



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM JORNALISMO

GABRIELA DE SENNA PEREIRA BANDEIRA

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA CRISES DE
IMAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Salvador
2006

GABRIELA DE SENNA PEREIRA BANDEIRA

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA CRISES DE
IMAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Jornalismo, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cardoso

Salvador
2006

RESUMO

Esse trabalho consiste em um mapeamento das ações e estratégias de comunicação, que a literatura recomenda, utilizadas na prevenção, administração e reconstrução da imagem organizacional em momentos de crises para, quando possível, tentar converter a crise em oportunidade. Hoje, o mundo interligado em tempo real torna necessário que as organizações possuam um planejamento estratégico de comunicação, no sentido de evitar que as crises aconteçam, preservando, assim, a imagem e a reputação da empresa. O profissional de comunicação, representado pelo jornalista, é o responsável em fazer a ponte entre o relacionamento da organização e seus públicos de interesse. Apresenta-se um dos casos de crise de imagem mais repercutidos na mídia e também um dos mais importantes, por se tratar da maior empresa brasileira – a Petrobras. O afundamento da maior plataforma marítima de exploração de petróleo do mundo, a P-36, foi o caso ilustrativo escolhido, na medida que revela as estratégias usadas pelo profissional da comunicação, permitindo a compreensão do problema de uma forma mais abrangente, aproximando a teoria de um caso real.

Palavras-chave: Comunicação; Estratégias de comunicação; Gerenciamento de Crises; Crise de imagem; Imagem organizacional; Petrobras

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Públicos relevantes para a prática da área de comunicação nas organizações

Quadro 2 - O papel do porta-voz

Quadro 3 - A Plataforma P-36

Quadro 4 - O acidente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	A CRISE DE IMAGEM	11
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO	11
2.2	CRISE: DEFINIÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA	19
2.3	IMAGEM, REPUTAÇÃO E VALORES	24
3	AÇÕES NA CRISE	31
3.1	PREVENÇÃO	31
3.2	ADMINISTRANDO A CRISE	37
3.3	RECONSTRUÇÃO	44
4	O AFUNDAMENTO DA P-36 – UM CASO ILUSTRATIVO	48
4.1	A CRISE	48
4.2	O PLANO	52
4.3	PÓS P-36	57
5	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	ANEXO A – O sistema de comunicação de crise	66
	ANEXO B – Política de comunicação de crise	68
	AUTORIZAÇÃO PARA COMUTAÇÃO	72

1 INTRODUÇÃO

O que moveu a realização de uma monografia sobre a gestão da comunicação nas empresas em momentos de crise foi uma proximidade com o tema. A ‘comunicação’, processo que permeia todas as ações humanas, foi o campo escolhido para a área de atuação profissional. Já a ‘empresa’ sempre esteve presente no dia-a-dia, representado pelo referencial paterno, pequeno e médio empresário que lidava com organizações vulneráveis às variações do mercado.

Uma monografia envolvendo o caráter comunicacional na resolução de crise de imagem se justifica por vários motivos. O primeiro deles diz respeito à comunicação como um valor tangível na sociedade contemporânea. O processo de mudanças e de transformações que as empresas estão passando, advindos da própria globalização, é mais rápido do que a capacidade que a maioria das organizações tem para adaptar sua forma de gerenciamento e suas estratégias de comunicar-se com o mercado e com seus empregados. A comunicação, enquanto processo da implementação da estratégia de uma organização, deve ser realizada de forma consistente, ser pró-ativa, angariar a credibilidade de seu público de forma a auxiliar a organização a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças que podem afetar a sua imagem e reputação. Dessa forma, a comunicação passa a ser uma ferramenta imprescindível dentro da organização tanto na prevenção e resolução quanto na conseqüente reconstrução de sua imagem.

A segunda justificativa é que as crises de imagem são eventos cada vez mais presentes em nosso cotidiano. O avanço da tecnologia e a velocidade com que a informação e a comunicação fluem atualmente ampliaram a exposição das organizações, dos produtos e dos indivíduos em nível mundial. As organizações estão mais vulneráveis aos olhos do público, tanto no que se refere à divulgação de informações quanto no alcance geográfico dessas informações. Porém, as crises de imagem das organizações ainda constituem um campo de estudos e práticas da sociedade brasileira praticamente não devassado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições do país. A falta de estudos sobre as crises de imagem que aconteceram e monopolizaram a atenção de milhões de pessoas e a ausência de material de análise mais profundo estão por trás de muitos dos erros estratégicos cometidos por líderes políticos e empresariais, organizações de diversos tipos, quando se vêem diante de situações críticas. Evidencia-se, portanto, a necessidade de produzir cada vez mais trabalhos e estudos a esse respeito.

O plano de gerenciamento de crises é um campo da comunicação que vem sendo estudado há relativamente pouco tempo, desde meados da década de 1970, inicialmente nos Estados Unidos. Na verdade, foi criado com outro nome – plano de contingência – e na origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte precisariam realizar no caso de uma calamidade. Com a criação da Internet, o aprimoramento da capacidade dos satélites, a formação das grandes redes de informação, as crises aconteciam sempre no lugar concreto onde o fato ocorria e onde quer que as imagens dos fatos chegassem. O mundo tornou-se infinitamente menor - com tamanho desenvolvimento, uma informação pode percorrer o mundo em poucos segundos e alcançar uma dimensão arrasadora, principalmente quando essa informação diz respeito à imagem ou à reputação de uma empresa. A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. Assim, não

adianta ter um excepcional plano técnico de contingência, que funcione perfeitamente no local do problema. É fundamental também que a excelência desse plano seja percebida.

Portanto, gerenciar uma crise passou a representar a maior preocupação de mídia e marketing de grandes empresas: pensar no pior antes que ela aconteça e lidar com o pior assim que acontece, sabendo que os primeiros e cruciais momentos são decisivos para o sucesso da operação.

É importante definir o papel do jornalista. No mercado que se consolida, passam a existir três tipos de campos onde o jornalista pode atuar. Há o tradicional, nas redações. Os outros dois são no grande campo da comunicação institucional, objeto de estudo deste trabalho. O especialista, que realiza assessoramento de imprensa, produção de publicações ou conteúdo na Internet, por exemplo, e o gestor, com atuação mais política e estratégica, que utiliza a comunicação como insumo na tomada de decisões, ajudando a organização ou assessorado a definir rumos e ações.

Com base nesta percepção, esse trabalho tem a expectativa de contribuir para a produção e disseminação do conhecimento sobre o papel do profissional da comunicação, representado pelo jornalista, na formulação e execução de um plano estratégico de comunicação capaz de utilizar a comunicação como ferramenta na administração e superação das crises nas organizações.

O trabalho está dividido em três partes. Na primeira, denominada “A crise de imagem”, abordamos os conceitos básicos da comunicação estratégica nas organizações; a importância e eficácia de se ter um planejamento estratégico organizacional; definição, identificação e tipologia das crises; o conceito e valor da imagem corporativa. Analisamos a atuação e importância da assessoria de imprensa ou comunicação, em sua maioria formada por jornalistas, como ferramentas na construção e desconstrução da reputação da empresa. É necessário ressaltar que a assessoria de imprensa é uma especialização que faz parte do campo

da comunicação organizacional, em que cada atividade tem seu papel específico e interage com as demais (jornalismo, relações públicas, marketing, publicidade e propaganda, editoração, comunicação interna etc). A imagem das assessorias de comunicação, atualmente, está hoje mais ligada a jornalistas do que propriamente ao profissional de Relações Públicas (RP), que já as representaram no passado quando as atividades de RP e jornalismo se confundiam. Atualmente, segundo a Federação Nacional dos Jornalistas Profissionais (Fenaj, 1997, p.60), as assessorias de comunicação são o segmento que mais empregam jornalistas e, mesmo contando com outros profissionais, como relações públicas e publicitários, têm entre suas tarefas mais destacadas, a construção de relacionamento entre assessorado e mídia.

Algumas perguntas são fundamentais diante do estudo de gerenciamento de crise nas empresas: que fatos negativos as organizações não estão preparadas para enfrentar? Que acontecimentos ou notícias podem ser tão impactantes a ponto de desgastar a imagem de uma organização e transformar-se em uma crise? A resposta, sugerida por alguns especialistas e autores, depende de uma série de atitudes, ações preventivas, experiência e de como o planejamento estratégico das empresas leva em conta possíveis riscos, que podem frustrar todo o sucesso. Nessa segunda parte intitulada “Ações na crise” fizemos, portanto, um mapeamento das ações e estratégias de comunicação que a literatura recomenda para as situações de crise e/ou ataques à imagem da instituição. Destacamos o papel da comunicação no gerenciamento de crise cujas funções são, basicamente, o estabelecimento de relacionamentos com os públicos estratégicos; mapeamento dos riscos; identificação de situações de emergência, conflitos ou crise; monitoria da percepção e atitudes dos públicos; gerenciamento da crise, avaliação dos resultados e elaboração de novas campanhas de comunicação com o intuito de fortalecer a imagem da empresa.

Na terceira e última parte será apresentado o caso do afundamento da P-36 da Petrobras, a fim de ilustrar e oferecer uma experiência mais concreta quanto aos impasses,

limites e desafios que podem nortear a ação dos protagonistas bem como as estratégias e mudanças que a empresa implanta para evitar que novas crises aconteçam.

A parte conceitual deste trabalho está fundamentada em uma pesquisa bibliográfica da literatura especializada, bem como em buscas realizadas em sites internacionais para a coleta de informações, sites de consultoria nacionais e internacionais, artigos e documentos produzidos sobre o tema.

Optamos por ouvir quatro especialistas em gerenciamento de crise, uma vez que a maioria das obras e textos publicados sobre este tema costuma ser baseada em relatos de fatos reais. O procedimento utilizado foi a entrevista pelo telefone e via e-mail, uma vez que a maioria deles se encontra na região Sul-Sudeste, concentração das sedes das principais empresas do país. Uma mesma pergunta foi feita a cada entrevistado com o objetivo de obter uma resposta mais aprofundada, além de ilustrar a investigação com a opinião de especialistas com vivência e experiência prática em gerenciamento de crises. A pergunta feita foi a seguinte: Quais as principais estratégias utilizadas no gerenciamento de uma crise de imagem? É possível converter uma crise de imagem em oportunidade? Por quê?

Entrevistamos uma especialista da indústria química, Gislaine Rossetti, Gerente de Comunicação para a América do Sul da BASF, que possui 10 anos de experiência em gerenciamento de crises; um especialista de assessoria externa, Ronald Mincheff, Presidente da Edelman Brasil, possui 13 anos de experiência em gerenciamento de crise; o professor, escritor, jornalista e diretor-executivo da ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) Paulo Nassar; e o pós graduado em Comunicação Empresarial pela Universidade Metodista de São Paulo e atual Diretor da ECM Consultoria, Orpheu Cairolli.

Por fim, examinamos um dos casos de crise de imagem mais repercutidos na mídia – a Petrobras. A escolha desta empresa deveu-se, também, por ela possuir um Plano de Gerenciamento de crises. O aprofundamento da maior plataforma marítima de exploração de

petróleo em 2001, a P-36, foi o caso ilustrativo escolhido. Entramos em contato, via e-mail, com Flávia Pinho, Consultora de Comunicação de Crise da Petrobras que forneceu um vasto material sobre o assunto (ver anexos). Consultamos, ainda, o Relatório Anual de Responsabilidade Social 2001, que trata do acidente da P-36, bem como as informações sobre a questão de segurança, saúde e meio ambiente, no Relatório Anual 2002, ambos encontrados no site da Petrobras. Levantamos dados nos sites de revistas do país (Veja e Época) e jornais (Folha Online e Estado de São Paulo) publicados na época.

Consultamos, por fim, o livro-reportagem de Mário Rosa, publicado em 2003, *A era do escândalo – Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*, onde o engenheiro Irani Carlos Varella, na época Diretor de serviços e promovido depois ao cargo de Diretor-Responsável pela área de segurança, meio ambiente e saúde, relata o episódio em que foi porta-voz da Petrobras.

2 A CRISE DE IMAGEM

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Vivemos hoje em uma sociedade formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organização. Stoner (1999) afirma que uma organização é duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um fim específico ou conjunto de objetivos. Toda organização tem como objetivo estabelecer relações mútuas com seus públicos, necessitando construir, estabelecer, formar na opinião pública uma “imagem organizacional” favorável, construída através da comunicação e da informação organizacional.

Interdependentes, as organizações têm que se comunicar entre si. A comunicação exerce um formidável poder, por meio dela uma pessoa convence, persuade, atrai, muda idéias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamentos. Em uma organização, pode-se por meio da comunicação, estabelecer consentimentos, homogeneização de idéias e integração de propósitos. Como diz Torquato (1991, p.162), “desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade”. Ind (1992) explica que comunicação organizacional é todo o processo de produção e envio de mensagens da organização aos seus públicos, consciente ou inconscientemente. Neste sentido, a comunicação e a informação divulgada da organização fala de si mesma como sujeito social e comunicador.

Nos modelos integrados de comunicação empresarial a área abrange os espectros das atividades de imprensa, relações públicas, propaganda, editoração, identidade visual e ainda programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações. Objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências e ainda fazer com que todas as ações levem às metas programadas pela organização. Na sua face voltada para o público externo tem por objetivo, ainda, promover a organização visando obter uma atitude favorável deste público para com ela. Em resumo, a comunicação empresarial pretende “assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema” (TORQUATO, 1986, p. 67).

É importante ressaltar que, a alguns anos atrás, não havia o intercâmbio de informações entre as organizações. Os parâmetros eram da localidade, ou melhor, da proximidade, não havia o conhecimento praticamente imediato dos acontecimentos do outro lado do globo. Hoje, nossas referências de informação são muito maiores. As pessoas estão interconectadas de tal forma que as fontes de informação extrapolam a regionalidade e atingem a globalidade. De acordo com Lerbinger (1997, p.14),

os negócios hoje são efetuados em uma sociedade da informação, onde as pessoas estão todas conectadas em uma gigante aldeia global, principalmente por satélites ou pela Internet [...] As organizações enfrentam hoje uma nova forma de pressão: diretamente através dos usuários de computadores e indiretamente, por meio dos jornalistas que embasam suas matérias nestas novas fontes de informação.

É importante que se explique o termo globalização. De acordo com Ramos (2002), “globalização é um processo, e um processo que ocorre no tempo. A origem etimológica lembra globo. Globalização seria um processo de integração global, ou seja, dos habitantes do planeta terra que habitamos”. O autor faz uma relação oportuna sobre comunicação e globalização:

sem comunicação não há o que partilhar, globalizar, a comunicação, por sua vez, exige um meio de comunicação. No caso humano é a linguagem [...] Ao mesmo tempo a comunicação exige também um instrumento para transmitir a linguagem, seja por meio de sinais de fumaça, luminosos, com altofalantes, megafones, rádio, televisão ou Internet [...] O homem primitivo não era globalizado porque não se integrava, e não se integrava porque não se comunicava [...] Quanto à barreira tecnológica, se no rádio, a televisão e o telefone revolucionaram a transmissão das notícias, contribuindo para a integração mundial, a televisão a cabo, o telefone celular e a Internet estão promovendo uma integração muito maior. A tecnologia avança a passos largos e as barreiras das distâncias diminuem a uma insuspeitada velocidade. Os limites técnicos de comunicação estão sendo superados a cada dia, o que não ocorre com a barreira da língua. A revolução nas comunicações promove a globalização e representa um avanço para a integração mundial [...] Concluindo, a globalização é um processo que se inicia com a comunicação. (RAMOS, disponível em <http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo114.shtml>)

Integrantes desse mundo globalizado, as organizações passam então a ter um novo papel institucional, aumentando sua responsabilidade e maneiras de se comunicar com a sociedade.

Carneiro (1998, p.19-20) analisa o papel da comunicação nos processos de mudanças:

a comunicação tem que, em primeiro lugar atuar em nível estratégico, alinhando-se totalmente aos objetivos do negócio [...] Do mais simples evento interno à grande campanha institucional, todo projeto de comunicação deve assumir a filosofia do negócio, contribuindo, invariavelmente, para a maximização da performance empresarial [...] Comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, tornando-se função de toda a organização e incorporando-se, definitivamente, ao papel gerencial [...] Nesta nova visão, o órgão de comunicação se transforma em consultor, orientado para as necessidades do cliente interno e agregando valor efeito aos diversos negócios da empresa [...] O desafio do comunicador estratégico não é simplesmente editar um *newsletter* ou organizar um evento, mas, antes de tudo, perseguir os objetivos do negócio da empresa, garantindo um claro alinhamento estratégico dos produtos de comunicação.

Nesta linha, Kunsch (1997, p.57) enfatiza a importância do profissional de comunicação nas organizações. “É nessa conjuntura tão repleta de nuances que o profissional de comunicação tem de atuar. Ele está diante de uma nova ordem geopolítica, de um mercado dinâmico, aberto e competitivo e, sobretudo, de uma nova empresa fundamentada na informação.” Por isso, sua ação deve pautar-se por uma nova visão de mundo.

As organizações modernas possuem diversas formas de se comunicar com a sociedade e estabelecer seu conceito. A assessoria de imprensa, representada pelo jornalista, é uma delas. Ele deve assumir a posição estratégica da comunicação, estando completamente integrados à alta cúpula das organizações e trabalhando em conjunto com as demais áreas, como marketing, recursos humanos, produtos etc. E, para o êxito, a ferramenta essencial é o planejamento estratégico. Sem planejamento as decisões organizacionais ficariam a mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora.

A palavra *estratégia* significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar (STEINER, 1969, p.237).

Em termos militares, segundo Bullow citado em Bethlem (1980, p.3), “a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general; e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro de referido campo”. Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos; e a tática, de como lutar. Entretanto, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas não são sempre, claramente, identificáveis. Numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

A estratégia está relacionada à definição do conjunto produto *versus* mercado proposto pela empresa em dado momento. Ansoff (1977, p.87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O significado desta frase

serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas. A estratégia é extremamente importante para a empresa e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

O planejamento é um dos pontos que diferenciam um simples trabalho de divulgação de um trabalho coordenado de comunicação empresarial. E um dos maiores desafios da comunicação empresarial é compatibilizar a imagem da organização com a sua identidade. Enquanto a identidade corresponde à personalidade da organização – que pode ser decomposta na linha de produtos, na cultura organizacional, tradição e história, entre outros aspectos – a imagem advém dos públicos. A imagem é formada a partir do material que o público possui sobre a organização. E não raro acontece um desajuste entre a identidade e a imagem da corporação, podendo prejudicar o desenvolvimento da mesma.

Na visão de Corrado,

a estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é o responsável pelas comunicações, o *que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa lidar com o planejamento das comunicações. (1994, p.35).

A definição mais ampla de planejamento é dada por Dias (1982, p.19). “O planejamento pressupõem imagens do futuro e a definição de que a organização deve seguir

no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediata e visa simplesmente corrigir descontinuidades entre a organização e seu ambiente”.

Oliveira (2002, p.19) também reforça a importância do planejamento nas organizações.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras e decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Como podemos ver, o planejamento é um processo complexo, que demanda do profissional de comunicação conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais, além, é claro, de conhecimentos técnicos.

Na concepção de Kunsch (2003), 12 são as etapas de um processo de planejamento em qualquer área ou situação:

1. Identificação da realidade situacional: pressupõe que já ocorreu uma decisão política para desencadear o processo e há conhecimento do objeto.
2. Levantamento de informações: procedimento técnico e científico, pois fornecerá os dados a serem estudados.
3. Análise de dados e construção de um diagnóstico: objeto do planejamento.
4. Identificação dos públicos envolvidos.
5. Determinação de objetivos e metas: entende-se por objetivos os resultados que pleiteamos alcançar. Metas são os objetivos designados para serem atingidos durante o período.
6. Adoção de estratégias (linha mestra, ou seja, um guia de orientação para as ações).
7. Previsão de formas alternativas de ação.

8. Estabelecimento de ações necessárias.
9. Definição de recursos a serem alocados: envolve três tipos de recursos: materiais, humanos e financeiros.
10. Fixação de técnicas de controle: que permitam verificar e corrigir desvios em tempo hábil.
11. Implantação do planejamento.
12. Avaliação de resultados: preferencialmente, deve acompanhar todo o processo.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico deve estar em completa simbiose com a gestão organizacional ou administração e pensamentos estratégicos para o seu efetivo êxito nas organizações. Desta forma, a comunicação não pode prescindir de políticas, estratégias e ações de um campo específico da comunicação, como o de jornalismo. É fundamental também que no planejamento estratégico sejam mapeadas os públicos relevantes para a organização, bem como o nível de relacionamento entre eles.

Quadro n° 1: Públicos relevantes para a prática da área de comunicação nas organizações



Fonte: Kunsch (2003, p.263)

O profissional de comunicação é a principal ferramenta para estabelecer e conduzir toda uma política de comunicação institucional.

Dizer que só os jornalistas podem exercer a função de assessor de imprensa seria apenas bobagem se não refletisse uma distorção ética e a perda da dimensão política e social da profissão de jornalista. Assessor de comunicação ou de imprensa não é “coleguinha” e, quer tenha formação em jornalismo, relações públicas, marketing, publicidade ou física quântica, quando está na empresa [...] tem a responsabilidade de facilitar a prestação de informações sobre os atos de uma empresa (DUARTE, 2003, p.200).

Cada atividade tem seu papel específico e o profissional de jornalismo irá interagir com as demais áreas (relações públicas, editoração, marketing, publicidade e propaganda etc.) para desenvolver ações integradas de comunicação, o que Kunsch chama de composto de comunicação.

Entendemos por comunicação integrada em que as diversas sub-áreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto de comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos sub-setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações [...] A comunicação integrada permite que estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um (KUNSCH, 1997, p.115-6).

O planejamento estratégico da comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003) deve levar em consideração, inicialmente, os rumos definidos pelo planejamento estratégico da organização, em seguida, o funcionamento das questões mercadológicas, institucionais, interna e externa, além de identificar os pontos fortes e fracos sustentados por uma auditoria de opinião e de imagem.

A partir deste ponto, onde tem início a implementação do plano de comunicação, Kunsch (2003) recomenda:

- Divulgação do Plano para o público interno, envolvendo-os em todo o processo de implementação;
- Implementação: converter o plano em realidade;
- Controle das Ações: estabelecimento de parâmetros e instrumentos para sua aplicação;
- Avaliação dos resultados.

O planejamento estratégico deve ser entendido como um instrumento vital para as organizações na administração de crises e, se bem conduzido, será fundamental para a superação destas situações. É como a lição de casa na vida escolar: se feita, ajudará nos bons resultados das provas.

2.2 CRISE: DEFINIÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA

Crises ocorrem nas organizações independente de seu tamanho, área de atuação ou origem. São inerentes à própria natureza da operação e quase sempre não podem ser eliminadas, mas minimizadas, se medidas adequadas forem tomadas, antes, durante e após a ocorrência. No mercado, admite-se como crise [do ponto de vista da comunicação] acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crimes envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes. Além de uma série de acontecimentos que podem se transformar em crise. Outra característica é que elas invariavelmente colocam à prova a reputação e a sobrevivência das organizações. Isso tem exigido das empresas brasileiras um plano de comunicação muito bem estruturado e consistente, visto que afetam a imagem da organização. John Birch (1993, p.9), consultor de Relações Públicas e especialista em gerenciamento de crises, explica que crise “é um evento previsível, que, potencialmente, provoca prejuízos significativo a uma organização ou

empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à reputação”.

O *Institute for Crisis Management*¹ classifica crise como

uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios.

Lerbinger (1997) explica que as crises em grandes empresas veiculadas nos meios de comunicação refletem a complexidade da moderna tecnologia usada por essas organizações, o aumento da fiscalização da mídia e maior conscientização da opinião pública. Ele define crise como “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria sobrevivência” (1997, p.4).

Lerbinger menciona também a definição de crise dada por Charles F. Herman.

Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça [ou risco] e acreditar que ela possa impedir [retardar ou obstruir] as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo (HERMAN apud. LERBINGER, 1997, p.6-7).

A mesma linha é seguida por Simões (1993), que define crise como perda de controle. Já Barton (1993) a classifica como um evento imprevisível que gera potenciais resultados negativos, cujas conseqüências podem prejudicar significativamente uma organização, seus empregados, produtos, serviços, condições financeiras e reputação.

Roberto de Castro Neves define que

crise empresarial com a Opinião Pública é uma situação que surge quando algo é feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade ou afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de seus públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública (2002, p.15).

Rosa (2001, p.55-6) ressalta que as crises, na maioria das vezes, emitem sinais

¹ Disponível em: <http://www.crisisexperts.com>, acessado em 10 de maio de 2006.

prévios. Seja de um enfoque negativo de uma nota no jornal, sejam ações desleais da concorrência. Segundo ele, um dos sinais que devem ser observados pelas organizações é o comportamento de sua exposição na imprensa e a atenção redobrada ao fenômeno batizado pelo jornalista como “deslocamento de caderno”:

se você é de um determinado setor, saiba que o normal é sair no caderno correspondente a ele. O normal é que uma grande construtora, por exemplo, tenha seus assuntos ou seu nome tratados na seção de negócios [...] De forma geral, tenha em mente que é quando uma construtora sofre um deslocamento de caderno e vai parar na área política ou um político muda de seção e vai parar no caderno de negócios [...] provavelmente estão no meio de um escândalo. Ou vão estar. O importante é que quando deixa de correr na trilha naturalmente associada a você significa que alguma coisa provocou esse desvio. E é crucial detectar imediatamente o porquê. É claro que essa regra não é fixa nem imutável [...] O maior problema desse deslocamento de caderno é que. Além de ser transferido da temática que você conhece, da lógica com que está habituado, você passa a ser avaliado por olhos totalmente diferentes, novos – e desconhecidos (ROSA, 2001, p.55-6).

Nota-se, a partir dessas definições, que as organizações podem ser afetadas por crises que têm potencial de desestruturar suas operações, diminuir suas vendas, criar problemas com o governo, desmotivar o empregado, obrigar o pagamento de indenizações milionárias, enfim, prejudicar a empresa de diversos modos. Isso terá reflexo na percepção dos públicos de interesse em relação à empresa e conseqüentemente abalará sua reputação e credibilidade.

Até aqui, o termo crise foi usado de maneira ampla, entretanto, para a elaboração de um plano de gerenciamento de crises é primordial conhecer a natureza da crise, os riscos que ela representa e os públicos diretamente envolvidos. Existem diversas categorias de crise.

O *Institute for Crisis Management* divide os tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro. São eles: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas.

Já Lerbinger (1997) divide a crise em sete tipos dentro de três categorias: crises do mundo físico - crises naturais e crises tecnológicas; crises de clima humano – crises de

confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos; e crises de falha administrativas – crises de decepção e crises de má administração.

Crises naturais são fenômenos da natureza, ou seja, é a “vontade de Deus” se manifestando e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Exemplo: furacão, tornado, terremoto, inundações etc.

Crises tecnológicas são crises causadas pelo homem uma vez que resultam da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Existem várias discussões sobre o avanço da tecnologia uma vez que esta pode apresentar um risco que não existia, por exemplo, as usinas nucleares, os implantes de silicone etc. Nesses casos é necessário fazer um exame de custo-benefício, ou seja, esta nova tecnologia pode até gerar um risco a mais, entretanto, trará muitos benefícios para a sociedade. As empresas são culpadas e responsabilizadas por este tipo de crise.

Crises de confronto são crises que envolvem a atuação de grupos civis, organizações não-governamentais (ONGs), movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre as suas ações está a vigilância das empresas. Quando encontram alguma atividade que não lhes agrada em uma empresa, eles a pressionam a agir da maneira que julgam adequada. Essa pressão se dá por meio da imprensa uma vez que esta é a forma mais rápida e eficaz para mobilizar a opinião pública. Além do mais, esses grupos aproveitam as oportunidades de espaço na imprensa para se promoverem.

Crises de malevolência ocorrem quando grupos, indivíduos e até mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataques neste tipo de crise.

Crises de distorção de valores administrativos ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Todos sabemos que cada público tem o seu interesse em particular e, muitas vezes, o que é bom para um é ruim para outro, por exemplo, acionistas que querem aumentar o lucro mesmo causando a demissão de vários empregados e corte de benefícios. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise.

Crises de decepção se originam quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do público.

Crises de má administração são caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os diretores da empresa vêm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos, etc.

As crises podem atingir a empresa de duas maneiras: **anunciadas**, ou seja, situações que tem potencial de gerar uma crise e que a empresa conhece previamente a data de seu início. Na maioria das vezes, é ela própria quem gera este conflito. Por exemplo, fechamento de uma fábrica, demissão em massa de funcionários, greves, fusões e aquisições de empresas, etc. Já as **não anunciadas** são as que pegam a empresa de surpresa, por exemplo, explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios, etc. Apesar de não serem anunciadas, a análise de riscos feita preliminarmente permite prever quais são as crises que cada tipo de organização pode vir a enfrentar. Portanto, ser *pego de surpresa* é relativo. A surpresa será em relação ao dia, hora, local e intensidade porque as organizações

que se preocupam e fazem uma análise de riscos sabem, por exemplo, que uma explosão é possível de ocorrer.

Existem várias maneiras para classificar os tipos de crise que atingem uma organização. Algumas simples, outras detalhadas. Algumas por causas, outras por públicos envolvidos. Independente da forma de classificação utilizada, o importante é saber detectar muito bem qual o tipo de crise que a organização está enfrentando para poder administrá-lo de forma adequada. Com isto, percebe-se que o plano de gerenciamento de crises engloba vários aspectos e é preciso analisá-lo por diversos pontos. Para conseguir obter um resultado satisfatório é importante ter estes conhecimentos para saber situar a crise nos tipos, fases e públicos envolvidos.

2.3 IMAGEM, REPUTAÇÃO E VALORES

Existem diversos sentidos possíveis para o vocabulário *imagem*. Os autores, em geral, consignam que imagem é o grande patrimônio da empresa, algo que possui um valor superior até aos produtos ou serviços que ela oferece no mercado. Aliás, a supervalorização da imagem empresarial se deve, em boa parte, ao surgimento e à propagação em larga escala das empresas de serviços, cujo maior patrimônio, sua credibilidade, está baseada na imagem. Rosa (2001, p.23) ensina que “crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiança e reputação”.

Nesse sentido, Gertner (1999) explica que “uma imagem é uma simplificação de um grande número de associações e pedaços de informações relacionadas a um produto.” Em outras palavras, a imagem da organização forma a base para a sua identificação, tanto

internamente quanto externamente. Ela é o pilar que sustenta a imagem corporativa da empresa.

Abordar todos os significados de imagem seria impossível, razão pela qual o enfoque se restringe ao âmbito dos setores de comunicação organizacional, contexto deste estudo, deixando de lado análises semióticas, estéticas, psicológicas ou epistemológicas. Delimita-se a aceção do conceito tal como usado em grande parte da literatura para a construção da imagem corporativa.

Recentemente a identidade corporativa ajustou-se ao conceito de imagem como uma visão capaz de ser construída apenas com base em elementos visuais e estéticos. Imagem como jogo com sentimentos, desejos e pulsões; enfim, a psique do público consumidor. Nesse sentido, a identidade de uma empresa não está em si mesma, mas na visão que o consumidor e a opinião pública têm dela, ou seja, e isso depende não tanto de atitudes concretas, da excelência de produtos ou serviços, mas, sobretudo, da aura erigida pelos setores de comunicação.

A assessoria de imprensa é encarregada de divulgar a corporação para a mídia. É uma função legítima, pois a democracia inclui o direito das empresas difundirem suas idéias, exercerem suas defesas quando necessário e levarem ao conhecimento público o trabalho que desenvolvem (DUARTE, 2003, p.200).

Desse cenário derivou, portanto, a necessidade absoluta e inquestionável dos serviços de comunicação. A dimensão institucional passa obrigatoriamente pela construção da imagem ou construção da identidade. As empresas que desejam realmente ser competitivas necessitam da comunicação, na medida em que os atores da comunicação constroem seus discursos a respeito do papel e da função da comunicação para a criação da aura empresarial.

Nos momentos de crise, portanto, o que importa realmente é a percepção que o público tem do fato, muito mais até que os fatos em si. Segundo Cohn (1996, p.26-30) “a menos que uma pessoa tenha um conhecimento mais abrangente sobre um acontecimento, nossa percepção se baseia no que vemos e ouvimos da imprensa.” As organizações estarão em

situação vantajosa se o que o público vir e ouvir, for informado diretamente por ela. Daí a importância da empresa ser fonte de informação para a imprensa.

Lesly (1995) foca a questão da imagem como resultado de um trabalho estratégico e específico de relacionamento da corporação com todos os seus públicos, até mesmo com a opinião pública. Ela prefere denominar *imagem empresarial de prestígio*:

a familiaridade e reputação do seu nome estão entre os maiores patrimônios de qualquer organização – lide diretamente ou não com o público. [...] Criadores de frases de tempos em tempo inventam outros termos para definir prestígio: imagem corporativa, personalidade pública e outros. O prestígio de uma empresa é o que determina o clima de receptividade de todas as suas mensagens – fazendo com que estas sejam mais ou menos eficazes que seus méritos intrínsecos possam garantir (LESLEY, 1995, p.14).

Portanto, pesquisas que revelam a percepção que o público está tendo sobre a crise são de suma importância para direcionar as mensagens e ações da empresa. Monitorar as notícias, conhecer os rumores e boatos é essencial para a execução desse trabalho. Se for possível fazer uso do periódico de pesquisas durante a crise e subsidiar as ações de comunicação com esses dados, a elaboração das mensagens e de planos de atuação serão mais eficazes.

Não confiem em seus instintos. Pesquise. Ouça as bases. Descubra o que seus empregados estão pensando sobre a crise. O que eles pensam sobre como a empresa está sendo administrada. Essa percepção é um excelente insumo para a estratégia de comunicação como um todo.” (NEVES, 2002, p.204)

Vale ressaltar que, para Rosa (2001), imagem é percepção, sendo, portanto, efêmera. Já a reputação é o conjunto de conceitos e ações organizacionais, os valores associados à organização e construídos ao longo de anos.

Porém, para Lerbinger (1997, p.4) “a reputação representa a percepção que o público tem da organização, suas atitudes favoráveis em relação a ela e os atributos positivos associados a ela.” A reputação é formada por todos os contatos e relacionamentos que as empresas estabeleceram com seus diversos públicos no que se refere à qualidade dos

produtos, cuidado com o meio ambiente, responsabilidade social, bom atendimento, respeito pelos empregados, etc.

Fombrun complementa que

a Reputação Corporativa são percepções que as pessoas dentro e de fora de uma organização têm de uma companhia. Para obter uma reputação positiva, permanente e resiliente se requer investimentos pesados para construir e manter bons relacionamentos com os constituintes ou públicos prioritários da companhia [...] As companhias conseguem construir reputações fortes quando demonstram excelência em quatro campos. São eles: manter um bom ambiente de trabalho; produzir fortes resultados financeiros; vender bons produtos e atuar como bons cidadãos (FOMBRUN, 1996, p.137).

Independente da definição de um ou de outro autor, o importante é saber que a imagem é o maior valor que uma organização pode possuir, pois ela representa a sua credibilidade diante do público, e, por conta disso, ela deve ser preservada e protegida para que possuam uma boa reputação. Mais ainda, tudo isto deve ser acompanhado por uma comunicação integrada (Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, Propaganda, Marketing etc.) e planejada estrategicamente.

Rosa (2001, p.84-91) aponta os cinco pilares da imagem, enfatizando que imagem é percepção:

1. Imagem não está baseada nos fatos, mas “são condicionadas fortemente por valores. Os valores associados a uma imagem às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ela”.
2. Os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores têm o poder de mudar velhas imagens.
3. “O ser humano não precisa viver uma realidade para se convencer da imagem a ela associada”. Ou melhor, algumas premissas moldam as percepções.
4. Culturas produzem premissas e lógicas próprias que condicionam a forma como as imagens públicas são percebidas individualmente, isto é, imagens estão associadas a simbolismos próprios e identidades culturais.

5. Neste, Rosa baseia-se nas opiniões do professor Boulding², que afirma que “o importante não é saber se uma imagem é ou não verdadeira, mas sim investigar seus atributos essenciais”. E os atributos apontados por Boulding são: consistência, coerência, capacidade de sobrevivência, estabilidade e habilidade de organização.

Com relação à credibilidade, Neves considera que

é benéfico possuir credibilidade, reputação, bons antecedentes, enfim, um estoque de boa vontade entre os principais constituintes. Estamos falando de Imagem Empresarial, algo que constrói ao longo dos anos, décadas através de trabalho paciente e disciplinado. A boa Imagem Empresarial não livra a cara de ninguém quanto à possibilidade de envolver-se em uma crise. Não cria imunidades. Mas ajuda muito a sair dela, economiza tempo e dinheiro. Se tiver credibilidade, mesmo que a empresa seja culpada, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos outros públicos. (NEVES, 2002, p.22-3).

Se a reputação de uma organização se fragiliza, sua imagem também sente a queda de credibilidade, abalando toda a estrutura organizacional. Lerbinger ressalta que

a imagem corporativa de uma empresa – descrevendo o quão favorável e precisa é a percepção pública – reflete a sua reputação mas não representa sua essência. Uma crise entra na alma de uma organização e diseca o âmago de sua identidade (1997, p.5).

Rosa toca no âmago da questão quando afirma que

diante do aspecto sempre abstrato que caracteriza toda e qualquer imagem, o que fica claro é que quando se lida com imagens públicas o importante é transmitir claramente os valores aos quais se está associando. Isso é particularmente válido antes que as crises aconteçam e ainda mais fundamental depois, durante a condução de crises [...] a formação da imagem nos ensina que não podemos subestimar nem menosprezar o público [...] E para fazer esse julgamento levará em conta seus valores individuais e os valores que se vê na organização [...] Saber produzir as mensagens adequadas para atingir esse público é essencial antes que as crises aconteçam. Mas, durante os processos de crise, pode ser a diferença entre a vida e a morte de uma imagem. Se durante as crises a imagem refletida pelo espelho não é a que lhe agrada, de nada adiantará despedaçá-lo. Muito mais útil será entender o que esse espelho esta nos denunciando, para tentar corrigir a imagem. Várias organizações e líderes costumam manter uma fé cega em si mesmos, menosprezando muitas vezes essa percepção externa da

² Boulding é especialista na análise de imagem da Universidade de Michigan [Estados Unidos] e autor do estudo Image: knowledge in life and society.

imagem. Mais uma vez vale lembrar aquele velho ditado da comunicação: a comunicação não é o que você diz, mas o que os outros entendem (2001, p.91-2).

Do que foi colocado até aqui, pode-se deduzir que existem duas afirmativas inquestionáveis. Primeira: a imagem/identidade é um valioso patrimônio de uma corporação. Segunda: a responsável pela construção dessa imagem/identidade é a comunicação, seja com as ações dirigidas ao público interno, seja com a divulgação para a opinião pública, seja com a construção de relações frutíferas com os públicos estratégicos de uma empresa, ou *stakeholders*³. Por conseguinte, cresce a literatura e a crença de que são os profissionais da comunicação os responsáveis pela vida da empresa no novo mundo comandado pela imagem. “Estamos entrando numa época em que o profissional de comunicação empresarial deixa de ser um mero executor de políticas para se transformar em elemento formulador de estratégias” (DUARTE, 2003, p.97).

Para se ter uma idéia da importância da imagem corporativa, muitas organizações, perante o mínimo de risco que um produto possa apresentar, mas diante do risco de prejuízo à sua imagem corporativa, resolvem desconsiderar o investimento feito e recolhem o produto para evitar má publicidade. São os chamados *recalls*⁴. Lerbinger (1997) cita como exemplo o caso da multinacional Procter & Gamble e o recolhimento do mercado dos absorventes internos “Rely”, após denúncias de que o produto poderia estar ligado a um elemento tóxico. Esta foi uma decisão que abortou investimentos de 75 milhões de dólares no mercado de higiene feminina. E, principalmente resguardou a reputação da empresa.

Além de manchar a reputação da organização e de seus dirigentes, outra característica de uma crise é afetar a organização como um todo, ou seja, a proporção de uma crise pode chegar a prejudicar toda a empresa ou até mesmo todo o segmento – todas as

³ Públicos de interesse

⁴ Termo em inglês para o recolhimento ou troca de produtos do mercado

indústrias que seguem a mesma linha de produção. Um exemplo: o desastre nuclear de Chernobyl, na Ucrânia ocorrido em 1987, além de danificar o ambiente, colocou em xeque todas as indústrias nucleares, que tiveram que atravessar por uma fase de reconstrução de imagem para que não fossem comparadas à indústria ucraniana e para que convencesse o público de que nem todas as indústrias nucleares causariam tamanho acidente. Ou seja, além da crise de imagem sofrida pela empresa, todas as outras usinas nucleares tiveram que trabalhar sua imagem, pois sentiram sua reputação extremamente abalada.

Essa velocidade da comunicação é um aspecto importante a ser considerado na gênese da crise. Segundo Viana (2001, p.171-1) “na maioria dos casos, a imprensa fica sabendo dos acontecimentos negativos antes dos próprios interessados”. Os meios de comunicação atuam como *cães de guarda*, observando qualquer deslize de organizações e também de pessoas que, de alguma forma, afetam o cotidiano de todo o sistema. É importante lembrar que todos os dias, em todo lugar, informações estão sendo produzidas e, principalmente, armazenada sobre as organizações. O ambiente de difusão das notícias está cada vez maior: além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídias e interlocutores. Dentro dessa atmosfera de vigilância que impera com a expansão da informação, a eclosão de crises é muito mais frequente e frágil. Isso quer dizer que, em uma sociedade global como a que está presente, em que não há fronteiras entre as notícias e é possível saber o que acontece do outro lado do mundo a todo momento, uma crise não sofre somente conseqüências locais, mas atinge todo o imaginário coletivo que a associa com muitas outras coisas.

As grandes crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, a princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante, pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior – nacional ou, até mesmo, mundial. Num mundo globalizado, uma grande crise de imagem como, por exemplo, o vazamento de óleo do outro lado do mundo, é apenas um problema do outro lado da nossa aldeia! No mundo da informação, as notícias locais podem ultrapassar todas as fronteiras. E também o contrário. (ROSA, 2001, p.26).

3 AÇÕES NA CRISE

3.1 PREVENÇÃO

Com a expansão das tecnologias da informação, a repercussão de uma crise pelos meios de comunicação é inevitável. Com a Internet, satélites e transmissões simultâneas, essas notícias trágicas, principalmente quando envolvem mortes e danos ambientais, são rapidamente divulgadas e publicadas, fazendo com que pessoas de qualquer lugar do mundo tenham acesso às informações, o que pode tornar uma crise que teria caráter local em um assunto internacional. Com isso, as organizações vêm seus riscos ampliados, necessitando, portanto, estarem preparadas para administrar conflitos. A inexperiência dos dirigentes de uma corporação aliada à falta de uma estratégia de prevenção a qualquer abalo que a empresa possa sofrer podem ser um agravante para uma grande crise. É nesse momento que o plano de gerenciamento se torna imprescindível.

É fundamental que se tenha um plano de gerenciamento de crises, que deve ter sido incorporado ao planejamento estratégico da organização. “As empresas, por definição, têm de estar preparadas para enfrentar um largo espectro de crises no seu dia-a-dia. Elas fazem parte da rotina de qualquer organização” (ROSA, 2001, p.22). A crise deve ser pensada antes que ela aconteça. A organização deve preocupar-se primeiramente com a identificação do maior número de problemas possíveis em seu segmento e planejar ações preventivas que minimizem seus potenciais efeitos negativos.

Uma das primeiras funções do plano é mapear as crises que podem abater uma organização. A maneira correta de se avaliar quais são os riscos que uma empresa corre é a auditoria de riscos. Risco significa a possibilidade de perigo que ameaça dano a um produto, uma marca, uma pessoa ou uma empresa. Essa auditoria pode ser realizada pelo departamento de comunicação da empresa, por uma assessoria externa ou ambos. A vantagem do departamento interno é que ele tem um conhecimento mais profundo da empresa e seus públicos. Por outro lado, a assessoria externa possui um amplo conhecimento e prática em gerenciamento de crises. Então, quando os dois trabalham em conjunto, a chance de produzir um plano mais elaborado e eficiente é maior.

É importante ressaltar que o levantamento de crises que já ocorreram na organização ou com seus concorrentes serve como base para a elaboração do plano de gerenciamento. Ou seja, a administração de crises parte do pressuposto de que a evolução das crises tende a se desenvolver de forma semelhante, uma vez já deflagrada a primeira eclosão. Assim, para evitar crises futuras, aquela já ocorrida é estudada, traçando-se os pontos negativos, a vulnerabilidade de cada área, os acertos e erros cometidos. Isso deverá servir como um estímulo para as empresas que ainda não possuem um plano preventivo e para dar, para quem já possui, uma certa tranquilidade e um melhor preparo para enfrentar ameaças e os fatos ocorridos. Dessa forma, deve-se identificar os riscos com maior probabilidade de ocorrência e os que têm potencial para causar maiores danos à organização. Em seguida, um conjunto de ações prévias é realizado para evitar que elas venham a ocorrer efetivamente. Birch (1993, p.9-12) concorda que a melhor forma de lidar com a crise é a preparação. “É uma boa idéia fazer uma avaliação de todas as possíveis crises para poder, eventualmente, enfrentá-las. Devemos estudar os pontos onde nossa empresa é mais vulnerável”.

Após o estudo inicial de possíveis cenários ao desencadeamento de uma crise é que o plano deverá ser elaborado, resultando na elaboração de um manual. “O manual deve

apresentar, de uma forma lógica, concisa e à prova de erro, os passos e as ações que quem estiver lendo deverá tomar quando um problema ocorrer ou for iminente.” (LEVITT apud. ROSA, 2003, p.357). Uma estratégia de crise deve ser elaborada, com objetivos claros a serem seguidos e delegando a cada pessoa uma determinada responsabilidade. A função desse manual é de direcionar as ações da empresa em momento críticos e, portanto, devem ser o mais objetivo e acessível possível.

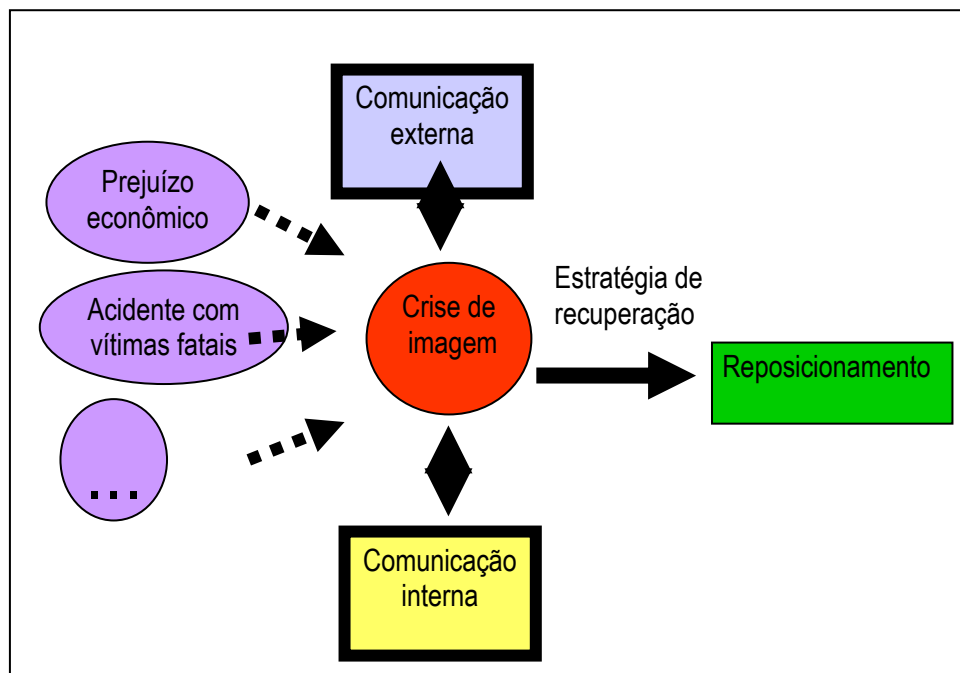
Deve-se definir também o porta-voz, que precisa ser alguém que conheça as questões técnicas a fundo, saiba transmitir informações com prioridade e passe credibilidade.

O porta-voz deve:

- Tentar-se antecipar à mídia: pautar e levar aos jornalistas informações de forma consistente, disponibilizando o maior número possível de dados e no menos tempo possível.
- Facilitar o trabalho da imprensa: registrar e distribuir imagens [se for o caso] numa postura de transparência e parceria com a mídia.
- Dar o máximo de credibilidade às informações: essa é uma preocupação que deve permear toda a comunicação em meio a uma crise, quando a empresa e dirigentes estão sendo fortemente questionados. As informações devem ser passadas com frequência e de forma credenciada
- Atenção a todos os públicos: o público interno também ajuda a fazer a comunicação. Os funcionários devem estar bem informados, assim como os órgãos de classe. Deve passar mensagens de otimismo.
- Sempre dar a versão oficial: o antídoto contra as especulações é a informação. A todo o momento é importante reiterar a versão dos fatos, mostrando que é a única oficial.

- Deve manter uma liderança bastante credenciada dando ordens claras e que abranjam todas as variáveis do problema, de forma que, mesmo num momento absolutamente anormal, a empresa ou o líder possa seguir seus caminhos.

Quadro 2: O papel do porta-voz



Fonte: Kobayashi (2005, p.8)

A melhor estratégia para a elaboração de um plano preventivo é, segundo Birch

construir, passo a passo, o planejamento, montando um time especializado, formado por profissionais das áreas jurídicas, financeira, de pessoal, de operações, de comunicação, entre as mais importantes; alocar um espaço físico adequado para a reunião desta equipe de modo rápido e eficiente, pois esse local precisa ter todos os equipamentos de comunicação e demais ferramentas de trabalho para os profissionais que vão gerenciar o problema; avaliar todos os potenciais riscos, preparando planos para cada um deles; elaborar um manual de crises, onde se encontre com facilidade quais os procedimentos a ser adotados pelas partes responsáveis; simular situações; e, principalmente, buscar boa vontade, aliança e apoio dos mais diversos segmentos onde a empresa atua, como governo, associações comunitárias, funcionários, associações de classe, sindicatos, imprensa, grupos de interesses especiais, enfim, todos os que possam dizer que a empresa não é má só por ter sofrido algum problema. É muito importante que joguemos o balde em busca de apoio e que ele volte com algum conteúdo. (BIRCH, 1993, p.10).

Esse texto sintetiza o planejamento antecipado do gerenciamento de crises. As ações estão descritas. É preciso que os profissionais de comunicação trabalhem de forma integrada com a alta administração da organização, a fim de colocar em prática esse plano, uma vez que é ela quem autoriza o que deve ser feito e divulgado, bem como, na maioria das vezes, é quem representa a organização perante os públicos. Entretanto, “nenhuma crise empresarial com a opinião pública pode ser adequadamente administrada se o responsável pelas comunicações não tem poder de influência no processo” (NEVES, 2002, p.103).

Lerbinger (1997) classifica a fase de preparação como pré-crise ou plano de contingência. Ela se caracteriza pela elaboração do plano, escolha e treinamento da equipe, definição do espaço que será o centro da comunicação de crise, identificação de todos os riscos potenciais e áreas de vulnerabilidade, estabelecimento das fronteiras da crise e escolha de um responsável para dar o alerta, listagem de públicos prioritários, preparação da lista de jornalistas e das informações para entregar à imprensa, escolha e treino de porta-vozes. É preciso saber com antecedência quem será o responsável por decidir quais as informações que poderão ser divulgadas e tornadas públicas. Rosa complementa que “um plano de administração de crises é algo que só faz sentido se for concebido para aumentar a capacidade, a qualidade de decisão das pessoas e organizações durante uma crise.” (2001, p.110)

Embora a resposta da comunicação varie de acordo com os cenários específicos, é imprescindível identificar quais os públicos prioritários e, então, estabelecer uma comunicação entre eles. Lukaszewski (1997, p.8) prioriza os públicos em quatro aspectos distintos. São eles:

- Público prioritário 1: os diretamente afetados, vítimas intencionais ou não intencionais.
- Público prioritário 2: empregados (às vezes eles também são vítimas)

- Público prioritário 3: os indiretamente afetados: vizinhos, amigos, familiares, parentes, consumidores, fornecedores, governo, etc.
- Público prioritário 4: a mídia e outros canais de comunicação externa. As emergências requerem quase sempre uma atividade de comunicação simultânea nas áreas prioritárias, mas a ordem é importante.

É importante lembrar que, não é pelo fato de a empresa possuir um plano de administração de crises que ela estará livre de qualquer dano ou arranhão à sua reputação ou de perdas de mercado e faturamento. “As empresas que não prevêm crises tendem a fracassar em termos de habilidade para reagir a elas. Mas a simples existência de um plano não é, de modo algum, garantia de que tal plano será executado com eficiência” (CORRADO, 1994, p.182). Ou seja, é preciso que o plano seja eficiente.

Também não é pelo fato de que a organização não tenha um plano de crise que ela irá fracassar. A própria Petrobras, quando gerenciou a crise envolvendo o vazamento de 1,3 milhões de litro de óleo na Baía de Guanabara, em janeiro de 2000, não tinha um plano estabelecido. Entretanto, era respeitadíssima em termos de reputação. A mancha preta de óleo na Baía, além de sufocar peixes de diversos tipos e aves das mais variadas espécies, atingiu também a imagem da Petrobras. Porém, sua missão e valores estavam bem incorporados à cultura empresarial, principalmente nos profissionais que gerenciaram o problema, não medindo esforços para solucioná-lo. A resposta para isso veio, três meses depois, com a implantação do Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Ambiental (Pegaso). Esse programa, no qual se investiu U\$ 1,3 bilhão e que tem por finalidade unir a atividade operacional da empresa às questões de meio ambiente, saúde e segurança, tem um foco comportamental e preventivo. Cada funcionário da Petrobras é responsável não só pela atividade que está executando, mas também por duas questões vitais para ela, para seus

colegas e para a própria empresa: a segurança e o meio ambiente. Desde sua implantação em 2000 até o ano de 2005 reduziu-se consideravelmente o número de acidentes: em apenas dois anos, passou de 3,6 acidentes/ 1 milhão de horas de trabalho para 1,64 (uma redução de 60%). Em 2005, esse número chegou a menos de 1 acidente/ 1 milhão de horas.

A vantagem do plano preventivo é que ele elimina a improvisação nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos, visto que existe um manual a ser seguido que é resultado de todo um trabalho realizado antecipadamente com tranquilidade e critério, além de ter sido simulado e testado por diversas vezes. É bom frisar que o plano de contingência é um plano que está em constante aprimoramento, sendo conveniente a sua revisão e atualização regularmente.

É preciso ter flexibilidade suficiente para adaptar-se às situações difíceis, adequar o necessário planejamento às circunstâncias da ocasião. [...] O plano de administração de crises deve ser encarado como um repertório de ações que podem e devem ser adotadas de acordo com cada situação. [...] Essa é a maneira mais valiosa de encarar o plano de administração de crise: não como um livro sagrado com regras imutáveis, mas como um cardápio de opções. (ROSA, 2001, p.116).

3.2 ADMINISTRANDO A CRISE

Tomadas todas as precauções, o que fazer quando a crise acontece? Será a vez de colocar em prática o plano de gerenciamento de crise anteriormente elaborado pela organização ou, caso não possua, definir quais serão as primeiras providências a serem tomadas, executando-as de maneira rápida e transparente. E o que vem a ser administrar a comunicação de crise? Afinal, a decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que devem ser tomadas na administração da crise.

A pior reação nesse momento é o silêncio. “Uma organização deve informar o público da maneira mais rápida, completa e objetiva possível sobre uma ocorrência

prejudicial, a fim de acalmar os nervos, acabar com os boatos e restaurar a confiança.” (CORRADO, 1994, p.177-8). A informação correta nesses momentos é crucial para minimizar os efeitos negativos e preservar a imagem da empresa. “A melhor arma nessas horas é ser o mais transparente possível. Sobressaltos, instabilidade e insegurança são mais bem combatidos quando há um fluxo de informações precisas e no volume necessário circulando dentro da organização.” (ROSA, 2003, p.388). Cada crise é uma crise, portanto deve ser gerenciada de maneira distinta.

Para que a empresa possa funcionar “normalmente” durante a crise e para que haja um comando treinado que possa lidar com acontecimentos dessa natureza, a primeira ação que deve ser feita é a convocação dos membros do Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC). Será ele o responsável por estabelecer quais as crises a que a organização está mais vulnerável, quais as ações para corrigir essa vulnerabilidade e, assim, desenvolver o Plano. Entre as principais missões estratégicas que o CGC deve cumprir estão: a)- estabelecer o *ranking* das crises mais passíveis de atravessar; b)- definir os estágios de cada uma dessas crises, considerando três etapas: a pré-crise, o ápice e o pós-crise; e as ações para cada estágio e c)- definir o papel de cada integrante do CGC. Cada pessoa deverá executar as ações para as quais está designada e que foi treinada.

Deve-se ter um banco de dados que vai desde a preparação prévia de documentos de informação (medidas de seguranças adotadas numa indústria ou todas as revisões feitas em uma aeronave) até a reunião de dados aparentemente simples, mas vitais como o telefone de todos os fornecedores, de autoridades, jornalistas, enfim, daqueles que precisarão ser acionados em caso de necessidade. A base de dados pode ser composta também por pesquisas permanentes de opinião (antes, durante e depois da crise), discursos previamente definidos para cada tipo de crise prevista, a velocidade com que serão dadas as respostas.

É preciso definir um eixo de ação, a fim de que todos os participantes desse Comitê, bem como os funcionários da organização, possam seguir a mesma linha.

O tempo se torna um fator crucial para as crises. Ronald Mincheff⁵ afirma que as primeiras 24 horas de uma crise são cruciais. “A empresa deve, a todo momento, manter o controle da situação não deixando espaço para que a mídia e outras empresas concorrentes tomem a frente da situação. A comunicação tem que ser fluida e pró-ativa”. Ressalta ainda que a empresa deve passar credibilidade, mostrando-se sempre preocupada com o público, tratando a questão com seriedade e humildade. “A opinião pública exige explicações, quer saber o que aconteceu, quem são os culpados, quais foram as causas e o porquê. Ela quer um gesto de desculpas [...] e se a empresa responder a todas essas perguntas tratando com responsabilidade a questão, eles vão perdoar”, conclui.

Outro aspecto importante na administração de crises é nunca medir esforços em descobrir as causas.

O fato de uma crise de imagem normalmente ser algo público, a reação natural é que o público externo seja logo informado. É importante também ter em mente que “o público interno não é apenas um ‘público’. É também uma poderosa mídia”, afirma Rosa (2003, p.385). Portanto, tanto o público externo quanto o interno, devem ser cuidadosamente analisados, já que eles possuem o potencial de propagar ou amenizar os impactos de uma crise.

Segundo Rosa (2003), um público interno bem informado pode ajudar na propagação dos conceitos e dos argumentos dessa organização, acessando outros públicos, outras pessoas fora de seus limites durante a evolução da crise. Ele também pode impedir a proliferação de boatos e temores, que, ao fragilizar o corpo interno, impõem um pesado prejuízo à instituição que estiver enfrentando um problema com sua imagem. Por isso, o

⁵ Em entrevista pelo telefone, em 25 de maio de 2006.

público interno é considerado pelo autor como uma forte mídia. Os manuais de comunicação do mundo todo recomendam inúmeros meios de acessar o público interno. Segundo Rosa (2003) existem basicamente três tipos de comunicação interna:

1. Mídia impressa: são as diversas publicações - jornais, revistas, boletins, quadro de avisos. A comunicação nesse tipo de mídia procura atingir a quatro objetivos. Manter os empregados informados sobre os objetivos da organização; prover os funcionários de informações para que atinjam suas metas; encorajá-los a manter o nível de qualidade e os seus compromissos com a organização e com seu papel social; e reconhecimento das conquistas e os sucessos de cada indivíduo.
2. Mídia oral: são as reuniões com grupos de funcionários; o boca-a-boca dos corredores, um meio eficiente para propagação de conteúdo, mas também útil como forma de receber informações por parte do núcleo da organização; e as conversas individuais entre chefia e subordinados. Nesse último deve-se fazer uma ressalva devido à importância de estabelecer canais de informação diferenciados para atingir o público gerencial, já que é um público e uma mídia de grande credibilidade.
3. Mídia tecnológica: são os sistemas de canal de voz; gravação de mensagens da alta gerência para a base dos empregados; videoconferências; vídeos institucionais; circuitos fechados; apresentações com slides ou *power point*; as redes internas Intranets que, atualmente, tem um grande poder de acesso e com capacidade de informações rápidas e atualizadas da própria organização; e a Internet.

A comunicação eficiente dentro de uma organização deve, entre outros objetivos, fazer circular as informações. E a comunicação planejada, marcada pela eficiência e

qualidade, une partes distintas dentro da empresa, produzindo um ambiente propício ao trabalho coordenado e em conjunto. É preciso nunca esquecer que comunicados internos nunca são “internos” durante uma crise: eles podem vazarem para a imprensa e isso deve ser levado em conta. Qualquer tipo de contradição, de afirmação feita, mas depois desmentida pelos fatos resulta em perda de credibilidade. Essa postura de abertura, de tratar os problemas com maior transparência possível, mantendo o público interno sempre informado e preparado para eventuais percalços, deve nortear também a relação dos líderes com outro público muito sensível que é a família. Como visto anteriormente, a família corresponde ao terceiro público prioritário. O núcleo familiar é o que mais sofre quando as manchetes expõem notícias constrangedoras e dolorosas sobre seus entes. “Público interno merece respeito, sejam seus empregados, sejam seus familiares. E respeito significa a mesma coisa que se deve oferecer ao público externo: informação clara e precisa para garantir credibilidade”, conclui Rosa (2003, p.389).

“O público externo inclui consumidores e fornecedores, serviços de emergência – bombeiros, polícia, hospitais, defesa civil – que protegem e atendem sua área de atuação, a imprensa e outros públicos que trabalham e residem na comunidade que está situado”. (LEVITT apud ROSA, 2003, p.354). Levitt (apud ROSA, 2003, p.356-7) recomenda ainda sete ações para acionar públicos externos cruciais quando uma crise se instala:

1. Acione a imprensa, que deve ser atendida com informações precisas em relação ao acontecimento e seus respectivos efeitos.
2. Acione seus clientes, que podem ter ficado preocupados quanto à continuidade na entrega de serviços e produtos.
3. Acione seus fornecedores que podem estar preocupados com a manutenção da entrega de produtos, matéria-prima e serviços para a sua organização.

4. Acione seus acionistas, parceiros de negócios e públicos estratégicos preocupados com o impacto do acontecimento no valor dos investimentos ou aplicações feitos por ele.
5. Acione a comunidade na qual a organização está situada, especialmente no que diz respeito aos temores sobre saúde e meio ambiente, que certamente surgirão após o acontecimento.
6. Acione agências governamentais que regulam sua organização, inclusive no caso do acontecimento afetar a entrega de serviços ou produtos.
7. Acione sua companhia de seguros!

Grande parte da bibliografia sobre crises coloca os empregados e a imprensa como públicos a serem cuidadosamente trabalhados em termos de comunicação, embora todos os públicos prioritários mereçam o máximo de atenção possível, principalmente as vítimas e seus familiares. A imprensa porque é formadora de opinião e interfere na percepção dos demais públicos e os empregados porque são direta ou indiretamente afetados por tudo o que acontece na organização, além de serem um canal multiplicador de informações, para o bem ou para o mal, e serem constantemente assediados pela imprensa. Por isso é tão importante que se tenha definido quem falará em nome da organização e quem manterá a comunicação aberta e transparente com seus funcionários.

Comunicação não é apenas informar milhões de pessoas depois de um eventual acidente. É, sobretudo, informar seus funcionários no dia-a-dia, da melhor forma possível, para que os acidentes nunca ocorram. Comunicação é criar o plano de comunicação mais amplo e preciso possível, mas é, sobretudo, fazer esse conteúdo chegar até onde tem de chegar da forma mais clara – a fim de impedir tragédias. Comunicação é possuir uma instalação industrial bem sinalizada, com rotas de fugas visíveis e fáceis de seguir. Comunicação é, inclusive, estabelecer os critérios e limites sobre qual informação deve ser compartilhada internamente, antes de qualquer tipo de desastre. (ROSA, 2003, p.356)

A imprensa é uma peça-chave na administração de crises, pois ela pode construir ou destruir a reputação de uma organização. Ela não deve ser vista como inimiga. É preciso

saber medir até onde ela atrapalha e até onde ela ajuda. Até onde representa um risco para a imagem da empresa e até onde ela pode transformar em oportunidade de divulgação. Não se deve sonegar informações à imprensa, pelo contrário, ela deve ser considerada como parceira na divulgação de fatos. Momentos de grandes exposições na mídia pode ser uma grande oportunidade para a organização divulgar sua missão, seus valores, processos de trabalho.

A melhor atitude que uma organização pode tomar em uma situação de crise é ser pró-ativa, ou seja, tomar a iniciativa de enfrentar situações potencialmente embaraçosas ou prejudiciais e procurar passar para a imprensa todas as informações que ela necessite e que a empresa julgar pertinente. Com isto, ela estará tendo o papel principal de fonte de informação.

Enquanto o primeiro instinto durante uma crise for defensivo, no intuito de esconder qualquer comentário negativo da imprensa, o resultado pode vir a ser mais prejudicial do que o diálogo aberto. Ao calar-se durante horas cruciais após uma crise, os executivos estarão entregando o controle da empresa. Ao invés de neutralizar o ataque da opinião pública, a companhia que não oferecer informações pode ser considerada culpada das acusações. (KEMPNER, 1997, p.112-6)

Os profissionais de comunicação que conhecem as necessidades de informação dos jornalistas e, por isso, é possível prever quais as perguntas que estes farão à empresa. Esse roteiro é conhecido pelo nome de *Questions & Answers*⁶ – Q&A. Nele deve constar todos os tipos de perguntas que podem surgir em entrevistas e a elaboração de suas respostas. Os executivos e porta-vozes devem passar por um *media training*⁷. É imprescindível que eles estejam bem preparados para que obtenham um bom resultado.

É importante que as mensagens divulgadas pelas empresas sejam cuidadosamente elaboradas e dirigidas aos públicos estratégicos. Brickman (1989) apresenta um guia de como a organização, ou melhor, a pessoa responsável em comunicar-se com a mídia, deve se comportar diante da imprensa. A primeira é que o jornalista está ali fazendo seu trabalho, ou

⁶ Perguntas e Respostas

⁷ Treinamento de mídia

seja, ele não deve ficar chateado com o profissional ou o meio de comunicação. O porta-voz precisa ser breve nas respostas, principalmente para a televisão, pois o espaço da mídia é limitado e as respostas editadas. Terceiro, não repetir o negativo. Quarto, responder a pergunta de maneira direta e não tentar enrolá-los. Por último, pensar no público, tudo o que ele quer, gostaria ou precisa saber. É conveniente também deixar preparados kits para entregar à imprensa em momentos de crise. Esses kits deverão conter os dados corporativos da empresa atualizados, fotos das fábricas, vídeos sobre o processo de fabricação de produtos. Enfim, dados que a imprensa necessita de forma rápida e fácil.

3.3 RECONSTRUÇÃO

Depois de terminado o período agudo da crise, ou seja, quando as operações das empresas estiverem de volta à normalidade, é imprescindível realizar uma pesquisa junto aos públicos de interesse e também junto ao público em geral para saber o quanto foi afetada a imagem e a reputação da organização.

Com esses dados, a empresa deverá reestruturar suas ações e direcionar suas ações de comunicação com o objetivo de reconstruir sua reputação, reconquistar seu espaço e se reposicionar. Enfim, pelo menos ocupar o espaço que possuía antes da crise. A função desse planejamento é fortalecer e melhorar a reputação da organização. Todas as empresas e pessoas são passíveis de erro. As empresas capazes de assumir suas falhas, consertar seus erros e surpreender seus públicos gozarão de um respeito maior, pois serão também reconhecidas como responsáveis nos momentos adversos. Neves (2002) afirma, que uma crise dá visibilidade à organização e se ela se sair bem na sua administração, a imagem da empresa tende a melhorar. Completa que a crise é uma oportunidade de mostrar competência e liderança, e dessa forma, melhorar seu relacionamento com o público externo em geral.

O importante é ter em mente que a crise apresenta uma enorme possibilidade de desgaste, mas oferece uma grande oportunidade para a demonstração cabal de competência. Tal demonstração tem um elevado valor político. Vencer as dificuldades – e não somente acusá-las ou apontá-las – é o que define uma ação política de primeira grandeza. (ROSA, 2003, p.176).

Para a Gerente de Comunicação da Basf, Gislaine Rossetti⁸,

uma crise de imagem é uma crise de reputação, que pode até tirar a empresa do mercado. Temos que trabalhar diretamente com a percepção, ou seja, transformar o fato em percepção correta. A percepção do público pode ser negativa e, com isso, afetar a imagem. Tudo vai depender do gerenciamento da empresa [...] É preciso ser transparente e trabalhar de forma ágil. Todo esse trabalho vai estar diretamente relacionado com a credibilidade que a empresa deve passar à opinião pública. Portanto, toda crise gera uma oportunidade. Oportunidade de perceber as falhas no sistema, o que tem de errado e com isso poder ser consertado e controlado.

O trabalho de reconstrução exigirá um bom planejamento estratégico de comunicação. A realização de uma pesquisa é fundamental para se conhecer a real percepção que os diferentes públicos têm da empresa no momento e, então, iniciar o planejamento e implementar as ações. Os esforços da comunicação (Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Marketing, etc.) devem ser somados para conquistar os objetivos pretendidos pela empresa.

Mincheff acredita que o público entende que uma crise pode acontecer, apesar do choque inicial. Segundo ele, a reconstrução da imagem vai depender da organização. “Se a empresa se mostrar responsável e merecedora da sua confiança passando uma credibilidade junto ao público, ela ainda sai da crise mais forte, pois aí sim vai ter mostrado o porquê faz parte do mercado.” E completa, “a organização vai ter a oportunidade de mostrar a responsabilidade, o poder de fogo de melhorar a situação, o porquê ela é a líder de mercado e como enxerga a audiência.”

Para Orpheu Cairolli⁹, é possível converter uma crise em oportunidade. Considera

⁸ Em entrevista pelo telefone, em 26 de maio de 2006.

⁹ Em resposta por e-mail, em 26 de maio de 2006.

que as crises representam diagnósticos situacionais e são indicadores importantes para a definição dos problemas que atingem as organizações. Além disso, “as crises também representam uma boa oportunidade para ‘passar a limpo’ atitudes e vícios que poderiam estar incomodando; as crises encaminham à transparência, à ‘lavar a roupa suja’. Esclarecer, recuar, mudar são ações possíveis e positivas diante das crises.”

Paulo Nassar¹⁰ acredita que a crise apresenta também inúmeras oportunidades, uma delas a de fortalecer as fraquezas que uma determinada empresa tem em seu posicionamento ou em suas operações. “Muitas empresas saem mais fortes da crise, um bom exemplo disso é a TAM, que após o acidente em São Paulo, trabalhou a sua imagem na sociedade e entre públicos como a imprensa. Este trabalho de fortalecimento de imagem envolveu pessoalmente o seu presidente, Rolim Amaro”.

Torquato (1985) ensina que, após a crise, o planejamento de comunicação deverá conjugar ações e decisões voltadas para o redimensionamento das políticas e estratégias de comunicação – análise sobre meios, canais, técnicas, processo, fluxos da comunicação usados normalmente pela organização e necessidades de ajustamento e integração.

É preciso também que a organização possua um bom relacionamento anterior com a imprensa - confiança e credibilidade são fundamentais. “Uma companhia pode sair praticamente ileso de um desastre potencial – e até conquistar mais respeito do que antes – desde que direcione a atenção da mídia a seu favor, em lugar de tentar fugir de perguntas inevitáveis.” (KEMPNER, 1997, p.116)

Segundo Rosa,

o que se deve ter claro é que o cadastro, o currículo e a ficha de sua empresa com a mídia devem ser preenchidas antes da crise [...] A regra que vale para a mídia deve ser a mesma para as demais áreas de atuação: conhecer e fazer-se conhecido antes. Essa é a melhor forma de enfrentar os problemas que possam vir a acontecer. (2001, p.106).

¹⁰ Em resposta por e-mail, em 30 de maio de 2006.

Paralelamente, deve ser feito todo o registro de como essa crise foi administrada, avaliando as ações tomadas e analisando o que realmente deu resultado, quais as ações foram bem conduzidas e quais não foram, o que ocorreu conforme o esperado e o que fugiu ao controle da empresa. Com estes dados, o plano de gerenciamento de crises deve ser revisto e atualizado. É interessante também dialogar com pessoas da área que analisaram a situação do ponto de vista externo e, com isso, contribuir ainda mais para o aprimoramento dessa área.

4 O AFUNDAMENTO DA P-36 – UM CASO ILUSTRATIVO

4.1 A CRISE

Empresa referência mundial na exploração de petróleo em águas profundas, a Petrobras é detentora de recordes seguidos na exploração rumo ao fundo do mar. A P-36 foi projetada para operar quatro vezes e meia além da capacidade humana: 300 metros de profundidade é o limite para o uso de mergulhadores na instalação, operação e manutenção de um poço submarino. Barreira esta que foi vencida pela primeira vez em 1985, quando a estatal brasileira alcançou petróleo a 385 metros abaixo da linha d'água. Quinze anos depois, não por acaso, a P-36 foi plantada no Campo do Roncador – uma reserva estimada em 2 bilhões de barris depositados em profundidades que chegam a 2 mil metros. Nestas profundezas da Bacia de Campos, no litoral fluminense no Rio de Janeiro, repousam as maiores reservas de petróleo do Brasil. Ao entrar em operação em maio de 2000 a P-36 passou a responder por 6% da produção nacional: jorravam de suas entranhas de aço e de suas tubulações ligadas a 21 poços submersos 80 mil barris diários de petróleo (Quadro 3). No ano seguinte a plataforma estaria operando com sua capacidade máxima de 180 mil barris/dia. Salto importante para chegar à tão perseguida auto-suficiência brasileira na produção de petróleo.

Quadro 3: A Plataforma P-36



A PLATAFORMA

A P-36 era a maior plataforma de petróleo do mundo em capacidade de produção.

Com 112 metros de comprimento e 95 de largura, tem o tamanho de um campo de futebol.

Seus 119 metros de altura equivalem a três estátuas do Cristo Redentor.

Produzia 80 mil barris de petróleo por dia, 6% da produção brasileira e 1,3 milhão de metros cúbicos de gás natural por dia, quase a quantidade diária consumida no Estado do Rio de Janeiro.

COMO É FEITA A PRODUÇÃO NA PLATAFORMA

Flutuando no oceano numa área com profundidade de 1 360 metros, a plataforma P-36 fica ancorada. Através de tubulações, recebe petróleo e gás natural dos 21 poços submersos. Depois de processado e tratado, o petróleo é transferido para um reservatório flutuante, a P-47, que armazena os combustíveis e os repassa aos transportadores.

Fonte: Veja On line, disponível em <http://veja.abril.com.br/210301/p_036.html>

No dia 20 de março de 2001, após uma lenta agonia que durou cinco dias, a maior plataforma marítima de exploração de petróleo do mundo, afundou levando 9 dos 11 corpos dos petroleiros mortos ao tentar controlar as chamas das três explosões que danificaram uma de suas quatro colunas de sustentação (Quadro 4).

Quadro 4: O acidente

O LOCAL:



O ACIDENTE: 15/03/2001

0h20

Um vazamento de gás na coluna de sustentação provoca uma explosão seguida de incêndio. A primeira brigada de incêndio é acionada.



0h50

A brigada é surpreendida por uma segunda explosão. Os cinco integrantes morrem. A segunda brigada entra em ação. Uma terceira explosão acontece em seguida e mata os outros seis encarregados de debelar o fogo.

Uma brigada de socorristas é acionada. Resgata o corpo de dois dos membros da brigada de incêndio. Simultaneamente, tem início a operação de retirada da tripulação da plataforma P-36 dentro de cestas carregadas por guindastes e transportados para a plataforma P-47, a 12 quilômetros da P-36, em navios-sonda e rebocadores.

7h

A P-36 começa a adernar, mostrando problemas de sustentação. Os últimos homens que permanecem na plataforma são resgatados para a P-47.

20h

A empresa interrompe as buscas aos desaparecidos até a manhã do dia seguinte.



20/03/2001

Após cinco dias, a P-36 afunda completamente levando junto com ela o valor estimado em 1 bilhão de dólares.

Assisti àquela última imagem da P-36 na sede da empresa. Mas a primeira visão do acidente eu tive in loco. Na tarde daquela quinta-feira, 15 de março, sobrevoei a área na companhia do então presidente da Petrobras, Henri Philippe Reichstul, e de mais três diretores e técnicos da companhia. De longe já podíamos ver a plataforma inclinada e adernando. O mais próximo que o helicóptero conseguiu chegar foi a 100 metros de distância. Já não era seguro descer no local. Os 175 petroleiros embarcados na P-36 no momento das explosões já tinham sido retirados da plataforma ao longo daquela madrugada, à exceção dos nove corpos dos homens da brigada de incêndio que heroicamente tentaram controlar o fogo (VARELA apud. ROSA, 2003, p.328).

O acidente da P-36 despertava interesse na mídia nacional e internacional sob diversos aspectos. Era um fato econômico, com repercussões ambientais e um componente humano – a perda de 11 vidas. Diante desse cenário, o outro desafio para a empresa era o da comunicação. Como levar ao público as informações e a exata dimensão do acidente? O pano de fundo era uma empresa considerada a maior e melhor companhia do ramo em tecnologia de águas profundas diante da missão de explicar um acidente grave justamente em sua maior e mais moderna plataforma. A crise de imagem estava instalada

Existiam três focos para a análise:

O primeiro era que o equivalente a R\$ 1 bilhão, na época, tinha ido parar no fundo do mar. O maior impacto era a imediata redução da produção. Desde que passara a operar, em maio de 2000, economizava-se US\$ 2 milhões por dia em importação de petróleo. No dia seguinte ao acidente o jornal *O Estado de S. Paulo* publicava com destaque reportagem com o título “Déficit na balança comercial deve aumentar com acidente da Petrobras”. Com a P-36 fora de operação por seis meses, a Petrobras teria de importar US\$ 360 milhões em petróleo para atender a demanda interna, ao preço de US\$ 25 o barril. O mercado de ações também sofreu. No primeiro dia a queda chegou a 7,8% nas ações preferenciais e 5,15% nas ações ordinárias. O desastre suscitou dúvidas dos investidores quanto à capacidade técnica da Petrobras.

O segundo é a perda de vidas humanas, pior questão em uma crise. Independente do número de vítimas, ela passa a ser considerada como tragédia. Para cada família é um dano

irreparável. Havia ainda o fato da impossibilidade de resgatar 9 dos 11 corpos das vítimas – aquelas nove famílias não puderam enterrar nem velar seus mortos. Além da dor, havia esse vazio grande.

O terceiro foco era a possibilidade de um desastre ambiental. No período de quinze meses, a Petrobras enfrentou dois graves acidentes, que resultaram em crises de comunicação. Em 20 de janeiro de 2000 ocorreu o derramamento 1,3 milhão de litros de óleo na Baía de Guanabara, que manchou as praias do Rio de Janeiro e em fevereiro de 2001, o vazamento da Refinaria de Araucária (Repar), no Paraná, quando 4 milhões de litros de óleo vazaram no rio Iguaçu. Esses dois grandes acidentes, dentre outros, afetaram a imagem externa da companhia e, sobretudo, o clima interno.

A Petrobras faz parte do patrimônio nacional e é reconhecida mundialmente por sua excelência técnica. Não era, portanto a imagem percebida. Entre os mais diversos públicos de relacionamento, a competência técnica da Petrobras passou a ser questionada, embora a companhia se esforçasse ao máximo para atender a rigorosas normas de segurança. Quais foram as primeiras providências tomadas? A Petrobras possuía um plano de gerenciamento em crise?

4.2 O PLANO

Empresas do setor petrolífero, pela sua própria natureza, estão muito suscetíveis a acidentes, quase sempre graves. Sexta maior empresa de capital aberto do mundo no setor, a Petrobras atualmente manipula, importa, transporta, refina e comercializa em torno de 1,8 milhão de barris de petróleo por dia. Somente a produção de 1,5 milhão de barris/dia equivale a 2,5 bilhões de litros de óleo. Cerca de 80% desse total é produzido no mar e precisa ser transportado por navios ou por mais de 16 mil quilômetros de dutos até chegar às refinarias.

Ali o óleo vai ser transformado em produto, que de novo é transportado por caminhões até chegar ao postos de gasolina, onde será vendido ao consumidor final. Durante todo o processo há risco. Trata-se de um produto altamente poluente e inflamável, que exige um constante aperfeiçoamento tecnológico e uma série de cuidados no seu manuseio ao longo de toda a cadeia produtiva.

Para atuar com eficiência e segurança em um terreno minado é preciso estar sempre preparado para o pior. A gestão de cada crise – seja o vazamento de óleo causado pelo rompimento de um duto ou por uma explosão numa plataforma – é uma fonte de aprendizado para outras crises. Em 2000, o acidente da Baía da Guanabara fez com que a companhia intensificasse seus procedimentos técnicos, criando o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (Pegaso) para imprimir um padrão internacional no que diz respeito a normas de segurança e proteção ao meio ambiente. Os procedimentos de Comunicação não acompanhavam esse avanço. Nos planos de emergência, cabia à Comunicação apenas uma menção de que a área deveria ser avisada. Em alguns casos, a atividade de comunicação era confundida com aparato técnico, como rádios ou telefones. Sem procedimentos corporativos definidos, cada área agia isoladamente, de maneira empírica. “ A partir da experiência prática foram sendo criados padrões de comportamentos e aprimoradas nossas reações”, afirma Varela¹¹.

A seqüência das explosões na P-36 desencadeou as ações previstas no Plano de Contingência da empresa. As primeiras providências foram:

Convocação do diretor de serviços, dos técnicos de segurança e meio ambiente, do pessoal da área operacional e de negócios. Todos eles se dirigiram para a sede da empresa no Rio de Janeiro, onde se reuniram na sala de crise no sexto andar. Eles recebiam as informações que chegavam da plataforma e do pessoal em Macaé, base mais próxima do

¹¹ Irani Varela foi porta-voz da Petrobras durante a repercussão do acidente da P-36.

Campo Roncador (distantes 125 quilômetros do continente). No total eram em torno de 40 pessoas – entre executivos, gerentes e técnicos -, que passaram a monitorar a crise.

Iniciou-se a mobilização de empresas no exterior na tentativa de salvar a plataforma. A Petrobras contratou empresas especializadas para tal operação: foram injetados nitrogênio e ar comprimido na tentativa de levantar a P-36. Mas os esforços foram em vão.

Depois da primeira análise do cenário e da extensão do problema, a questão era definir os meios necessários: especialistas, equipamentos e serviços para enfrentar a crise e seus desdobramentos. Foram notificados os órgãos ambientais e reguladores.

Foram acionados engenheiros e funcionários que conheciam o projeto da P-36 em profundidade, bem como definido o chefe da contingência: o coordenador, o porta-voz.

Um acidente é fruto de uma causa ou seqüência de causas. O grande problema é comunicar-se com todos os públicos ávidos por respostas sem ter ainda um diagnóstico completo da situação. A imprensa e a opinião pública queriam explicações das causas do acidente, porém a Petrobras não tinha como precisar as verdadeiras causas, visto que o relatório final só saiu três meses depois. Enquanto isso, se especulava muito. Surgiam hipóteses: poderia ter surgido falha no equipamento? Falha humana e de manutenção? Foi-se criada, então, uma comissão de sindicância para apurar as causas do acidente: membros acadêmicos, um representante do sindicato dos petroleiros, engenheiros e técnicos da empresa. Foi contratada uma empresa de consultoria norueguesa de reconhecimento internacional e com larga experiência para avaliar a metodologia utilizada na investigação. A criação da Comissão de Sindicância deu credibilidade e transparência ao processo de investigação das causas, trabalhou em silêncio e só se manifestou após o relatório final. Foi convocada uma entrevista coletiva no dia 19 de junho para divulgar os resultados da Comissão.

O papel do presidente foi extremamente importante, principalmente no aspecto de liderança. Ele assumiu o fato, esteve à frente das discussões e da coordenação e, por vezes, da comunicação. Também distribuiu tarefas, delegando para que houvesse uma comunicação mais intensa devido à grande demanda. Foram dadas coletivas, entrevistas a jornais, rádios, tevês. A presença do presidente nas coletivas dava mais credibilidade às posições da Petrobras.

Foram realizadas visitas aos investidores estrangeiros e conferências, com o objetivo de mostrar a capacidade de reação da empresa diante da perda de uma unidade tão importante. Era fundamental passar credibilidade ao mercado e eliminar a incerteza dos investidores quanto ao futuro da companhia. Além de enfatizar a saúde financeira da Petrobras para enfrentar os danos decorrentes do acidente, era preciso também afastar as incertezas em relação aos aspectos técnicos. Dadas as relações comerciais, os trabalhos de pesquisa e as parcerias com outras companhias, o acidente foi visto como um acidente, uma fatalidade que poderia ter ocorrido com qualquer outra empresa do setor. “Não era fruto, portanto, de negligência ou falta de competência. Isso não foi questionado em nenhum momento, graças à credibilidade que a Petrobras conquistou ao longo de seus 50 anos de história”, afirma Varela.

Meu objetivo ao tratar um caso de crise de imagem é meramente ilustrativo. Não se trata de investigar o acidente, julgar quem está certo e quem está errado, mas sim, relacionar as ações do plano de contingência da empresa e como a comunicação ajudou na administração da crise e sua superação.

Um aspecto importante no gerenciamento de uma crise é ter a noção de que cada ação é um ato de comunicação. E para tornar a experiência ainda mais complexa, trata-se de um momento de extrema exposição: há um conjunto de pessoas – dentro e fora da empresa – observando, emitindo opiniões e fiscalizando. Nessa fase de análise preliminar, surgem os mais diversos pontos de vista, com diferentes graus de profundidade. Por isso, uma companhia do porte da Petrobras precisa contar com um Plano de Contingência, para que todos saibam exatamente o que precisa ser feito

diante de um acidente ou de uma fatalidade. (VARELA apud. ROSA, 2003, p.334).

Uma crise de imagem desencadeada por um acidente com vítimas fatais e repercussões econômicas implica em um processo de comunicação desgastante. No caso da P-36, havia uma dificuldade para a Petrobras se comunicar pelo fato de não se ter as respostas imediatamente após o acidente e devido à grande demanda de informações da mídia. O porta-voz da empresa, Irani Varela, conhecia as questões técnicas a fundo, sabia transmitir informações com propriedade e passava credibilidade. Suas ações basearam-se em alguns pontos, a saber:

1. Tentar se antecipar à mídia. Como fonte oficial, a Petrobras estava à frente da imprensa, pautava e levava aos jornalistas informações de forma consistente, disponibilizando o maior número possível de dados e no menor tempo possível.

2. Facilitar o trabalho da imprensa. A Petrobras distribuiu imagens da plataforma adernada e depois da cena do afundamento; fotógrafo e cinegrafista faziam a cobertura do acidente em alto mar; a assessoria de comunicação disponibilizou as imagens em papel e vídeo para os órgãos da imprensa que as solicitavam; colocou à disposição de alguns órgão da imprensa helicópteros; sobrevoaram a área do acidente representantes dos órgãos ambientais, da Agência Nacional do Petróleo e da Marinha.

3. Dar ao máximo de credibilidade às informações. Essa é uma preocupação que deve permear toda a comunicação em meio a uma crise, quando empresa e dirigentes estão sendo fortemente questionados.

4. Atenção a todos os públicos. O público interno é importante para a comunicação. Os funcionários devem estar bem informados, assim como os órgãos de classe. Promoveram-se reuniões com os sindicatos, que indicam representantes para comissões de sindicância em casos de acidente; contou com uma estrutura de comunicação voltada para

cada um dos 513 deputados e 81 senadores para informar qualquer crise que venha a enfrentar.

O porta-voz pode enfrentar algumas armadilhas durante o seu caminho. Quando acontece um acidente, todas as ocorrências passadas voltam à tona, ou seja, removem-se questões já esclarecidas. Outras armadilhas são as diferenças mínimas de discurso que podem ter conseqüências graves para a comunicação: a precisão na comunicação é muito importante para que não haja interpretações diferentes nem polêmicas desnecessárias.

Varela resume:

no dia D de qualquer tipo de acidente o nosso plano de Contingência da Petrobras que prevê desde a montagem de um sistema de comunicação até o deslocamento de pessoas e equipes específicas para o local do acidente. Já existem listas preparadas previamente com o nome de todas as pessoas que devem ser acionadas dependendo do tipo de crise que se tem pela frente. É um processo em cadeia. Primeiro são acionados os cabeças da operação e imediatamente é aberta uma sala de crise, tanto na sede da companhia quanto na unidade em questão, uma das melhores práticas do Plano de Contingência. É definido também no processo a comunicação no local e na sede, quem é a pessoa responsável, quem vai transmitir à opinião pública e à imprensa o que está acontecendo. Está montado o cenário e a estrutura para responder aos desafios de um momento de crise (apud. ROSA, 2003, p.343-4).

4.3 PÓS P-36

O acidente da P-36 tornou a Petrobras uma empresa mais aberta e transparente. Intensificou-se o contato com os diversos públicos, que vai desde o relacionamento com a imprensa até o posicionamento com organizações não-governamentais, prefeituras e comunidades, fazendo com que a comunicação não atue somente em momentos de crises, mas permanentemente.

Na área de negócios, fez-se um intenso trabalho de Relações Públicas após o desastre da P-36. Foram promovidos seminários no Brasil e no exterior, foram feitas apresentações em órgãos reguladores para falar exclusivamente sobre o acidente, suas causas

e mudanças ocorridas na empresa. A Petrobras assumiu uma postura de máxima divulgação: todas as empresas de petróleo que solicitaram informações detalhadas tiveram apresentações dos técnicos.

A Petrobras também assumiu uma postura de compromisso com a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas pela correta manutenção dos seus equipamentos. Após o desastre da P-36, qualquer acidente em qualquer ponto do país a gerência executiva da área de negócios ou de segurança e meio ambiente tem de se deslocar até o local em no máximo 24 horas: depois de checar *in loco* o que aconteceu o gerente volta à sede da empresa com informações detalhadas e fotos para fazer uma apresentação ao presidente, diretoria e diretores-gerentes.

O presidente da Petrobras impôs como regra para todos os casos de acidente com vítimas fatais que a empresa arcasse com todos os gastos de educação dos filhos das vítimas somados às pensões e ao seguro de vida.

5 CONCLUSÃO

Crises são tempestades que se abatem sobre as organizações de forma avassaladora e o grande desafio dos comunicadores é transformar um fato adverso e inevitável em algo positivo e construtor, nunca destruidor. As empresas investem tempo, tecnologia, capital, recursos humanos e físicos para construir sua reputação. No entanto, o que se levou anos para ser construído pode ser destruído em apenas alguns minutos.

Para evitar que isso aconteça, as organizações devem reconhecer a importância do processo de comunicação que, aliado ao planejamento estratégico, poderá ajudar a enfrentar e reverter uma crise em vantagem competitiva para a empresa.

As crises organizacionais exigem muita energia e profissionalismo para enfrentá-las. O diferencial estará sempre na maneira pela qual a organização administra seus pontos frágeis. O planejamento de administração de crises é o suporte não apenas para o profissional de comunicação, mas também para toda a organização atravessar a crise com a menor quantidade possível de imprevistos.

Tradicionalmente, as organizações acreditam saber lidar com as crises internas, ligadas à gestão, mas quando a crise ocorre de fora para dentro, e repercute na comunidade e com os públicos com os quais ela não tem habilidade para interagir, o erro pode ser fatal. Nesse momento, o reconhecimento e a experiência do profissional da comunicação são fundamentais.

O jornalista desempenha um papel chave no gerenciamento de crises. Ele será a ponte entre a organização e seus públicos de interesse, na medida em que interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para as organizações que, normalmente não seriam sensíveis a essas manifestações, assim como comunica o que as organizações têm a dizer para o público.

Sabe-se que hoje os públicos são muito mais exigentes, a sociedade está cada vez mais articulada e o cidadão, mais reivindicativo. O exemplo nesse trabalho demonstra como uma crise pode ser bem gerenciada se houver um planejamento prévio da organização, bem como um encaminhamento correto da comunicação durante a crise.

Um plano de comunicação somente será eficiente se o profissional de comunicação tiver uma correta percepção a respeito da opinião pública envolvida, se o trabalho contar com o apoio da alta direção da empresa e ainda, se o plano de comunicação responder efetivamente aos princípios e valores da organização.

Em suma, apresento algumas lições essenciais que devem ser aprendidas quando se trata de gerenciamento de crises nas organizações:

- O profissional de comunicação, representado pelo jornalista, é imprescindível para a consolidação da imagem e reputação das organizações. A imagem da empresa é seu maior patrimônio, seu maior valor, pois é ela que representa a empresa junto a seus públicos e à opinião pública em geral;
- O planejamento estratégico da comunicação organizacional deve abranger um plano de administração de crises e uma equipe de gerenciamento de crises, responsável pela preparação de porta-vozes e mensagens-chave, bem como de comunicação para os públicos-alvo;

- Numa crise, a comunicação deve ser conduzida com transparência, verdade e abertura. Deve-se ter a manutenção de canais de comunicação com todos os públicos relacionados a ela. A opinião pública nunca deve ser subestimada

Apesar do grave acidente em sua maior e mais moderna plataforma, a Petrobras soube lidar com a crise e tirar importantes lições. As transformações que ocorreram na estatal e em outras companhias do mundo abrangem desde a melhoria em equipamentos e materiais, passando por inovações em procedimentos e sistemas, até mudanças de comportamentos e atitudes.

Como vimos neste trabalho, crises são inerentes à atividade empresarial, mas elas não podem se transformar em abalos irreparáveis na imagem e reputação organizacionais. Cabe então às organizações reconhecer a importância da comunicação para ajudar a prevenir as crises, ou mesmo para atravessá-las com o menor desgaste possível nestas situações adversas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARTON, D. **Quality Management**. Stamford: Capital Planning Information, 1993.

BETHLEM, Agrícola S. **Os conceitos de política e estratégia**. Revista de Administração de empresas, São Paulo: FGV, jan./mar. 1980.

BIRCH, John. **Como sobreviver na crise, sem crise**. Revista Propaganda, São Paulo, n.486, p.9-12, ago. 1993.

BRICKMAN, Ravelle. Don't get mad... Get even: how to respond the media when the news is bad. **Public Relations Quaterly**. New York, 1989.

CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis counselor**. Chicago: Contemporary Books, 2000.

CARNEIRO, Eraldo. Perfil novo e mutante. In: Comunicação Empresarial – **Revista Brasileira de Comunicação Empresarial**, São Paulo, 4º. Trimestre de 1998.

COHN, Robin. Learning from crisis: as the curtain rises. **The Public Relation Strategist**. New York: PRSA, v.2, 1996.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIAS, José Maria A.M. Planejamento organizacional: conceitos e tendências. In: Vasconcellos Filhos, Paulo de et al. **Planejamento Empresarial: teoria e prática. Leituras selecionadas**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. Teoria e técnica (org.). São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS (FENAJ). Fonte: **revista das assessorias de comunicação e imprensa**. Brasília: Fenaj, out. 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico Século XXI**, 1999.

FOLHA ONLINE. <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2107200521.htm>
_____. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u25142.shtml>

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GERTNER, David. **Marketing Management e International Marketing**. In: Tese de Mestrado. Universidade Loyola de Chicago e Princípios da Propaganda na Universidade de DePaul, Estados Unidos, 1999.

IND, Nicolas. **La imagen corporativa**. Madrid: Diaz de santos, 1992.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT . www.crisisexperts.com

ISTOÉ ONLINE. http://www.terra.com.br/istoe/1642/brasil/1642_inferno_p36.htm

KEMPNER, Michael. Como lidar com a imprensa numa crise. **HSM Management**. São Paulo: HSM, 1997.

KOBAYASHI, Mônica. **Comunicação em situações de crise**. Uma grande lição: P-36. Apresentação em Power Point: slide 18 de 23. Salvador, maio/2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ªed. São Paulo: Summus, 2003.
_____. **Relações públicas e modernidade, novos paradigmas da comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. Tradução: Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997.

LUKASZEWSKI, James E. Establishing individual and corporate crisis communication standars: the principles and protocolos. **Public Relations Quartely**. New York, v.42, n.3, 1997.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17ªed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

PETROBRAS. **RELATÓRIO ANUAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL 2001**.

http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RelatorioAnual/pdf/rel_anual2001Port.pdf
_____. **RELATÓRIO ANUAL 2002**.

<http://www2.petrobras.com.br/ri/port/conhecapetrobras/relatorioanual/relat02/social/08.htm>

RAMOS, José Maria Rodriguez. **Globalização e comunicação**.

<http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo114.shtml>. 2002.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

_____. **A Era do Escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2003

SIMOES, Roberto Porto. **Relações Públicas: funções políticas**. 3ªed. São Paulo: Summus, 1993.

STEINER, George A. **Top Management planning**. New York: Macmillan, 1969.

STONER, J. A. F. . **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. A tragédia de Bophal. **Revista ADM**. São Paulo, p.12, fev. 1985.

_____. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VEJA ONLINE. http://veja.abril.com.br/210301/p_036.html

_____. http://veja.abril.com.br/280301/p_052.html

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia**. São Paulo: Negócio, 2001.

WAKEFIELD, R.. **Management of the communication process in light of crisis potential**.
In: Fórum Ibero Americano de Relações Públicas, 3., 1999, Porto Alegre. 3p.

ANEXO A – O sistema de comunicação de crise

O Sistema de Comunicação de Crise (SCC) transformou em prática sistematizada a valiosa experiência em gestão de comunicação de crises acumulada pela Companhia, em especial nas grandes crises da baía de Guanabara, rio Iguaçu, Petrobrax e P-36. A necessidade do desenvolvimento deste projeto veio da constatação de que a falta de procedimentos claros e de uma política corporativa faziam com que a comunicação em situações de crise se caracterizasse por boas práticas convivendo com práticas inadequadas. O SCC buscou identificar estas boas práticas, acrescentar o *benchmarking* internacional e sistematizar para toda a Companhia.

Entre junho e setembro de 2001 organizou-se um processo licitatório visando contratar uma agência de comunicação com *know-how* internacional capaz de desenvolver este projeto. A empresa vencedora foi a In Press Porter Novelli, segunda maior agência de comunicação do país. Ela faz parte da rede Porter Novelli International, uma das dez maiores agências de comunicação do mundo, com atuação em 50 países. O trabalho iniciou-se em outubro de 2001 e foi dividido em quatro etapas: diagnóstico, desenvolvimento, treinamento e implantação.

A consultoria

Entre outubro e dezembro de 2001, a In Press entrevistou 92 empregados, visitou 14 unidades de negócio e analisou *press releases*, comunicados internos, *clippings*, pesquisas e planos de contingência. O resultado deste trabalho gerou um relatório de diagnóstico, apresentado em janeiro de 2002.

Com base no diagnóstico, definiu-se os produtos que comporiam o SCC: o **Plano**, conjunto de procedimentos necessários a gestão da comunicação em situações de crise, sendo um documento para uso pelas equipes de comunicação de toda a Companhia; o **Guia**, conceitos e premissas gerais da matéria, incluindo a **Política de Comunicação de Crise**, sendo um documento para uso por todos os empregados, em especial aqueles envolvidos com a administração de crises; e as versões *on line* do Plano e do Guia.

A necessidade de promover a formalização do SCC junto a Diretoria Executiva exigiu a criação de mais um documento, de caráter normativo. Com este propósito foi elaborada a **Norma de Comunicação de Crise**, que define papéis e responsabilidades nos diversos níveis hierárquicos da Companhia – do presidente ao gerente geral de unidades de negócio. A negociação com as áreas de negócio e corporativas para se chegar a uma proposta consensual, exigiu a realização de diversos workshops e reuniões setoriais com Abastecimento, E&P, SMS, Relações com Investidores e RH. Realizou-se também um simulado na Repar. Em 24 de outubro de 2002 a Diretoria Executiva aprovou a Norma e a Política de Comunicação de Crise da Petrobras, instituindo assim a primeira norma formal de comunicação da Companhia, lançada oficialmente pelo presidente através de TV Corporativa.

Uma vez aprovado, imediatamente iniciou-se o programa de treinamento. Em novembro e dezembro de 2002, foram treinados todos os gerentes de comunicação da Companhia. Até fevereiro de 2006, foram treinados 393 executivos de toda a Companhia, desde os gerentes gerais de Unidades de Negócio a Diretoria da Petrobras.

A essência do SCC

A essência do SCC está no **critério de repercussão de crise** e na definição das **responsabilidades no gerenciamento** de situações de crise. De acordo com o SCC, uma crise é uma ocorrência ou evento que venha a prejudicar a imagem da Companhia e sua repercussão está classificada em três níveis:

- **Repercussão local:** a crise afeta os públicos de relacionamento da Companhia em uma determinada comunidade.
- **Repercussão regional:** a crise afeta os públicos de relacionamento da Companhia em uma determinada região geográfica.
- **Repercussão nacional/internacional:** a crise afeta os públicos de relacionamento da Companhia no Brasil e no exterior.

Toda crise é tratada inicialmente como repercussão local, cabendo ao diretor de contato ou o presidente da subsidiária, dependendo do caso, definir e atualizar o nível da crise. O critério de responsabilização estabelece quem define a mensagem, a estratégia de comunicação e o porta-voz da crise. Quando a repercussão é local, cabe ao gerente geral da unidade de negócio, em articulação com o diretor gerente ou gerente executivo da área. Quando a repercussão alcança nível regional ou nacional/internacional passa a ser o diretor de contato da área, em articulação com o presidente o responsável. Às áreas de comunicação cabe a gestão da comunicação da crise.

FLÁVIA PINHO <scs@petrobras.com.br> <flavpinho@gmail.com>
Consultora de Comunicação de Crise da Petrobras
Enviado por e-mail, em 25 de maio de 2006.

ANEXO B - Política de Comunicação de Crise

Entre 2000 e 2001, a Petrobras enfrentou graves acidentes, que resultaram em crises de comunicação. O derramamento de óleo na Baía de Guanabara, o vazamento da Refinaria de Araucária (Repar), no Paraná, e o afundamento da P-36, entre outros, afetaram a imagem externa da companhia e, sobretudo, o clima interno. Em uma pesquisa realizada na Repar após o acidente, um dos funcionários chegou a declarar: “quando penso no símbolo da Petrobras, sinto-me da mesma maneira que um judeu saído do campo de concentração quando vê a suástica”.

A percepção geral era de injustiça. Afinal, a Petrobras faz parte do patrimônio nacional e é reconhecida mundialmente por sua excelência técnica. Não era, entretanto, a imagem percebida. Entre os mais diversos públicos de relacionamento, a competência técnica da Petrobras passou a ser questionada, embora a companhia se esforçasse ao máximo para atender a rigorosas normas de segurança.

O acidente da Baía da Guanabara fez com que a companhia intensificasse seus procedimentos técnicos, criando o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional (Pegaso) para imprimir um padrão internacional no que diz respeito a normas de segurança e proteção ao meio ambiente. Os procedimentos de Comunicação não acompanhavam esse avanço. Nos planos de emergência, cabia à Comunicação apenas uma menção de que a área deveria ser avisada. Em alguns casos, a atividade de comunicação era confundida com aparato técnico, como rádios ou telefones. Sem procedimentos corporativos definidos, cada área agia isoladamente, de maneira empírica.

A partir da constatação de que a imagem corporativa começava a ser afetada e da insatisfação que o público interno manifestava por essa situação, a Petrobras definiu a meta de desenvolver e uniformizar procedimentos, organogramas e normas de comunicação para os momentos de crise. Estariam, assim, definidas as atribuições de cada uma das áreas envolvidas. Em outubro de 2001, começou a ser desenvolvido o Sistema de Comunicação de Crise (SCC), com três etapas distintas: diagnóstico, desenvolvimento e treinamento.

Diagnóstico

De todos os desafios, o mais importante era quebrar as resistências. Durante cinco meses, a equipe da In Press entrevistou 92 pessoas, visitou 14 unidades, estudou 15 planos de contingência operacional e participou oito simulados, uma importante ferramenta já utilizada pela Petrobras, mas que, na maioria das vezes, não envolvia as áreas de comunicação. Foram, ainda, realizadas 26 entrevistas na Argentina e na Bolívia, para compreensão de como as crises no Brasil interferem nas atividades de suas subsidiárias no exterior. O objetivo era estabelecer processos de comunicação que não interferissem nos procedimentos operacionais já existentes.

Nas etapas de diagnóstico e desenvolvimento, a In Press teve a consultoria de um especialista em comunicação de crise no mercado de energia, originário do escritório da Porter Novelli na Califórnia. O objetivo era incorporar benchmarking internacional ao resultado final.

Desenvolvimento: o Sistema

O Sistema de Comunicação de Crise é composto por duas ferramentas: Plano de Comunicação de Crise e Guia de Comunicação de Crise. O Plano define procedimentos e atribuições de cada função, devendo ser utilizado pelas áreas de Comunicação de toda a companhia. O Guia, mais conceitual, traz definições de crise e processos de comunicação e mostra a importância do relacionamento constante com todos os públicos de interesse. Seu público-alvo é todo o corpo gerencial da companhia. Ambos estabelecem diferentes formas de atuação para os momentos pré-crise, durante a crise e pós-crise.

O mais importante pilar sobre o qual se sustenta o Sistema é “Comunicação é função de todos” – ou seja, em um momento de crise, todas as áreas envolvidas devem contribuir com informações e infra-estrutura para a Comunicação, de modo que a imagem institucional, interna e externa, seja preservada.

Desde o início de elaboração do SCC, a Petrobras sabia que de nada adiantaria capacitar a equipe de Comunicação se os líderes nas diversas unidades da Petrobras e suas subsidiárias não estivessem conscientes da importância estratégica do Sistema e se o desafio de preparar a companhia e protegê-la de crises de imagem não fosse missão de todos. A Petrobras sempre acreditou que as mudanças precisavam vir de dentro da companhia, com treinamento, capacitação e orientação de todas as equipes.

Após seu desenvolvimento, o Sistema foi apresentado em workshops para ser aprovado e validado pelas áreas estratégicas e de Comunicação, Segurança e Meio Ambiente e Saúde, Relacionamento com Investidores e Recursos Humanos. O Sistema foi, ainda, testado em oito simulações de crise.

O lançamento aconteceu em outubro de 2002, através de um vídeo, exibido na TV Corporativa. O filme, com 28 minutos de duração, dividido em três partes: um depoimento do então presidente da companhia, a explicação do Sistema e uma entrevista com um dos maiores consultores internacionais em comunicação de crises, James Lukaszewski. A partir daquele momento, a Petrobras passou a contar com um planejamento de comunicação de crise inédito e inovador, que alia o que existe de mais moderno em comunicação de crise mundial à cultura da companhia.

Treinamento

A mais importante etapa de relacionamento com o público interno teve início ainda em 2002, a partir da capacitação dos funcionários para aplicarem o Sistema no dia-a-dia. Foram modificados hábitos e procedimentos de profissionais de comunicação, gerentes e diretores com os mais diversos níveis de conhecimento e que vivenciam realidades completamente diferentes de acordo com as áreas

de atuação e região de trabalho. Afinal, a Petrobras tem unidades espalhadas em todos os Estados brasileiros e em diversos países, como Argentina, Bolívia, Colômbia, México, Estados Unidos, entre outros.

Para atender às essas necessidades, o treinamento foi dividido em módulos. O primeiro, chamado Integral, foi direcionado aos gerentes de comunicação da Petrobras e subsidiárias (Transpetro e Petrobras Distribuidora). Cada turma passou por 40 horas de treinamento, que incluiu questões conceituais sobre crise, cases de outras empresas, dinâmicas e simulações práticas.

O segundo módulo foi elaborado para atender às necessidades dos gerentes e das áreas de Segurança e Meio Ambiente e Saúde e das unidades de negócios. Em 16 horas, foram capacitados a utilizar o Sistema e preparados para lidarem com a imprensa em situações de crise. O terceiro módulo foi aplicado, em 6 horas, à mais alta hierarquia da companhia: gerentes executivos e diretores da Petrobras e de subsidiárias.

As técnicas utilizadas, sobretudo as dinâmicas de grupo, foram desenvolvidas com o apoio de um psicólogo especializado em treinamento, contratado especialmente para o trabalho. Os materiais de apoio ao treinamento seguem a mesma identidade visual das peças do Sistema, inspirada nas mudanças climáticas. Ao pegar emprestada a metáfora das mudanças climáticas, a Petrobras pretendeu envolver seus colaboradores na certeza de que é preciso estar preparado para enfrentar o tempo ruim: uma equipe que sabe agir nos momentos de crise pode conduzir mais rapidamente a companhia à segurança que o bom tempo traz.

Resultados

Todo o processo de implantação do Sistema de Comunicação de Crise através do treinamento contou com o apoio conceitual e logístico da Universidade Petrobras. Ao todo, foram treinados 282 profissionais, em 22 turmas, realizadas em nove cidades.

Os questionários de avaliação do treinamento mostraram a aprovação interna das ferramentas de capacitação. Veja os principais resultados:

Encerrada a missão inicial, estabelecida pela licitação, de treinar os principais agentes da comunicação e as lideranças da companhia, a Petrobras decidiu transformar o treinamento do Sistema de Comunicação de Crise em atividade permanente. Cumprida a missão de implantar e treinar a utilização do Sistema – atividade desenvolvida até março de 2005 -, a área de Comunicação da companhia transferiu para a Universidade Petrobras a responsabilidade de reciclar os ensinamentos e ampliar o número de funcionários capacitados.

As crises mostraram a Petrobras que a maior empresa brasileira não poderia prescindir do relacionamento com todos os públicos: imagem é o maior bem corporativo e ninguém melhor para preservá-la do que próprios funcionários.

A comunicação em situações de crise segue orientação da Diretoria Executiva, à qual cabe aprovar todas as ações da Companhia com este fim. Em situações de crise a Petrobras tem o compromisso de:

- Manter a opinião pública informada sobre qualquer ocorrência que ameace a segurança e a saúde da comunidade, ou que possa causar danos ao meio ambiente;
- Fornecer informação clara e precisa aos segmentos impactados pela crise, sejam membros do Conselho de Administração, empregados, comunidades, poderes públicos, acionistas, clientes, consumidores, fornecedores, revendedores ou outros segmentos de relacionamento da Companhia;
- Comunicar-se de forma ágil, objetiva e transparente, buscando atender às demandas de informação dos públicos de relacionamento.

Desta forma, a Petrobras acredita estar cumprindo sua responsabilidade pública, preservando sua imagem corporativa e defendendo os interesses de seus acionistas e empregados.

FLÁVIA PINHO <sc@petrobras.com.br> <flavpinho@gmail.com>
Consultora de Comunicação de Crise da Petrobras
Enviado por e-mail, em 25 de maio de 2006.

BANDEIRA, Gabriela de Senna Pereira. Estratégias de comunicação para crises de imagem nas organizações. 2005. 68f. il. Monografia (Trabalho de conclusão de curso de graduação em Jornalismo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Autorizo a reprodução parcial deste trabalho
para fins de comutação bibliográfica.

Salvador, 27 de junho de 2006

Gabriela de Senna Pereira Bandeira