



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO E PRODUÇÃO CULTURAL

CAROLINA ANDRADE CASTRO
MONIQUE DE ALENCAR BECK

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO
GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM: ANÁLISE DE
UM CASO DE REFERÊNCIA.

Salvador
2008

**CAROLINA ANDRADE CASTRO
MONIQUE DE ALENCAR BECK**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO
GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM: ANÁLISE DE
UM CASO DE REFERÊNCIA.**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo e Produção em Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cardoso.

Salvador
2008

*A Iolani Figueiredo de Andrade
e a Helda Felício de Alencar.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por permitir essa vitória e por ter colocado pessoas maravilhosas no nosso caminho. Aos nossos pais, sempre presentes; aos nossos irmãos; a Fabio Carvalho e Victor Paiva, por todo amor, apoio, paciência e carinho em todos os momentos difíceis dessa nossa etapa; aos nossos poucos, mas verdadeiros amigos; aos professores e funcionários da FACOM, que com seus ensinamentos contribuíram para o nosso crescimento acadêmico e ao nosso mestre e orientador, Claudio Cardoso, que com muita dedicação, amizade e incentivo, acreditou em nosso potencial e nos estimulou a crescer sempre.

*“Todas as boas intenções do mundo,
não significam coisa alguma se não
forem acompanhadas por ações”.*
James Hunter

RESUMO

As recentes crises empresariais demonstram que a imagem corporativa é um dos ativos mais importantes de uma companhia. A depender da intensidade do problema, seus públicos de interesse podem ser extremamente afetados e sua imagem abalada perante os mesmos. Situações desse tipo provocam imediatamente um clima de grande comoção, e os valores (positivos ou negativos) associados à empresa, ao líder ou à organização terão impacto direto sobre a percepção da opinião pública. A partir deste princípio, nota-se que o bom gerenciamento das crises, com projetos e planejamentos, ocasiona no constante fortalecimento da credibilidade gerada pela imagem das companhias. As crises, se bem geridas, podem se tornar oportunidades para reposicionar uma marca e fortalecê-la. O presente estudo pretende, dessa forma, analisar a comunicação como uma ferramenta imprescindível dentro da organização, tanto na prevenção e resolução, quanto na conseqüente reconstrução da sua imagem. Como exemplo, abordaremos as crises acontecidas na TAM, maior empresa de transporte aéreo do Brasil, as suas conseqüências e a importância de um profissional de comunicação para gerenciar estes momentos e manter firme a imagem da empresa.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional; Planejamento Estratégico; Gerenciamento de Crises.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Públicos relevantes da área de comunicação nas organizações | 17 |
| Figura 2: O papel do porta-voz | 43 |
| Figura 3: Imagens Acidentes TAM | 54 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 9 |
| 2. | A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES | 13 |
| 2.1 | COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA | 15 |
| 3. | CRISES DE IMAGEM | 19 |
| 3.1 | CRISES: DEFINIÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA | 19 |
| 3.2 | IMAGEM, REPUTAÇÃO E VALORES | 24 |
| 3.3 | GERENCIAMENTO DE CRISES | 31 |
| 3.3.1 | Necessidade de um plano | 33 |
| 3.3.2 | Ações na crise | 40 |
| 3.3.3 | Reconstrução | 49 |
| 4. | ANÁLISE DE CASO DE REFERÊNCIA: TAM | 52 |
| 4.1 | CRISES DE IMAGEM APÓS ACIDENTES | 54 |
| 4.2 | A COMUNICAÇÃO NA CRISE DE 1996 | 58 |
| 5. | CONCLUSÃO | 61 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 63 |

1. INTRODUÇÃO

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 ampliam a exposição das organizações, dos produtos e dos indivíduos em nível mundial. As organizações estão cada vez mais vulneráveis tanto no que se refere à divulgação de informações, quanto no alcance geográfico das mesmas. Porém, as crises de imagem das organizações ainda permanecem num campo de estudos e práticas da sociedade brasileira não muito devassado, e pouco explorado pelos principais agentes e instituições do país, assim como de intelectuais da área.

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 ou por organizações de diversos tipos, quando se vêem diante de situações críticas. Evidencia-se, portanto, a necessidade de produzir cada vez mais trabalhos com esta temática.

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, com seus empregados, e principalmente, com seu público alvo. A comunicação, enquanto estratégia deve ser realizada de forma consistente e pró-ativa, ela deve estabelecer parâmetros de ações que irão nortear a melhor conduta nos momentos difíceis. A estratégia comunicacional é, segundo Mattos (2004), um instrumento de integração e dever ser realizada através de um sistemático plano de gerenciamento, desta forma a

organização de procedimentos ultrapassam os limites do normativo, e se relaciona mais intimamente com operacional.

Com o surgimento da Internet, o aprimoramento da capacidade dos satélites e a formação das grandes redes de informação, o mundo tornou-se infinitamente menor. Com tão grande desenvolvimento, uma informação pode percorrer o mundo em poucos segundos e alcançar qualquer lugar em âmbito terrestre, principalmente quando essa informação diz respeito à imagem ou à reputação de uma empresa. A imprensa acompanha os fatos e até mesmo a forma de se relacionar com os clientes atingidos. Assim, não adianta ter um excepcional plano técnico de contingência que funcione perfeitamente apenas no local do problema. É fundamental também que a excelência desse plano seja percebida em âmbito global.

O objetivo da comunicação nas empresas é detectar as oportunidades e/ou ameaças que podem afetar a sua imagem e reputação. Dessa forma, a comunicação torna-se uma ferramenta imprescindível dentro de uma organização e o seu plano é baseado em: prevenção, planejamento, ação e reconstrução de imagem; todos planejados e incorporados a política da empresa.

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, primeiramente nos Estados Unidos (ROSA, 2004). Inicialmente, tinha-se um plano de contingência, que na verdade foi o embrião para esta nova corrente de pensamento corporativo. Neste plano, procurava-se uma conduta apenas nas situações mais calamitosas, e o objetivo, sobretudo, eram as intervenções operacionais.

Neste sentido, pretendemos mostrar que a comunicação organizacional e o gerenciamento de crises devem representar uma das principais preocupações de

grandes empresas: pensar no pior antes que aconteça e conviver com o pior assim que aconteça (ROSA, 2004), sabendo que os primeiros e cruciais momentos são decisivos para o sucesso da operação.

Diante do exposto, este trabalho tem o objetivo de relacionar a importância do profissional da comunicação perante uma situação de crise com a formação técnica que lhe permite gerenciar e planejar as ações do referido momento, preservando acima de tudo a imagem e credibilidade da empresa. Ferramentas técnicas como planejamento e gerenciamento, assim como o relacionamento com a mídia serão os principais focos teóricos a serem relacionados. Pretendemos mostrar a importância de um planejamento prévio para gerir as situações de crise, e como deve ser a postura do profissional da comunicação junto a mídia para não permitir que a crise seja muito perniciosa a imagem e credibilidade da companhia.

Pretendemos contribuir para a produção e disseminação do conhecimento sobre o papel do profissional da comunicação, na formulação e execução de um plano estratégico capaz de utilizar a comunicação como ferramenta na administração e superação das crises nas organizações. Este fato se justifica pela pouca produção teórica do tema, devido à tardia preocupação de sistematizar, de maneira eficiente, um plano capaz de gerir uma crise.

Durante o processo de pesquisa verificou-se também uma reduzida preocupação em território brasileiro nesta literatura, apesar de crises empresariais serem muito freqüentes no Brasil. As empresas brasileiras têm utilizado metodologia estrangeiras e adaptadas, que estimulam ainda mais a construção e amadurecimento de um pensamento sobre tão importante assunto.

Utilizamos como estudo o caso do voo 402 de 1996 da companhia aérea TAM. A escolha da TAM se deu pelo fato de ter vivido uma crise de cunho

internacional, ter sua imagem arranhada e após um ano ter sido eleita a “Melhor Empresa Brasileira do Setor de Serviços de Transportes”, pela Revista Exame. Este exemplo também foi escolhido pelo fato de não existir um planejamento prévio e ser gerido por um profissional de Comunicação. Além de jornais e notícias publicas na época foi utilizado como referência o estudo feito por Mário Rosa no livro “A Era do Escândalo”, onde este autor faz uma reflexão minuciosa do comportamento gerencial e operacional do executivo que exerceu um papel fundamental neste caso.

Este trabalho não teve relação direta com a empiria. Foi desenvolvido um levantamento bibliográfico de autores locais e estrangeiros que pudessem fundamentar o trabalho, mas vale ressaltar que dois escritores brasileiros foram fundamentais para construção do material teórico e da exemplificação no caso ocorrido da TAM, que se estima ser um exemplo ilustrativo que condiz com a caracterização de tipificação do trabalho: Mario Rosa (2004) e Neves (2002).

2. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Vivemos hoje em uma sociedade formada por diversos e diferentes tipos de organizações. 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 meta estabelecer relações mútuas com seus públicos, necessitando construir, estabelecer, formar na opinião pública uma “imagem organizacional” favorável, construída através da comunicação e da informação.

A comunicação é extremamente importante em qualquer relação humana visto que, sem ela seria praticamente impossível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, enfim estabelecer uma interação entre as pessoas. De acordo com Maximiano (2000, p.282): “Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões”. Sendo assim, em um ambiente organizacional, a comunicação é uma das vias indispensáveis para ter acesso ao(s) outro(s), constituindo-se em um meio de integrar as partes da organização, fazendo com que as atividades estejam coordenadas de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade.

Formadoras de uma rede, as organizações têm que se comunicar entre si. A comunicação, por sua vez, exerce um formidável poder de convencer, persuadir, atrair, mudar idéias, influir, gerar atitudes, despertar sentimentos, provocar expectativas e induzir 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”.

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, há alguns anos, não havia o intercâmbio de informações entre as organizações. Os parâmetros eram 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 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.

Integrantes desse mundo globalizado, as organizações têm um novo papel institucional e aumentam sua responsabilidade e maneira de se comunicar com a sociedade.

2.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

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.

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.

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.

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 pressupõe 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 discontinuidades 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.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico deve estar em completa simbiose com a gestão organizacional 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. É fundamental também que no planejamento estratégico sejam mapeados os públicos relevantes para a organização, bem como o nível de relacionamento entre eles.

Figura 1: Públicos relevantes da área de comunicação nas organizações.



Fonte: Kunsch (2003, p.263)

O planejamento estratégico da comunicação organizacional 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.

Na administração de crises, o planejamento estratégico deve ser entendido como um instrumento vital para as organizações e, se bem conduzido, será fundamental para a superação destas situações. O profissional de comunicação é a principal ferramenta para estabelecer e conduzir toda uma política de comunicação institucional.

3. CRISES DE IMAGEM

3.1 CRISES: DEFINIÇÃO, IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA

Crises ocorrem em organizações, independente de seu tamanho, área de atuação ou origem. São inerentes à própria natureza da operação e quase sempre não podem ser eliminadas, talvez minimizadas se medidas adequadas forem tomadas, antes, durante e após a ocorrência. Admite-se como crise os acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa (CARMO E MENDES, 2007). As crises podem ter muitas origens como: acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crimes envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, desastres naturais, crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes.

Outra característica é que invariavelmente colocam à prova a reputação e a sobrevivência das organizações. Isso tem exigido um plano de comunicação e gerenciamento muito bem estruturado e consistente, visto que afetam a imagem da organização, que é relacionada diretamente com o consumidor.

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 significativos 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. 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 (NEVES,2002, p.15).

¹ Disponível em: <http://www.crisisexperts.com>

Rosa (2001, p.55-6) ressalta que as crises, na maioria das vezes, emitem sinais 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 que as organizações podem ser afetadas por crises que têm potencial de desestruturar suas operações, reduzir suas vendas, criar dificuldades com o governo, desmotivar o empregado, obrigar o pagamento de indenizações milionárias, enfim, prejudicar a empresa de diversos modos. Diretamente o público de interesse é afetado, e tal reflexo pode ocasionar numa forçada destruição progressiva e difícil de controlar da reputação e credibilidade da companhia.

Existem diversas categorias de crise, por exemplo: *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; mas uma definição mais completa pode ser descrita por Lerbinger (1997), que 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 falhas 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 sabem 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 e não anunciadas (OLIVEIRA, 2002). 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. Não anunciadas são as que pegam à 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-la de forma adequada.

3.2 IMAGEM, REPUTAÇÃO E VALORES

Existem diversos sentidos possíveis para o vocábulo 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. 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) fala 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 (1998) 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.

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 (1966), 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.

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

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, isso depende não tanto de atitudes concretas, da excelência de produtos ou serviços, mas, sobretudo, da aura erigida pelos setores de comunicação.

Desse cenário derivou, portanto, a necessidade inquestionável dos serviços de comunicação. Nos momentos de crise, 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. Desta maneira se faz necessária o trato por um profissional especializado por que as estruturas sociais exigem respostas, e estas devem ter qualidade.

O trato com a mídia além de ser feito por profissionais especializados necessita de um planejamento, uma estratégia que conduz este relacionamento. 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 (LESLY, 1995, p.14).

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 as especulações é essencial para a execução desse trabalho. Se for possível fazer uso de fonte periódica 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 encrência está sendo administrada. Essa percepção é um excelente insumo para a estratégia de comunicação como um todo (NEVES, 2002, p.204).

Outra questão relacionada à imagem é a reputação que é o conjunto de conceitos e ações organizacionais, os valores associados à organização e construídos ao longo de anos.

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).

A reputação é pré-requisito para a credibilidade, que aproxima o consumidor da empresa. 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. Rosa toca no centro 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 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).

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 com os públicos estratégicos de uma empresa. “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*³. 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 indústrias que seguem a mesma linha de produção. Um

³ Termo em inglês para o recolhimento ou troca de produtos do mercado.

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. Por isso, 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) “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, armazenadas 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 freqüente 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, 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).

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. Os clientes procuram a satisfação em suas aquisições, que podem ser compras ou serviços, logo a estruturação da imagem, assim como sua integração com clientes, mídia, corpo técnico, funcionários, mercado, acionistas, devem ser inatingíveis, por que isto representa a “espinha dorsal” que mantém a empresa. Tudo isto deve ser acompanhado por uma comunicação integrada e planejada estrategicamente.

3.3 GERENCIAMENTO DE CRISES

Gerenciamento de crises, de acordo com o Art. 4º, do Decreto n.º 25.389, de 23/02/1999, é “o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e com o emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para a solução de crise, sejam medidas de antecipação, prevenção e/ou resolução, a fim de assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da normalidade da situação”.

Gerenciar uma crise demanda atenção em diversos aspectos que vão além da credibilidade da organização. Sem dúvidas, este é o seu bem mais precioso, porém uma instituição que enfrenta uma crise com opinião pública tem muito o que temer em questões palpáveis, como as suas finanças, pois a perda de credibilidade

leva a perda de negócios, acarretando perdas diretas em valores que podem chegar a cifras impossíveis de se reverter.

Existem ainda outros gastos secundários durante um enfrentamento de uma crise que devem ser levados em conta, como despesas com advogados, consultorias especializadas, indenizações, entre outras. Por tudo isso, se faz necessário um plano preventivo para momentos de crise, com a finalidade de proporcionar à empresa o mínimo de prejuízos, financeiros e de imagem, possível.

Ainda tentando conceituar o gerenciamento de crises, Rosa diz que: “um Plano de Gerenciamento de Crises é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal (...) a imagem transmitida por uma organização numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações. Ou seja, o importante não é apenas o que você faz, mas principalmente como você faz.” (ROSA, 2003, p.71).

As crises são infortúnios com os quais as empresas estão fadadas a lidar. Se tudo é uma questão de tempo e, cedo ou tarde, algo negativo acontecerá, não se pode dizer que elas são necessariamente, imprevisíveis. Certamente, é possível determinar certo padrão no desencadeamento de eventos de crise, no entanto, isso não quer dizer que os eventos que desencadeiem uma crise não possuam particularidades que façam a total diferença. Desta maneira, o mais importante é de fato adaptar preceitos teóricos à realidade prática.

A administração de crise não existe sem planejamento. Esta é a posição de Kunsch (2003, p. 112) que afirma que “administrar problemas, conflitos ou questões controversas pressupõe todo o processo de planejamento e de gerenciamento de programas de ação a serem levados a efeito”.

O trabalho de comunicação de crises é dividido em três partes: prevenção, administração e reconstrução. Para se preparar para uma crise, uma empresa precisa criar um plano de comunicação de crises detalhado com uma equipe de comunicação designada para executá-lo. Com um plano desenvolvido, é mais provável que uma empresa reaja a uma crise rapidamente, tome medidas imediatas para controlar a notícia e reconquistar com sucesso a confiança do público.

Dependendo da proporção da crise, poderão ser usadas como apoio: ações de marketing e publicidade para falar com determinados públicos; assim como, ações de assessoria de imprensa para tratar com a mídia, e de recursos humanos para amparar o público interno. Todas essas ações devem convergir dentro de uma mesma linha, visando um mesmo objetivo, sendo pautadas por uma estratégia minuciosa, para assim, recuperar a credibilidade diante da opinião pública.

O gerenciamento de uma crise envolve uma série de aspectos técnicos, jurídicos e administrativos, e cada crise é um caso a parte, que deve ser estudado e tratado de forma única e com total atenção.

3.3.1 Necessidade de um plano

A premissa de que cedo ou tarde uma crise pode aportar numa empresa deveria fazer com que todas tivessem a iniciativa de se planejar. Se não há como evitá-la, há, no mínimo, como minimizá-la ou preveni-la. É o que pensa Forni, quando afirma que “por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas, e seus desdobramentos, planejados” (FORNI, 2003, p.383)

Kunsch (2003, p.214-216) mostra porque é importante e vantajoso para as organizações investirem em planos de gerenciamento de crises e porque elas

correm grande risco de se apoiarem na improvisação e deixam para pensar em como solucionar os problemas somente no momento em que eles acontecem:

o planejamento estratégico visa buscar as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes e possíveis no futuro. (...) Sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora. Portanto, o planejamento evita a improvisação. (...) conclui-se que o planejamento é realmente imprescindível.

Rosa (2003, p.70) também argumenta a respeito da necessidade de um planejamento prévio para as “situações extremas”:

Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de agir não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada.

Forni (2003, p.365) afirma que o planejamento prévio de administração de crise “consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (internos e externos), com vistas em evitar estragos ainda maiores a sua imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou fracasso na condução de uma crise”.

Os manuais de gerenciamento de crises são essenciais, mas não são suficientes para a solução das crises. As empresas precisam estar preparadas para usá-los. Para Rosa, a falta de materiais disponíveis no Brasil sobre o tema torna “nossas instituições e nossos líderes mais vulneráveis”.

Desde a década de 1970 há uma profusão de obras nessa direção sendo editadas regularmente nos Estados Unidos e na Europa. Ocorre que no

Brasil, esse tema é infelizmente incipiente. Digo infelizmente, porque esse desconhecimento cria uma exposição ao risco (...) Por mais que possa recorrer a bibliografia estrangeira sobre o assunto, nosso ambiente cultural é único, nossa mídia é única, nossos valores são únicos, nossas relações sociais são únicas. E porque não dizer: nossos conflitos, por tudo isso, são únicos. Sendo assim, a aplicação automática de normas frias apontadas em manuais estrangeiros é amplamente desaconselhável (ROSA, 2003, p. 23).

Essa lacuna pode resultar em erros estratégicos das lideranças empresariais, o que torna as organizações e entidades mais expostas ao risco das crises, mesmo quando elas são previsíveis e contornáveis.

O planejamento começa pela prevenção. Não há regras claras e definidas para administrar situações de crise, mas o desenvolvimento de um trabalho preventivo deve ser absolutamente privilegiado.

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.

A partir da auditoria que é possível construir um plano de gerenciamento. Para sustentar isso, Villafañe (1999, p. 272) afirma que a auditoria de riscos é uma avaliação de riscos, trata-se da análise de situações críticas mais prováveis de acontecer em função da atividade empresarial, suas relações com o ambiente externo, clima interno ou qualquer outra possibilidade que se derive de um conflito aberto. Com base nas informações da auditoria, é necessário que seja elaborado um manual de crise, para direcionar a empresa no planejamento e no gerenciamento dos problemas.

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.91-2) 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”.

Para que a empresa possa funcionar de uma maneira efetiva durante a crise é preciso um comando treinado que possa lidar com acontecimentos de tal natureza. Após o estudo inicial de possíveis cenários ao desencadeamento de uma crise é que o plano deverá ser elaborado, resultando na produção de um manual que tem como desafio estratégico definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais as ações que precisarão ser adotadas preliminarmente, quais pessoas deverão ser acionadas e o que cada elemento fará “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).

A função desse manual é de direcionar as ações da empresa em momentos críticos e, portanto, devem ser o mais objetivo e acessível possível.

Ao mencionar a base de dados como um dos pontos básicos de qualquer Plano de Gerenciamento de Crises, Mário Rosa o define como a preparação prévia de documentos de informação, compilação de dados que podem ser úteis no

momento da crise, pesquisas de opinião, como também os discursos previamente definido para cada tipo de situação.

Segundo Birch (1993) a melhor estratégia para a elaboração de um plano preventivo é,

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 a 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).

Também não é pelo fato de que a organização não tenha um plano de crise que ela irá fracassar. A própria TAM, quando gerenciou a crise envolvendo o voo 402, em 31 de outubro de 1996, não tinha um plano estabelecido. Entretanto, era respeitadíssima em termos de reputação.

A queda do avião na zona sul paulistana, além de vitimar todas as pessoas a bordo, atingiu também pessoas no solo e diversas casas da região, totalizando 99 vítimas. 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 um ano depois, quando a TAM foi eleita pela 3ª vez a Melhor Empresa na Categoria de Transportes na edição Melhores e Maiores da Revista Exame e recebeu o título de empresa do ano (1997), nesta mesma edição. Em 1998, recebeu o prêmio Marketing Best 1998 e o Prêmio *Top of Mind* de Marketing⁴.

A vantagem do plano preventivo é que ele elimina a improvisação nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos. É bom frisar que o plano de contingência 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).

⁴ Disponível em: <http://www.tamexpress.com.br/ste/jsp/default.jhtml?adPagina=459&adArtigo=2846>

3.3.2 Ações na 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. 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.17-8). 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.38-9).

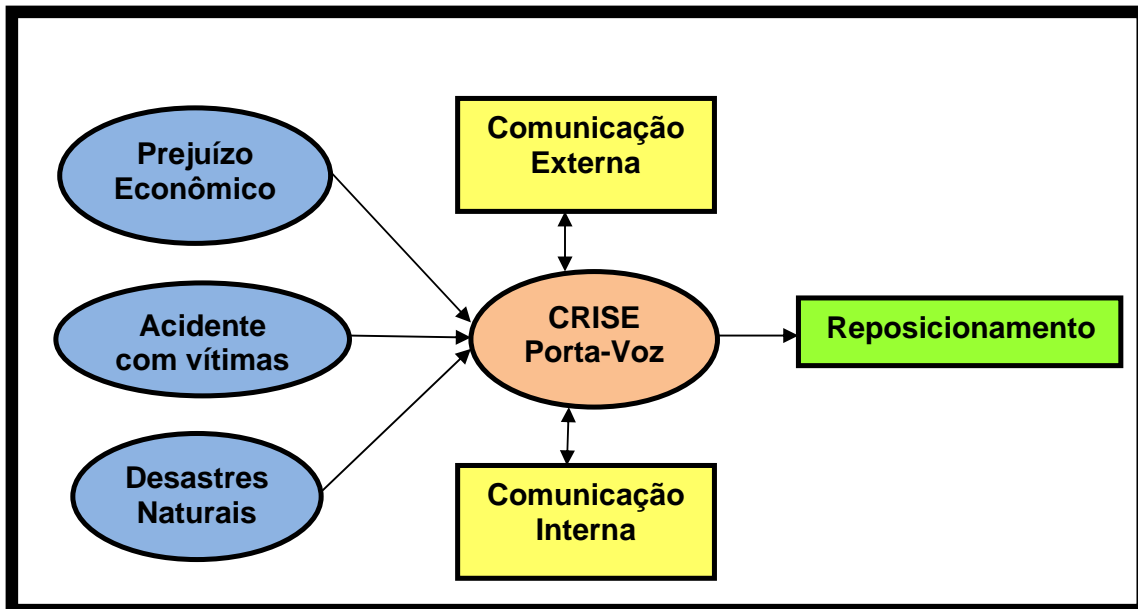
Para que a empresa possa funcionar “normalmente” durante a crise e para que haja um comando treinado que possa lidar com acontecimentos dessa natureza, a primeira ação que deve ser feita é definir um eixo de ação, a fim de que todos os funcionários da organização, possam seguir a mesma linha.

O tempo se torna um fator decisivo para as crises. As primeiras 24 horas de uma crise são cruciais. A empresa deve, a todo o momento, manter o controle da situação não deixando espaço para que a mídia e concorrentes tomem a frente da ocasião. Deve ainda, passar credibilidade, mostrando-se sempre preocupada com o público, tratando a questão com seriedade e humildade.

Um dos pontos mais importante na administração de crise é a definição do porta-voz, pois o próprio é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição. Em suma, este profissional deverá saber exatamente o que falar e de que maneira se portar frente aos seus públicos de interesse quando esses o questionarem sobre o evento crítico. O porta-voz, segundo Rosa (2004) deve:

- Tentar-se antecipar à mídia: pautar e levar aos jornalistas informações de forma consistente, disponibilizando o maior número possível de dados e no menor tempo possível.
- Facilitar o trabalho da imprensa: registrar e distribuir imagens 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 freqüência e de forma credenciada.
- Dar 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.
- 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.

Figura 2: O papel do porta-voz



Fonte: Kunsh (2003, p.8)

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 público interno é considerado pelo autor como uma forte mídia. Os manuais de comunicação 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.

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 vazar 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.38-9).

“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.34-5).

Levitt (*apud* ROSA, 2003, p.35-6) 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.35-6).

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.11-2).

Os profissionais de comunicação 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*⁵ – 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

⁵ Roteiro utilizado por empresas com possíveis perguntas e suas respectivas respostas que podem ser feitas pela imprensa em momentos de crise.

*media training*⁶. 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. 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.

Um bom profissional de comunicação, não basta ter a formação acadêmica na área, é preciso ter algumas características como ser estrategista, planejador, flexível, ter visão sistêmica, gestor e com bagagem de cultura geral. Deve promover a articulação e o relacionamento da organização, sua visibilidade e credibilidade institucional, ser crítico e ter independência. O comunicador será um elo entre vários setores da empresa e uma espécie de conciliador. Deve ter sensibilidade e conhecimento para ajudar as lideranças na formulação de políticas benéficas. Conhecer a fundo os objetivos da empresa e as necessidades e anseios do público que deve atingir para promover o casamento entre ambos. Como ferramenta estratégica deve preservar a marca e a imagem da empresa, de forma ética e transparente.

Duas questões ficam, portanto, claras: a primeira, que todas as organizações devem estar profissionalmente preparadas para os momentos de crise e a segunda, que aquelas organizações que melhor se preparam para as crises são também as

⁶ Media Training se caracteriza por um treinamento empresarial, no qual um grupo ou até mesmo um só profissional se prepara para saber como se portar e lidar com a imprensa.

que têm maior chance de contorná-las ou de minimizar significativamente os seus efeitos.

3.3.3 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 atuações de comunicação com o objetivo de reconstruir sua reputação, reconquistar seu espaço e se reposicionar. 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).

Paulo Nassar⁷ (2006) 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.”

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).

Paralelamente, deve ser feito todo o registro de como essa crise foi administrada, avaliando as ações tomadas e analisando o que realmente deu

⁷ Relato feito em Comunicação Empresarial: Estratégias de Organizações Vencedoras - Volume 2. 1ª. ed. São Paulo: ABERJE EDITORIAL, 2006. v. 2. 171 p.

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 tal aprimoramento.

4. ANÁLISE DE CASO DE REFERÊNCIA: TAM

O histórico empresarial da TAM é de uma organização forte e com grande tradição no mercado da aviação brasileira. A empresa foi fundada na década de 50 e administrada por diversos acionistas, sendo o atual presidente David Barioni Neto. Desde que a empresa entrou em operação sucederam-se vários acidentes e incidentes com a sua frota de aviões.

Em outubro de 1996 aconteceu o primeiro grande desastre aéreo na história da empresa. A queda de uma das aeronaves Fokker-100. O acidente ocorreu na cidade de São Paulo, em Jabaquara, e deixou um saldo de 99 vítimas. As investigações posteriores apontaram falha técnica e exigiram novas medidas de segurança para o Fokker-100.

Pouco mais de uma década após a queda do avião Fokker-100, em meio a uma crise aérea, em julho de 2007, a aeronave Airbus A320, saiu de Porto Alegre com destino a São Paulo, derrapou, saiu da pista, cruzou a Avenida Washington Luís e chocou-se com um prédio da TAM Express situado quase em frente ao aeroporto, totalizando 199 mortos. O acidente trouxe grandes consequências para a aviação do Brasil, agravando ainda mais a crise no setor aéreo no país. Medidas tomadas pelo governo federal fizeram com que o Aeroporto de Congonhas deixasse de ser o mais movimentado do país e passasse a operar somente como terminal direto de vôos, deixando de realizar a distribuição destes.

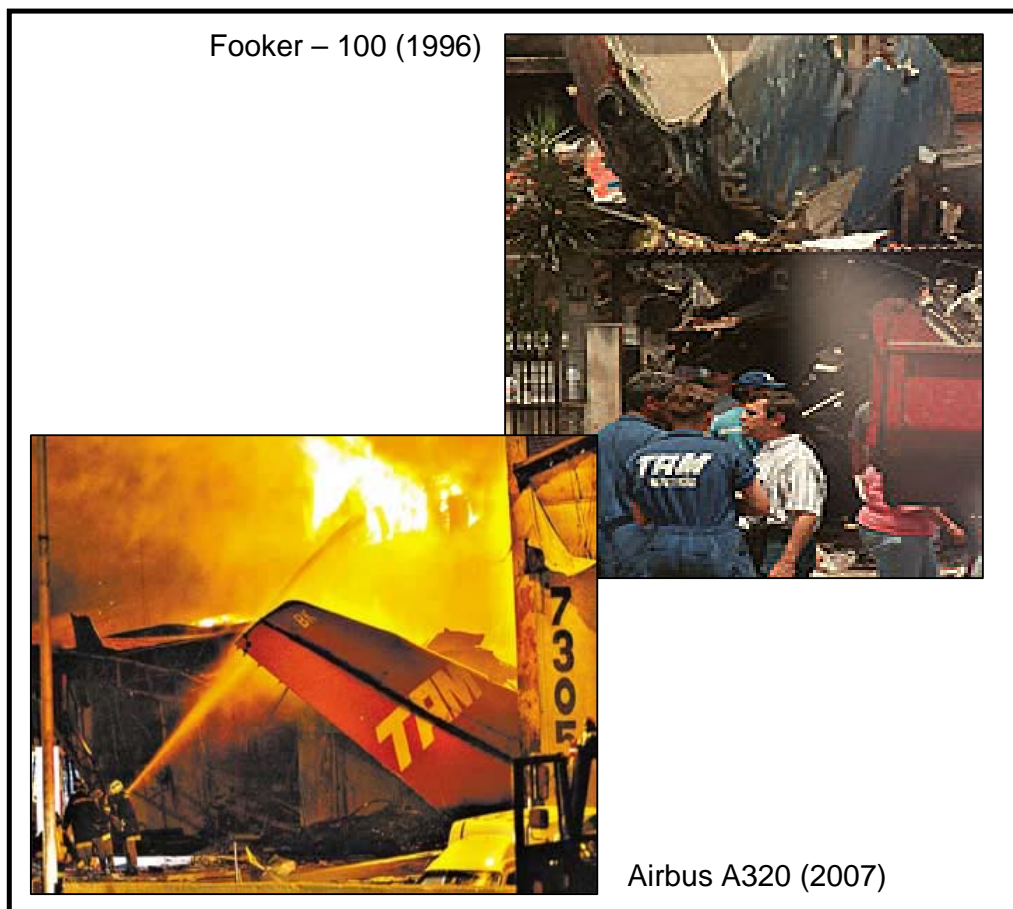
Desde então, a TAM constantemente encontra-se num cenário de produção de riscos. A sua reputação é freqüentemente ameaçada não só pelo histórico de acidentes envolvendo a empresa, mas, pela mobilização de diversas entidades jurídicas e pelos familiares das vítimas que juntos ainda lutam por indenizações. É

constante a luta pela sua credibilidade e reposicionamento no mercado de aviação brasileiro.

Abordando essas duas grandes tragédias, foi realizado um levantamento de dados, visando à comparação das estratégias da empresa para administrar as crises de imagem provocadas nas duas situações. Para realizar esse levantamento, tomamos por base às declarações de Luís Eduardo Falco – na época, vice-presidente de marketing da companhia – retiradas do livro “A Era do Escândalo”, do escritor Mário Rosa (2004). Sobre o acidente de 2007 foram levantadas matérias de veículos nacionais.

Como a TAM gerenciou a crise provocada pelas duas tragédias (queda do Fokker-100 em 1996 e a do Airbus em 2007) que mataram centenas de pessoas? Quais os erros e acertos? A empresa ficou com a sua imagem prejudicada?

Figura 3: Imagens acidentes TAM



Fonte: www.globo.com

4.1 CRISES DE IMAGEM APÓS ACIDENTES

Os desastres aéreos além de representarem riscos à reputação organizacional são considerados sobretudo catástrofes e uma ameaça à vida humana. São riscos previsíveis, porém incontroláveis, o que exige maior preocupação por parte das organizações. A TAM é um exemplo de organização bastante vulnerável a essa tipologia de risco.

Comparando o acidente de 1996 e o de 2007 observamos em 1996 um exemplo bem sucedido de gerenciamento pelo vice-presidente de marketing da

época Luis Eduardo Falco. Já no segundo acidente, o responsável pelo Gerenciamento de Crise estava no vôo, e a empresa mesmo já tendo passado por outra grave crise e sendo uma companhia de grande vulnerabilidade a estes acontecimentos, não possuía um plano B.

Vale ressaltar que entre os anos de 2006 e 2007, o Brasil estava em meio a uma crise aérea provocada, entre outros fatores, pela falência da Varig, pelo acidente da Gol no vôo 1907 no norte de Mato Grosso, pela greve dos controladores de vôo e pela instabilidade de pouso e de decolagem no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. O que pode ter influenciado no gerenciamento da última crise da TAM, porém não é objetivo do presente estudo analisar os fatores externos que podem ter agravado a crise, e sim a forma que organização conduziu esse momento.

Conforme o depoimento de quem já gerenciou uma crise:

um acidente de avião custa US\$ 1 bilhão, segundo estimativas internacionais do setor de aviação civil. Não se trata do custo da aeronave, que é o de menos, pois o seguro cobre os danos, assim como as indenizações aos familiares das vítimas. O que se perde é imagem, perde-se *recall* – passa ano entra ano, as pessoas voltam a falar no assunto (FALCO *apud* ROSA, 2004, p.53).

No acidente de 1996, a TAM não possuía um plano de gerenciamento de crises e precisou agir de imediato, contando com a experiência e a inteligência de um comunicador na liderança. No livro “A Era do Escândalo” (ROSA, 2004) algumas das principais reações de Falco foram mapeadas:

1. Manter a empresa operando;
2. Oferecer total e imediata atenção aos familiares das vítimas;
3. Dar entrevista coletiva após 4h do acidente;
4. Apurar o mais rápido possível as causas do acidente;

5. Divulgar boletins oficiais a cada 12 horas, mesmo que tivesse que repetir 100% o conteúdo do anterior;
6. Acordar as devidas indenizações;
7. Retirar toda e qualquer publicidade da mídia.

Essas foram apenas algumas decisões cruciais tomadas nos primeiros instantes depois do acidente aéreo. Dias mais tarde, recebeu um manual americano da companhia aérea AirLines, com dicas para procedimentos em tragédias. Tinha feito tudo certo, agiu na intuição, na inteligência e acertou.

No final, só havíamos esquecido de uma coisa: prestar assistência religiosa. Mas de tudo, fica uma lição: um planejamento de crises conduziria sem riscos uma tragédia desse porte. Acertamos, mas podíamos ter errado (FALCO, 1997, p. 38).⁸

O bom gerenciamento deste acidente foi confirmado em julho de 1997, quando a companhia recebeu o prêmio “Melhores e Maiores”, da revista Exame, pela habilidade de lidar com a crise.

A TAM escreveu nos últimos anos incríveis histórias de sucesso empresarial, saiu de uma situação de enormes dificuldades financeiras, em 2001, e tornou-se líder do setor como uma das maiores companhias aérea do Brasil. A tragédia do Airbus A320 da TAM, porém, expôs de forma brutal uma realidade que se mantinha mascarada pelos ótimos números da empresa. Tamanho crescimento ocorreu ao mesmo tempo em que aumentavam as preocupações com a segurança de aeroportos que, como Congonhas, operam muito acima de sua capacidade.

Um acidente dessas proporções, com 199 vítimas fatais, é um acontecimento de difícil reparo em qualquer organização. Mas uma companhia aérea tem de conviver com a possibilidade de que isso possa ocorrer independentemente de

⁸ Entrevista concedida a Revista Exame, em julho de 1997.

quem sejam os responsáveis. A reação da TAM em 2007 mostrou que seus executivos pouco aproveitaram a experiência vivida com o acidente de outubro de 1996.

Os erros da TAM no episódio, tomando como referência matérias publicadas no site Folha OnLine (2007), dividem-se em dois grupos. O primeiro diz respeito ao discurso da companhia, considerado pouco transparente por familiares e por especialistas em gestão de crise. No dia seguinte ao acidente, o presidente da TAM, Marco Antonio Bologna, disse em entrevista coletiva que o Airbus e a pista de Congonhas estavam em "perfeitas condições". No outro dia, as afirmações foram colocadas sob suspeita. Primeiro, a empresa admitiu que um dos reversos estava travado. Logo em seguida, um piloto da TAM, com autorização da companhia, afirmou que pousar em Congonhas em dias de chuva é arriscado. Para levar a situação ao paradoxo, a própria TAM cancelou boa parte de seus vôos em Congonhas. O motivo alegado foi justamente a chuva, o que colocou a coletiva de Bologna e sua atitude posterior num conflito.

O segundo erro da TAM foi ferir a cláusula pétreia dos manuais de reação a acidentes aéreos: a obrigação de tratar com cuidado absoluto a família das vítimas. Os parentes que chegaram ao Aeroporto Salgado Filho acabaram submetidos à exposição pública. Para tentar amenizar a situação, a TAM enviou a Porto Alegre executivos num jatinho. O avião deixou São Paulo logo após o acidente, mas não conseguiu pousar no Salgado Filho e foi para Curitiba. O resultado é que o time de gestão de crise da TAM só chegou a um dos principais palcos da tragédia cerca de 10 horas após seu início. Como agravante, a empresa mostrou-se confusa na comunicação com as famílias.

Durante a gestão da crise do acidente do Airbus em Congonhas, as principais falhas da companhia, de acordo com o Portal EXAME(2007), foram:

1. Discurso pouco transparente - O presidente da TAM, Marco Antonio Bologna, disse que o Airbus estava em perfeitas condições.
2. Comunicação errática - Três dias depois de Bologna afirmar que a pista estava em boas condições, um piloto da companhia, com autorização da própria TAM, disse que pousar em Congonhas é perigoso em dias de chuva.
3. Equipe despreparada para a crise - O funcionário da TAM responsável pela gestão de crise no Sul estava no vôo — e não havia ninguém para substituí-lo no Aeroporto Salgado Filho.
4. Descaso com os parentes das vítimas - As famílias dos passageiros foram informadas sobre o nome dos passageiros por meio de um rádio.
5. Letargia – A TAM demorou dias para entrar em contato com familiares de algumas vítimas.

Diante disso, nota-se que o diferencial do gerenciamento das duas crises, foi a presença em 1996 de um profissional de comunicação capaz de agir com pró atividade, segurança e cautela. Inicialmente agiu sem um planejamento, mas acertou devido ao seu total conhecimento dos processos e percepções do papel da comunicação com os seus públicos envolvidos. Enquanto que na crise de 2007, mesmo com o plano de gerenciamento, a falta do profissional de comunicação pode ter acarretado nessas falhas e em uma maior crise de imagem.

4.2 A COMUNICAÇÃO NA CRISE DE 1996

No balanço do acidente do Fooker - 100 a empresa teve grande poder de reconstrução. No dia do acidente, a queda das ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) foi de 22%, apenas dois meses após o fato a valorização chegava a 100%.

Apesar disso, toda crise leva a custos muito altos, estimativas internacionais determinam perdas de um bilhão de dólares em imagem. Não há preocupações com os custos da aeronave e das indenizações, já que a seguradora arca com esses prejuízos.

O instinto seguido pelo vice-presidente de Marketing e sua experiência em organizações, somado ao carisma do presidente e ao amplo apoio recebido dos funcionários fizeram com que a empresa não parasse de crescer e expandir os seus mercados. Porém, todos os esforços poderiam ter um resultado mais rápido e positivo se a organização, no momento da queda, já contasse com um planejamento estratégico elaborado por um profissional de comunicação. Vale ressaltar que este é um caso extraordinário e totalmente isolado de êxito que dificilmente tende a se repetir.

Luis Eduardo Falco atuou como gestor na crise, e seguiu declaradamente seu instinto, depois se apoiou num manual de crises rigorosamente traçado por uma companhia aérea estrangeira a fim de checar suas ações. Porém, reconheceu na obra "A Era do Escândalo" (Rosa, 2004) que deveria ter tido e seguido um plano emergencial, pois teria sido mais fácil contornar a situação.

Dentre os estudos bibliográficos analisados sobre a imagem em momentos de crise, a TAM seguiu quase todas, seguindo a postura: erramos, somos culpados, vamos tentar minimizar as conseqüências e isso não acontecerá novamente.

Em relação ao público interno, mesmo com os pedidos de demissão em massa, a organização tentou manter uma comunicação aberta, levando ao conhecimento os fatos dentro da empresa, transformando os funcionários em transmissores da sua mensagem.

Apesar de todo este desenvolvimento citado, a empresa ainda enfrenta dificuldades com alguns passageiros que rejeitam voar nos seus jatos, fato que está sendo contornado com campanhas publicitárias focando as novas aeronaves. Porém, há um relacionamento que está ainda pior: as famílias das vítimas que não aceitaram a postura da empresa com as indenizações, estas se organizaram estando sempre prontas a atacar a empresa com protestos.

A relação com essas famílias passou do nível da comunicação para as mãos do setor jurídico da empresa, em que o profissional de comunicação dificilmente terá sucesso com suas ações. Porém, se for do desejo da companhia em tentar restabelecer a comunicação, é necessário planejar campanhas diretamente focadas a cada um dos familiares, baseando-se em suas vontades e opiniões individuais.

Numa visão macro, em relação ao acidente com o vôo 402, pode-se considerar a TAM uma empresa vitoriosa e competente, pois, mesmo na contrariedade, manteve seu crescimento no setor.

Podemos afirmar que a atividade de comunicação é uma força a impulsionar o desenvolvimento e o progresso de toda organização, assim é indispensável fazer-se notar, conscientizando os empresários da sua necessidade. Atualmente, é difícil para uma organização diferenciar-se dos concorrentes simplesmente pelos seus produtos, já que a maioria os fornece com a mesma qualidade e custo. Então, o que pode ser o diferencial é o serviço prestado aos seus públicos e à sua comunicação com eles.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo se preocupou em relacionar aspectos indispensáveis à gestão de uma crise em grandes corporações argumentando a importância da comunicação neste cenário. Argumentamos ainda que preparar-se para enfrentar a crise é o melhor caminho. O planejamento preventivo é indispensável para que a organização atravesse os momentos críticos com o menor número possível de eventos imprevistos.

Tudo que uma organização constrói durante anos, pode ser destruído em alguns dias, ou ainda minutos. Todo o investimento, seja ele, em forma de capital ou em recursos humanos, pode ser perdido. Crises desestruturam as organizações e o grande desafio dos comunicadores é transformar um fato adverso em algo positivo.

É preciso trabalhar no dia a dia com empenho para evitar as crises. É fundamental ter em mãos um plano claro e objetivo para o caso de o pior cenário se tornar inevitável. As organizações devem reconhecer a importância do processo de comunicação que, aliado a esse plano, poderá ajudar a reverter uma crise em vantagem competitiva para a empresa. Essa perspectiva é o ponto central do conceito de gerenciamento de crises.

O diferencial estará sempre na prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções, em tempos de normalidade. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada, e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio.

A comunicação desempenha um papel chave no gerenciamento de crises. Ela será a ponte entre a organização e seus públicos de interesse, para não só informar

milhões de pessoa após um acidente, mas, sobretudo, para transmitir credibilidade, transparência e conduzir os fatos da melhor maneira possível, de forma que possa restabelecer confiança tanto entre o público externo, quanto interno.

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

Com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas. 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 do profissional de 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: McGrawHill, 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.

CARMO, A.F; MENDES,W. **Comunicação e Crise**: estratégias para administrar o inesperado. Balaio de Notícias, Ed.105, Aracajú, 2007. disponível em http://www.sergipe.com.br/balaiodenoticias/ana_105.htm. Acesso em 12 de setembro de 2008.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ON LINE. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, 2008. Disponível em : <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaoempresarial.php>. Acesso em 9 de junho de 2008.

CONH, Robin. **Learning From Crises**: as the curtain rises. The Public Relations Strategist, New Yor, PRSA, v.2,n.2, 1996.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DESASTRES AÉREOS. **Acidentes e incidentes com aviões da TAM**. São Paulo, 2008. Disponível em : http://www.desastresaereos.net/acidentes_tam_indice.htm. Acesso em 15 de setembro de 2008.

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**. In: Assessoria de imprensa no Brasil. São Paulo: Atlas, 2002, p. 81-99.

FOLHA ONLINE. **Pane jornalística no voo 402**. São Paulo, 1996. Disponível em : http://www1.folha.uol.com.br/folha/ombudsman/omb_19961110.htm. Acesso em 25 de setembro de 2008.

FOLHA ONLINE. **Voo TAM 3054**. São Paulo, 2008. Disponível em : <http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2007/voo3054/>. Acesso em 24 de outubro de 2008.

FOMBRUM, Charles J. **Reputation: Realizing Value from the corporate image.** Boston, Havard Business Scool Press, 1996.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo : Atlas, 2003.

GERTNER, David. **Marketing Management e International Marketing.** In Tese de Mestrado. Universidade Loyola de Chicago e Princípios de Propaganda na Universidade de DePaul, Estados Unidos, 1998.

KEMPNER, M. W. **Como lidar com a imprensa numa crise.** HSM Management, São Paulo, n. 1, mar./abr. 1997.

KOPLIN, Elisa & FERRARETO, Luiz Arthur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática.**Porto. Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997 (2ª ed.1999).

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LERBINGER, Otto. **The Crisis Manager: facing risk end responsability.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LESLY, Philip. **Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação do Marketing.** São Paulo: Atlas, 1985.

LUKASZEWSKI, James E. **How vulnerable are you? The lessons from Valdez.** Public Relations Quarterly, New York, v.34, n. 3, p-5-6, 1989.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Sem Complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5 ed. rev. e ampl. São Paulo : Atlas, 2000.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo : Aberje Editorial, 2003.

NEVES, Roberto de Castro – **Crises Empresariais com a Opinião Pública** - Rio de Janeiro:Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17ª ed. São Paulo : Atlas, 2002.

PORTAL ABERJE. **Comunicação em tempos de crise**. São Paulo, 2008. Disponível em : http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=162. Acesso em 13 de outubro de 2008.

PORTAL ABERJE. **A história empresarial e a administração de crises**. São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=27. Acesso em 13 de outubro de 2008.

PORTAL EXAME. **Uma empresa que não aprendeu**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://portalexame.com.br/revista/exame/edicoes/0898/economia/m0134517.html>. Acesso em 19 de agosto de 2008.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 3ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

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

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3 edição. São Paulo. Sumus. 1993.

STEINER, George A. **Top management planning**. New York: Macmillian, 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.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos para a nova empresa**. São Paulo, Editora Pioneira, 1991.

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

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madri: Pirámide, 1999.

VILLAS, Marcos ; FONSECA, Marcus ; MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A. de Macedo-Soares . **Assegurando Alinhamento Estratégico da Tecnologia de Informação e Comunicação: O Caso das Unidades de Refino da Petrobras**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, p. 127-156, 2006.