

ADMINISTRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES

Eduardo Afonso Pereira¹

Juliano Boscaine Simonato²

Lucas Thijssen Berbel³

Artigo submetido em 29/01/2010.

Aceito para publicação em 14/03/2010.

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo destacar a importância da administração da comunicação no processo de gerenciamento de crises, no sentido de preservar a imagem e a reputação das organizações frente a situações críticas. Para que o objetivo proposto fosse atingido, foi realizada uma revisão bibliográfica dos principais conceitos referentes a processos de comunicação em crises, tendo como foco principal, a abordagem da comunicação entre empresas e a mídia, e empresas e o público interno. Ao realizar este trabalho foi possível concluir que a administração da comunicação atualmente é uma ferramenta de extrema importância para a manutenção e preservação da imagem da organização, e, em períodos de crise, quando aliada com outras ferramentas, torna-se uma vantagem competitiva no mundo corporativo.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de crise. Comunicação. Imagem organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de mudanças e de transformações que as organizações estão enfrentando, advindos diretamente da globalização, são mais rápidos do que a capacidade que a maioria das instituições tem para adaptar sua forma de gerenciamento e suas estratégias de comunicar-se com o mercado e com seus

¹ Bacharel em Aviação Civil pela Universidade Anhembi Morumbi, Pós-Graduando em Segurança de Voo pela Universidade Anhembi Morumbi e Elemento Credenciado em Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. eafonsopereira@ymail.com .

² Piloto Comercial, Instrutor de Voo, Bacharel em Aviação Civil pela Universidade Anhembi Morumbi, Pós-Graduando em Segurança de Voo pela Universidade Anhembi Morumbi e Elemento Credenciado em Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. juliano.b.s@hotmail.com .

³ Bacharel em Aviação Civil pela Universidade Anhembi Morumbi, Pós-Graduando em Segurança de Voo pela Universidade Anhembi Morumbi e Elemento Credenciado em Prevenção de Acidentes Aeronáuticos. lester_lucas@hotmail.com.

colaboradores. Com o objetivo de vislumbrar e detectar as oportunidades e ameaças que podem afetar sua imagem e reputação, as organizações necessitam de um processo de administração da comunicação eficiente para enfrentar situações de crise, uma vez que a comunicação se tornou uma ferramenta imprescindível na prevenção, resolução e reconstrução da imagem corporativa.

O artigo tem como objetivo descrever a importância da administração da comunicação em situações de crise, abordando, principalmente, a relação entre empresas e a mídia, e empresas e seus colaboradores, elementos fundamentais para a reestruturação da credibilidade e da reputação de uma empresa frente a uma crise de imagem.

2 CRISE: IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA

Crises ocorrem nas organizações independente de seu tamanho, área de atuação ou origem. São inerentes à própria natureza da operação e quase sempre não podem ser eliminadas, mas minimizadas, se medidas adequadas forem tomadas antes, durante e após ocorrência (BANDEIRA, 2006).

Segundo Orduña (2002), crise pode ser definida como “um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de formas diversas a integridade do produto, a reputação ou estabilidade financeira da organização, ou a saúde e o bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral” . Já McLoughlin (2004), em entrevista à revista HSM Management, afirma: “uma crise é um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização – algo que desafia a sensação de segurança ou os valores das pessoas”.

Nota-se, a partir dessas definições, que as organizações podem ser afetadas por crises que têm potencial para desestruturar suas operações, diminuir vendas, obrigar o pagamento de indenizações, por vezes milionárias, desmotivar

seus colaboradores, enfim, prejudicar a empresa de diversas maneiras.

Segundo o Institute for Crisis Management, uma crise pode ser dividida em quatro classes distintas: atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões administrativas. Já Lerbinger (1997), no seu livro *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, divide a crise em sete tipos, dentro de três categorias. São elas: crises do mundo físico (naturais e tecnológicas), crises de clima humano (confronto, malevolência e distorção de valores administrativos) e, por fim, crises de falhas administrativas (decepção e má administração).

Conforme visto, existem diversas maneiras para classificar os tipos de crise que atingem uma organização. Algumas simples, outras detalhadas. Algumas por causas, outras por públicos envolvidos. Dessa forma, segundo afirmou Bandeira (2006), independente da classificação utilizada, o importante é saber detectar qual o tipo de crise que a organização está enfrentando para poder administrá-la de maneira adequada.

Guanaes (2008) em *Para poupar desgaste, dinheiro e safenas*, ainda possibilita identificar que por maior que seja o evento que levou uma organização a enfrentar uma crise, pior ainda pode ser como a organização irá conduzir o evento ocorrido. Sendo assim, a crise em si não significa obrigatoriamente que a empresa sofrerá apenas com o evento, mas sim com as consequências do mesmo.

O gerenciamento de uma crise, quando bem conduzido, controlado e superado, posteriormente, pode criar até diversas oportunidades de crescimento para a organização (GERENCIAMENTO, 2009).

Um exemplo clássico que demonstra como aproveitar um momento de crise para transmitir uma imagem para o público é o caso do envenenamento do remédio Tylenol nos Estados Unidos em 1986. Ao saber que alguém havia envenenado os frascos de Tylenol com cianureto, a empresa tomou a rápida decisão de recolher as 32 milhões de embalagens do remédio no mercado americano (GUANAES, 2008).

A fabricante do medicamento, Johnson & Johnson, ao tomar essa decisão rápida, transmitiu uma imagem de preocupação pela segurança de seus produtos e

pelas pessoas que foram envenenadas pelo medicamento alterado. Conta, Guanaes (2008), que a transparência, a rapidez e o respeito pelo consumidor fizeram com que em um curto período de tempo o medicamento retornasse ao mesmo nível de vendas que tinha antes do acontecimento.

Percebe-se, com isso, que o gerenciamento de crises engloba vários aspectos, tornando-se necessário realizar uma análise cuidadosa das variáveis envolvidas, uma vez que as ações tomadas terão impacto direto na percepção do público de interesse à empresa, na sua reputação e, conseqüentemente, na sua credibilidade.

3 PERCEPÇÃO DO PÚBLICO E REPUTAÇÃO

Nos modelos contemporâneos de negócios, a identidade corporativa ajustou-se ao conceito de imagem como uma visão capaz de ser construída apenas com base em elementos visuais e estéticos. Isso significa que a identidade de uma empresa não está mais em si mesma, mas na visão que o consumidor e a opinião pública têm dela, dependendo, não tanto da excelência de seus produtos ou serviços, mas, sobretudo, da imagem construída pelos setores de comunicação.

Segundo Lerbinger (1997), a postura da opinião pública na atualidade pode ser explicada da seguinte forma:

Os negócios hoje são realizados em uma sociedade da informação, onde as pessoas estão conectadas em uma gigante aldeia global, principalmente por satélites ou pela Internet [...] As organizações enfrentam hoje uma nova forma de pressão: diretamente através do usuário de computadores e indiretamente, por meio de jornalistas que embasam suas matérias nessas novas fontes de informação (Lerbinger, 1997).

Desse cenário, derivou-se a necessidade absoluta e inquestionável dos serviços de comunicação. A dimensão institucional passa obrigatoriamente pela construção da imagem ou pela construção da identidade. As empresas que desejam ser realmente competitivas necessitam da comunicação, na medida em que os

atores da comunicação constroem seus discursos a respeito do papel e da função da comunicação para a criação da aura empresarial (BANDEIRA, 2006).

Nos momentos de crise, portanto, o que importa realmente é a percepção que o público tem do fato, muito mais até do que os fatos em si (BANDEIRA, 2006). Segundo Cohn (1996), em seu texto *Learning from crisis: as the curtain rises*, “a menos que uma pessoa tenha um conhecimento mais abrangente sobre um acontecimento, nossa percepção se baseia no que vemos e ouvimos na imprensa.” Sendo assim, 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.

Dessa forma, segundo Oliveira (1999), “uma empresa só conseguirá evitar ou sair de uma crise, com o mínimo de arranhões em sua reputação, se ela conhecer e respeitar as necessidades e valores dos públicos”. Isso só é possível mediante a adoção de um eficiente padrão de comunicação com a imprensa e o público, através de mensagens cuidadosamente elaboradas que transmitam claramente os valores aos quais se está associando.

Oliveira (2002) afirma que mensagens somadas às atitudes geram uma força muito poderosa que age diretamente na percepção dos públicos frente à situação de crise. Portanto é preciso agir corretamente, ser transparente e comunicar eficazmente, sempre se valendo do velho ditado da comunicação: “Não é o que você diz, mas o que os outros entendem.”

4 ADMINISTRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A expansão das tecnologias da informação tornou inevitável a repercussão de uma crise pelos meios de comunicação. Com o advento da Internet, dos satélites e das transmissões simultâneas, notícias trágicas, sobretudo as que envolvem mortes e danos ambientais, são rapidamente divulgadas e publicadas, fazendo com que pessoas de qualquer lugar do mundo tenham acesso às informações, tornando uma crise de caráter local em assunto internacional.

Dentro desse contexto, as organizações vêem seus riscos ampliados, necessitando, portanto, estarem preparadas para administrar conflitos. Dessa maneira, as organizações precisam contar com sistemas de comunicação rápidos e criar a cultura de preservar sua imagem constantemente e não unicamente, quando enfrentam eventos que as prejudiquem (GUANAES, 2008). E mais do que isso, estarem preparadas para aplicar de maneira correta a estratégia de comunicação planejada.

Corrado (1994) afirma que a pior reação em momentos de crise é o silêncio. “Uma organização deve informar ao público a 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. Complementando esse raciocínio, Rosa (2008) aponta que a informação correta 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 segurança são mais bem combatidos quando há um fluxo de informações precisas e no volume necessário circulando dentro da organização.”

Uma dúvida comum pode surgir nesses momentos. Quando e a quem comunicar? Segundo Lukaszewski (1997), embora a resposta de comunicação varie de acordo com cenários específicos, é imprescindível identificar quais os públicos prioritários e, então, estabelecer uma comunicação entre eles. O autor prioriza os públicos em quatro aspectos distintos. São eles:

- Público prioritário 1: é todo aquele diretamente afetado, com vítimas intencionais ou não intencionais;
- Público prioritário 2: os empregados (muitas vezes são as próprias vítimas);
- Público prioritário 3: todos aqueles indiretamente afetados: familiares, amigos, vizinhos, parentes, fornecedores, consumidores, governo, etc; e
- Público prioritário 4: a mídia e outros canais de comunicação externa.

Assim como Lukaszewski (1997), Lagadec (1993) classifica os envolvidos em uma crise de forma semelhante e complementa expondo que o desafio imediato enfrentado pela organização não é o de apenas comunicar os envolvidos, mas também o de poder receber informações dos mesmos.

Já Neves (2002) chama os públicos prioritários de constituintes. Para o autor, constituintes são públicos, segmentos, grupos ou indivíduos que podem ser diretamente ou indiretamente afetados pela organização na busca de objetivos, para o bem ou para o mal. Constituintes orbitam em torno da organização, uns mais próximos, outros mais distantes; uns com maior, outros com menor dependência e influência.

5 O RELACIONAMENTO DA EMPRESA

Independente da nomenclatura adotada é importante notar, conforme apontou Raigada (1997), que a maioria dos textos sobre gerenciamento de crise colocam 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. 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 empresa, além de serem um canal multiplicador de informações.

5.1 Relacionamento com a Imprensa

O relacionamento com a imprensa durante um momento de crise é considerada por Lagadec (1993) o desafio que mais pode desestabilizar uma organização nos dias atuais. Esse contato com a imprensa representa, na maioria das vezes, a exposição da organização para com o mundo.

A imprensa tem atração por crises porque elas fazem parte dos cinco “Cs” que definem a notícia: catástrofes, crises, conflitos, crime e corrupção. As notícias

ruins vendem e o público espera que a imprensa sirva de “cão de guarda” para alertá-los dos perigos iminentes (LERBINGER, 1997). E na pressa pelo furo fácil, conforme apontou Nassif (2003), muitos jornalistas abrem mão dos cuidados mínimos requeridos para uma boa apuração, agravando ainda mais a imagem e a reputação das organizações envolvidas em uma crise.

Entretanto, apesar da falta de cuidado com que as informações são tratadas pela imprensa, a melhor atitude que a organização pode tomar em uma situação de crise é ser pró-ativa. Segundo Oliveira (2002), a empresa deve tomar a iniciativa de enfrentar situações potencialmente embaraçosas ou prejudiciais e procurar passar para a imprensa todas as informações que ela necessite e julgar pertinente. Com isto, a organização se colocará na posição de fonte principal de informação para imprensa.

Na hora da crise, a avassaladora pressão da mídia por respostas costuma ser um dos primeiros desafios impostos a quem tem por obrigatoriedade conduzir os acontecimentos (ROSA, 2008). Dessa forma, é importante que a empresa tenha um roteiro, conhecido por Questions & Answers – Q&A, no qual devem constar todos os tipos de perguntas que podem surgir em entrevistas e a elaboração de suas respostas. Além disso, ela deverá preparar kits ou press-kits, nos quais deverão conter dados corporativos atualizados da empresa, fotos dos produtos e vídeos dos processos produtivos. Enfim, dados que a imprensa necessita de forma rápida e fácil.

Ao dispor de informações de maneira rápida e eficiente, disponibilizando-as da mesma forma, a empresa assume o comando das informações e não a mídia. Segundo Forni (2009), caso a imprensa tome a iniciativa, será muito difícil reverter a situação, podendo prejudicar ainda mais a imagem da organização.

Kempner (1997) aponta que, geralmente, empresas que possuem um bom trabalho de comunicação se saem muito bem quando necessitam enfrentar crises. E a grande vantagem nesses momentos é o bom relacionamento anterior com a imprensa. O estabelecimento de um relacionamento de confiança e credibilidade

com a mídia é fundamental para qualquer organização, uma vez que poderá ajudá-la a sair praticamente ilesa de um desastre potencial e, até mesmo, ajudá-la a conquistar mais respeito dos públicos de interesse.

5.2 Relacionamento com o Público Interno

No livro *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*, Rosa (2001) afirma que “o público interno não é apenas um público. É também uma poderosa mídia”. Portanto, é fundamental que tanto o público externo quanto interno sejam cuidadosamente analisados, já que têm grande potencial de amenizar os impactos de uma crise.

Segundo o autor, 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, impõe um pesado prejuízo à instituição que estiver enfrentando um problema com sua imagem.

Entre as inúmeras maneiras trazidas pelos manuais de comunicação de como uma organização pode acessar seu público interno, Rosa (2008) aponta três diferentes tipos de mídia. São elas:

- Mídia impressa: são as diversas publicações – jornais, revistas, boletins e quadros de aviso. Este tipo de mídia ajuda os funcionários a identificar os objetivos, metas e, principalmente, os compromissos da organização para com os públicos de interesse.
- Mídia oral: são as reuniões com o grupo de funcionários, o “boca-a-boca” dos corredores e as reuniões individuais entre chefia e subordinados.
- 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 em slides ou PowerPoint, além das redes internas de Internet ou Intranets.

Segundo Bandeira (2006), 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. Uma postura aberta, que trata problemas de forma transparente e mantém o público interno sempre informado e preparado para eventuais percalços deve nortear toda e qualquer relação entre a instituição e seus funcionários. “Público interno merece respeito. E respeito significa a mesma coisa que se deve oferecer ao público externo: informação clara e precisa para garantir credibilidade” (ROSA, 2008).

De acordo com Forni (2009) o público interno deveria ser o primeiro a saber sobre uma situação de crise enfrentada pela organização, mas muitas vezes as agências de notícias, principalmente via internet, acabam dando as notícias em primeira mão, passando a frente dos veículos internos de comunicação da empresa.

6 A RECONSTRUÇÃO DA REPUTAÇÃO

Segundo Oliveira (2002) e Bandeira (2006), depois de terminado o período agudo da crise, ou seja, quando as operações estiveram 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 e direcionar suas ações de comunicação com o objetivo de reconstruir sua reputação, se reposicionar no mercado e reconquistar espaço que detinha antes da crise.

Os autores complementam que o trabalho de reconstrução não exigirá nada além do que um bom planejamento estratégico de comunicação. A realização de

uma pesquisa é fundamental para se conhecer a real percepção que os diferentes públicos têm da empresa no momento e, então, iniciar o planejamento e implementar as ações. Os esforços da comunicação (Relações Públicas, Propaganda, Assessoria de Imprensa, Marketing, etc.) devem ser somados para atingir os objetivos pretendidos pela empresa.

Paralelamente, deve ser feito todo o registro de como essa crise foi administrada, avaliando as ações tomadas e buscando entender o que deu resultado e, principalmente, o que fugiu ao controle da empresa.

Rosa (2008) afirma que 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. E conclui: “vencer as dificuldades – e não somente acusá-las ou apontá-las – é o que define uma ação política de primeira grandeza” (ROSA, 2008).

7 CONCLUSÃO

Crises são tempestades que se abatem sobre as organizações, normalmente de forma avassaladora, gerando como desafio a transformação de fatos adversos e inevitáveis em algo positivo e construtor. As empresas investem tempo, tecnologia, capital, recursos humanos e físicos para construir sua reputação. No entanto, o que se levou anos para construir pode ser destruído em apenas alguns minutos, uma vez que todas as organizações e pessoas estão sujeitas a enfrentarem crises.

Diante deste cenário, as organizações devem reconhecer a importância do processo da administração da comunicação, sobretudo entre a empresa e a mídia e a empresa e seu público interno, uma vez que estes elementos atuam como principais formadores de opinião dos consumidores, influenciando diretamente na percepção dos mesmos.

Aliada a um correto planejamento estratégico, a administração da

comunicação se torna uma poderosa ferramenta no processo de gerenciamento de crises, colaborando para que a organização atravessasse situações críticas com a menor quantidade possível de imprevistos, revertendo-as, assim, em uma preciosa vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Gabriela de S. P. **Estratégias de comunicação para crises de imagem nas organizações**. 2006. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pex/2006_1/Gabriela%20de%20Senna.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2010
- COHN, Robin. Learning from crisis: as the curtain rises. **The Public Relation Strategist**, New York: PRSA, v.2, n. 2, p. 26-30, 1996.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FORNI, João José. **Na crise, melhor prevenir do que remediar**. Disponível em: <<http://jforni.jor.br/forni/files/Na%20crise,%20melhor%20prevenir%20do%20que%20remediar.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2009.
- GERENCIAMENTO de Crise: Quando o problema interno atinge a imagem da empresa. **Dealer**, São Paulo, n. 15, p.14-16, 2009. Bimestral.
- GUANAES, Nizan. Para poupar desgaste, dinheiro e safenas. In: ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2008. p. 15-18.
- INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. **Crisis definitions**. Disponível em: <http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm>. Acesso em: 10 out 2009.
- KEMPNER, Michael. **Como lidar com a imprensa numa crise..** São Paulo: HSM, 1997.
- LAGADEC, Patrick. **Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation**. Cambridge: Mcgraw-hill, 1993.
- LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1997.
- LUKASZEWSKI, James E. Establishing individual and corporate crisis communication standars: the principles and protocolos. **Public Relations Quartely**, New York, v.42, n.3, 1997.
- MCLOUGHLIN, Barry. **Um plano de comunicação eficaz**. São Paulo: HSM, 2004.
- NASSIF, Luís. **O jornalismo dos anos 90**. São Paulo: Futura, 2003.
- NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. 1999. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Arte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

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

ORDUÑA, Issac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. 2002. Disponível em: <<http://jforni.jor.br/forni/files/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2010.

RAIGADA, José L. La comunicación corporativa de La gestion de crisis. In: Teoria de **La comunicación y gestion de las organizaciones**. Madrid, Sintesis, 1997.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2008.

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

MANAGING COMMUNICATION DURING CRISIS MANAGEMENT

ABSTRACT: The present paper aims at highlighting the importance of communication management in processes of crisis management to preserve the image and reputation of organizations facing critical situations. For the proposed objective to be achieved, a literature review of key concepts of communication processes in time of crisis was accomplished, with the main focus on the approach of communication between companies and media, as well as between companies and the workforce. Upon completion of the paper, the conclusion was that nowadays communication management is a tool of extreme importance for the maintenance and preservation of the organization's image and, in periods of crisis, when combined with other tools, it becomes a competitive advantage in the corporate world.

KEYWORDS: Crisis management. Communication. Organizational image.