com que os consumidores tenham um maior conhecimento de seus direitos e exijam uma postura correta por parte do mundo corporativo. Quando isso não acontece, principalmente através das

redes sociais, os consumidores divulgam informações sobre a má conduta das organizações, fazendo com que a reputação muitas vezes venha a ser abalada.

A repercussão de uma crise pode dar origem a boatos e conclusões precipitadas. Com a internet, as informações ganharam alcance mundial, tornando-se uma ferramenta de relacionamento, abrangendo um número imenso de pessoas, conforme aponta Forni (2013, p. 228):

Rumores, denúncias, queda de governos, protestos, mudanças do preço nas ações ou pesquisas, tudo bate na web instantaneamente, incendiando uma crise imediata com pouco tempo de resposta. É como uma fagulha no material inflamável. As informações vêm de diversas fontes, chegam por meio de fotos, vídeos, podcasts, posts, replicações. Os "replicantes" nem sabem onde começou, o que também representa uma série ameaça a credibilidade de notícias que circulam na *web*.

Através de toda essa velocidade, tornou-se muito difícil conter uma crise de reputação. Para Forni (2013), o diferente, os deslizos, os erros das organizações e dos governos tornam-se acontecimentos midiáticos. Principalmente aqueles que causam transtornos graves, prejuízo e até mortes.

Muitas notícias agravam as crises, inclusive as crises de reputação. Por este motivo, o entendimento das obrigações da empresa para com o público e seus fornecedores deve estar sempre alinhado com a percepção do público e fornecedores sobre essas, estabelecendo uma relação de confiança e credibilidade.

Por credibilidade corporativa, entenda-se o quanto os clientes acreditam que uma empresa pode gerar e entregar bens e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. Ela reflete a reputação alcançada pelo fornecedor no mercado e forma a base de um relacionamento estreito. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 216).

Uma qualidade percebida pelo público é fator básico para a construção da credibilidade corporativa, que depende de três fatores, apontados por Kotler e Keller (2012, p. 216):

- Competência corporativa: até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou prestar serviços.
- Confiabilidade corporativa: até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente.
- Atratividade corporativa: até que ponto a empresa é vista como amistosa, atraente, de prestígio, dinâmica, etc.

Confiança não é um atributo, sim uma qualidade que precisa ser trabalhada e conquistada diariamente através do bom comportamento e da postura exibida diante das situações cotidianas, como, por exemplo, na competência em produção, na honestidade nos processos e na inovação. Essas características são predominantes em organizações que conquistam alta credibilidade.

Qualquer empresa considerada eficiente no seu ramo de negócios, na prestação de serviços ou venda de produtos possui credibilidade, e isso reflete no relacionamento com seu público-alvo, fornecedores, parceiros ou funcionários. Para Kotler e Keller (2012, p. 216), uma empresa tem mais chances de ser considerada confiável quando:

- Fornece informações completas e honestas.
- Oferece aos funcionários incentivos que estão alinhados com o atendimento às necessidades do cliente.
- Estabelece parceria com os clientes para ajudá-los a aprender e tornarem mais independentes.
- Oferece comparações válidas com produtos concorrentes.

Uma empresa confiável pratica a precisão nas informações quando solicitada, mantém o relacionamento com funcionários ativos, trata os clientes de forma especial e atenciosa e apresenta superioridade ao ser comparada com concorrentes. Porém, esta percepção pode ser ameaçada diante de uma adversidade qualquer se essa não for tratada em tempo de reverter a situação.

Em qualquer crise, quando a corporação sente que a credibilidade está ameaçada, surgem rumores que estimulam os consumidores a buscar certezas do que aconteceu e o que será feito para remediar. Ao não encontrar respostas certas, eles se voltam às autoridades para resolver o problema, caso estejam sendo impactados pelo ocorrido, criando uma relação de desgaste.

A falta de informação quando o público está exigindo uma resposta é sinal de que a empresa está omitindo algo importante. A reputação é um bem valioso de qualquer corporação, que pode ser profundamente destruída no processo de mal gerenciamento de crise. Para proteger a reputação do negócio, três exemplos de fatos potencializadores de crises foram citados por Leighton e Shelton (citados por Forni, 2013, p. 128):

- um novo negócio na área da mídia: o mais visível diretor geral desaparece após um mês no emprego;
- o *CEO* deixa a empresa e descobre-se uma fraude de milhões de dólares;
- uma empresa de tecnologia: seu *CEO* foi questionado pela polícia, depois da morte de um empregado. O corpo foi encontrado numa praia (nesse caso, podem existir inúmeras especulações).

Os três tipos de risco apontados estão presentes apenas na forma de difusão das mensagens na mídia, que se não forem mantidas e controladas, podem se transformar numa grande ameaça à reputação da empresa. Por este motivo, é preciso comunicar a mensagem certa, na hora certa, às pessoas certas.

Reputação é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem os negócios, e, para Neves (1998, p. 42), alguns desses fatores emanam da própria marca, como, por exemplo, a garantia de qualidade, de inovação tecnológica, etc. Outros se constroem de forma autônoma no imaginário do cliente/consumidor em função de seus próprios valores e perfil.

As crises, se mal administradas, provocam efeitos destruidores na reputação das empresas. Portanto, o melhor a fazer é trabalhar a prevenção, pois caso a organização venha a falhar, pode-se levar anos para reerguê-la novamente.

5 PREVENÇÃO DE CRISE

Estar preparado para enfrentar uma crise significa tomar algumas medidas preventivas. Kotler e Kotler (2013) dizem que a chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamento.

Para Forni (2013, p. 11), a crise surge de um estado limite ignorado ou minimizado. Ela atinge uma escala de intensidade que o dicionário chama de o "ponto de inflexão do melhor ou pior". Ou seja, aquele momento em que ainda se pode evitar a crise ou ser engolido por ela.

Um acontecimento negativo não significa que a empresa está passando por um momento de instabilidade econômica, mas se não for bem administrado, este problema pode ser transformado em crise.

Para executar qualquer ação do plano de prevenção, é necessário primeiramente identificar os eventos negativos mais comuns através do levantamento das principais crises corporativas e de maior impacto que possam vir a afetar a reputação das empresas. Forni (2013, p. 36-38) menciona alguns tipos de crises mais recorrentes, levando em consideração casos ocorridos nos últimos anos:

a) direitos do consumidor: desrespeito aos direitos do consumidor; mau atendimento; deficiências no *call center*; falhas na entrega de mercadorias de sites *online*; contaminação acidental ou culposa de produtos; defeitos nos produtos; contaminação alimentar; roubos realizados por clientes; boicote a produtos ou serviços; falta de clareza na regra do negócio; interrupção de serviços essenciais, energia, água, telefone; *recall*;

b) ética empresarial: utilização de trabalho infantil ou escravo; processo industrial inadequado; importação irregular; sonegação de impostos, lavagem de dinheiro; corrupção, tráfico de influência, uso da máquina pública; fraudes e roubos internos; transporte pirata; cartel; desvios de dinheiro público; uso de "laranjas"; chantagens e sabotagens; vazamento de informação confidencial; informação falsa; suborno; pirataria e adulteração de dados e produtos;

c) meio ambiente: acidentes ambientais; acidentes industriais; boicote de grupos ativistas; desmatamento; contaminação ou degradação do meio ambiente; ocupação irregular do solo; vazamento de produtos tóxicos ou agressivos à natureza, como petróleo ou derivados; contaminação de empregados por produtos

tóxicos; carvoarias com utilização de madeira clandestina e mão de obra infantil; rompimento de barragens ou adutoras; depósitos irregulares de resíduos sólidos; despejo de lixo em lugar irregular; comprometimento do solo por obras não autorizadas ou com violação à lei;

d) relações trabalhistas ou de pessoal: acidentes de trabalho com mortes ou feridos graves; greves, passeatas e invasões; programa de demissões; ameaça de perda do executivo ou de administradores intermediários; morte de executivos; não pagamento de direitos trabalhistas; terceirização indevida ou proibida; sabotagem industrial; assédios de todo o tipo (de raça, moral, sexual); sucessão com conflitos de familiares ou herdeiros; elevação do índice de acidentes ou vandalismo com funcionários; violência no trabalho por parte de funcionários ou clientes; surto de doença que atinja os empregados; acidente com transporte de empregados; escândalo em instalações dos empregados; envolvimento de empregado(s) em crime grave;

e) catástrofes naturais: granizo; enchentes; deslizamento de encostas; incêndios; secas; terremotos; tornados; erupção de vulcão; erosão do solo; rompimento de barragens; ressacas; raios; todas com comprometimento de outros serviços essenciais;

f) segurança pública: violência nas ruas ou estabelecimentos públicos nas grandes cidades; violência no trânsito; acidentes com transportes públicos; chantagem; greve da polícia ou outras áreas da segurança; violência policial; fuga ou revolta de presos; corrupção policial; envolvimento de autoridades com quadrilhas ou policiais corruptos; tomada de reféns; tiroteio dentro das instalações; falta de fiscalização em eventos públicos, shows, competições esportivas; manifestações, etc;

g) poder público: crise no Judiciário: acusações contra juízes; morosidade; impunidade; crise no Legislativo com acusações contra parlamentares; envolvimento de autoridades em denúncias de corrupção; uso da máquina pública para favorecimento pessoal ou de terceiros; nepotismo; salários acima do teto constitucional; contratação de mão de obra irregular; epidemias ou surto incontrolável de doenças contagiosas; uso de bens públicos para interesses privados/eleições;

h) danos patrimoniais: causados por desastres naturais; incêndios; atos de terrorismo ou atentados a instalações; desabamentos; explosões; invasões ou

depredação intencional; depredação pela população, ativistas ou marginais; concorrência predatória; mudanças nas leis que afetem o negócio; sabotagem; perda de plantas, equipamentos e material de suprimento, exclusivos da organização; interrupção brusca da produção da empresa;

i) controle financeiro: prejuízo em balanços; colapso nas ações; perda rápida do valor de mercado; perda de crédito; endividamento ou inadimplência elevada com repercussão no atendimento; inadimplência com comprometimento do interesse dos credores; sonegação de impostos; demissão em massa; venda de ativos; crises nas relações com acionistas ou cotistas; perda de contratos; escândalos financeiros; quebra brusca do faturamento/produtividade; interferências legais ou quebra do mercado; contabilidade ilegal;

j) contencioso jurídico: processos legais contra a empresa; possibilidade de concordata; falência; possibilidade de fechamento da empresa ou de parte dela; venda de ativos; ações de ocupação de instalação da empresa; ocupação de instalações por grupos ativistas;

k) imagem: sério dano à imagem ou reputação da companhia ou do governo; problemas de identidade corporativa: uso indevido da marca da empresa ou de produtos; adulteração da marca; difamação, calúnia e boatos não comprovados;

l) tecnologia: invasão do site ou dos sistemas da organização; queda do sistema; pane geral; vazamento de dados sigilosos; falta de *backup* dos dados; incêndio ou risco de incêndio no centro de tecnologia da informação; falhas tecnológicas ou de segurança nos sistemas eletrônicos; grampos irregulares; uso indevido de imagens gravadas; ataques terroristas às instalações com perda de documentos ou dados; perda de dados sigilosos de clientes ou fornecedores; uso de produtos piratas na planta tecnológica;

m) serviços públicos: apagão elétrico ou desabastecimento de água; falha na coleta de lixo; falta de controle do trânsito ou da segurança por catástrofes naturais; falta de obras de saneamento, acarretando danos à população; caos na saúde: hospitais, pronto-socorros, etc.; falhas ou fraudes em concursos públicos; falta de planos alternativos ou de solução no caso de greves;

n) crises regulatórias: multas ou passivos com o erário público;

o) crises de gestão: perda de executivos-chave para o mercado; sequestro (executivos, funcionários ou familiares); disputa de herdeiros; crises de

administração; sucessão; pagamento de suborno para obter favores do poder público;

p) crises políticas: disputas eleitorais; disputas por cargos; uso da máquina pública em proveito próprio ou de terceiros; conflitos internos ou externos; denúncias contra a família.

Com base nesses aspectos listados, pode-se afirmar que prevenção é pensar em soluções e alternativas para contornar uma situação de adversidade antes que o problema venha a acontecer. Nenhuma organização está imune a uma crise que venha a prejudicar a receita, o valor da marca, a participação de mercado, o preço de ações, a reputação e até mesmo a sua própria sobrevivência.

Os líderes muitas vezes falham em perceber os sintomas de crises. Por este motivo, gestores que não conseguem preparar a empresa para enfrentar problemas previsíveis colocam o negócio em perigo. Diagnosticar as ameaças, os pontos vulneráveis e criar sistemas de defesa e de resposta integram a política de prevenção. (Forni, 2013, p. 69).

Adotar uma política de prevenção significa, portanto, mapear os principais fatos negativos e ameaçadores, detectando as principais fraquezas e consertando as irregularidades antes que essas se agravem. Para administrar bem uma crise quando instalada, o primeiro passo é ter trabalhado a prevenção para a redução do dano.

Kotler e Kotler (2012) definem uma ameaça ambiental como sendo um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, acarretaria a deteriorização das vendas ou dos lucros. Por conta disto, todo negócio precisa avaliar periodicamente seus pontos vulneráveis para estabelecer metas e reforçar sua capacidade.

Após um diagnóstico preciso, é mais fácil fazer o controle de riscos e vulnerabilidades, pois através da implantação de mecanismos de defesa, é possível controlar as ameaças impostas pelo mercado e reduzir esses problemas.

O objetivo de todo administrador diante de uma crise é assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano que o evento possa causar. Para que isso venha a acontecer, especialistas em gestão de crise afirmam que toda corporação deve integrar ao plano de contingência treinamento para momentos de adversidades. O plano de contingência deve conter não apenas as ações

preventivas, mas considerar também o treinamento da equipe de crise e dos empregados para situações de emergência. (FORNI, 2013, p. 65).

Os custos com prevenção de crise são sempre uma pequena fração perto das perdas ocorridas em decorrência de um evento inesperado que ocorre quando a organização está despreparada. Prevenção não é um gasto inútil. Pelo contrário, representa investimento. O planejamento prévio pode ser a diferença entre o lucro e o prejuízo de uma organização na hora da crise. (FORNI, 2013, p. 76).

Muitos gestores esperam a crise chegar para tomar uma atitude e, sem um trabalho preventivo, acabam fazendo grandes investimentos em operações de emergência, relações públicas e *marketing*. Forni (2013, p. 66) define prevenção precisamente:

A prevenção não é uma fase isolada no processo de gestão de crise. Ela faz parte integrante desse mecanismo ou processo, chamado gestão de crises, que gira junto, compreendendo a prevenção, a preparação, o desenvolvimento do fato negativo, seguido da resposta à crise (comunicação) e da recuperação ou pós-crise.

Prevenção faz parte do gerenciamento de crise, e é através desta etapa que todo o andamento do processo se desencadeia até a fase final de pós-crise. Um bom mapeamento de mercado e o planejamento eficaz durante o processo de prevenção não só prepara a empresa para a crise em potencial, como também a torna resistente a eventos futuros.

Para iniciar o trabalho de prevenção, segundo Bernstein (2015, tradução nossa), é necessário fazer uma avaliação de risco multidisciplinar para identificar as áreas atuais e potenciais de fraqueza e falhas operacionais que podem levar à crise.

Uma simples vistoria nos relatórios da empresa, entrevista com funcionários e colaboradores, elaboração do plano de comunicação com proposta de ações concisas, política de resposta de emergência e um plano de desastres podem indicar caminhos para melhorias. Não importa a grandiosidade da organização, para Forni (2013), o plano de prevenção de crises também não pode ser um relatório feito por um grupo restrito de pessoas, ou pelo gabinete, ou assessoria da presidência, sem o envolvimento de toda a organização.

Toda organização deve se preparar para momentos de instabilidade, e para prevenir futuros eventos de crise, as organizações devem manter um estado coletivo

de vigilância, conforme as características apontadas pela concepção de Weick e Sutcliffe (citados por Forni, 2013, p. 95):

Preocupação com falhas: tratando qualquer lapso como um sintoma de que algo está errado com o sistema, encorajando relatos de erros, aprendendo lições dos erros passados e sendo cauteloso com a complacência.

Relutância para simplificar interpretações: conhecendo que o mundo é complexo, instável e imprevisível, eles encorajam indivíduos a olhar além das suas próprias fronteiras e a serem céticos em relação a conhecimentos recebidos.

Sensibilidade para operações: escrutinando operações normais de forma a revelar deficiências na supervisão, procedimentos de segurança e treinamento, identificação do perigo etc., e incentivar ajustes contínuos que irão prevenir o surgimento e a ampliação de potenciais erros, encorajando as pessoas para falar sobre suas preocupações.

Comprometimento com a resiliência: desenvolvendo capacidades, não somente para detectar os problemas, mas também para ser hábil a continuar trabalhando quando as coisas derem errado.

Deferência à *expertise*: decisões são delegadas àqueles na linha de frente que detêm mais expertise (conhecimento) (não necessariamente os mais experientes) naquele campo.

Esses pequenos detalhes transmitem alguns sinais que, se mal interpretados e não solucionados a tempo, podem armar uma crise de grande proporção. Se o estado de alerta funcionar, um plano de gestão de crise elaborado com base em todas as áreas integradas pode funcionar, ou seja, se todos os setores da empresa estiverem alinhados e voltados para o mesmo objetivo.

Com base nas características de prevenção já relatadas, pode-se considerar que nos momentos atuais, diante de tantas mudanças, prevenção é sempre a melhor opção para qualquer corporação utilizar. Quando uma organização não consegue responder a uma transformação ambiental, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. (KOTLER; KOTLER, 2013, p. 55).

Os mecanismos de prevenção precisam ser implantados para alcançar resultados significativos, e os gestores devem conhecer as principais diretrizes do plano de contingência, caso contrário esses fatores não vão poder contribuir para que a organização gerencie uma crise com sucesso quando essa estiver instalada.

6 GERENCIAMENTO DE CRISE

Qualquer gestão pode se deparar repentinamente com colapso nos relacionamentos e na produtividade. As empresas possuem um conjunto de capacidades importantes para o seu desempenho em relação aos concorrentes; se for superior, é denominado força, e se for deficiente, será considerado uma fraqueza.

Vivemos numa era de interconectividade global, em que acontecimentos em qualquer parte do mundo podem produzir efeitos profundos em diferentes países e regiões, provocando rupturas no comportamento dos clientes, distribuidores, fornecedores, produtos e serviços.

Para promover a identificação de oportunidades e ameaças, a empresa deve atribuir responsabilidades pelo monitoramento de diferentes componentes do ambiente a vários membros da equipe, criando um sistema de alarme avançado. Para Kotler e Kotler (2013), o sistema de alarme avançado permite que se convertam algumas dessas descobertas em oportunidades e outras, em ameaças.

Planejar e gerenciar o que pode ser feito mediante as hipóteses apontadas pelo cenário estudado será tarefa a ser realizada pelo comitê de crise da empresa.

O gerenciamento de crise refere-se ao planejamento, de forma que se antecipem a visualização dos problemas e a mitigação de danos na imagem das organizações. Para Forni (2013, p. 109), significa um conjunto de fatores designados para combater crises e reduzir os danos infringidos à organização. Ou ainda, uma tentativa sistemática dos membros da organização, junto aos *stakeholders*, de prevenir a crise ou efetivamente administrar o que já ocorreu.

Este gerenciamento envolve todas as medidas tomadas para amenizar os danos causados pela crise, que tem origens e efeitos diversos. Este trabalho de gestão tem início através das ações de prevenção, que são realizadas antes da crise ser realmente instalada no ambiente corporativo, para então ter sua continuidade após este período.

Existem três processos interligados que compõem a gestão de crise, conforme relata Forni (2013, p. 66):

1. gestão de risco, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise;
2. gestão da comunicação de crise, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo;
3. gestão da crise propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornando o problema, a fase de recuperação, o pós-crise.

O processo de gerenciamento de crise começa com a gestão de risco e compreende qualquer ação que tenha potencial para ameaçar a reputação da organização. Nesta categoria estão os acidentes, incêndios, roubos, fraudes, escândalos, questões judiciais e todos os fatores que trazem consequências negativas e afetam questões financeiras.

Este processo se complementa com a gestão de comunicação de crise, que deve contemplar as ações que informam sobre o ocorrido a todos os *stakeholders*, à imprensa e à opinião pública, com o objetivo de reduzir o impacto negativo. A formulação do plano de crises não é atribuição da área de comunicação da empresa, mas um trabalho coletivo que envolve também os gestores e o comitê de crise.

Após a comunicação ser realizada, a gestão de crise retoma o seu papel, traçando ações para contornar o problema que atingiu os negócios até voltarem a estabilidade e a normalidade da rotina da organização. Porém, existe uma infinidade de pequenos, médios e grandes acontecimentos capazes de gerar uma nova crise, e a prevenção se torna muitas vezes um trabalho muito difícil para os gestores, mas essencial no planejamento pós-crise.

Para facilitar o entendimento do processo de gerenciamento como um todo, Forni aponta um roteiro para demonstrar uma opção eficaz que qualquer organização pode adotar e seguir, descrito no subcapítulo abaixo.

6.1 ROTEIRO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE

Elaborar um manual é uma etapa do plano de gerenciamento de crises. Este plano pode ser simples e flexível, abrangendo as ações imediatas a serem tomadas e respondendo às perguntas-chaves necessárias para administrar a crise. Trata-se,

de fato, da radiografia dos riscos e vulnerabilidades da empresa, incluindo a constituição e principais funções da equipe de gerenciamento de crise. FORNI, 2013, p. 121).

Para que o desenvolvimento de um plano de crise seja eficaz, Forni aponta um roteiro modelo para auxiliar as empresas a garantir um melhor desempenho:

- a) índice: texto introdutório com objetivos, meta, escopo e políticas relevantes, como facilitador para a equipe localizar o conteúdo com rapidez. (FORNI, 2013, p. 121).

Primeiramente, é importante identificar quais são os principais objetivos, organizados hierarquicamente do mais para o menos importante, estipulando metas realistas. Para Kotler e Keller (2012, p. 53), as metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar: Para atingirem suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia de *marketing* compatível com uma estratégia de tecnologia e uma de busca de recursos;

- b) documentação: oportunidade para o gabinete de crise conhecer e enumerar as ações a serem tomadas durante uma crise; inclui também levantar contatos imprescindíveis e informações (banco de dados) a serem dados aos *stakeholders*, principalmente à mídia no caso de uma crise. (FORNI, 2013, p. 121).

O levantamento de toda a documentação da empresa, considerando a listagem de contatos atualizados da imprensa, fornecedores, distribuidores, acionistas e demais envolvidos no processo, deve ser disponibilizado aos executivos para tomada de decisões. Analistas podem "garimpar" os dados para obter uma visão atualizada de segmentos de clientes negligenciados, tendências recentes de consumo e outras informações úteis. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 72);

- c) centro de operações de emergência: para ser usado pelo gabinete de crise (endereço, detalhes sobre instalações, serviços de comunicações, infraestrutura, segurança, emergência). (FORNI, 2013, p. 121).

Atualmente, é imprescindível que as áreas operacionais e de planejamento estratégico sejam suportadas por um sistema flexível de operações de emergência, onde são realizados planejamento, organização, direção, coordenação, avaliação e controle das atividades de resposta frente a um evento adverso. É o lugar usado pelo comitê de crise para tomada de decisões. A sugestão de Prado (2013, p. 80) é

que se disponibilize uma sala para o grupo trabalhar durante o tempo que for necessário até que a situação seja controlada;

- d) gabinete de crise: um time pequeno de executivos senior comandará as ações do quartel-general da gestão de crise. (FORNI, 2013, p. 121).

Demonstrar e ter cuidado para esclarecer o ocorrido, mantendo o público informado sobre as decisões para resolver o problema é tarefa da equipe do comitê de crise. Outra sugestão de Prado (2013, p. 80) é que se reúna um pequeno grupo de colaboradores, os escolhidos para formar seu comitê de crise, e, preferencialmente, um consultor externo, um profissional sênior da sua consultoria de comunicação que se junte à equipe e que possa analisar os fatos sem emoção e com neutralidade;

- e) responsabilidades e atribuições dos membros do gabinete de crise no caso de uma crise grave: equipes suplementares de crise, recomendadas para organizações com múltiplas sucursais, até mesmo no exterior; equipes alternativas de crise para a eventualidade de falha ou ausência dos membros do gabinete de crise. (FORNI, 2013, p. 121).

Durante um evento de crise, os membros da gestão de crise possuem responsabilidades sobre as atitudes a serem tomadas, inclusive, se houver outras sucursais da empresa, elas devem ser orientadas sobre as decisões. Para Forni (2013, p. 160), o comitê de crise se constitui de um pequeno grupo de pessoas com cargos estratégicos na organização, reunidas com uma missão específica: ajudar a planejar e administrar crises da corporação ou do governo;

- f) cenários de crise: eleger os piores e escolher dois ou três para treinamento simulado, que poderá ocorrer uma vez por ano. (FORNI, 2013, p. 122).

Treinar os gestores do comitê de crise significa contar com funcionários preparados para realizar esta função quando o evento negativo tiver se instalado. Segundo a concepção de Forni (2013, p. 218), os executivos correm atrás do treinamento principalmente quando a crise bate à porta ou em emergências; pelo menos o *timing* de treinamento está errado;

- g) desenvolver um manual de gerenciamento de crises: este manual deve ser um documento prático, objetivo, com as principais diretrizes da empresa, a maioria já constante do Plano de Contingência. (FORNI, 2013, p. 122).

O manual de crise engloba as atividades fundamentais para prevenir, remediar e gerenciar a organização durante um momento de dificuldade. Para Forni (2013, p. 273), esse deve ser uma referência para todas as discussões estratégicas e de planejamento da organização, bem como para os encontros e simulações de crise;

- h) auditoria de vulnerabilidades: anual ou semestralmente, a empresa procederá um levantamento para identificar todas as áreas e situações com probabilidade de gerar crises. Esse levantamento irá balizar o plano de crise. Essa auditoria deverá ser feita preferencialmente por empresa contratada. (FORNI, 2013, p. 122).

O manual de crise surge após a realização da auditoria de risco e vulnerabilidades da organização, por isso esta etapa é tão importante. Consiste em determinar pequenas falhas, tornando fácil a implantação das medidas de correção necessárias a esses pontos vulneráveis. Segundo a concepção de Bernstein (citado por Forni, 2013, p. 100), é uma avaliação periódica do risco para determinar áreas atuais ou potenciais da operação e eventuais fraquezas da comunicação para identificar potenciais soluções;

- i) recursos financeiros, materiais e humanos da equipe de crise: infraestrutura necessária para manter contato com as demais equipes numa crise; incorpora ao planejamento estratégico e contempla orçamentos para viagens, treinamento, simulações, manuais, material de divulgação, etc. (FORNI, 2013, p. 122).

Gerenciar uma crise significa fazer investimentos momentâneos para que ela consiga atingir seu principal objetivo, repecurar-se sem que a reputação fique marcada. Portanto, as atividades do comitê de crise devem ser custeadas pela organização, para que o efeito negativo não venha a influenciar os negócios. Forni (2013, p. 57) cita que quanto mais a crise atrapalhar as organizações ou setores dos governos, ou quanto mais tempo ela demandar dos principais gestores, haverá menos produtividade, menos efetividade no negócio, menos decisões;

- j) procedimentos e alternativas de comunicados para cada cenário: internos e externos; modelos de notas para divulgação imediata, em casos de crises previstas ou prováveis. Algumas notas poderão, previamente, estar aprovadas pela área jurídica e podem ser incluídas no Manual de Gerenciamento de Crises. Obs.: os gestores devem rever regularmente os procedimentos para o caso de revisões de cenários, pessoas ou rotinas. (FORNI, 2013, p. 122)

Os diferentes públicos que cercam a empresa têm processos de decodificação da mensagem diferenciados, por este motivo, a comunicação deve ser direcionada de diversas maneiras, para garantir o melhor entendimento, evitando ruídos. A escolha de cada meio, canal e veículo também exige conhecimento da comunicação por parte dos envolvidos no processo. Para Neves (1998, p. 101), disponibilidade de tempo e dinheiro, frequência desejada, adaptação à mensagem, inserção dentro da programação global, tudo isso tem que ser considerado;

- k) *porta-vozes*: diretores ou empregados autorizados a falar com a imprensa, treinados e preparados. O CEO pode ser o porta-voz, mas não necessariamente o principal. Cada crise terá um porta-voz específico, dependendo da área. Mas os porta-vozes devem ser treinados antecipadamente em *Media Training Crise*. Uma vez ao ano, ou semestralmente, organizar uma crise simulada: os treinamentos poderão simular uma crise, inclusive com acionamento de interveniente externos e empregados. As conclusões e eventuais falhas e correções devem ser catalogadas para análise da equipe de crise. (FORNI, 2013, p. 122).

A escolha do porta-voz é uma importante decisão do plano de crise, já que ele será a voz da organização diante da imprensa. Para Forni (2013, p. 219), porta-voz pode ser qualquer pessoa na empresa, de preferência um executivo, com habilidade para atender a mídia, boa presença no vídeo e, principalmente, com conteúdo para passar ao público;

- l) *internet*: criar antecipadamente um endereço alternativo do site, para o caso de crise que afete a área tecnológica da organização, como alternativa para comunicação imediata com os principais *stakeholders*. Este Plano B deve estar pronto para ser acionado durante a crise. (FORNI, 2013, p. 122).

A internet é um meio que pode ser bastante utilizado na crise, pois esta ferramenta tem um poder de propagação grandioso através das redes sociais. Segundo Forni (2013, p. 231), no mundo da *web*, a informação tem que ser aberta, disponível e instantânea. Isso impõe grande demanda às corporações – especialmente durante as crises – e a responsabilidade de serem responsáveis e transparentes com os *stakeholders*;

- m) *call center*: sistemas de atendimento emergencial, para uso durante a crise. Criar uma central com capacidade operacional para atendimento especial, com pessoal especialmente treinado e suporte técnico

adequado. Lembrar que o atendimento, numa situação de crise, é atípico. (FORNI, 2013, p. 122).

As recepcionistas e telefonistas não estão preparadas para responder sobre a crise, portanto, ter um *call center* especializado no assunto é importante em determinadas situações. Além da necessidade de atenção prioritária quando ocorre uma crise, os demais membros do *board* da organização têm funções específicas, e a crise exige foco. (FORNI, 2013, p. 160);

- n) protocolos de comunicação: fluxo de informações (sistemas e pessoas) que recebem e processam informações sobre crise na organização. Todos os nomes e contatos devem constar no plano de crise, abrangendo nomes, endereços, telefones, qualquer tipo de contato de todos os membros e suplentes do comitê de crise; distribuição a todos os empregados da empresa, cientes do que fazer e quem chamar na eventualidade de uma crise. Nesse cadastro devem constar todas as interconexões da empresa. No caso de uma crise, todos sabem quem devem chamar. Essa cadeia aciona e mobiliza rapidamente a empresa para enfrentar uma crise. Os empregados devem ter conhecimento do plano de crise, preservados temas sigilosos. Em caso de emergência, o plano precisa ser acionado imediatamente, mesmo sem autorização ou conhecimento da diretoria. Nos treinamentos, devem ser enfatizadas a autonomia e responsabilidade dos diretores, gerentes e demais, em consonância com o primeiro mandamento da gestão de crise: rapidez de decisão. (FORNI, 2013, p. 123).

O protocolo de informações tem o objetivo de facilitar a comunicação e a interação entre a empresa e os envolvidos numa situação emergencial, com listas de contatos atualizadas para serem utilizadas com eficiência em momentos de necessidade. Desta forma, os contatos que precisam ser chamados com urgência podem ser encontrados com facilidade, sem demora para solucionar problemas e responder à crise rapidamente, antes da imprensa divulgar notas errôneas.

Este sistema ativo serve também para analisar as necessidades de informação dos gerentes, gerar informações necessárias e distribuí-las de maneira oportuna. Para Kotler e Keller (2012, p. 95), para dar conta de suas responsabilidades de análise, planejamento, implementação e controle, os gerentes de *marketing* precisam de um sistema de informação de *marketing*;

- o) *Stakeholders*: relacionar todos os públicos de interesse da organização, a começar pelos principais: empregados, acionistas, clientes, fornecedores, parlamentares, sindicatos, mídia, autoridades policiais, defesa civil, etc. A mídia deve merecer atenção especial. (FORNI, 2013, p. 123).

Toda empresa precisa cultivar bons relacionamentos e manter contato com os envolvidos no negócio, desta forma, pode manter-se informada sobre as percepções, inovações e outras questões do universo em que atua. Para Prado (2013, p. 30), é necessário, portanto, comprometer-se com uma agenda, que leve a empresa a relacionar-se constantemente com colaboradores, clientes, fornecedores, mídia, jornais impressos, blogueiros, comunicadores, Ongs e governos;

- p) método de comunicação das ações: cada grupo de *stakeholder* deve estar relacionado com *e-mails*, SMS, telefone e demais dados antecipadamente; além dos tipos de informação que cada um deve receber, durante a crise. Considerar alternativas de comunicação em situações de emergência; telefone grátis (0800) e até site alternativo, no caso de pane geral ou ataque à sede ou sucursais da organização. (FORNI, 2013, p. 123).

Manter a comunicação ativa e continuar a estabelecer relacionamentos faz com que a imagem da corporação seja mantida e protegida. É importante contar com pessoas ligadas à organização, que apoiem na disseminação de uma agenda positiva, caso haja um dano de reputação.

A sugestão de Prado (2013, p. 37) é de que seja colocado no plano estratégico da empresa uma agenda positiva e, sabendo exatamente quem são seus embaixadores, inicie aplicando todos os esforços para informá-los, treiná-los e torná-los pessoas que conheçam e tenham uma opinião positiva sobre a sua empresa.

Crises corporativas acontecem diariamente, de diversas formas e magnitudes, portanto nenhuma é igual à outra, e não existe uma receita para escapar deste dilema. Segundo especialistas em crise, a melhor saída é tomar cuidado com a segurança, fazer planejamento e estar atento aos sinais para encontrar soluções que resolvam os problemas.

Segundo a concepção de Forni (2013, p. 274), não existe um modelo padrão de manual. Algumas premissas não podem faltar, resguardadas as peculiaridades de cada organização: natureza do negócio, potencial dos riscos, localização, porte, número de empregados, de clientes, faturamento anual, etc.

Conforme visto acima, pode-se concluir que o manual de crises precisa contemplar todas as ações de gestão das crises, desde a parte operacional até as ações de comunicação. Existe um roteiro básico a ser seguido, mas cada empresa deve adaptá-lo às reais necessidades do negócio, servindo como referência em todas as discussões estratégicas e de planejamento. Por ser um documento

confidencial e fazer parte da estratégia das empresas, não existem modelos disponíveis no mercado para gestores se basearem; cada um deve criar o seu próprio manual.

7 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia proposta para solucionar o problema de pesquisa levantado.

7.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

Visando sustentar a base teórica deste estudo, a pesquisa tem como escopo identificar soluções considerando o seguinte problema: **De que forma ações proativas de comunicação podem auxiliar na redução do impacto causado por um evento de crise?**

Algumas questões foram levantadas a fim de orientar o estudo, conforme constam a seguir:

- a) Identificar e propor ações de comunicação no processo de gerenciamento de crise para serem utilizadas por organizações diante de um período de adversidade.
- b) De que forma uma crise é identificada e impacta na cultura da organização, junto aos *stakeholders*?
- c). Qual é o papel dos agentes envolvidos no processo de gestão de crise, com foco no potencial de comunicação?
- d) Como as organizações devem se comunicar com a mídia em momentos de adversidade?
- e) De que maneira ferramentas de comunicação integradas podem ser aplicadas no processo de gestão de crise?

7.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando o problema de pesquisa apresentado anteriormente, optou-se pela perspectiva qualitativa, já que ela tem como finalidade compreender e explicar de forma mais aprofundada o fenômeno, baseada em pequenas amostras, que proporcionam o entendimento do contexto exposto.

Dentro dos estudos qualitativos, existem vários tipos de estratégias de investigação. Para Lima e Miotto (2007, p. 38), ao considerar a pesquisa qualitativa, todo objeto de estudo apresenta especificidades:

- a) é histórico - está localizado temporalmente, podendo ser transformado;
- b) possui consciência histórica - não é apenas o pesquisador que lhe atribui sentido, mas a totalidade dos homens, na medida em que se relaciona em sociedade, e confere significados e intencionalidades a suas ações e construções teóricas;
- c) apresenta uma identidade com o sujeito - ao propor investigar as relações humanas, de uma maneira ou de outra, o pesquisador identifica-se com ele;
- d) é intrínseca e extrínsecamente ideológica porque veicula interesses e visões de mundo historicamente construídas e se submete e resiste aos limites dados pelos esquemas de dominação vigentes.
- e) é essencialmente qualitativo já que a realidade social é mais rica do que as teorizações e os estudos empreendidos por ela, porém isso não exclui o uso de dados quantitativos.

Para este estudo, especificamente, optou-se pela utilização da estratégia de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, pela técnica de análise de dados, elaborada a partir de pesquisa em materiais já existentes, e buscando soluções para o problema de pesquisa proposto.

Há uma definição que reforça ainda mais a utilização deste estudo para o presente projeto, destacada por Lima e Miotto (2007, p. 38): “Através da exposição de exemplos, construídos a partir de uma pesquisa dessa natureza, pretende-se chamar a atenção para as exigências que a escolha por esse tipo de procedimento apresenta ao pesquisador à medida que constrói a busca por soluções ao objeto de estudo proposto.” O propósito principal deste estudo é identificar e apontar ações proativas de comunicação para momentos de dificuldade às organizações, mas também proporcionar o conhecimento científico através do problema de pesquisa, que é capaz de gerar hipóteses e interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

Ainda para proporcionar uma maior sustentação do material teórico da pesquisa bibliográfica, optou-se também pela técnica de coleta de dados através de

entrevistas direcionadas aos gestores de comunicação de crise de diferentes organizações e áreas de trabalho.

7.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O presente estudo realizou uma pesquisa de dados através de entrevistas pessoais em profundidade com gestores do setor de comunicação de três diferentes áreas e corporações, sendo todos especialistas no processo de planejamento e implementação de ações de comunicação em momentos de adversidade.

Foram diversas as entrevistas aplicadas no desenvolvimento deste trabalho, das quais buscou-se extrair o máximo de informações dos entrevistados, conferindo suporte ao desenvolvimento do tema. Toma-se por base a referência de Bauer e Gaskell (2002, p. 82), que observam as entrevistas em profundidade da seguinte forma: “A entrevista individual ou em profundidade é uma conversação que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia. Antes da entrevista, o pesquisador terá preparado um tópico guia, cobrindo os temas centrais e os problemas da pesquisa.”

Adotou-se o roteiro pré-definido nas entrevistas, de forma a guiar o entrevistado ao tema e alcançar resultados significativos para a posterior elaboração de um roteiro de ações de comunicação.

Este roteiro específico foi utilizado e planejado em função da bibliografia existente e levando-se em consideração o problema de pesquisa em questão. Prezou-se o contato direto com alguns entrevistados e o contato e a visitação de alguns departamentos para observar, diretamente, como são e como se portam os profissionais responsáveis pela comunicação da empresa, inclusive nos momentos de crise, e o preparo deles frente à situação atual.

Todos os entrevistados selecionados para esta ocasião possuem vasta experiência na área de comunicação, tendo inclusive vivência em momentos de crises. A primeira entrevista foi com o Sr. Marcio Schiavo, da Comunicarte (Agência de Responsabilidade Social), sendo realizada por telefone – posto que a empresa está sediada no Rio de Janeiro –, no dia 22 de junho de 2015, com duração aproximada de 50 minutos.

A segunda entrevista, com a Sra. Sulamita Mendes (Especialista em Comunicação Corporativa, *Marketing*, Gestão de Crises, Treinamento Empresarial e Jornalismo), no dia 24 de junho de 2015, foi realizada de forma presencial e teve duração média de uma hora.

A última entrevista presencial foi realizada com a Sra. Elisabete Mayer Pontes (Gerente de Comunicação da Refinaria Presidente Getúlio Vargas - Petrobras), em Araucária – PR, na data de 03 de julho de 2015, durando aproximadamente uma hora.

Todas as três entrevistas seguiram o mesmo roteiro de questionamentos e apontamentos sobre gerenciamento de comunicação durante um evento de crise.

7.3.1 Roteiro para Entrevista

As entrevistas realizadas com os profissionais da área relacionada a gestão de comunicação de crise seguiram o seguinte modelo:

1) Como os diferentes tipos de crises (econômica, financeira, política, equívoco humano, ambiental e outros) influenciam a rotina da área de comunicação da organização?

2) Qual é o papel da área de comunicação do início ao término do processo de gestão de crises?

3) De que forma a comunicação é aplicada no processo de gestão de crise, levando-se em consideração os seguintes tópicos:

- prevenção e detecção de crises;
- relações públicas;
- *mídia training*, imprensa e redes sociais;
- porta-voz;
- *stakeholders*, funcionários (*endomarketing*) e colaboradores;
- interação entre os setores e a diretoria.

4) Quais as principais ações de comunicação que devem ser implementadas no processo pós-crise (atualização de *database*, *media training*, análise de *swot* – ameaças e oportunidades)?

7.3.1.1 Análise de conteúdo – 1º entrevistado (Sr. Marcio Schiavo)

Todas as crises, independente da causa de origem, vão ter uma participação muito grande da área de comunicação. Algumas medidas precisam ser tomadas neste período e podem impactar diretamente no desempenho das ações da empresa no mercado, gerando uma ação de comunicação. A comunicação estará sempre presente, com a necessidade de uma atenção e de ações específicas, independente da origem da crise. Uma caracterização frequente ultimamente e que afeta a reputação das empresas está relacionada à questão de comportamento ético.

Se a empresa tomar medidas concretas, transparentes, de modo que venham a debelar a causa da crise, deverá ser comunicado aos diversos públicos internos e externos, ao conjunto de *stakeholders* mais próximo da empresa. A rotina da área de comunicação tem que orientar o quê e como fazer nos aspectos referentes à comunicação com os diferentes públicos ligados ao negócio. A causa sempre deverá ser tratada, mas a ação de comunicação tem que estar presente. "Não dá pra tapar o sol com a peneira porque o sol é muito maior que a peneira" (SCHIAVO, 2015, informação verbal). Então, a comunicação não vai resolver o problema de nenhuma área específica.

Levando em consideração uma crise de origem ética, a primeira ação é interna junto aos dirigentes. Transparência nas decisões, realização de procedimentos administrativos que punam com rigor e administrativamente os funcionários que tiverem cometido desvio de conduta. Em alguns casos, a empresa precisa colaborar também com a investigação das autoridades, punindo no seu âmbito através de medidas administrativas e divulgando essas ações internamente.

Muitas vezes notícias pagas são divulgadas pela mídia com informações mentirosas, assinadas por empresas sem capacidade para repassar esta mensagem. A comunicação não vai mudar o comportamento de funcionários ou da direção da empresa, a não ser que a empresa queira, admitindo os erros, fazendo ajustes na comunicação pública da empresa, convocando os *stakeholders* dentro das mídias apropriadas, acionistas, consumidores, fornecedores. Dependendo do

que estiver em pauta, a correção da origem que gerou a crise é fundamental para que a comunicação atue.

A comunicação não é feita para “tapear”, mas para preparar um material consistente sobre o fato. A comunicação geralmente precisa informar sobre assuntos os quais ela não domina, como segurança, temas técnicos, questões ambientais, entre outros. Portanto, este profissional precisa se preparar para divulgar as informações corretas, de modo que não venha a prejudicar a organização e trazer maiores problemas.

A comunicação pode estimular os dirigentes a criar um código de conduta bem elaborado com questões para prevenção e que chegue a todo o corpo de funcionários, fornecedores e público envolvido. A comunicação precisa sugerir, cobrar que este código exista e propor a revisão do plano estratégico da empresa (missão, visão, valores, objetivos, metas), averiguar se as estratégias estão sendo colocadas em prática e acompanhar o que está sendo feito ou não. Além disso, cabe também à comunicação acompanhar se a empresa está cumprindo a legislação realmente.

A comunicação de crise está dividida em ação interna e externa. Se a crise é provocada por um agente externo, a maneira de agir é através de medidas que cheguem aos públicos externos ou vice-versa. Por isso, ter um bom levantamento dos *stakeholders*, formadores de opinião da área em que a empresa atua, é importante no caso de instalar-se uma situação de crise. Internamente, a equipe vai saber com quem e o quê falar com cada público, seja a nível governamental, organizacional da sociedade ou empresarial. Estas ações podem ser em forma de anúncio ou até mesmo buscando uma assessoria de imprensa que traga alternativas para responder as questões. A estratégia do que fazer depende do que está em jogo, mas tanto as ações preventivas como mitigadoras de crise são cuidadas pela comunicação.

Poucas empresas têm o *midia training* como um componente essencial, e quando alguém tem que falar em nome da empresa, falta preparação. O ideal é que este treinamento de um *midia* aconteça independente de uma crise instalada ou não, pois essa pode aparecer em qualquer momento. O ideal é que o porta-voz não seja o diretor, que seja identificado o local onde ele poderá falar com a imprensa, se em hotel, sala dentro da empresa ou outro local. Diretrizes devem ser estabelecidas, desde a roupa a vestir até a facilidade de expressão. O *midia training* tem que ver

não só as questões diretas relacionadas ao desempenho da pessoa que for falar pela empresa, mas também o contexto em que a situação vai ocorrer. O *midia training* envolve as pessoas que estarão presentes na apresentação junto ao público, no caso de uma questão operacional. A pessoa deverá ter credibilidade e a ação dela deverá compreender aquilo que será questionado. Resumindo, o *midia training* melhora a capacidade da pessoa de responder, o contexto, a realidade e o cenário onde está gerando-se a necessidade daquela comunicação.

É muito importante que a empresa lance mão das redes sociais, sem limitações. Se a empresa dá liberdade para as mídias sociais, a comunicação trabalhará mais facilmente a comunicação organizacional. Às vezes não é suficiente, mas será mais rápido e efetivo e não ficará fora de uma estratégia combinada com outras mídias.

Nem sempre é possível reunir todos os funcionários ao mesmo tempo em sala presencial, mas é possível ter uma fala da liderança da empresa para o público interno, dando justificativas e fazendo recomendações específicas, porque muitas vezes o maior meio de comunicação que tem mais credibilidade é através dos colaboradores, e se eles não tiverem convicção do que estiver acontecendo, poderão ser questionados fora da empresa, por isso é necessário também entender que colaboradores são agentes de comunicação para atuarem no momento de crise, e o *endomarketing* é essencial.

É necessário que os diretores se envolvam, porque uma crise pode afetar questões econômicas financeiras e de reputação. É fundamental que a área de recursos humanos, RH, também esteja sempre representada, porque os colaboradores também cumprem papel de comunicadores. Outras áreas também serão importantes em função daquilo que está querendo ser mitigado. Se a origem de uma crise nasce da operação, o diretor de operação precisa estar presente neste núcleo que vai gerar as mensagens e diretrizes para a área de comunicação. Qualquer que seja a crise, RH, diretoria e comunicação deverão estar trabalhando em conjunto.

A crise muitas vezes é uma oportunidade. A gestão de crise sobre o aspecto de comunicação precisa levar em conta aquilo que ela estiver mitigando e confrontando, mas não perder de vista que esta pode ser uma oportunidade para que novos comportamentos e medidas sejam adotados.

Ao mesmo tempo em que se está pensando em reduzir o impacto da crise, deve ser considerado como aproveitar a lição aprendida para evitar que isso ocorra novamente no futuro. Quase sempre o avesso da crise é uma oportunidade externa ou interna para que haja uma mudança para entender e agir sobre alguns problemas, e a área de comunicação deve responder a isso de uma maneira bastante eficaz, pois muitas vezes este gestor não está presente no grupo que toma as decisões nos negócios e não tem capacidade de interferir de uma forma profunda.

O interessante é levar em consideração que cada pessoa é uma mídia, informações têm uma dimensão grandiosa, e é importante que a comunicação participe das decisões e veja a crise como oportunidade. Geralmente, quando o período turbulento está passando, não se leva em conta a crise, sendo essa encarada como um acontecimento a ser esquecido. Eventualmente, haverá uma reflexão profunda que levará modificações em procedimentos internos.

Em um estado de normalidade, é importante que o papel da comunicação não seja esquecido, seja mantido, pois ela está sempre muito mais próxima da solução do que do problema, inclusive demonstra isso para o público interno e externo.

7.3.1.2 Análise de conteúdo – 2º entrevistado (Sra. Sulamita Mendes)

A preocupação atual das empresas com a gestão de crises é em decorrência do profissionalismo da área de comunicação. No final da década de 70, a área de *Marketing* estava dentro do departamento comercial, depois que ela evoluiu para a área de administração, comunicação interna, junto ao RH e à comunicação.

A comunicação de crise veio da evolução dessas áreas como um todo, pois hoje, a empresa inteligente é aquela que vê as áreas de comunicação como parte do *marketing*, ou seja, o *marketing* está junto ao planejamento da empresa, determinando os focos e objetivos de planejamento. A comunicação vai estudar para fazer com que os objetivos tenham sentido para seus públicos e *stakeholders*, fazendo com que a empresa consiga atingir os resultados buscados.

Algumas empresas ainda não enxergam o processo dessa forma, contratam assessoria de imprensa e não têm o conhecimento real do que é a comunicação e sua importância para o processo de gestão. A parte de gestão de crises evoluiu por este caminho, e outro fator que é considerado primordial para compreender por que a gestão de crises é importante é a marca, um grande desafio deste século XXI.

No Brasil, não existia o valor da marca como sendo primordial; a partir da geração Y é que a população começou a dar mais valor a isso. Uma criança ou adolescente já possui uma noção de valor de marca pela própria qualidade, esta que foi criada para diferenciar *commodities*. Por causa disto, a gestão de crises começou a ser desenvolvida de uma outra forma neste período.

No passado, era tratada como gestão de crise econômica financeira, pois problemas não atingiam tanto a marca. Hoje, já é possível compreender o valor que uma marca tem e entender esta evolução; qual é o papel da comunicação e do *marketing* em 360 graus e o objetivo da própria gestão de crise.

Quando falamos de marca, tratamos da percepção que o público tem a respeito daquele produto e serviço, criando uma referência. Como a marca é um fator de peso de uma empresa, qualquer desvio de conduta pode refletir nessa.

Quando uma questão política está em pauta, empresas envolvidas nos processos de crises acabam sentindo os efeitos na imagem de sua marca, e caso ela não seja bem cuidada, afetará sua sobrevivência.

A geração Y tem uma influência muito grande na gestão, valoriza muito o relacionamento humano, e, com isso, atualmente, as empresas prezam pela transparência na comunicação, o que reflete na marca.

Conforme for o comportamento de um funcionário, ou se houver um desvio de conduta ética ou de comportamento, independente do nível de hierarquia, sendo de diretor a operacional, haverá um reflexo na marca caso este problema chegue à mídia. Todos os fatores que originam crises refletem na marca da empresa, principalmente porque hoje existem os meios digitais.

Alguns jornalistas pautam suas matérias em meios digitais, e quando um escândalo é instaurado na mídia, dificilmente o público vai atrás da fonte. Algumas empresas podem até perder o controle da situação diante desses fatos, sendo tudo passível de crise.

Pelo fato da comunicação ser um processo rápido, ela é fundamental. A comunicação pode criar um comitê de crise, podendo ser interno e externo. Em

todos os comitês, é necessário um representante da área em destaque, de comunicação e o jurídico. O comitê executivo deve resolver os problemas de gestão, reunindo-se, mesmo com a "corda no pescoço", pois neste momento, a rotina não pode parar, pois pode gerar um outro problema, muitas vezes financeiro.

O outro comitê também precisa ser composto por profissionais específicos, dependendo da causa e do tamanho da empresa. Este comitê deverá focar na comunicação, como essa será iinter-relacionada entre os diferentes públicos internos e externos. É muita informação para gerenciar, e de forma rápida, sem demoras, pois a mídia funciona 24 horas ao dia.

Neste momento de crise, a comunicação deve liderar antes mesmo da crise ocupar o seu espaço, algo difícil e tenso para o profissional de comunicação. Chega a ser desrespeitoso para com o profissional de comunicação que ficou anos estudando, lendo e se atualizando, participando de palestras e entrevistas, sendo demandado. Infelizmente há muita influência de profissionais sem experiência no setor de comunicação, fator que pode prejudicar a comunicação como um todo.

Todo papel da comunicação tem que ser cumprido antes da crise acontecer, por isso é aconselhado conhecer a política da empresa e suas atividades. As ações começam no planejamento estratégico da empresa, participando de algumas soluções, entendendo o processo como um todo, interna e externamente, de forma integrada.

É preciso se posicionar, ouvir os diferentes públicos, realizar pesquisa para elaborar os materiais com base na linha de comunicação. Quando o profissional conseguir respeito profissional dentro da empresa, a gestão de crise será mais efetiva e ágil, conseqüentemente, o resultado aparecerá muito mais rápido.

Antes de qualquer processo, a comunicação deve sugerir a criação de um comitê de crise formalizado. Mesmo se o alto escalão fechar os olhos, é preciso orientação, saber que a comunicação está agindo em todos os patamares.

A comunicação cuida de todas as ferramentas para contribuir com a boa imagem das organizações, e se foi previsto, ficará muito mais fácil de solucionar o problema. Um bom início para trabalhar a prevenção é colhendo material de crise relacionado a outras empresas, conhecer os processos, as atitudes, as comunicações. Estipular líderes e profissionais da área afetada pela crise.

O pós-crise é uma análise do processo de gestão de crise para melhorar futuramente, pois a experiência provinda de uma crise serve de subsídio para outra

crise, por isso que existe uma evolução com o tempo; o processo de gerenciamento se torna automático.

Nem todas as empresas possuem uma norma interna de procedimentos para gerenciar crises, principalmente empresas públicas. Falta uma visão da importância disso, que pode ser criada junto a outros departamentos. A maioria das pequenas empresas não têm noção nenhuma da importância da comunicação, trazendo muitas vezes problemas maiores pelo desconhecimento, sem fazer uso da comunicação profissional, sendo muitas vezes vítima de empresas e veículos de má qualidade.

As locações estão bem adequadas em caso de incêndio, as contas estão de acordo com a legislação, no caso de problema com funcionários, como isso deve ser tratado? Para responder a essas e outras questões é que serve um manual de procedimentos, pois casos não resolvidos, quando levados a público, podem gerar crises.

O primeiro papel da comunicação na situação de relações públicas é ser o tradutor do que está acontecendo. Muitas vezes os técnicos especialistas não possuem experiência com a imprensa e o RP deve orientar o diretor em como e o quê falar, monitorando o andamento do processo o tempo inteiro para que isso não traga prejuízos à empresa.

O RP adequa a mensagem de acordo com o público, e antes de ocorrer qualquer crise, o ideal é trabalhar com o *media training*. O responsável pelo relacionamento com a imprensa deve ter sempre um *mailing* atualizado, pois o jornalista de redação é muito rotativo. Se não houver um relacionamento antes da crise, também não haverá durante. Por isso, a empresa deve valorizar o papel do jornalista em qualquer ocasião em que ele precisar. Estas pequenas ações fazem com que a empresa cresça na concepção da opinião pública.

É importante que o profissional da área não seja o porta-voz da empresa, pois no momento em que ele está nessa função, não é possível fazer um papel neutro para interromper um porta-voz, se necessário, ou até mesmo alguma informação negativa.

Já no *media training*, é necessário treinar pelo menos 3 porta-vozes, dois do alto escalão e um técnico. O presidente deve estar no grupo em último caso: ele deve aparecer somente se o problema, a situação for algo muito grave. O porta-voz interno irá comunicar aos funcionários e colaboradores; o técnico falará

externamente sobre o fato e precisa traduzir a mensagem para que a imprensa possa compreender melhor.

Além de todas as ferramentas utilizadas pela comunicação para o grupo de gestão de crise, hoje, o mais utilizado internamente é o aplicativo WhatsApp. Outro fator é a conversa boca a boca. Daí se criam escalas antes da crise acontecer, pois nem sempre o gestor é o líder, e, às vezes um funcionário mais próximo daquele setor atingido tem um papel fundamental na crise – não para fazer parte da gestão de crise, mas para ter um contato mais próximo e real do que aconteceu, dependendo do grau de importância do evento.

Todos os comunicados precisam ser pensados antes. No caso da informação interna, é preciso ver quem é o líder para repassar a mensagem ao grupo, explicando as questões. É importante que haja comunicados formais, por escrito, dependendo da empresa e de seu hábito. Cada empresa possui o seu canal, mas na crise, é importante conversar. Em último caso, se a empresa não conseguir comunicar como gostaria, pode-se criar um blog de informações oficiais.

Um comitê de crises deve ser deslocado, se necessário, principalmente quando existem pessoas envolvidas com o problema. Dependendo da gravidade, mais de um comitê de crise devem ser criados para controlar a situação, e se for necessário, atuando em outros países ou regiões. Muitas vezes existe a necessidade de um psicólogo, um advogado ou outro profissional específico, que deverá ser contactado antes do fato acontecer, já ter conhecimento deste risco, estando em “*standby*” para o atendimento prioritário quando for acionado.

Todas as áreas da comunicação durante a crise devem lembrar que envolvem pessoas. O planejamento deve ser técnico, ter uma logística de trabalho. Não adianta o jurídico interferir com questões legais, é preciso trabalhar a emoção, comprometer-se com os indivíduos envolvidos para não gerar uma crise de imagem para a empresa.

A crise precisa estar no planejamento da empresa, pois quando planejada, é mais fácil de administrá-la, e, atualmente, deve-se levar em conta que nenhuma crise é esquecida, principalmente por conta das mídias sociais.

7.3.1.3 Análise de conteúdo – 3º entrevistado (Sra. Elisabete Mayer Pontes)

A Petrobras é uma empresa sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro. Atua como uma empresa integrada de energia nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás químico e biocombustíveis.

Qualquer empresa, independente do serviço que presta, não está imune a crises. Por este motivo, é extremamente importante fazer o investimento prévio em normas específicas, planos de contingência e guias, que servem para proteger os funcionários e colaboradores, minimizar o impacto negativo da empresa perante a sociedade, quando diante de um problema mais grave, e também direcionar os profissionais no tempo certo para encontrar soluções rápidas e precisas.

A Petrobras tem um roteiro bem definido em relação à segurança de todos os processos. Este processo inicia desde a forma que um visitante estaciona o carro no estacionamento, seguido de vídeos rápidos de instruções em caso de situações de emergência, fazendo cadastros e mantendo algumas sinalizações. Os visitantes não podem transitar sozinhos dentro das instalações, sempre acompanhados por profissionais da companhia.

As situações de emergência devem ser previstas para serem enfrentadas com rapidez e eficácia, visando à máxima redução de seus efeitos. Por este motivo, os planos de contingência de cada unidade da empresa são sempre avaliados, revisados e atualizados, através de ações de desenvolvimento de programas de esclarecimento e treinamento; adequação dos planos às variações de risco eventualmente identificadas; consideração dos impactos sociais, econômicos e ambientais decorrentes de possíveis acidentes; implementação de mecanismos que assegurem a atualização, divulgação e pronto acesso aos planos de contingência por parte da força de trabalho, órgãos governamentais e não governamentais, comunidades e demais partes interessadas; realização periódica de treinamentos e exercícios simulados.

As ações de prevenção de crise e de resposta são sempre atualizadas, portanto, visando a melhorias mediante acordo legal, previamente firmado, através de procedimentos para articulação institucional com os órgãos competentes e de programas de treinamento de pessoal em resposta a incidentes.

Existem alguns níveis de resposta a uma crise, divididos na companhia da seguinte forma:

a) nível local: resposta local e imediata

- brigadistas, operadores, contratos locais;
- plano de emergência local; plano de auxílio mútuo;
- centro de resposta a emergência;

b) nível regional: resposta regional

- pessoal de apoio e contratos de unidades vizinhas;
- plano de emergência regional;
- Centro de Defesa Ambiental;

c) nível corporativo: resposta corporativa

- toda a força de trabalho e contratos disponíveis na companhia;
- plano de emergência corporativo;
- Centros de Defesa Ambiental.

A Petrobrás possui uma equipe de pronto atendimento a emergências composta por pessoal qualificado, treinado e habilitado para atuar em situações de emergência, como também possui um Centro de Defesa Ambiental, mantido no país para responder a emergências ocasionadas por vazamentos de petróleo e derivados.

A criação do Código de Ética / Guia de Conduta e o seu cumprimento também contribuem para fortalecer uma nova cultura empresarial, voltada para o desenvolvimento sustentável, com responsabilidade social e ambiental.

As crises já ocorridas deixaram algumas lições aprendidas para serem sempre analisadas e colocadas no planejamento da organização para trabalhar a prevenção, como, por exemplo:

- a) colaboração: uma grande variedade de organizações e parceiros atuou conjuntamente para prover soluções efetivas e construir novas capacidades;
- b) sistematização: a resposta requereu o desenvolvimento de sistemas, procedimentos e capacidades organizacionais para adaptar às condições ao mesmo tempo únicas e em mutação;
- c) informação: informações atualizadas e confiáveis têm sido essenciais tanto para as operações de contenção quanto de resposta para uma boa tomada de decisão; assegura-se operações seguras e informa-se os públicos de interesse.
- d) inovação: a urgência em conter um problema e lidar com os seus efeitos motivou inovações em tecnologias, ferramentas, equipamentos, processos e conhecimento.

Além da aplicação de estratégias geradas com o aprendizado de algumas crises, a Petrobrás possui o Programa de Gestão e Resposta de Desastres para sistematizar a preparação para grandes emergências:

- contratos com empresas internacionais de resposta a emergências;
- acordos internacionais com outras empresas de petróleo para o compartilhamento de recursos;
- articulação com os órgãos governamentais para atuação coordenada em emergências;
- implantação do “Incident Command System”, utilizado para a gestão da emergência, integrando empresas, governo, contratados e voluntários;
- desenvolvimento de novas tecnologias para cenários de grande porte;
- redes de especialistas e de colaboração logística e de recursos, de caráter internacional.

A comunicação interna também é bem trabalhada, e não somente em situações de crise. A empresa investe em televisão corporativa, intranet e meios *online* para fazer comunicados importantes e deixar o público informado sobre as

decisões de diretores e demais processos. A maioria dos funcionários gosta de trabalhar na Petrobras e veste a camisa da empresa, mesmo em situações críticas.

Durante a gestão de crise, também existe uma equipe preparada para fazer o atendimento à imprensa, no caso de entrevistas ou até mesmo na necessidade de uma coletiva. Em Curitiba, existe uma sala específica para os profissionais integrantes do comitê de crise trabalharem nas situações emergenciais. Neste ambiente, existe toda uma estrutura especial, cadastro da imprensa e demais contatos importantes, para ser usada em diferentes ocasiões. Computadores, telefones, internet e recursos disponíveis para rápidas soluções são disponibilizados neste ambiente. Toda essa organização serve para agilizar a tomada de decisões e o encontro de soluções para uma possível crise.

A Petrobras tem promovido profundas mudanças na gestão, objetivando sempre a excelência em Segurança, Meio Ambiente e Saúde. As ações preventivas e os recursos existentes resultaram na redução substancial dos acidentes.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todas as organizações parecem ser bem diferentes uma das outras, levando em consideração seus produtos, serviços, história e cultura. Mesmo assim, é possível visualizá-las sob outra perspectiva e perceber que em vez de singularidades, há também similaridades.

Em tempos de crise, as organizações podem adotar a mesma postura diante da situação, tendo a comunicação um importante papel a desempenhar neste processo de gestão.

Não obstante, eis algumas diretrizes para se administrar durante uma adversidade com base no que foi dito:

8.1 PROPOSTA DE AÇÕES PROATIVAS DE COMUNICAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE

Com base no contexto bibliográfico e análise das entrevistas realizadas neste trabalho, algumas diretrizes de prevenção, gerenciamento durante e pós-crise podem ser utilizadas por gestores e especialistas em comunicação de crise.

8.1.1 Prevenção de crise

Trabalhar a prevenção de crise é fundamental para qualquer empresa (grande, média ou pequena) que vise à prosperidade nos dias de hoje, pois ninguém está imune aos problemas econômicos, ambientais, políticos, financeiros, de ética, imagem, reputação ou de confiança dos consumidores. Um problema qualquer está susceptível a se transformar em uma crise de proporções maiores, caso não seja identificado em tempo para mudanças.

Por esses motivos, a prevenção pode ser iniciada da seguinte forma:

8.1.1.1 Análise Ambiental

Analisando detalhadamente e constantemente a empresa e o mercado em que ela atua para identificar possíveis ameaças. Destacar estes fatores perigosos e acompanhá-los mensalmente, ou até mesmo diariamente, dependendo do risco que um impacto negativo provindo deste fator possa trazer aos negócios.

8.1.1.2 Simulados de Crise e Estudo de Casos

Criar simulados de crise com a participação de funcionários e colaboradores, caso seja necessário, com a imprensa, fornecedores ou outros envolvidos. Desta forma, durante um perigo ou em momentos críticos, os setores vão saber agir de forma precisa, evitando confusões e impactos negativos para a imagem da organização.

Estudos de casos também ajudam o comitê de crise a enxergar melhor uma crise, como esta chega e as consequências que pode trazer; bem como possuir uma base de ações que fizeram com que outras empresas superassem seus problemas.

8.1.1.3 *Media Training* (treinamento de porta-vozes para comunicar em tempos de crise)

Após a análise do mercado, é possível identificar qual área está mais propícia à crise. É necessário selecionar e treinar colaboradores com um perfil adequado para comunicar à imprensa sobre assuntos específicos, juntamente aos diretores e à equipe de comunicação. O importante é ter alguém da área na qual ocorre a crise preparado para responder à imprensa, sem causar pânico nos demais funcionários e no público em geral. Um diretor também deverá ser treinado, caso seja acionado em casos mais graves que façam necessária a sua presença.

8.1.1.4 Pré-elaboração de um plano de gestão de crise (cadastro da imprensa, criação de um comitê de crise, local de reunião)

Assim como a empresa tem um planejamento com metas e objetivos, o plano de gestão de crise também deve ter.

Para iniciar o trabalho de preparação para uma crise, o ambiente de trabalho para o comitê deve estar montado com as ferramentas necessárias e disponíveis para utilização 24 horas por dia. Computadores com acesso à internet, 0800, *call center* e demais telefones, lista do comitê de pessoas pré-selecionadas para trabalhar de imediato, ou seja, assim que acionados, e muita disposição dos diretores para acompanhar e autorizar de perto as ações planejadas.

Neste local de trabalho, é importante que a comunicação ocupe um papel especial, de tradutora de mensagens para todos os envolvidos no processo. Ter uma lista atualizada da imprensa para o envio de *releases*, notas e informações sobre coletivas de imprensa e entrevistas. Além deste levantamento de dados da imprensa, a comunicação também deve ter acesso ao ambiente *online*, redes sociais e demais aplicativos, conforme o alcance da empresa. Se necessário, o departamento também deve ter o contato pré-estabelecido com assessoria de imprensa e relações públicas para momentos de crise.

8.1.2 Durante a crise

Quando a crise for realmente detectada pela direção ou outro departamento específico, o trabalho de prevenção não adianta mais. Caso a etapa de prevenção não tenha sido feita, é importante considerar a análise ambiental, criação do comitê de crise composto de especialistas, elaboração de um plano de contingência, assim como o rápido treinamento do porta-voz, caso ele tenha que conversar com a imprensa.

Durante a crise, chegou a hora de colocar o plano de contingência em prática, traçando estratégias de acordo com o tipo específico de crise e implementá-las.

8.1.2.1 Plano de contingência

O plano de contingência deve ser elaborado levando-se em consideração a área da empresa que foi afetada, a legislação vigente, os colaboradores, os *stakeholders*, a mídia e o público em geral.

Ações concretas realizadas pelo setor específico para conter a crise devem ser realizadas rapidamente e divulgadas, para demonstrar à sociedade que a normalidade está sendo buscada, controlada de forma eficaz, sem causar maiores prejuízos.

Ações de comunicação para conter a crise devem ser elaboradas interna e externamente, estando sempre interligadas para que a mensagem divulgada para os colaboradores seja a mesma que chegou aos fornecedores, e assim por diante, de maneira rápida, para não ocorrer falsos boatos vindos de terceiros que possam prejudicar ainda mais o nome da empresa e atingir uma proporção incontrolável através da difusão de informações pelo ambiente *online*, redes sociais, *blogs* e outros.

Nesta fase, a comunicação tem o papel essencial de levar informações rápidas e coerentes à mídia, organizando diferentes tipos de materiais para os diversos públicos, comunicando a todos e organizando toda a situação perante a imprensa e a opinião pública. Se necessário for, aciona-se também a assessoria de imprensa, relações públicas, corpo jurídico, médico, psicológico. Tudo depende do tipo e da proporção da crise. É preciso controlar os efeitos perante a sociedade para não prejudicar a imagem da empresa e sua reputação, independente da causa.

Somente desta maneira será possível retornar às atividades normalmente, após o evento de crise passar, sem ter tanto impacto na imagem e na reputação da empresa, que geralmente leva anos para ser formada e conquistar a confiança do público consumidor.

8.1.2.2 Comunicação interna (interação entre setores, *endomarketing*)

Qualquer empresa depende do trabalho de seus funcionários para entregar um produto ou serviço com excelência. São os colaboradores e especialistas que fazem uma empresa funcionar, com dedicação e empenho, por isso eles precisam de uma atenção especial, principalmente quando algo diferente está acontecendo. É papel do departamento de comunicação trabalhar a mensagem para tirar as dúvidas dos funcionários, pois eles também são porta-vozes da empresa para familiares, amigos e até mesmo de fornecedores quando questionados.

Cada empresa possui ferramentas internas de divulgação de comunicados específicos. O setor de comunicação deve adaptar as mensagens aos meios disponíveis, seja via Whatsapp, *e-mail*, redes sociais, *blogs*, mural, reunião com os líderes de cada setor, televisão ou rádio corporativa.

A empresa deve estar sempre aberta para ouvir informações de funcionários e, se necessário, transmiti-las aos diretores e ao comitê de crise. Este público muitas vezes está mais envolvido com a crise do que se pode imaginar. Uma simples solução apontada por este público pode ser deixada passar por falta de um bom relacionamento.

8.1.2.3 Comunicação externa (*stakeholders*, imprensa, opinião pública)

Clientes focam em dados, não somente em voz. Por isso é importante levar informações concretas, verdadeiras e rápidas à imprensa.

Deve-se, assim, utilizar o porta-voz preparado para o tipo específico da crise, criar um manual para a imprensa com informações sobre o ocorrido e o que está sendo feito para remediar, marcar entrevistas e coletivas de imprensa, se for preciso, criar um *blog* de notícias atuais, enviar *mailing* com informações diárias para os jornalistas cadastrados, divulgar informações e atualizações em redes sociais oficiais e deixar um telefone específico disponível para esclarecimentos.

O mais importante a fazer em momentos de adversidade é não deixar de responder à imprensa e aos *stakeholders*, pois a empresa depende destas pessoas para sobreviver, principalmente para manter uma boa reputação.

8.1.2.4 Execução de ações para combater o evento de crise

As ações de contenção devem ser implantadas e acompanhadas, pois ajudam a combater a crise. Porém, não devem ser as únicas. A direção deve estar ciente de todo o percurso e acompanhar os resultados, tomando medidas mais drásticas se achar conveniente. Existem atitudes que somente o corpo superior poderá adotar.

Uma crise tem diferentes causas e impactos, cada área é específica e terá suas ações determinantes. A comunicação pode ajudar a amenizar o impacto com as mensagens a serem divulgadas, mas somente as ações de contenção do próprio setor é que vão ser determinantes para a volta da rotina na organização. Nisto, a comunicação não tem experiência e não faz parte de suas atribuições solucionar a crise. Deve apenas entender, aceitar e ser portadora da divulgação desta ação.

8.1.3 Pós-crise

O pós-crise é um momento difícil para as organizações, mas também um momento de vitória e de retorno à normalidade.

Muitos autores dizem que a crise traz oportunidades, portanto é preciso analisar este período com mais atenção, tentando observar se este momento não despertou um novo modelo de negócio, outro caminho para seguir ou oportunidades de investimento.

8.1.3.1 Análise do ambiente (interno - própria empresa, externo -concorrentes, clientes, fornecedores)

A análise ambiental deve ocorrer também na fase pós-crise. Desta maneira, será possível observar como o mercado se comportou criando um cenário, como a empresa está posicionada, seus concorrentes.

Após este estudo, torna-se possível optar por uma nova estratégia de negócios, focando em novos objetivos e metas.

8.1.3.2 Planejamento da empresa (visão, missão, valores, metas e objetivos)

O planejamento da empresa vai depender da análise ambiental pós-crise. Então, será possível redefinir parâmetros básicos importantes: visão, missão e valores serão mantidos os mesmos e quais novas metas e objetivos de curto, médio e longo prazo serão adotados.

8.1.3.3 Implementação de ações para o novo posicionamento pós-crise

Redefinidas as estratégias, chega o momento da implantação dessas e principalmente de a comunicação trabalhar para atingir ou manter o posicionamento desejado, ou seja, como a empresa é vista pelos concorrentes, pelo seu público e demais envolvidos no processo.

Ações de *marketing*, *endomarketing* e comunicação devem ser revistas e, se necessário, ajustadas de acordo com os novos projetos e intenções da diretoria.

As ações de comunicação serão importantes não só para o público externo, mas para o interno entender o que a empresa está almejando para os próximos meses. Sem essa interação, é difícil atingir os objetivos.

8.1.4 Prevenção de crise (continuar o trabalho de prevenção)

A prevenção de crise deve continuar, ou seja, retoma-se ao princípio.

8.1.4.1 Interação com a imprensa

Assim como a atualização constante de cadastro da imprensa e de jornalistas devem ser realizados, o contato com esse público deve ser mantido. Não somente para falar sobre crise, mas sobre novidades, sobre o mercado e informações que o departamento de comunicação ache interessante compartilhar. Quanto maior o relacionamento com a imprensa, menor serão as divulgações negativas contra a empresa em momentos de adversidades.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, as crises empresariais ainda se encontram num processo de conscientização da cultura organizacional. Existem poucos dados nacionais publicados sobre gerenciamento de crise e comunicação, e os próprios especialistas relatam que há falta de ferramentas necessárias para gerenciar problemas e dificuldade de visualização de cenários críticos que podem ser prejudiciais para as organizações.

Nenhuma empresa está imune ou totalmente preparada para um evento de crise, pois o aprendizado é constante e também construído através de erros já cometidos em situações diversas. Partindo do princípio de que toda crise é uma oportunidade, estar preparado para enfrentá-la significa evoluir aos poucos, antecipar-se diante de alguns aspectos mais nítidos no cenário global, planejar e executar o plano de gerenciamento de crise.

Percebeu-se através das entrevistas realizadas com profissionais e especialistas da área que as causas de uma crise são diversas e de diferentes classificações: ética, financeira, econômica, política, ambiental, falhas técnicas e operacionais, responsabilidade social, acusações policiais, dentre outras. Sabe-se que todos esses problemas podem desencadear uma crise, seja de imagem, reputação, credibilidade ou de confiança diante do público de interesse do negócio.

Uma vez a imagem arranhada, dificilmente uma empresa conseguirá ter êxito, ou seja, um bom desempenho diante de seus concorrentes. O público não esquece um comportamento ruim, seja de qualquer organização, principalmente com a velocidade da propagação de mensagens através das redes sociais.

A imprensa é um dos principais responsáveis por disseminar a crise, dando proporções assustadoras ao evento. Isso geralmente acontece pela demora em comunicar um fato, por omissão ou até mesmo pela falta de transparência das organizações através de discursos confusos e divergentes, falta de integração na comunicação e porta-vozes despreparados para integrar com os jornalistas. Sem exercer a prática de comunicação integrada, a mensagem dificilmente chegará de forma clara e concisa aos espectadores.

Para lidar com crises, as empresas devem se antecipar, prever os piores cenários, adotar previamente planejamentos e estratégias de controle, realizar

treinamentos, principalmente de mídia, atentar ao *timing* da crise e quando ela vier a acontecer, saber exatamente quais medidas imediatas e eficazes devem ser tomadas, criando um manual de ações para execução.

Durante o gerenciamento de crise, foi observado também que o envolvimento de todos os funcionários, começando pela liderança, traz mais segurança ao processo e tranquilidade aos envolvidos, evitando boatos e informações mentirosas veiculando por aí.

Relacionar-se com os públicos de interesse requer ter planos traçados em conjunto com diferentes setores, unificação dos discursos do relações-públicas e do porta-voz, ou seja, muita comunicação interna e externamente. A imagem positiva das organizações, principalmente em momentos de adversidade, dependem do desempenho da comunicação através de atitudes proativas, da transparência, da divulgação das informações em todos os momentos. Somente desta maneira a organização conseguirá manter ou reconquistar a confiança da imprensa, do público interno, do público-alvo, de fornecedores, acionistas e demais *stakeholders*.

Portanto, o que se revelou neste trabalho, em relação ao seu objetivo principal, é a importância das pequenas ações proativas de comunicação, que se realizadas e empregadas corretamente e em tempo hábil, contribuem para que a organização passe por um momento de crise ou instabilidade sem manchar sua reputação ou sem levar consigo graves consequências.

Notou-se também um limitado conteúdo bibliográfico disponível sobre gestão de crise e comunicação, fato que mostra a importância da continuidade deste estudo para o meio acadêmico, restando ainda muito a ser descoberto e desenvolvido em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BERNSTEIN, Jonathan. Crisis Prevention. Bernstein Crisis Management. 2015. Disponível em: < <http://bernsteincrisismanagement.com/portfolio-item/crisis-prevention/>>. Acesso em: 14/04/2015.

COOMBS, W. Timothy. Crisis Management and Communications. **Institute for Public Relations**. 23 set. 2014. Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>>. Acesso em: 15/04/2015.

DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; DE SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily, prefácio de Jean Ladrière. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

EXPLOSÃO em navio-plataforma deixa 3 mortos e 10 feridos no litoral do ES. **G1**. Espírito Santo, 12 fev. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/espírito-santo/noticia/2015/02/acidente-grave-em-navio-plataforma-deixa-vitimas-no-litoral-norte-do-es.html>>. Acesso em: 16/04/2014.

FERNANDES, Talita. Economista que previu a crise, Robert Shiller alerta para sinais de bolha no Brasil. **Veja**. Economia. Finanças pessoais. 31 ago. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/uma-bolha-nao-e-algo-que-estoure-de-repente-diz-shiller/>>. Acesso em: 16/04/2015.

FORNI, João José. **Gestão de Crise e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, João José. **Comunicação & Crise: Comunicação Empresarial, Mídia e Gestão de Crise**. Disponível em: <<http://www.comunicacaoecrise.com/new/>>. Acesso em: 21/01/2015.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

GAULIA, Luiz Antônio. Comunicação Interna como Ferramenta de Gestão? **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. 22 jan. 2010. Disponível em:
<http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=318&ID_COLUNISTA=27>. Acesso em: 15/04/2015.

HORTON, Thomas R.; REID, Peter C. **Endomarketing Empresários versus Executivos**. Tradução de Reinaldo Castelo. São Paulo: Makron Books, 1993.

JIANG, Hua. Dedicated Employees are the Most Valuable Assets during a Crisis. **Institute for Public Relations**. 02 mar. 2015. Disponível em:
<<http://www.instituteforpr.org/tbd-2/>>. Acesso em: 15/04/2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. **Marketing de Crescimento: 8 estratégias para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

LIMA, Telma C. S. de; MIOTO, Regina C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/issue/view/602>>. Acesso em: 15/04/2015.

MARCONI, Joe. **Marketing em época de crise**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1993.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em tempos de crise**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MENDES, Sulamita. **Entrevista II** (24 jun. 2015). Entrevistadora: Lucile Cristina Johnson. Curitiba, 2015. Relato verbal.

MITROFF, Ian. **Tempos difíceis, soluções inovadoras**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

MORIM, Edgar; VIVERET, Patrick. **Como viver em tempo de crise?** Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2013.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública: como evitá-las e administrá-las. Casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

PONTES, Elisabete M. **Entrevista III** (03 jul. 2015). Entrevistadora: Lucile Cristina Johnson. Curitiba, 2015. Relato verbal.

PRADO, Elisa Miranda. **Imagem & Reputação na era da transparência**. São Paulo: Aberje Editorial, 2013.

RICO, Rosi. Muda o nome, a importância continua. **Revista Comunicação Empresarial**, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE, São Paulo, ano 22, n. 90, p. 18-24, 2014.

SCHIAVO, Marcio. **Entrevista I** (22 jun. 2015). Entrevistadora: Lucile Cristina Johnson. Curitiba, 2015. Relato verbal.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. O diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas. São Paulo: Futura, 1997.

TERZIAN, Françoise. Crise sem Crise. **Revista Comunicação Empresarial**, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE, São Paulo, ano 22, n. 90, p. 38-44, 2014.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia.** Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio, 2001.