



Comunicação Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas¹

Patrícia M. Pérsigo mestranda em Comunicação Midiática no PPGCOM/UFSM
Maria Ivete Trevisan Fossá Professora Programa de Pós-Graduação em Comunicação
Midiática/UFSM

Resumo

Este artigo visa discutir as transformações que ocorrem nos processos de comunicação organizacional em situações de crise, questionando a relação que se estabelece entre a organização e a instância midiática. Observamos uma mudança no contexto social, este cada vez mais moldado, além da lógica do consumo, também pela lógica da mídia. Nesse cenário questionamos as políticas de posicionamento adotadas pelas organizações frente à instância midiática, seja a política de portas abertas, seja o *appropriate openness*. Entendemos que estas devem estar embasadas em valores como credibilidade, ética e respeito para com os atores envolvidos. Da mesma forma que, gerir uma crise demanda posturas orientadas pela ética e comprometidas com o esclarecimento da opinião pública.

Palavras-chave: crises organizacionais; comunicação organizacional; política de portas abertas; *appropriate openness*; instância midiática.

Introdução

Diariamente presenciamos os avanços em termos de pesquisas e descobertas que tornam os processos organizacionais mais eficientes e menos impactantes ao meio-ambiente. As organizações investem grandes somas em inovações, na qualidade de seus produtos, na prática de estratégias criativas buscando, sempre, superar a concorrência, satisfazer e surpreender seus clientes.

Frente a este esforço de se manterem competitivas no mercado, as organizações lidam com problemas de imagem. Muitas organizações já passaram por crises que abalaram suas estruturas, mas sobreviveram. E o que as manteve vivas foi a força de sua credibilidade traduzida como sendo a imagem organizacional obtida pelo trabalho constante de comunicação perante os públicos de interesse (consumidores, investidores, distribuidores, acionistas, empregados, imprensa, poder político, entre outros).

A credibilidade empresarial pode ser considerada uma vantagem competitiva quando usada para conseguir a preferência de clientes e de consumidores, bem como obter a

¹ Trabalho Apresentado ao GT ABRAPCORP 2 - Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional do IV ABRAPCORP 2010 – Comunicação Pública: interesses públicos e privados. Congresso celebrado nos dias 20, 21 e 22 de maio de 2010, em Porto Alegre (RS).



tolerância da opinião pública em situações de crises empresariais geradas por falhas de processos, humanas, por acidentes naturais ou provocados, ou por outras razões.

A proposta deste artigo é deter-se, mais especificamente, na abordagem das crises organizacionais – sejam públicas ou privadas, uma vez que nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. A eclosão dessas situações que fogem ao controle da organização é uma temática constantemente debatida, mas que ainda carece de estudos mais sistematizados, principalmente na contemporaneidade em que tudo é visível e as relações comunicativas são cada vez mais fluidas.

Observarmos uma mudança no contexto social, este cada vez mais moldado, além da lógica do consumo, também pela lógica da mídia, segundo a qual as demais dimensões da própria sociedade são conformadas. Assim, este artigo visa discutir as transformações que ocorrem atualmente nas políticas de comunicação organizacional em situações de crise, questionando a relação que se estabelece entre a organização e a instância midiática.

A primeira parte do estudo aborda a questão das crises organizacionais na atualidade, trazendo alguns conceitos sobre crise e a importância da comunicação organizacional neste contexto a partir dos autores Sodré (2002), Argenti (2006), Mitroff (2000), Viana (2001), entre outros. A segunda parte trata sobre o relacionamento com a mídia em situação de crise, questionando a política de portas abertas e revisitando a concepção do *appropriate openness* com os autores Pinsdorf (1987), Dilschneider (1988), Millar e Heath (2004), Corrado (1994) e Forni (2008). O último tópico propõe-se a confrontar as ideias trazidas na primeira e segunda parte promovendo reflexões a respeito das práticas tanto organizacionais, quanto midiáticas.

1. Crises organizacionais na atualidade

A ocorrência de crises tem marcado presença na história de muitas organizações. A literatura consultada² sobre o assunto é unânime em dizer que normalmente as organizações não estão preparadas para enfrentar tais ocasiões, ou ainda denunciam que há aqueles gestores crédulos de que tal descontrole nunca se sucederá em sua empresa. No entanto, o Instituto para Gestão de Crises (ICM) norte americano³ analisando a cobertura da mídia no ano de 2008, mostra a ocorrência de 10386 casos de crises organizacionais que estamparam as

² Mitroff e Pearson (1993), Argenti (2006), Shrivastava & Mitroff (1987), Barton (1993) e Andrade (2008).

³ O Instituto para Gestão de Crises (ICM) é uma organização norte-americana fundada em 1989 que dedica-se à pesquisa e consultoria à empresas e personalidades auxiliando na elaboração do plano de contingência e de estratégias de comunicação em situações de crise. Conta com um banco de dados de mais de 147 mil matérias jornalísticas sobre crises organizacionais, as quais embasaram o lançamento do livro *When You Are The Headline*, além de artigos e relatórios anuais. Disponível em <<http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf>> Acesso em: 15 de dezembro de 2009.

manchetes da imprensa dos Estados Unidos. Outra questão apontada pelo relatório é o fato de que os executivos e gestores são responsáveis por “mais da metade de todas as crises, enquanto aos funcionários é creditado 31%, e às forças externas os restantes 18%, na média dos dez últimos anos”⁴ (ICM, 2009, p. 02).

Embora estes dados façam referência a realidade americana, quando observada a realidade brasileira as estatísticas não são diferentes. E, quando se fala sobre crises a situação mais comum é presenciarmos práticas reativas, onde os desafios a serem superados serão muito maiores. Um exemplo desta situação foi a crise enfrentada pela TAM com a queda do Fokker 100 em 1996.⁵ Tanto o caso da TAM, quanto da GOL⁶, para ficarmos somente no campo da aviação civil, percebe-se que tão importante quanto o próprio planejamento estratégico da organização, é também o plano para a gestão de crises.

Mas então, primeiramente, o que os autores entendem por crises organizacionais? Mitroff (2000, p. 33) conceitua crise como sendo algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Apesar desta definição abrangente é pertinente considerarmos que nem todos os problemas organizacionais se caracterizam como tais. O Instituto para Gestão de Crises refere-se às crises organizacionais como

uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio⁷ (ICM, 2009).

As crises organizacionais configuram-se como importantes eventos que extrapolam as “paredes” da organização e que provocam impactos junto aos públicos podendo trazer prejuízos para a corporação como um todo e provocando uma ampla cobertura midiática. Já

⁴ Tradução livre da autora para: “Executives and managers are responsible for more than half of all crisis, on average, while employees are credited with causing 31% and outside forces triggered the remaining 18% on average in the past ten years” (ICM, 2009, p. 02).

⁵ “No final de 1996, um avião da TAM que saiu do aeroporto de Congonhas, em São Paulo, com 99 pessoas a bordo, caiu logo depois da decolagem sobre um bairro na periferia do aeroporto” (NEVES, 2002, p. 191). Naquela época a empresa não possuía um plano de gestão de crise bem estruturado, dessa forma o então presidente da companhia, Comandante Rolim Amaro, precisou retornar de uma viagem para encabeçar a tomada de decisões. Até o ano de 2006, dez anos após a crise enfrentada pela organização, apenas 10% das indenizações haviam sido pagas, conforme matéria do *website* Terra.

Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/brasil/interna/0,,OI1212450-EI306,00.html>> Acesso em 15 de dezembro de 2009.

⁶ No dia 26 de setembro de 2006, o voo 1907 da Gol colidiu em pleno ar com um Jato Legacy, caindo na altura da Serra do Cachimbo, em Mato Grosso e matando 154 pessoas. Até 2009 38 famílias ainda aguardam um acordo com a companhia aérea para receber suas indenizações. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/cidades/mat/2009/09/29/apos-tres-anos-familias-de-vitimas-do-acidente-da-gol-ainda-lutam-na-justica-por-indenizacao-767827995.asp>> Acesso em 24 de março de 2010.

⁷ Tradução livre da autora para: “A significant business disruption that stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization’s normal operations and also could have a political, legal, financial and governmental impact on its business” (ICM, 2009).



Millar e Heath (2004, p. 02) argumentam que as crises são tipicamente definidas como “eventos previsíveis, mas sem hora para acontecer e que tem reais ou potenciais conseqüências para os interesses dos públicos assim como para a reputação da organização que passa por este momento”⁸. E Argenti (2006) traz uma das conceituações mais amplas ao dizer que

Crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser conseqüência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados do erro humano (ARGENTI, 2006, p. 259).

Podemos observar que as definições sobre crises acompanharam e aprimoraram-se de acordo com as diversas crises já ocorridas nas organizações, como por exemplo: a adulteração do Tylenol em 1982, o vazamento de óleo da Exxon Valdez em 1989, o caso da seringa em uma lata de Pepsi em 1993 ou o caso das pílulas de farinha da Schering em 1998, entre várias outras situações⁹.

Francisco Viana (2001), destaca a existência do elemento surpresa. O autor argumenta que por mais que algumas situações venham apontando para a ocorrência de um problema maior, o elemento surpresa ainda é o ponto crítico na eclosão de uma crise. E é neste momento que a competência da comunicação organizacional será medida. Em situações de crise as ações de comunicação precisam demonstrar coerência entre o discurso e a prática, e ética ao lidar com os diversos públicos envolvidos. Viana corrobora com esta ideia ao dizer que “a diretriz básica para vencer as crises encontra-se no teor do relacionamento que foi consolidado antes dos momentos de dificuldades” (2001, p. 384).

Sabemos que na atualidade, a ocorrência de uma crise rapidamente ganha projeção em escala mundial principalmente através das tecnologias da comunicação e da informação. Tecnologias, essas, que segundo Sodré (2002) transformam a sociedade atual e apontam para uma virtualização da vida. Até alguns anos atrás o conhecimento sobre a ocorrência de acidentes ou crises limitavam-se ao âmbito de determinada comunidade, ou seja, para tomar conhecimento sobre a sucessão de algum fato era necessário compartilhar do mesmo território geográfico.

⁸ Tradução livre da autora para: “A crisis is typically defined as an untimely but predictable event that has actual or potential consequences for stakeholders interests’ as well as the reputation of the organization suffering the crisis”.

⁹ Para mais detalhes sobre essas crises consultar NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.



Mitroff (2000) e Argenti (2006) alertam para a transformação ocorrida na sociedade, onde a mídia, a partir da introdução da tecnologia em suas rotinas produtivas, cobre fatos e acontecimentos em tempo real e âmbito global. Sodré (2002) complementa este pensamento ao elucidar a mídia como um quarto âmbito de existência da vida, apresentando características de instantaneidade, simultaneidade e globalidade a partir das tecnologias da comunicação, o que transforma os modos de visibilidade dos fatos no mundo.

A mídia em épocas de crises funciona como uma espécie de palco da legitimação, permitindo tanto a fluência de discursos integrados quanto de posições críticas e de protestos. A mídia condicionada a interesses de mercado impõe suas regras quanto a captura e seleção de assuntos ou ângulos de abordagem dos fatos a partir de crenças e pressupostos compartilhados pelos produtores da notícia. Assim a escolha de temas ou focos considerados relevantes obedecem a orientações prévias da empresa jornalística, de tal sorte que os produtores consideram o que será interessante e bem aceito por seus públicos.

E, neste interesse por capturar o outro, Pierre Boudieu (1997) em estudo sobre as características da televisão, alerta para um problema oriundo da cultura midiática em geral. Esta, com suas tendências homogeneizante e de banalização voltadas para a esfera do dramático e da espetacularização, retira da audiência a capacidade de propor, de forma autônoma o que quer ver e ouvir sobre os fatos. Desta forma, a mídia detém o poder de fabricar o gosto, impondo padrões de comportamentos e de agendamento de assuntos da atualidade.

Nesse contexto a mídia passa a ser responsável pelos processos de interação social, principalmente pelo seu poder simbólico de influência exercido a partir de seus meios e mensagens. A cobertura da mídia em situações de crise prioriza discursos e imagens com forte apelo psicológico, transformando a vida de pessoas comuns em espetáculo e formas de entretenimento. Percebe-se que em sociedades na qual impera a cultura da mídia, até mesmo as narrativas produzidas sobre uma crise, têm como objetivo principal a satisfação dos receptores.

Podemos compreender que a partir da transformação do papel da mídia na sociedade de consumo que a comunicação organizacional necessita adaptar-se a essa configuração e articular mídias tradicionais e novas mídias. Essa articulação parece destinada a transcodificar, segundo o termo de Douglas Kelner (2001), discursos da política dominante da mídia massiva, buscando fazer eclodir vozes de outros atores e de outros meios de comunicação. A busca de espaços em uma sociedade pluralista e democrática reflete-se em

um diferente posicionamento da organização frente às crises, já que hoje a mesma tem a possibilidade de comunicar-se com seus públicos por meio de ações comunicativas em que deixam de ser anunciantes para se tornarem produtoras de conteúdo informativo.

Em um ambiente marcado pela convergência tecnológica, globalização, fragmentação e interações mais fluidas, as organizações tornam-se mídias, transformando-se em seus próprios veículos de comunicação direcionados a públicos de interesse. De patrocinadoras de eventos passam a ser o próprio evento e nestas ações mostram para os seus interlocutores como os percebe ao mesmo tempo em que os convida para uma relação. Nesta busca pelo outro, as organizações se voltam menos para uma mensagem que precisa ser transmitida e mais para uma convocação de sujeitos para uma relação, a partir da qual sentidos, discursos e identidades são criados. Da mesma forma que a mídia enquanto organização também articula suas diversas ferramentas tecnológicas, inaugurando uma nova forma de estar no mundo e de se relacionar com os outros, uma “tecnocultura” conforme os dizeres de Sodré (2002) onde as relações humanas tendem a ser mais virtuais.

Em termos de vantagens trazidas pelo advento da tecnologia, ORDUÑA (2002) diz que é possível manter uma gestão telemática das crises, através da internet, onde se disponibiliza informações sobre o desenvolvimento dos acontecimentos em escala mundial e, assim estabelece-se uma capacidade de distribuir informação de forma imediata.

Assim, também presenciamos uma imediatividade e uma urgência na cobertura midiática dos fatos, cada vez mais ampla, dinâmica e articulando diversos atores e ferramentas nessa produção. Sabemos que a mídia ocupa-se da apuração do inusitado, do diferente, do conflito. Desta forma, as crises organizacionais imediatamente ganham espaço nas pautas midiáticas. Nesse instante são muitos depoimentos contraditórios, a busca por culpados, a espetacularização do ocorrido, boatos, fatos antigos que são suscitados na busca por uma explicação sobre a crise recém deflagrada. Forma-se um clima de apreensão, incerteza e comoção, onde a sociedade demanda por respostas e manifestações dos envolvidos.

E, nesse contexto, em que o surgimento de novas mídias ampliam o fluxo de informações, entendemos ser a mídia um público que demanda uma atenção especial, sobretudo pelo caráter amplificador dos fatos perante a opinião pública. Da mesma forma outros públicos precisam ser acionados em épocas de crise a fim de que os atributos da empresa como produtos e valores para a sociedade sejam transformados em escudos na preservação da imagem da empresa.



2.O relacionamento com a mídia: *appropriate openness* x política de portas abertas

Ao eclodir uma crise uma das primeiras ações recomendadas por alguns estudiosos no assunto (MITROFF, 2000; ARGENTI, 2006; CORRADO, 1994) trata-se de elencar os públicos prioritários para a comunicação da organização. É a partir do plano de crise que a corporação, embora em uma situação tensa e complexa, encontrará delineadas as principais medidas a serem tomadas. Ao mesmo tempo, é necessário entender que “todo planejamento que uma organização pode gerar permite apenas uma preparação parcial para uma crise. A verdadeira medida de sucesso é como se lida com um problema quando ele ocorre” (ARGENTI, 2006, p. 284).

Entendemos aqui que entre os tantos públicos que se relacionam com a organização a mídia é um dos principais. Dependendo de como a crise for gerenciada ou qual a postura adotada pela organização a mídia pode ser, tanto uma aliada, quanto uma forte opositora. “A imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado” (FORNI, 2008, p. 364).

Caponigro (2000), em seus estudos, deixa claro que a decisão estratégica de como comunicar antes e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões a ser tomada na administração do processo. É justamente neste ponto que reside um dos principais questionamentos deste artigo, pois ao abordar a questão do relacionamento organizacional com a mídia alguns autores defendem a política de portas abertas e, outros, o *appropriate openness*¹⁰.

Imediatamente após a ocorrência de incidentes ou acidentes que caracterizem situação de crise, a organização precisa comunicar a mídia sobre o ocorrido. Esta por sua vez, ávida por pautas que correspondam aos seus critérios de noticiabilidade, rapidamente se interessará pela tragédia, pelas mortes e pelos prejuízos trazidos à sociedade. É neste clima que a organização necessita gerir as informações sobre a crise e comunicá-las aos seus públicos uma vez que

as informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos. Um fluxo contínuo de informações indica que alguém está cuidando do problema. Quando não são dadas informações rapidamente,

¹⁰ Este termo é utilizado no Canadá por Pinsdorf (1987), na Austrália por Dilschneider (1988) e no Brasil por Salinas (1999). Embora seu uso também apareça em uma dissertação brasileira não foi realizada a tradução do termo e, aqui, continuaremos a utilizá-lo no inglês, sua língua original. *Appropriate Openness* faz frente à política de Portas Abertas e refere-se à necessidade da organização relacionar-se com a imprensa, mas mantendo algumas informações confidenciais sobre a crise deflagrada.



cria-se um vazio que alguma outra fonte preenche e as empresas não demoram a descobrir que perderam o controle do caso (CORRADO, 1994, p. 182).

Corrado (1994) é um dos autores que defende a política de portas abertas, ou seja, de que a organização deve prontamente responder a todos os questionamentos da mídia e que, não adotar esta postura implica em abrir espaços para que outras fontes abasteçam a mídia com as suas versões do fato. Marilene Lopes (2000) acredita que a rapidez e a transparência em situações de crise podem até mesmo reverter o problema. Forni (2008) é um outro autor que defende a política de portas abertas ao explicar que

uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais a sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança (FORNI, 2008, p. 383).

Atualmente, com as tecnologias da comunicação qualquer cidadão pode produzir seus próprios conteúdos, pode expressar-se a partir de ferramentas digitais acessíveis a todos, e, portanto, divulgar sua opinião, seu trabalho, sua pesquisa, ou até mesmo, sua versão dos fatos sem depender da mídia tradicional. A internet é um *medium* por excelência, que constrói e possibilita a existência de um novo ambiente nesse contexto midiático (SODRÉ, 2002).

Tendo em vista a transformação das relações atuais, em que a mídia não é mais a única a divulgar informações e versões dos fatos, é que se faz necessário repensar a adequação da política de portas abertas. Podemos facilmente ilustrar esta situação ao identificarmos a crise enfrentada pela TAM após a queda do voo 3054, em 17 de julho de 2007. Na expectativa de atender imediatamente a imprensa e estabelecer uma comunicação transparente e ágil, como defendem os autores acima, a TAM na madrugada após o acidente, à meia noite e trinta, divulga a primeira lista de passageiros e assim segue até as 5h08min do dia 18, divulgando um total de 6 releases até conseguir a lista correta¹¹. Ou seja, pressionada pela mídia a organização cede e inicia a divulgação de informações que nem internamente eram conhecidas ao certo e nessa busca incessante de relacionar-se abertamente com a imprensa, diversas famílias passaram a pior madrugada das suas vidas acompanhando o nome de seus entes, ora incluídos e ora excluídos da listagem.

É neste ponto que nos questionamos: Será que a busca por essa informação instantânea, simultânea e global não está tornando as organizações vítimas de suas próprias

¹¹ Informações obtidas no site

<<http://web.archive.org/web/20070809183414/http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=3&adArtigo=10742>> Acesso em 16 de dezembro de 2009.



manifestações “ansiosas” e imprecisas? Até que ponto a rapidez em informar significa uma gestão de crise eficiente? Onde está o equilíbrio entre a quantidade e a qualidade dos contatos com a mídia?

As mesmas questões também podem ser feitas em relação à mídia. Até que ponto a cobertura em tempo real não as torna vítimas de seus próprios deslizos? Desde quando a divulgação de informações imprecisas é priorizada para garantir vantagem nessas situações? Onde está o compromisso com a verdade tão aclamado nos discursos jornalísticos? Complementando esses questionamentos precisamos entender que

a versão da imprensa sobre pessoas ou entidades atingidas nem sempre é correta. [...] é necessário estar atento às apurações apressadas que redundam em deslizos da imprensa. Muitas matérias bombásticas não resistem a uma análise cuidadosa. [...] Essa é uma questão que a mídia ainda não conseguiu resolver, e que acaba comprometendo a visão de ética de idealismo que se tem do jornalismo (FORNI, 2008, p. 372).

A partir destas questões é que se faz relevante confrontar então, a política de portas abertas com o *appropriate openness*. Ao buscar entender a relação que necessariamente se estabelece entre organizações e mídia em uma crise, também se faz importante compreender que a urgência da imprensa não é a mesma da organização. Esse fato fica claro se refletirmos sobre os próprios motivos de existência de cada uma.

Nesse contexto, outro fator preponderante para esta diversidade na lógica de funcionamento, são os papéis assumidos por estas instituições. A mídia buscará diversas informações para compor suas pautas, e buscando atingir a visada da captação¹² (CHARAUDEAU, 2006), se utilizará de variadas estratégias e de diversos discursos para ampliar sua abrangência e cobertura sobre o ocorrido. Por outro lado, a organização encontra-se em uma situação paradoxal, pois necessita manifestar-se sobre o ocorrido, mas ao mesmo tempo, ainda procura familiarizar-se com a nova situação, as informações concretas ainda são escassas.

É neste momento que os autores Pinsdorf (1987) e Dilschneider (1988) *apud* Salinas (1999) defendem que na relação organização e imprensa é necessária uma maior conscientização sobre a política de *appropriate openness*. Segundo eles, divulgar rapidamente as informações que se tem, nem sempre se caracteriza como a melhor alternativa. Informações contraditórias, superficiais, imprecisas ou manifestações ambíguas somente contribuirão para agravar ainda mais a crise.

Ainda podemos entender que

¹² Charaudeau (2006) entende a visada da captação como a busca da mídia em trabalhar para atender, também, à necessidades econômicas e financeiras da organização que a sustenta.



falar toda a verdade, imposta, pelo ritmo da imprensa, é um aspecto a ser ponderado, visando calcular o nível de vulnerabilidade da empresa. É aceitável avaliar o momento certo de se repassar cada informação, ponderando, nesse aspecto, se vale preservar outras pessoas que não estão diretamente envolvidas no caso e, até mesmo, informações estratégicas da empresa. Não é mentir, mas omitir, em determinado momento, por determinada razão estratégica, prendendo-se ao que é essencial (GASCHEN, 2003 *apud* GONÇALVES 2005, p. 75).

É necessária uma reflexão prévia sobre os efeitos dessa mensagem organizacional e uma apuração mais concreta sobre o ocorrido. O *appropriate openness* busca adequar o tempo de processamento da crise deflagrada tanto para a organização, quanto para a imprensa. Ou seja, existirá sim o contato com a mídia, mas “abrindo” as informações possíveis e respeitando a existência, e até a necessidade, de se manterem dados confidenciais. Afinal, qual a validade da política de “portas abertas” quando as informações prestadas estão embasadas em dados sem importância ou que só atendem aos interesses da organização e, ainda, utilizam-se de comparações para minimizar o problema e mascarar o fato?

Field e Susskind (1997, p.78) são muito claros ao argumentar que “a direção (da empresa) deve decidir de antemão com clareza, o que vai ou não revelar durante uma crise. [...] evasivas, subterfúgios, e palavras brandas para ganhar a confiança do público não produzem bons resultados”. O *appropriate openness* não se trata de ocultar informações, mas sim, de divulgar o essencial, sem expor detalhes e nem os envolvidos.

Em relação ao exemplo citado anteriormente da TAM e sua política de portas abertas podemos confrontá-la com a atuação da *Air France* e o *appropriate openness*, após o desaparecimento e queda do voo AF 447 em junho de 2009. Na ocasião a organização, respaldada em uma rígida legislação francesa, manteve-se um tanto afastada da mídia, não divulgando a lista de passageiros, assim como não divulgou o nome dos corpos resgatados e identificados. No dia posterior ao desaparecimento da aeronave a empresa divulgou em seu *website* a quantia de 6 *releases*¹³ com informações gerais sobre o ocorrido. Enquanto no caso da TAM, 6 foram somente os *releases* para conseguir divulgar corretamente os nomes dos passageiros que realmente estavam naquele voo, no caso da *Air France*, 6 *releases* foram a cobertura de todo um dia de buscas pela aeronave desaparecida, publicando diversas informações, sem a necessidade de constantes correções como no caso da TAM.

Outro exemplo que podemos citar foi o caso do *Blog* da Petrobrás – *Fatos e Dados*¹⁴. Neste espaço a organização pública em questão, optou por adotar a política de portas abertas

¹³ Informações disponíveis em <<http://alphasite.airfrance.com/en/s01/press-releases#communique2537>> Acesso em 16 de dezembro de 2009.

¹⁴ Disponível em <<http://www.blogspetrobras.com.br/fatosedados/>> Acesso em 24 de março de 2010.



na gestão de sua crise¹⁵, divulgando em seu *blog* o conteúdo na íntegra de todos seus contatos com a instância midiática. O objetivo inicial foi o de evitar ruídos e/ou distorções em informações prestadas aos jornalistas. Se o intuito primeiro foi tornar a comunicação com a mídia o mais transparente possível, “colocando as cartas na mesa”, o que a organização conseguiu foi garantir uma polêmica ainda maior em meio às acusações de corrupção que vinha sofrendo, uma vez que a própria mídia questionou e condenou esta estratégia, caracterizando-a como antiética já que não respeitava os preceitos da fonte jornalística. Com a divulgação no *blog*, a Petrobrás antecipava o conteúdo das matérias antes mesmo dos jornais as publicarem, o que estremeceu a relação entre organização e instância midiática.

Millar e Heath (2004) argumentam que uma crise possui duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica e de gestão, a segunda dimensão é a da comunicação, isto é, são as medidas subjetivas que atuarão para redefinir o significado da crise e interferir na percepção do fato pelos públicos organizacionais. Esses autores defendem que as definições modernas sobre o que é uma crise acrescentam o fato de que esta se constitui também, como um problema retórico.

É neste contexto que podemos relacionar o conceito de *appropriate openness*, uma vez que, como uma questão retórica a organização necessita estar consciente de que manifestar-se perante a mídia nessa situação, exige um habilidoso planejamento de construção e difusão da mensagem organizacional em que se busque responder as preocupações dos públicos de uma maneira ética e responsável para com todos os envolvidos.

3.Comunicação de Crises: reflexões e ponderações

Ao analisarmos crises que já ocorreram e foram superadas percebemos que a eclosão de um evento como este sempre será uma situação nova para a organização em que ela ocorre. É o elemento surpresa, aquilo que não pode ser planejado, que não pode ser determinado, nem medido ou enquadrado. Conforme comentado anteriormente por Argenti (2006), o planejamento será somente uma tentativa de antecipar-se ao inesperado. Ou seja, cada situação é única e neste caso é necessário entender que uma crise é uma situação pontual, mas

¹⁵ Na época do lançamento do Blog, em 16 de junho de 2009, a Petrobrás estava envolvida em uma CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) onde foram investigadas diversas acusações de corrupção contra a organização. No *link* “sobre” fica clara a adoção da política de portas abertas quando eles explicam o intuito do *blog*: “Esse blog é administrado por uma equipe de profissionais de comunicação da Petrobras. Nele, apresentamos fatos e dados recentes da Companhia e o posicionamento da empresa sobre as questões relativas à Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI). Leia, comente e divulgue para seus amigos.”



com potencial para provocar danos à organização como um todo, podendo levá-la até ao encerramento de suas atividades.

Quiçá não seria este o memento então, para superar as recomendações dos manuais de gestão de crise e passar a entendê-la como algo maior? Quem sabe a gestão de crise não seria um processo com início muito anterior ao que se imagina?

Na verdade, as medidas práticas de gestão de crise são tangíveis e previsíveis, sendo assim, entendemos que esta é a etapa, resguardada suas devidas complexidades, mais elementar de todo o processo. O que está em jogo é como comunicar, o que dizer, quais canais utilizar e para quem dizer.

Complementando esta ideia percebe-se que até algum tempo atrás a gestão de crises se concretizava mais como um plano de contingência, com ações práticas, sem a necessidade de se importar com a comunicação dos fatos. Hoje, com uma sociedade mais exigente, mais informada e mais consciente de seus direitos e deveres, a forma como as crises são divulgadas e resolvidas adquire extrema importância. É insuficiente uma organização ser comprometida com suas políticas somente no dia-a-dia, sua competência e ética serão medidas pelos seus vários públicos, sobretudo, em situações de crise. “A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. Tudo isso impacta a imagem das corporações, com o rescaldo muitas vezes indigesto do evento negativo” (FORNI, 2008, p. 366).

O que se quer dizer é que a construção de uma imagem positiva e a qualidade do relacionamento com a mídia não será determinada exclusivamente pelas estratégias e pelos contatos estabelecidos durante uma crise. A relação com este público organizacional é uma só, existente desde o início das operações da organização. Se a política de relacionamento com a mídia sempre foi baseada em subterfúgios ou troca de favores, de nada adianta, naquele momento, optar pela adoção de uma postura receptiva e agradável. Este é um público que, assim como todos os outros, necessita ser trabalhado e previsto no planejamento da comunicação organizacional, a fim de que a imagem corporativa seja positiva e consolide, também, uma reputação favorável ao longo dos anos.

A crise, por suas dimensões, pode gerar um passivo de imagem, tanto maior quanto menor a credibilidade do atingido. Por isso, a construção desse ‘ativo’ torna-se um diferencial para quem de repente fica exposto. Reputação e credibilidade não são importantes apenas para o mercado. A mídia também tem alta consideração, na hora de julgar comportamentos e atitudes (FORNI, 2008, p. 381).



Ao conjecturar sobre as políticas a serem adotadas no relacionamento entre a organização e a mídia, seja de portas abertas ou *appropriate openness*, podemos nos questionar sobre a viabilidade da segunda, já que vivemos em uma sociedade midiaticizada. É possível divulgar apenas informações essenciais de uma crise, frente às pressões da mídia pelo “furo de reportagem”, pela cobertura em tempo real, uma vez que a mesma incorpora diversas ferramentas que contribuem para uma imediatividade?

Tendo como base a contribuição de Forni (2008) acima, podemos responder que sim. Se tanto a mídia quanto as organizações orientarem seus relacionamentos a valores como credibilidade, ética e respeito para com todos os atores envolvidos nessas situações teremos a cobertura de crises organizacionais menos dramatizadas, menos espetacularizadas. Situação essa, que trará diversos benefícios para a sociedade e, também, para a organização, como a preservação dos relacionamentos organizacionais, a preservação dos familiares prejudicados e envolvidos pela crise, a possibilidade da mídia focar suas pautas à cobertura do fato em si, às ações preventivas ou as práticas organizacionais que buscam a solução para o ocorrido.

Também se faz necessário o entendimento por ambas as partes – mídia e organização - de que vivemos em um mundo com abundância de informações, mas com carência de compreensão. Logo, não serão as constantes manifestações “vazias” de uma organização que serão as responsáveis pela preservação de sua imagem e reputação ou que demonstrarão seu forte compromisso com a verdade e com a divulgação de fatos de interesse social.

Destacamos então, uma reflexão acerca da questão ética envolvida em qualquer relacionamento e, sobretudo, em situações de crise.

É possível conviver com crises? Sim. Desde que a empresa seja reconhecida pela sociedade pela atuação ética e responsável e adote um relacionamento permanente e consistente com a mídia. Para isso, não basta uma boa explicação. Fundamentalmente na verdade e na transparência ajuda a amenizar desgastes na imagem. Se os executivos modernos aprenderam a lição com quem errou e acertou, certamente ficará mais fácil encontrar o caminho quando a crise chegar (FORNI, 2008, p. 387).

Millar e Heath (2006) entendem que, na atualidade, as organizações ainda necessitam conscientizar-se de que não se pode controlar as diversas manifestações que ocorrem em uma situação de crise. E nenhuma organização garante seu sucesso andando sem rumo, mas precisa sim, orientar suas práticas por valores morais e éticos, adotando um modelo de gestão comprometido com o desenvolvimento da sociedade como um todo (PASSOS, 2004). Ou seja, a organização pode e deve fornecer informações, providenciar medidas e avaliações que

demonstrem sua habilidade e disposição em resolver ou amenizar os impactos causados pela crise, através de procedimentos e políticas efetivas de gestão e comunicação.

Considerações finais

A discussão que se promoveu até aqui não objetiva fornecer fórmulas prontas ou estratégias para os relacionamentos organizacionais, no entanto, procurou fomentar a reflexão acerca das transformações sociais que permeiam este próprio relacionamento entre instância midiática e organização em um contexto de crise.

Se enxergarmos as crises organizacionais metaforicamente como batalhas, que envolvem a participação de diversos atores em uma sociedade midiaticizada, quiçá a decisão de comunicação tomada com tranquilidade seja a melhor estratégia a ser adotada nessa situação. Assim como Suz Tzu (2007) nos coloca em sua famosa obra “A arte da guerra”, que vencer a “guerra” não é meramente uma questão de emergência, mas sim, de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, José Gabriel Jr. **A Sociedade da Informação e as Organizações em Momentos de Crise**: uma investigação interpretativista do fluxo de comunicação em períodos de turbulência. Portugal, PT. 2008. 122f. Dissertação (Mestrado da Universidade Católica Portuguesa). Universidade Católica Portuguesa. Portugal, 2008.
- ARGENTI, Paul. **A comunicação empresarial** – a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- BOURDIEU, Pierre. Sobre a televisão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.
- CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis counselor**. Chicago: Contemporary Books, 2000.
- CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. Tradução: Angela S. M. Corrêa. São Paulo: Contexto, 2006.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DILSCHNEIDER, Robert L. **Interview**. The Australian Financial Review, Austrália, abril 1988.
- FIELD, Patrick; SUSSKING, Lawrence. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2008. p. 363 – 388.
- GONÇALVES, Juliana Costa. **O gerenciamento das estratégias de comunicação em crises empresariais**. Belo Horizonte, MG. 2005. 167f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2005.
- KELNER, Douglas. A cultura da mídia. Bauru: EDUSC, 2001.
- LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Makron Books, 2000.
- MILLAR, Dan Pyle; HEATH, Robert L. **Responding to crisis**: a rhetorical approach to crisis communication. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- MITROFF, Ian. **Managing Crisis before they happen**. New York: Amacom, 2000.
- MITROFF, Ian; PEARSON, Christine. **Crisis management** – a diagnostic guide for improving your organization’s crisis-preparedness. São Francisco: Jossey Bass, 1993.
- NEVES, Roberto de Castro. **Crisis empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual.htm>>. Acesso em: 07 de out. 2009.
- PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.



PINSDORF, Marion K. **Communicating when your company is under siege.** Toronto: Lexington Books, 1987.

SALINAS, Adriana V. **Crise! A comunicação externa organizacional em tempos de crise por acidente maior:** O voo 402, a TAM e a imprensa, um estudo de caso. São Paulo, 1999. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1999.

SHRIVASTAVA, Paul; MITROFF, Ian. **Bhopal:** the language of tragedy. New Management, 1987.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do Espelho:** Uma teoria da comunicação linear e em rede. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Obra traduzida do Chinês por Thomas Cleary, trad. de Euclides Luiz Calloni, Cleusa M. Wosgrau. São Paulo: Pensamento, 2007.

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