



**Centro de Educação Superior de Brasília  
Instituto de Educação Superior de Brasília  
Curso de Especialização em Assessoria de Comunicação Pública**

## **MANUAL PARA GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO**

**Dijanira Goulart de Sousa**

Orientador: Msc. João José Forni

Brasília – DF

01 /2006

**Dijanira Goulart de Sousa**

**MANUAL PARA GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Assessoria em Comunicação Pública, sob a orientação do professor Msc. João José Forni.

Brasília – DF

IESB

01/ 2006

**Dijanira Goulart de Sousa**

**MANUAL PARA GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada e aprovada em 06 de janeiro de 2006, pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Msc. João José Forni – orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elizabeth Brandão – coordenadora

Dedico este trabalho ao Professor João José Forni, por todo estímulo e atenção dispensada durante elaboração deste trabalho. E aos meus pais, Célia Maria de Sousa e Nilton Eduardo de Sousa, pelo apoio e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador e professor, João José Forni, por ter estimulado o meu aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

“Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações.”

(João José Forni)

## RESUMO

Este trabalho resume conteúdos relacionados à crise em comunicação, e apresenta como produto final um manual para gerenciamento destes momentos em que se apresenta uma conjuntura desfavorável para empresas, executivos e/ou pessoas públicas que enfrentem esta dificuldade – pois todos estão, de alguma forma, ligados à comunicação. O manual foi formado por análises de cases específicos, relacionados à crise em comunicação. Também foram examinados manuais de assessoria de imprensa que apresentam tópicos sobre o tema, além de pesquisa bibliográfica sobre o assunto. Após essa análise e a compilação do conjunto de informações encontradas, foi possível elaborar um manual para gerenciamento de crise em comunicação, que oferece dicas objetivas para o executivo e para o profissional de imprensa, encarregado de administrar a relação com a mídia. Aborda o conceito de crise em comunicação, medidas preventivas, erros na hora da crise e dicas a serem seguidas no momento de crise.

O manual deve funcionar como um instrumento prático, para ser utilizado por instituições públicas e privadas, personalidades e celebridades públicas, e também como fonte de pesquisa para estudantes de jornalismo interessados em aprofundar o assunto e avançar na discussão destas questões aqui abordadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Crise em comunicação – Gerenciamento – Prevenção – Fator surpresa.

## **ABSTRACT**

This paperwork treats about the condensation of a content of crisis management in the communication area, which has resulted on the elaboration of a handbook directed for this theme. The manual has been produced through analysis of cases related to the communication crisis and press office handbooks, which is used to enclose topics regarding the theme, as well as a bibliographic research concerning the subject. After the analysis and compilation of this material, it was possible to elaborate a manual for management in communication crisis, which offers objective guidelines for business men and professionals from the press area. It also deals with the concept in communication crisis, preventive measures, and instructions to be followed during the moment of crisis. The manual shall work as a practical instrument to be used for public and private institutions, for public personalities and also as a source of research for students of journalism.

**KEYWORDS:** Communication Crisis – Management– Prevention – Surprise Factor.

## SUMÁRIO

|     |                                                   |    |
|-----|---------------------------------------------------|----|
| 1   | INTRODUÇÃO                                        | 9  |
| 2   | CRISE EM COMUNICAÇÃO                              | 12 |
| 2.1 | A crise                                           | 12 |
| 2.2 | Crise e assessoria                                | 13 |
| 2.3 | Crise e mídia                                     | 14 |
| 2.4 | Gerenciamento de crise                            | 17 |
| 2.5 | Comitê de crise                                   | 22 |
| 2.6 | Porta-voz                                         | 23 |
| 2.7 | Pós-crise                                         | 28 |
| 3   | PROBLEMAS DA CRISE EM COMUNICAÇÃO                 | 30 |
| 3.1 | Ninguém está imune à crise                        | 30 |
| 3.2 | Crise: um prato cheio para mídia                  | 31 |
| 3.3 | Não fuja da mídia                                 | 34 |
| 3.4 | A versão da crise                                 | 35 |
| 3.5 | Assuma as responsabilidades                       | 36 |
| 3.6 | Crise: um grave problema                          | 37 |
|     | PARTE II                                          | 39 |
| 4   | MANUAL PARA GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO | 39 |
| 4.1 | Introdução                                        | 39 |
| 4.2 | Conceitos de crise em comunicação                 | 40 |
| 4.3 | Medidas preventivas                               | 41 |
| 4.4 | O que não fazer na hora da crise                  | 43 |
| 4.5 | Dicas da crise em comunicação                     | 44 |
| 5   | CONCLUSÃO                                         | 46 |
|     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS                        | 47 |

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de elaborar um manual para gerenciamento de situações de crise em comunicação. O trabalho será dividido em duas partes: a primeira, engloba a introdução, dois capítulos teóricos que abordam os temas “crise em comunicação” e “os problemas da crise”. A segunda parte do trabalho será a elaboração efetiva do manual para gerenciamento de crise em comunicação.

Empresas, governos, autoridades em geral, precisam de um planejamento prévio para situações de crise. Para isso, se faz necessária uma padronização de ações, tanto preventivas quanto emergenciais. Na falta de literatura específica sobre o assunto – restrita, hoje, a publicações dirigidas ao público especializado – um manual prático e objetivo para os executivos utilizarem em situações de crise, com dicas sobre gerenciamento de crise em comunicação, pode servir como instrumento de auxílio e orientação para enfrentar esses momentos delicados na relação com a mídia.

A gestão da comunicação em situações de crise é de competência da assessoria de comunicação, tanto no que se refere ao público interno, quanto externo. As assessorias, apesar de possuírem um papel relevante nos momentos de crise, ainda não conquistaram a devida confiança por parte da maioria dos gestores de grandes empresas, administradores públicos e governos. Em consequência, o gerenciamento de crise como medida preventiva é deixado para segundo plano pelas instituições.

A maioria dos gestores só se preocupa em buscar medidas de administração de crise em momentos emergenciais, quando a situação se tornou caótica e fica ainda mais difícil de ser controlada.

A partir da constatação dessa falha, surgiu a idéia de elaborar um manual para situações de crise em comunicação, contendo informações de como empresas e governos devem agir nessas ocasiões em relação à mídia, ao público externo e interno.

A elaboração de um manual para situações de crise em comunicação se faz necessária em virtude da carência de uma bibliografia específica sobre o assunto. O manual, além de padronizar as ações em relação a situações de crise em comunicação, pode oferecer um direcionamento melhor das ações preventivas, emergenciais e posteriores à crise. A falta de uma padronização de ações nesse momento pode gerar danos irreversíveis à imagem de uma instituição ou pessoa. A maioria das ações de imprensa, que causaram ônus à imagem de pessoas ou empresas, decorre de situações de crise mal gerenciadas.

O manual deve funcionar como um instrumento prático para ser utilizado por instituições públicas, privadas, por personalidades públicas e também como fonte de pesquisa para estudantes. Oferece informações objetivas para o executivo e para o profissional de imprensa, abordando o conceito de crise em comunicação, medidas preventivas, erros na hora da crise e dicas a serem seguidas no momento da crise.

Para a elaboração deste trabalho foram analisados *cases* de crise em comunicação, que serviram para gerar subsídios consistentes na elaboração do manual, além de pesquisa bibliográfica direcionada ao assunto e de subsídios adquiridos na prática e repassados à autora. O embasamento teórico do trabalho deriva da recuperação de uma bibliografia básica de gerenciamento de crise em comunicação. Foram também analisados manuais de assessoria que já continham tópicos sobre o tema. A expectativa é que o referido manual, com os

aperfeiçoamentos necessários poderá ser um instrumento útil para executivos e profissionais de imprensa nas assessorias e estudantes de jornalismo.

## 2 CRISE EM COMUNICAÇÃO

### 2.1 A crise

É um erro pensar que uma empresa não pode ser atingida por uma crise. “Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações”. (FORNI, 2002, p. 363).

A crise não é algo com que as empresas ou o governo se deparam diariamente. Uma das características da crise é o fator surpresa, muito embora alguns autores defendam a idéia de que a crise costuma dar sinais claros antes de eclodir. Geralmente, antes mesmo que os próprios líderes e envolvidos fiquem cientes dos problemas, a informação e os acontecimentos já se encontram fora de controle. Quando ocorrem acidentes, os indivíduos que detêm o poder de decisão em qualquer organização devem atender às indagações de vítimas, jornalistas, organizações populares e do público em geral. “Depois de um acidente, empresas e órgãos responsáveis devem decidir rapidamente o quanto vão revelar, quando e a quem se dirigir. Se um acidente é de interesse nacional, a mídia vai descobri-lo e espalhar a notícia quase imediatamente”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 78).

Qualquer fato que aconteça e afete a imagem de uma instituição ou de uma personalidade pode gerar uma crise. Fatos inesperados que geram assuntos de teor negativo podem culminar em matérias negativas e desencadear uma crise maior ainda. “No mercado, admite-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de

desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa”. (FORNI, 2002, p.373).

## **2.2 Crise e assessoria**

Numa situação de crise, o papel da assessoria de imprensa é essencial. Ao contrário do que se pensa, a assessoria tem uma função estratégica na hora de gerenciar uma crise. O objetivo do gerenciamento de crise é evitar maiores estragos na reputação de uma empresa, governo ou até mesmo de uma personalidade. Um bom gerenciamento de crise reflete diretamente nos negócios, ou seja, no lucro e na manutenção da imagem de uma empresa.

Nos Estados Unidos, a noção de crise e de comunicação de crises estendeu-se a acontecimentos tão banais como demissões ou falências. Nenhuma grande empresa reduz seus efetivos ou pede concordata sem antes ter apelado aos assessores de comunicação. (MAMOU, 1992, p.57).

Empresas e grande líderes devem se conscientizar da importância da assessoria durante a elaboração de um planejamento prévio para enfrentar uma situação de crise. Nos momentos críticos a comunicação é de vital importância e as assessorias possuem um papel fundamental na hora de gerenciar uma crise. Deixar as assessorias de lado neste momento é um erro. A comunicação bem planejada funciona como aliada e evita maiores danos no desencadear de uma crise. “O assessor é um aliado. Não deve haver assuntos da empresa vetados ao seu acesso. [...] O assessor melhor informado sobre os assuntos estratégicos da empresa, está mais apto a contribuir com o assessorado”. (MIDIA..., 1996, p.10).

Uma ação rápida da assessoria de imprensa pode evitar o desencadear de uma crise. Cabe a assessoria apurar o que foi solicitado pelo jornalista oferecer respostas plausíveis como forma de evitar uma publicação errônea ou bombástica

do assunto abordado. O que facilita o trabalho de planejamento para enfrentar uma provável tensão. “Saber o estágio da matéria, as fontes que o repórter já consultou, a versão e a dimensão que ele tem da denúncia facilita o controle da pauta”. (FORNI, 2002, p. 368).

### **2.3 Crise e mídia**

Na hora da crise, é muito comum que os dirigentes queiram fugir da imprensa. Essa é uma atitude equivocada. Não se deve evitar a imprensa, especialmente nesta ocasião. O ideal no momento da crise é recebê-la, oferecendo respostas objetivas e verdadeiras. Atender a imprensa prontamente depõe a favor da empresa, pois demonstra seriedade nas ações e evita uma publicação ainda mais desfavorável e uma maior repercussão sobre o problema na mídia.

É comum também que pautas negativas não sejam bem recebidas pelas assessorias de imprensa. Essas posturas adotadas pelas assessorias são erradas, e podem prejudicar ainda mais a empresa na hora de crise. As pautas negativas são as que mais merecem atenção por parte dos assessores. É preciso levar em consideração que, dependendo do andamento da apuração e das informações já obtidas pelos jornalistas, uma crise pode vir à tona a partir daquela pauta rejeitada pela assessoria. Afinal, as pautas negativas podem servir de presságio para o desencadear de uma crise. E é papel fundamental do assessor não medir esforços para oferecer uma posição rápida, clara e objetiva sobre o assunto para a imprensa. “Para evitar que um boato espalhado pelos meios de comunicação se transforme numa informação confirmada, é preciso bloqueá-lo através da contra-informação pela imprensa”. (MAMOU, 1992, p. 115-116).

Quando há uma pauta negativa de denúncia, é um equívoco achar que não responder a solicitação prontamente é uma vantagem para se ganhar tempo. Ou o fato de não responder vai fazer com que o jornalista desista da pauta. O ideal é apurar o assunto o mais rápido possível, e só então passar uma versão plausível para o jornalista. “Nessa hora, por inexperiência ou precipitação, cometem-se vários erros: tentar desqualificar o jornalista irritar-se ou deixar para responder no dia seguinte, como se o tempo reduzisse a capacidade de o repórter apurar e escrever”. (FORNI, 2002, p. 368).

Qualquer solicitação de pauta merece atenção. Atender as indagações dos jornalistas prontamente evita males maiores como a publicação de denúncia errônea que poderia macular a imagem da empresa e desencadear uma crise. “Outro princípio básico: nunca desprezar uma pauta do jornalista, por mais adiantado que seja o horário ou por mais difícil que seja o tema”. (FORNI, 2002, p. 369).

Ignorar uma solicitação de pauta não reduz a necessidade do jornalista. Ao contrário, aumenta a possibilidade da matéria ser divulgada, o que é pior sem ouvir a versão da empresa. Mediante uma solicitação de pauta, é preciso agir e prontamente oferecer respostas diretas, sinceras e convincentes, para auxiliar o trabalho do repórter.

Omitir-se quando existe uma crise instalada na empresa não é recomendável. Agindo assim, se dá o aval ao jornalista escrever a versão que ele bem quiser. Quanto mais a empresa participar da apuração da notícia, melhor para a imagem da empresa. Fornecer respostas verdadeiras e esclarecedoras depõe a favor da empresa. “A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis”. (FORNI, 2002, p. 370).

Durante o desencadear de uma crise a imprensa pode servir como um canal de comunicação entre a empresa e seu público. “A imprensa, por ser o meio mais importante, deve ter tratamento diferenciado nas crises das empresas, porque tem a capacidade de atingir todos os públicos”. (FORNI, 2002, p. 378).

No momento da crise, a mídia também pode funcionar como uma intermediadora durante as negociações entre a empresa e seu público. Pois muitas vezes ela funciona como um elemento neutro, o que favorece o diálogo e facilita a formação de acordos. “Grupos em conflito devem procurar a mídia juntos, para que ela possa colaborar em seus esforços para a criação de um consenso.” (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 240).

Expor os problemas e apontar soluções é o que se espera da empresa no momento da crise. Agir assim evita piores consequências no momento da crise, além de valorizar a credibilidade da empresa. “Expor todas as informações pode proteger o público de futuros riscos e defender um órgão ou empresa de ações legais”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 97).

A mídia não deve ser encarada como inimiga nestas situações. Ao contrário, ela pode servir como uma aliada no desenrolar da crise. “Por fim, não trate a mídia como inimiga”. (SUSSKIND ; FIELD, 1997, p. 232).

Manter um bom relacionamento com a mídia amplia as chances de amenizar os males da crise. O ideal é colaborar com trabalho da mídia. “Soluções bem-pensadas, em vez de atitudes defensivas devem ser colocadas em prática ao se lidar com a mídia.” (SUSSKIND ; FIELD, 1997, p. 226).

Segundo Susskind e Field (1997, p. 235):

Uma das maneiras de se manter a confiança da mídia é aborda-la com abertura e honestidade. Tentar ganhar tempo escondendo informações da mídia é um dos piores erros a ser cometido. Ao invés de ganhar tempo, a empresa perde a credibilidade e aguça a antipatia da mídia o que fomenta matérias desfavoráveis.

O ideal é falar a verdade e demonstrar boa vontade em esclarecer as dúvidas demandadas pela mídia. “Diga à mídia o que você sabe e admita o que você não sabe. Alegações vazias e falsas afirmações de certeza são muito piores que um simples ‘eu não sei’”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 233).

É fato que uma situação de crise é um prato cheio para mídia. A crise geralmente está relacionada à tragédias e grandes escândalos, o que torna a notícia mais atraente para a mídia. Para Forni (2002, p. 367-368) “A mídia alimenta-se da crise. E há uma tendência, sobretudo nos meios audiovisuais, para que a informação dê lugar à mídia espetáculo”. Os veículos de comunicação buscam investigar, explorar e até mesmo supervalorizar pautas com essas características. Fato que fomenta a crise e contribui para que ela repercuta na mídia por mais tempo, o que prejudica ainda mais a imagem da instituição ou a reputação da personalidade atingida. “Questiona-se muito, hoje, se a mídia fabrica a crise ou se a crise precede a exploração pelos meios de comunicação” (MAMOU, 1992, p. 21).

Também para FORNI (2002, p. 386),

A mídia, de uma ameaça, pode-se transformar em aliada, alertando os clientes, publicando avisos de utilidade pública, avisando os prejudicados, enfim, reconhecendo que a empresa ou órgão público errou, mas está tentando corrigir o erro.

## **2.4 Gerenciamento de crise**

Um assunto negativo que ganhe projeção pode desencadear uma crise. E a crise quando desencadeada dificilmente pode ser contida. Uma crise mal gerenciada pode culminar na falência de uma empresa e até mesmo no fim de carreira de uma personalidade. Daí se justifica a importância da prática sistemática de gerenciamento de crise em comunicação nas assessorias de imprensa. A melhor

maneira de lidar com a crise é através da prevenção. Medidas preventivas facilitam o gerenciamento de uma crise. Fazendo uso de medidas preventivas, é mais fácil amenizar os estragos da crise e até mesmo preservar a imagem da empresa. “Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa” (FORNI, 2002, p. 382).

Manter um bom relacionamento com a mídia também é uma prática importante no momento de crise. Agir de forma clara e verdadeira ajuda na hora de administrar a versão da mídia e com isso preservar a imagem da empresa.

Uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa. Uma crise muitas vezes é inevitável e gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela e isso se dá através de um bom relacionamento com a mídia agindo de forma transparente, segura ética administrar a versão da mídia é uma forma para preservar a imagem da empresa (FORNI, 2002, p.387).

Através da prevenção é possível evitar maiores estragos à imagem da empresa no momento da crise. Por meio de um planejamento de comunicação os momentos de crise podem ser superados. “A premissa do planejamento e da prevenção é a base da administração de crises.” (FORNI, 2002, p.383).

Quando uma notícia ruim toma projeção, o ideal é agir rápido. Os dirigentes, em parceria com a área de comunicação, devem se preparar para o assédio da mídia e de seu público. Uma ação rápida e planejada muitas vezes ameniza ou, até mesmo, impede o desencadear da crise.

Se a empresa não conseguiu intervir antes da divulgação de ocorrências desabonadoras, apurar tudo, rapidamente, para formular, junto com a área de comunicação, uma versão plausível e convincente à imprensa. Embora isso não assegure a publicação da versão correta, pelo menos tenta interromper a continuação do assunto como pauta. (FORNI, 2002, p. 368).

Numa situação de crise deve-se agir prontamente. Observar os sinais da crise e atuar com cautela e perspicácia. Esse é um momento crucial para que se

possa manter a crise sob controle. Omitir-se nesse momento pode significar a ruína da instituição ou de uma carreira.

Segundo Forni (2002,p. 383):

O mercado está apreendendo - e na prática se confirma - 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.”

No momento de crise ações rápidas e coerentes devem ser tomadas. É bom lembrar que em momentos difíceis a mídia não perdoa. Pelo contrário: o momento de crise é quando assédio por parte da mídia aumenta. E é quando o espírito de liderança e iniciativa deve prevalecer.

Em crise de relações públicas, não há tempo suficiente de você criar um roteiro de ação. Os acontecimentos estão fora de controle, outros interesses entram em jogo e a mídia aproveita essas situações. Além disso, como esses conflitos exigem pensamentos ágil e respostas rápidas, aqueles que estão sob pressão são muitas vezes movidos tanto pela razão quanto pelas emoções. (SUSSKIN; FIELD, 1997, p. 251).

É importante sempre ter em mente que a empresa deve manter a crise sob controle. Quando a mídia assume o controle das informações relacionadas aos assuntos da crise, a instituição fica em desvantagem e pode perder o controle da situação. É que o assunto quando abordado deve ser discutido de acordo com a sua dimensão real. Mentir ao tentar minimizar a situação só prejudica o processo de gerenciamento da crise. Falar a verdade, com imparcialidade, demonstra credibilidade. O compromisso com a verdade depõe a favor de uma volta por cima.

Em resumo, nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia, mas a empresa. Se a mídia tomar a iniciativa, será muito difícil reverter. Além de seguir o conselho de Corrado (1994)- contar tudo e depressa -, adotar uma atitude realista e não tentar minimizar os fatos são ações que podem esvaziar ou minimizar a crise. (FORNI, 2002, p.368).

A crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande porte, que alcançam publicidade natural. A administração de crises deve se preocupar também com fatos aparentemente simples e

insignificantes e que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam. Por erros na condução, inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administrados na relação com os clientes e a opinião pública (FORNI, 2002, p.365).

No momento de crise, os ânimos costumam se exaltar. Dirigentes, funcionários, e até a própria área de comunicação costuma perder o equilíbrio. É a ocasião em que costumam ocorrer ações equivocadas. Falar sobre um fato negativo de maneira impulsiva pode agravar o problema. Antes de se pronunciar, é necessário planejamento. Falar por falar não necessariamente soluciona o problema; pode, isso sim, aumentar os estragos. “A dimensão e o enfoque da resposta precisam ser muito bem medidos. A ânsia de responder pode exagerar a dose do remédio, com reação desproporcional ao estrago produzido pela matéria.” (FORNI, 2002, p. 371).

O papel dos líderes de uma empresa no momento de crise é muito importante. Eles devem participar diretamente dos esforços do gerenciamento de crise. “Se uma corporação é o centro de um acidente ou desastre, seus executivos devem se esforçar especialmente para conseguir o apoio de líderes do governo”.(SUSSKIND ; FIELD. 1997,p. 95).

No momento da crise, não se deve ficar apático esperando que os acontecimentos tomem projeções maiores, muitas vezes irreversíveis. O ideal é tomar a frente dos acontecimentos, apurar os fatos, assumir erros e apontar soluções. “No auge de uma crise, a liderança – no sentido de tomar as atitudes corretas – deve ser exercida”. (SUSSKIND; FIELD. 1997,p. 251).

Ficar receptivo no momento de crise é o melhor que deve ser feito. Com essa atitude ganha o público interno e externo e a própria mídia. E ganha também a empresa, pois com o canal de negociações aberto, as soluções para os problemas acontecem de forma mais rápida e satisfatória para as partes. “Expor as informações

mantém os canais de comunicação abertos”. (SUSSKIND; FIELD. 1997, p. 97).

Omitir-se ou negar os fatos não ajuda em nada, só acaba com a imagem e a credibilidade da empresa. Compartilhar as informações é uma forma de criar confiança e credibilidade.

Revelar as informações pode gerar também um proveitoso feedback, que conduz a melhores soluções. Exercendo a franqueza, em vez de ficar na defensiva, uma empresa ou órgão pode convidar outros a ajuda-los a adotar um comportamento adequado (SUSSKIND; FIELD. 1997, p. 98).

Na hora da crise, a comunicação interna não pode ser esquecida. Os funcionários precisam ter fundamentos para defender a empresa, pois em situações de crise eles funcionam como formadores de opinião. A comunicação de crise não deve estar focada apenas no público externo, o público interno (funcionários) também merece atenção especial, pois é de vital importância para a manutenção da imagem da empresa. “Cada público merece atenção especial, com a escolha da mídia certa. Hoje, com o crescimento das mídias eletrônicas, há tendência à segmentação e é possível buscar canais alternativos para públicos específicos”. (FORNI, 2002, p. 378).

Atender aos públicos interno e externo e a imprensa no momento da crise são pontos fundamentais para um bom gerenciamento de crise. Outro ponto importante está relacionado às questões jurídicas. Uma informação rápida e objetiva no momento da crise é algo fundamental. Porém, existem casos em que os aspectos jurídicos impedem a comunicação tão prontamente – sob o risco de prejudicar ainda mais a imagem da empresa. O andamento jurídico geralmente é lento, fato que conflita com o imediatismo do jornalismo. Nessas horas, o ideal é reunir ambas as partes e conciliar as decisões para se obter resposta. Atendendo o mais rápido possível a demanda da imprensa.

A rapidez e presteza em prestar todas as informações numa crise de grandes proporções não pode prescindir dos aspectos jurídicos que envolvem a exposição da empresa em hora difícil. O rito jurídico, em geral, conflita com a ansiedade da área de comunicação em informar rapidamente a imprensa (FORNI 2002, p. 378).

## 2.5 Comitê de crise

A principal característica da crise é o fator surpresa, apesar de muitos autores defenderem que a crise dá sinais claros antes de aparecer. Geralmente, quando a crise vem à tona a empresa não está preparada para aquela situação. O fator surpresa preocupa os dirigentes e resulta, muitas vezes, em ações despreparadas que geram prejuízos ainda maiores para a imagem da empresa. Uma maneira de se preparar para receber a crise é com a elaboração um planejamento prévio. Para isso, é recomendável a formação de um comitê de crise. Outra ação importante é criar textos-padrão para serem utilizados no caso de crises previstas. Isso funciona como uma rotina de comunicação preventiva.

O comitê de crise funciona como um grande aliado no momento da crise. Mediante alguma ameaça de crise, um bom gerenciamento da situação pode partir de um comitê de crise. O comitê pode facilitar as ações de gerenciamento de crise, pois envolve diversas áreas de interesse. O que favorece a análise da situação e possibilita um melhor gerenciamento dos acontecimentos.

Para administrar situações críticas, as empresas instituíram comitês de crise, grupos de pessoas ligado à diretoria, com o poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública. (FORNI, 2002, p. 374).

Somente em situações necessárias o comitê de crise costuma ser acionado. E pode apontar pontos vulneráveis da organização e com isso definir objetivos, estratégias e táticas para se enfrentar as crises. O comitê deve ter poderes de

decisão enquanto durar o problema. “Uma equipe de crise é um grupo restrito, investido de todos os poderes enquanto o problema durar.” (MAMOU,1992, p.86).

A formação do comitê de crise para uma empresa é algo de extrema importância. Envolve representantes de diversas áreas da empresa que expõem a situação em relação ao problema abordado, a partir do ponto de vista de cada setor. É uma procedência que enriquece as ações de gerenciamento de crise, pois cada setor aborda diferentes aspectos que colaboram para a elaboração de esclarecimentos sobre o problema abordado.

A estrutura desses comitês pode variar, mas em geral incluem o presidente da organização (CEO), o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente, o setor envolvido diretamente com o problema. A esse grupo pode-se juntar a área de operações e um consultor externo, quando necessário. (FORNI, 2002, p. 374).

## **2.6 Porta-voz**

Para evitar desencontro de informações e garantir maior credibilidade no momento da crise, o ideal é escolher apenas um representante para se pronunciar em situações críticas. Esse representante não necessariamente deve ser a autoridade máxima dentro da instituição. Mas ele deve ter conhecimento profundo da instituição, passar credibilidade, confiança e também conhecer o problema em questão. “Existe um ponto em que há convergência de opinião. Na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema”. (FORNI, 2002, p.375).

A figura do porta-voz é algo de extrema importância no momento da crise. É através dele que as informações devem ser transmitidas oficialmente. O porta-voz deve passar credibilidade e confiança durante as suas declarações. Caso contrário,

uma declaração confusa ou mal transmitida pode colocar o gerenciamento de crise a perder e agravar a crise. “Esse porta-voz é um dos elementos - chaves no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo”. (FORN, 2002, p. 377).

Um porta-voz não deve temer situações difíceis. Ele tem que estar capacitado para responder qualquer questionamento e para isso ele deve ter profundo conhecimento da empresa e em especial do problema abordado. “Nos contatos com a mídia, o porta-voz deve sentir-se preparado para falar sobre qualquer tema polêmico da empresa, por mais surpreendente e inusitado que pareça”. (FORNI, 2002, p. 378).

Funcionários de segundo escalão que se pronunciam no momento da crise podem agravar o problema. Declarações precipitadas, sem orientação da diretoria da empresa e da área de comunicação, podem depor contra a imagem da empresa e agravar a situação de crise. A figura do porta-voz facilita as negociações. Ele deve ser bem articulado transmitir credibilidade e confiança. E conhecer profundamente a empresa e as questões relacionadas com o problema corrido “Uma corporação ou órgão público com problemas deve escolher um porta-voz experiente, que conheça as fontes de credibilidade dos mesmos.” (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 95).

As ações da empresa devem coincidir com as propostas que são ditas por seus representantes. No momento da crise, faz-se necessário uma figura que represente a empresa e que seu discurso condiz com suas atitudes. Eleger como representante uma pessoa apenas por sua oratória ou aparência é um erro. A pessoa deve possuir um passado coerente com o seu discurso atual para obter credibilidade e a confiança.

Segundo Susskind (1997, p. 101-104):

Uma organização deve inspirar confiança pelas palavras e atos de seus representantes. Embora um planejamento adequado, políticas explícitas de comunicação e treinamento de pessoal sejam úteis na preparação de uma empresa para uma crise, quando a crise vem, alguém tem de deixar o escritório, subir ao palco e comunicar-se diretamente com o público. O desenvolvimento da confiança requer um porta-voz em que se possa confiar.

[...]

O porta-voz deve ser experiente, informado. Deve falar com clareza e diante do qual o público não se sinta diminuído. A pessoa tem que ser amistosa, afável e direta. É necessária também uma reputação de honestidade dentro e fora da empresa. O porta-voz deve ter experiência com o público, familiaridade técnica com o assunto para que possa explicá-lo de maneira clara. Deve também preservar a própria credibilidade para conseguir o apoio necessário para sair da crise. Em resumo, o porta-voz deve ser alguém capaz de defender e promover a credibilidade da empresa a partir de dentro.

O porta-voz, além de credibilidade, deve ter a confiança por parte da empresa. Deve possuir uma certa autonomia para executar as ações delegadas a ele. “Porta-vozes podem ajudar a restabelecer a credibilidade e a confiança ou, infelizmente, também podem destruir reputações”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 237).

Um porta-voz não deve apenas repercutir informações. Ele deve dominar o assunto que está sendo abordado para ter autonomia no momento de formular respostas coerentes a indagações inesperadas. “Limitações por parte das instituições podem facilmente minar as melhores capacidades de um porta-voz”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 238).

A figura de um porta-voz é muito útil até no momento de se intermediar uma negociação entre os atingidos pela crise. O porta-voz assume, nesse momento, um papel de intermediador imparcial, o que favorece o desenrolar das negociações no momento da crise, quando os ânimos estão exaltados. “Uma vantagem particular de usar uma pessoa neutra como porta-voz é o fato de ela se tornar confiável para todo o grupo”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 241).

No momento de crise, além de dar sugestões, é importante também ouvir sugestões. Algo que pode ser obtido com o comitê de crise, em que diversas áreas da mesma instituição podem expor fatos e opinar sobre a questão. Essa prática possibilita uma gama maior de opções para se discutir o problema. A idéia de que somente o presidente ou a autoridade máxima de uma instituição está gabaritado para propor soluções de uma crise é uma idéia equivocada. A participação direta das áreas envolvidas com o problema é de vital importância para um bom desenrolar da crise.

Escutar é uma atitude ativa. Isso significa que é necessário reiterar o que foi ouvido para certificar-se de que a mensagem foi recebida. E fazer perguntas para aprofundar a questão. Para um líder de princípios, fazer boas perguntas é tão importante quanto dar respostas 'certas' (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 257-258).

Estar aberto ao diálogo não significa estar disposto a informar tudo o que acontece na empresa irrestritamente. Informações devem ser dadas no momento mais adequado, variando de caso a caso. A informação deve ser fornecida de acordo com o público e suas áreas de interesses.

Embora a abordagem de ganhos mútuos encoraje as empresas a compartilharem as informações com o público, não estamos sugerindo a revelação ingênua de qualquer fato, opinião ou especulação. Informações excessivas, mal elaboradas ou reveladas em momentos não oportunos também não ganharão a confiança do público (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 101).

Responder pelos erros no momento da crise é atitude mais coerente a ser tomada. Porém é necessário tomar cuidado para não se tornar vítima da boa vontade. E assumir responsabilidades que não são da empresa. A empresa tem que se responsabilizar somente por aquilo que cabe a ela. Quando a empresa for indagada em relação a assuntos que não são de sua responsabilidade, deve agir prontamente contra as acusações injustas. "Assumir responsabilidades não significa aceitar qualquer acusações". (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 253).

A opinião da mídia, do público interno e externo em relação à crise não pode ser desprezada. As críticas funcionam como um instrumento de apoio para os gestores, tanto da área pública quanto privada. Com a opinião do público, é possível tomar as melhores decisões para lidar ou até mesmo solucionar o problema da crise. “O público esperará cada vez mais transparência da esfera privada.” (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 263).

É recomendável que a assessoria de comunicação centralize tudo sobre a crise. Desde o relacionamento com a mídia até os consultores externos. A diretoria, em parceria com o comitê de crise, pode identificar os pontos fracos da empresa e corrigir os problemas, trabalhando sempre com a hipótese de que toda a empresa tem vulnerabilidade a uma crise.

No momento da crise, tentar esconder ou abafar o caso é a pior atitude a ser tomada. Quando se esconde informações, eliminam-se as chances de se manter a credibilidade da instituição e dar a entender que a empresa é realmente culpada pelo problema. “Além disso, ocultar informações faz alguém parecer mais culpado do que é”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 97).

No momento da crise, a credibilidade depõe a favor dos envolvidos. Porém não basta apenas credibilidade para sair bem de uma crise. Um passado positivo contribui para que as ações de gerenciamento de crise tenham maior eficiência. E se contorne a crise.

Deve-se reconhecer também que passado e credibilidade não imunizam ninguém contra a crise. A diferença é que os envolvidos na crise estarão mais preparados para enfrentá-la e com amplas possibilidades de dar a volta por cima se o saldo for credor. (FORNI, 2002, p. 382).

A credibilidade conta também no momento da apuração de uma matéria. Da mesma forma que uma má reputação depõe contra a imagem de uma empresa, a boa reputação modifica a abordagem de um fato negativo pela mídia. Quando os

envolvidos na crise possuem credibilidade, a apuração por parte da mídia adota um outro foco e passa a ser mais minuciosa e detalhista e não bombástica, fato que colabora para um bom gerenciamento de crise. “Reputação e credibilidade não são importantes apenas para o mercado. A mídia também tem alta consideração, na hora de julgar comportamentos e atitudes”. (FORNI, 2002, p. 381).

## 2.7 Pós-crise

A credibilidade é um fator que colabora para uma volta por cima no pós-crise. Uma empresa ou personalidade atingida pela crise e que não possua credibilidade, tem mais dificuldade de sair da crise com uma boa imagem. A manutenção da imagem está diretamente ligada à credibilidade construída.

Credibilidade não se constrói da noite para o dia. Empresários, autoridades públicas, políticos e governos constroem credibilidade com o seu passado e seu presente, com uma atuação transparente e ética com a sociedade e a imprensa. Esse background é que sedimenta uma imagem. O selo da credibilidade associado a uma empresa, organização ou pessoa resiste ao tempo e aos fatos. Quando eventualmente episódio negativo os atinge, as reações passam a ser vistas em função desse ‘patrimônio’ (FORNI, 2002, p. 381).

A crise não implica necessariamente o fim de uma empresa. Apesar do problema a empresa continua a existir no pós-crise. Por isso é necessário enxergar longe e pensar no pós-crise. Cabe aos executivos, apesar da responsabilidade, manter sua moral e estar ao lado da empresa, principalmente no momento de enfrentar a mídia. “Deve ser levado em conta, também na administração da comunicação da crise, que a empresa continuará existindo, depois e apesar da crise. Isso implica responsabilidades ao executivo na hora de encarar a imprensa” (FORNI, 2002, p.386).

O objetivo do gerenciamento de crise é amenizar ou até mesmo evitar os estragos que uma crise pode causar. Administrar uma crise envolve o esclarecimento de questões relacionadas ao seu público interno e externo. A repercussão ou o aparecimento de um fato negativo, se bem administrado, pode evitar uma situação de crise e até mesmo preservar a empresa no pós-crise . “A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise”. (FORNI, 2002, p. 363).

### 3 PROBLEMAS DA CRISE EM COMUNICAÇÃO

#### 3.1 Ninguém está imune à crise

É um erro pensar que a crise só chega para pequenas instituições. Ninguém está imune à crise. A crise chega para qualquer instituição e a qualquer hora. Basta que haja um fato negativo para que possa tomar projeção e desencadear uma crise. E quanto maior e mais consolidada no mercado for a empresa, maior será a repercussão do problema.

Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações (FORNI, 2002, p. 363).

Uma característica da crise é o fator surpresa. A crise não é algo esperado. Ela acontece de repente e muitas vezes até os próprios dirigentes da empresa são pegos de surpresa e tomam conhecimento do problema através da mídia, quando a crise já está fora de controle. “Não existe uma regra básica para dizer como a crise aporta nas empresas ou ameaça personalidades públicas. Sua característica mais perigosa é a surpresa” (FORNI, 2002, p. 363).

Alguns autores identificam algumas características comuns em crises de empresas:

O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas (FORNI, 2002, p. 364).

### 3.2 Crise: um prato cheio para mídia

A mídia se alimenta da crise. As informações sigilosas que chegam a mídia muitas vezes tomam *status* de furo. E o furo é uma busca constante dos repórteres. A publicação de um problema é encarada pela mídia como uma obrigação. Por mais que os envolvidos tentem abafar o caso, dificilmente conseguirão escapar do assédio da mídia.

Cada vez que um documento não destinado à publicação chega à mãos de um jornalista, sua publicação responde a uma necessidade: servir aos interesses de quem, na sombra tomou a decisão de organizar o vazamento. E esses interesses raramente são aparentes (MAMOU, 1992, p. 49).

A crise é um prato cheio para mídia. Ela sempre envolve o inesperado, um escândalo com características que atraem a mídia. Pautas de crise são disputadas pelos veículos de comunicação, pois geralmente significam furo, algo almejado pela mídia. “Como se vê, a imprensa vive do inusitado, da diferença do conflito. Os meios de comunicação são extremamente competitivos. E uma crise ou o desencadear dela é o cardápio ideal para o ‘furo’ tão desejado no concorrente.” (FORNI, 2002, p. 373).

A mídia se interessa por fatos negativos, pois rendem boas matérias. É um equívoco pensar que a mídia vai poupar uma instituição no momento de crise. Cabe a instituição gerenciar o acesso às informações, pois quando as informações ficam sob o controle da mídia, é difícil reverter a situação. “Enquanto uma empresa está ocupada com sua imagem, a mídia está preocupada com o que está sob essa imagem”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 226).

No passado, quando os meios de comunicação eram menos desenvolvidos, o tempo era um fator a favor das empresas nos casos de crise. Hoje, devido a velocidade de propagação das informações, o tempo já não é mais um elemento

favorável à crise. “A diferença entre o momento em que o acontecimento se produz e o de quando ele é difundido tende a se anular”. (MAMOU, 1992, p.13).

Segundo Forni (2002, p. 367):

Um outro aspecto a ser considerado na gênese das crises é a velocidade da comunicação. No passado, quando um fato negativo afetava alguém, existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado reagisse. Isso acabou. O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídias e interlocutores. Fato que dificulta ainda mais as ações de gerenciamento de crise.

No momento da crise, não se pode ignorar a presença da mídia. Os acontecimentos são difundidos com muita rapidez e a empresa atingida tem que estar preparada para lidar com a velocidade da mídia em divulgar os fatos envolvidos.

Agora, o mundo inteiro sabe de um acontecimento logo depois (ou mesmo enquanto) ele acontece. E, como as más novas viajam tão depressa quanto as boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas situações difíceis. Não usufruem mais da antiga defasagem de tempo de informação. (CASTELANO, 1999, p. 25 apud FORNI, 2002, p. 367).

Um ponto muito importante que não pode ser esquecido no momento da crise é a comunicação interna. O público interno (funcionários) deve ser imediatamente comunicado dos acontecimentos. Adotar essa postura reforça a credibilidade da empresa, pois nesses momentos o público interno pode funcionar como colaborador ou destruidor da imagem da instituição.

O público interno deveria ser o primeiro, a saber, mas as agências de notícias, pela Internet, acabam na maioria das vezes” furando “os veículos internos. Empregados, controladores da empresa, acionistas e clientes, nessa ordem, precisam receber as primeiras informações quando ocorrem crises mais graves. (Forni, 2002, p. 380).

É importante também controlar a versão da mídia nessa hora. A empresa tem que ter sobre controle as informações que são divulgadas na mídia para que

não prevaleçam versões erradas e distorcidas sobre a crise. E que com isso prejudiquem ainda mais a imagem de empresa.

Importa saber como conduzir situações críticas ou ataques à imagem, com repercussão na mídia ou na sociedade, para que a versão e seus desdobramentos não afetem os negócios, a curto prazo, e a própria imagem ou o futuro da empresa, a longo prazo (FORNI, 2002, p. 364).

A mídia não pode ser controlada. Principalmente em uma situação de crise, quando a mídia está sedenta por informações e os acontecimentos estão fora de controle. No momento de crise, a melhor forma de lidar com a mídia é com honestidade e presteza nas informações, fatores que colaboram para manutenção da credibilidade da empresa.

Embora os profissionais de relações públicas mais experientes estipulem padrões mais esclarecidos, o fato é que o paradigma dominante da área está arraigado num desejo de controlar resultados. Muitos ainda caem na armadilha de achar que a mídia pode ser controlada – que de alguma forma, se você fizer a coisa certa, a mídia vai se comportar direito. Até mesmo os mais experientes ainda tendem a achar que a mídia pode ser controlada como se fosse uma instituição subordinada, em vez de um igual, mais aberta à persuasão e ao debate que à manipulação (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 229).

Tentar manipular a mídia é um erro. A mídia dificilmente é conduzida principalmente em um momento de crise. Em vez de tentar manipulá-la, o melhor é estar acessível ao assédio da mídia. Oferecer respostas rápidas e precisas sobre o problema sem esquecer de apontar soluções. “As empresas e as instituições políticas freqüentemente acreditam ser capazes de manipular ou controlar a imprensa. Para eles, o contato com a mídia significa divulgar as informações que lhe interessam”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 226).

É importante lembrar também que a mídia nem sempre está correta. Ela pode incorrer em erros de apurações apressadas, o que acarreta em publicações erradas que podem acabar com a imagem de uma empresa e com a vida pessoal e profissional de pessoas. Por isso é muito importante manter um bom contato com a

mídia e trabalhar a contra-informação. “Esses exemplos comprometedores indicam que quando empresas ou pessoas são atacadas injustamente não podem baixar a cabeça e aceitar passivamente, como se a imprensa fosse dona da verdade”. (FORNI, 2002, p. 372).

### **3.3 Não fuja da mídia**

Fugir da mídia no momento da crise é um erro gravíssimo. Agir assim dá o aval para que a versão não-oficial da crise se propague com maior rapidez. Quando a empresa foge da mídia, ela perde o controle da situação. Reverter as informações já publicadas fica muito mais difícil quando isso ocorre. O ideal é agir rapidamente, apurar os fatos, esclarecer dúvidas e apontar soluções. Fazer uso de matéria paga nem sempre é a melhor opção. Além de ter um custo financeiro, representa uma posição muito extremada.

Quando a empresa ou instituição se defrontar com ataques da imprensa, a reação rápida é fundamental, para evitar que cresça a intensidade das críticas. Recorrer a matérias pagas quase sempre é expediente inútil, além de dispendioso. Contudo, quando houver um fato grave, que envolva, por exemplo, orientação a consumidores, um comunicado esclarecedor é recomendável (A MÍDIA ..., 1996, p. 12).

A mídia não deve ser encarada como uma inimiga. Em um momento de crise, deve ser vista como uma aliada. Ela pode servir como intermediadora na resolução dos problemas gerados pela crise. E até mesmo como caminho para comunicação entre a empresa e seu público num momento de crise. “Infelizmente, a idéia de que a mídia é uma adversária está presente em muitos profissionais de relações pública”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 227).

Quando o motivo da crise é negado para mídia, a empresa perde a oportunidade de interagir com ela de maneira direta e colaborativa. Um grande

problema é que no momento da crise os executivos ficam vulneráveis. Os executivos em época de crise normalmente assumem uma posição defensiva, algo típico do período. Essa postura depõe contra a imagem da empresa, passa a idéia de que ela quer esconder a crise e reforça mais ainda a idéia de culpa em relação ao problema enfrentado.

Descobrir fraude ou erros grave na empresa não constitui nenhuma catástrofe. Errado é encobri-los. A imprensa quando percebe que o administrador fala com clareza e explica as providências tomadas, entende o incidente e admite a versão de forma tranqüila.(FORNI, 2002, p. 383).

### **3.4 A versão da crise**

No momento de crise, não se pode esquecer da versão para ela. As informações oficiais transmitidas pela empresa devem ser precisas e verdadeiras. É recomendável agir rapidamente, não omitir os fatos e muito menos mentir sob o risco de prejudicar a credibilidade da empresa. “Se uma crise é mal administrada, a credibilidade e a reputação de uma empresa desaparecem rapidamente aos olhos do público”. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 77).

Segundo Forni (2002, p. 384-386):

A primeira preocupação das empresas ou órgãos públicos, quando se envolvem em situações críticas, como tragédias, acidentes ou denúncias graves, é tentar resolver logo a parte operacional, para tentar minimizar a repercussão. Atacam a crise e esquecem a versão.  
[...]

Para administrar a versão da crise, deve-se levantar todos os dados com a maior transparência e fixar uma estratégia de esclarecimento. Pode também utilizar explicações diretas aos jornalistas, press release, nota paga (casos excepcionais) ou entrevista coletiva, em episódios de maior repercussão. A dimensão da explicação deve ser proporcional à versão ou ao fato que desencadeou a crise.

Na hora da crise, a empresa deve se preocupar com a versão do fato com o intuito de diminuir os estragos gerados. A empresa deve cuidar das informações que

chegam ao seu público e do que é divulgado pela mídia para que a imagem da empresa não saia tão abalada.

No passado, a administração de crises era mais um plano de contingência. Não era tão importante cuidar da versão. Hoje, o mundo dos negócios é bastante sensível à forma como as crises são divulgadas e resolvidas. Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente, por exemplo. 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, 2002, p.366).

### **3.5 Assuma as responsabilidades da crise**

Durante uma crise, não assumir a responsabilidade do erro só faz agravar o problema. Constatado o erro, a empresa deve apontar soluções e apoiar o público diretamente prejudicado com o erro. Esse tipo de postura é a mais coerente a se adotar, pois colabora diretamente para a manutenção da credibilidade da empresa.

Em primeiro lugar, uma empresa que causa danos, não importando os motivos do acidente, deve aceitar a responsabilidade pelos prejuízos ligados a seus empregados, produtos e serviços. Embora seja desagradável, até mesmo assustador, ter de suportar a violência da revolta pública, negar a própria responsabilidade só vai exarcebá-la, não o contrário.(SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 119).

Não dividir informações e não escutar argumentos dos subordinados são características que depõem contra os executivos, em especial no momento de crise. É comum encontrar resistência por parte dos executivos na hora de compartilhar informações, pois os mesmos se sentem ameaçados.

Depois de anos de luta pelas respostas certas, depois de anos de prêmios por obedecerem às regras, executivos que chegaram ao topo não se dispõem facilmente a assumir riscos. Executivos e funcionários de alto escalão não sabem dividir informações com os outros, escutar as pessoas – especialmente as que estão abaixo deles hierarquicamente – e mudar de opinião diante de novas informações ou idéias melhores.(SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 257).

Para Susskind e Field (1997, p. 264):

Um líder deve lidar com um público em crise da mesma forma como lida com as pessoas em sua organização. Em resumo, os líderes devem: Perceber que devem lutar por resultados satisfatórios para todos; negociar dando ênfase a relações de longo prazo; trabalhar para ganhar confiança, independentemente das ações do 'outro lado' (porque sua credibilidade depende disso); e fazer sua organização assumir um compromisso de honestidade equivalente a seu próprio compromisso individual.

Defender a empresa sem argumentos plausíveis, na hora da crise, vai contra a credibilidade. O ideal é expor os problemas e apontar soluções em um momento de crise. Ações desonestas e falta de compromisso provocam a revolta do público. E depõe diretamente contra a credibilidade da empresa. "Falta de credibilidade atrapalha uma comunicação bem-sucedida. Se o público percebe que seus interlocutores estão defendendo uma causa em vez de partilhar informações, ficará incrédulo." (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 138).

### **3.6 Crise: um grave problema**

Crises graves, com um longo tempo de duração, requerem o apoio de profissionais especializados no assunto. A ação da assessoria de imprensa em um momento de crise é de vital importância. Porém, quando o problema se torna mais complexo e começa a fugir do controle da empresa, o ideal é buscar a ajuda de profissionais especializados no assunto para que a empresa consiga sair da crise com menos danos.

Dependendo da dimensão da crise, recorrer à parceria com a agência de publicidade e, numa dimensão maior, à contratação de consultoria externa. As empresas e, principalmente, os governos não estão preparados, nem treinados para enfrentar crises graves, por longo tempo. Melhor buscar a experiência de profissionais do mercado do que agir de maneira pouco profissional e incorrer em erros que dificilmente poderão ser corrigidos (FORNI, 2002, p. 372).

Uma crise sempre deixa seqüelas. Lidar com o pós-crise é tão difícil quanto lidar com a própria crise. O público, após uma crise, se torna arredio e muitas vezes

incrédulo em relação às ações da empresa. O ideal é desde o início da crise se manter aberto ao diálogo e se mostrar acessível aos questionamentos do seu público. O caso da Visanet, empresa de credenciamento de cartões da Visa, é emblemático. A Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) dos Correios insiste na tese de que a empresa repassou recursos ao Banco do Brasil, que repassou às agências do publicitário Marcos Valério e este desviou para o PT. Em 28/11/05, o Jornal Valor Econômico, informou que a Visanet estava com planos de lançar nos próximos dias as suas ações no mercado, e que a estratégia estava sendo revista, em função do nome da empresa ter sido vinculada a Marcos Valério. “Se as empresas e o governo quiserem lidar de maneira mais eficaz com o descontentamento do público, devem aprender a melhor controlar a montanha-russa do processo de relações públicas pós-acidente.” (SUSSKIND ;FIELD,1997, p. 78).

## **PARTE II**

### **4 MANUAL PARA GERENCIAMENTO DE CRISE EM COMUNICAÇÃO**

#### **4.1 Introdução**

A elaboração do presente manual para gerenciamento de crise em comunicação se faz necessária em virtude da carência de uma bibliografia específica sobre o assunto. O manual, além de padronizar as ações em relação a situações de crise em comunicação, pretende oferecer um direcionamento para as ações preventivas, emergenciais e posteriores à crise. A falta de ações pró-ativas nesse momento pode gerar danos irreversíveis à imagem de uma instituição ou pessoa. Isso porque a maioria das ações que afetam a reputação, com ônus à imagem de pessoas ou empresas, decorre de situações de crise mal gerenciadas.

O manual para gerenciamento de crise em comunicação deve funcionar como um instrumento prático para ser utilizado por instituições públicas, privadas, por personalidades/celebridades públicas, executivos e também como fonte de pesquisa para estudantes de jornalismo e profissionais de assessorias.

O manual oferece informações objetivas sobre gerenciamento de crise em comunicação, além de abordar o conceito de crise em comunicação, medidas preventivas, o que não fazer na hora da crise e dicas a serem seguidas no momento desfavorável.

## **4.2 Conceitos de crise em comunicação**

A principal característica da crise é o fator surpresa, muito embora vários autores acreditem que ela emite sinais claros antes de eclodir. Geralmente, quando a crise vem à tona, as organizações não estão preparadas para aquela situação. O fator surpresa preocupa os dirigentes e resulta muitas vezes em ações despreparadas, que geram prejuízos ainda maiores para a imagem da empresa. Uma maneira de se preparar para enfrentar a crise é pelo planejamento e por uma comunicação preventiva, e não ofensiva. A escolha e o treinamento do porta-voz para se comunicar em nome da empresa na hora da crise também é de extrema importância. Esses tipos de ações podem amenizar, ou até mesmo neutralizar, os efeitos da crise em curso.

É importante lembrar que a crise não ocorre apenas quando acontecem grandes catástrofes. A administração de crises também deve se preocupar com fatos aparentemente simples e insignificantes, que podem assumir grandes dimensões e desencadear uma nova crise em virtude do mau gerenciamento da situação.

O êxito de um plano de gerenciamento de crise só é possível quando a instituição é reconhecida pela sociedade por sua atuação ética e responsável, e tem um relacionamento permanente e consistente com a mídia. Em um momento de crise, tanto órgãos públicos quanto corporações privadas devem agir com honestidade. E suas declarações devem ser transparentes e precisas. O papel dos líderes de uma empresa no momento de crise é muito importante, pois eles devem participar diretamente dos esforços do gerenciamento de crise.

A explosão de uma crise não necessariamente significa o fim de uma instituição. Apesar do problema, a empresa continua a existir no pós-crise. Por isso é

indispensável se preocupar com o público externo e principalmente com o público interno, e para isso é necessário enxergar longe e pensar no pós-crise, desenvolvendo ações que amparem os públicos da instituição e os mantenham plenamente informados sobre a situação. Para isso, cabe aos executivos agir com responsabilidade, manter sua moral, e estar do lado da empresa – principalmente no momento de enfrentar a mídia.

### **4.3 Medidas preventivas**

Para se preparar para enfrentar a crise, é necessário tomar algumas medidas preventivas. Identificar crises potenciais que possam afetar a instituição é uma delas. Também é conveniente criar textos-padrão para serem utilizados no caso de crises previstas, funcionando como uma rotina de comunicação preventiva. A partir disso, elaborar relatórios preliminares e respostas às prováveis perguntas em uma situação de risco. Em seguida, preparar uma lista com prováveis repórteres que fariam a cobertura dos fatos ocorridos. É importante, ainda, em momento de crise, organizar espaço de trabalho e equipamentos para a atuação da mídia. Um outro ponto importante é não esquecer dos detalhes durante o gerenciamento de crise – eles são de vital importância.

Uma postura importante em momento de crise é se manter aberto à comunicação. Nessas situações, não se deve fugir da imprensa. Desenvolva um completo levantamento da situação, com dados, números e informações atualizadas. É fundamental que a assessoria de comunicação prepare um texto informativo descrevendo o fato ocorrido e enfatizando as providências tomadas pela empresa. O texto deve ter, no máximo, duas páginas e ser entregue aos repórteres. É essencial

evitar o uso de palavras alarmistas ou negativas, pois pode ampliar o efeito negativo da ocorrência.

Falar sobre o problema de uma maneira direta sem esconder informações pode reduzir a duração da cobertura. Ao divulgar todas as informações na primeira notícia, restará pouca ou nenhuma informação nova para ser divulgada pela mídia nas próximas edições. Anunciar a real situação do problema acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restabelecendo a confiança. Dizer logo tudo o que há para dizer faz a empresa ser vista de maneira mais favorável em momentos difíceis.

Expor os problemas e apontar soluções é o que se espera da empresa no momento da crise. Agir assim evita piores consequências no momento da crise, além de valorizar a credibilidade da companhia.

Um outro ponto muito importante no momento de crise é a formação do comitê de crise. Esta comissão, que costuma ser acionada somente em situações necessárias, pode apontar pontos vulneráveis da organização e com isso definir objetivos, estratégias e táticas para se enfrentar as crises. O comitê deve ter poderes de decisão enquanto durar o problema.

A estrutura do comitê varia de caso a caso, mas em geral incluem a figura mais importante da instituição, o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e o setor diretamente envolvido com o problema. Quando necessário, também são convocados profissionais externos, atuando como consultores.

É recomendável que em um momento de crise a assessoria de comunicação centralize todas as ações, desde o relacionamento com a mídia até a convocação de consultores externos. A diretoria, em parceria com comitê de crise, pode identificar

os pontos fracos da empresa e corrigir os problemas. Trabalhando sempre com a hipótese de que nenhuma instituição está livre da uma crise.

#### **4.4 O que não fazer na hora da crise**

Em um momento de crise, deve-se ter mais cuidado em relação às ações a serem tomadas. Não fugir da imprensa é uma delas. Agir assim faz com que a imprensa tome antipatia da instituição, o que prejudica ainda mais a sua imagem em relação à crise.

Deixar que a mídia tome conta das informações em um momento de crise é um erro. Quem deve assumir o comando da dinâmica das informações em um momento de crise é a empresa; e não a mídia.

Quando o jornalista procura a organização com uma pauta negativa, ela deve obter a resposta do que solicitado. Caso contrário, pode publicar uma versão ainda mais desfavorável à empresa, com a justificativa de que ela se negou a pronunciar, o que depõe ainda mais contra a imagem da mesma. Corrigir o que já foi publicado é muito mais difícil do que evitar uma publicação na mídia de conteúdo errado.

Em caso de erros da mídia em um momento de crise, nem sempre a melhor opção é acionar a Justiça. Devida à morosidade das decisões judiciais, a empresa pode se prejudicar ainda mais com a notícia, pois depois de muito tempo o veículo de comunicação é obrigado a corrigir a matéria e traz a tona um assunto que já não tinha mais a atenção da mídia, podendo assim causar um novo dano ao prejudicado.

Também não se deve esquecer do público interno no momento da crise. As atenções costumam ficar voltadas para a imprensa, embora o público interno, nesse

momento, necessite de atenção especial. O ideal é oferecer no momento da crise uma comunicação clara, direta e pessoal. A chefia deve falar pessoalmente com os subordinados, deixando-os a par dos problemas enfrentados e apontando soluções. Assim, eles se sentirão mais seguros – o que repercute diretamente na imagem da empresa.

Funcionários de segundo escalão não devem se pronunciar no momento da crise, pois podem agravar o problema. Declarações precipitadas, sem orientação da diretoria da empresa e da área de comunicação, podem depor contra a imagem da empresa e agravar a situação de crise. Nessas ocasiões, o mais indicado é a atuação do porta-voz para facilitar as negociações. Ele deve ser bem articulado, transmitir credibilidade e confiança. E conhecer profundamente a empresa e as questões relacionadas com o problema corrido.

#### **4.5 Dicas para o momento de crise comunicação**

- Nenhuma empresa, por mais consolidada que seja, está imune à crise.
- Identificar todos os públicos que podem ser afetados pela crise, informando que o problema foi identificado e apontando soluções.
- Comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza. Não minta, nem comente situações hipotéticas.
- Manter-se acessível e comunicativo; seja conclusivo; mantenha a calma; nunca negue informações passíveis de serem divulgadas.
- Comunique todas as más notícias de uma única vez.
- Deixe um canal de comunicação aberto com os seus públicos.

- Registre todas as ações; monitore e avalie a situação da crise. Anote nome, telefone e horário da ligação do jornalista.
- Não deixe de se comunicar no momento certo.
- Não tente criar uma reputação de inacessível no momento de crise.
- Não fique apático quando atacado injustamente. Também não fique numa posição defensiva; se for possível, restabeleça a confiança.
- Seja claro. Caso contrário, poderá ser mal interpretado.
- Valorize a honestidade, as decisões baseadas em informações técnicas, a justiça e a eficiência.
- O porta-voz deve ser experiente, informado. Deve falar com clareza e diante de um público em que não se sinta diminuído. É necessário também que a empresa ou a executivo tenham uma reputação de honestidade e credibilidade, dentro e fora da empresa.
- Expor os problemas e apontar soluções é o que se espera da empresa no momento da crise. Isso valoriza sua credibilidade.
- Não negue informações à mídia. Além de atrapalhar a sua função, que é informar, o repórter se sente estimulado a descobrir tudo o que puder sobre o assunto.
- No momento da crise, a mídia deve ser encarada como uma aliada, e não como uma inimiga.
- Atender aos públicos interno e externo e a imprensa no momento da crise são pontos fundamentais para um bom gerenciamento de crise.
- Acionar o Comitê de Crise somente em situações necessárias e extremas. O Comitê deve ter poderes de decisão enquanto durar o problema.

## 5 CONCLUSÃO

As reflexões desenvolvidas neste trabalho partiram da necessidade de uma literatura específica sobre Gerenciamento de Crise em Comunicação. A partir dessa necessidade, foi possível a elaboração do Manual para Gerenciamento de Crise em Comunicação, que serviu para compilar informações sobre o tema.

Até então, uma literatura específica sobre o assunto era escassa, restrita a publicações dirigidas ao público especializado. O “Manual para Gerenciamento de Crise em Comunicação” foi fundamentado em pesquisa bibliográfica, análises de cases de crise em comunicação e na recuperação de uma bibliografia básica de gerenciamento de crise em comunicação.

Em suma, o “Manual para Gerenciamento de Crise em Comunicação” deve funcionar como um instrumento útil e prático para empresas, instituições públicas e privadas (executivos), profissionais da área de comunicação (assessoria e imprensa) e estudantes de comunicação.

## REFEÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Vanessa. Gafisa, Microsiga e Visanet devem liderar nova temporada na bolsa. Valor Econômico, 28 nov. 2005. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=235799>>. Acesso em: 6 dez. 2005.

DUARTE, Jorge (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

A MÍDIA e a construção da imagem empresarial. Brasília: Banco do Brasil, 2001.

FARIA, Armando; FORNI, João. Manual de imprensa: guia para entender e aperfeiçoar o relacionamento com a imprensa. Brasília: Gráficos Charbel, 2000.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. p. 363-388.

MAMOU, Yves. A culpa é da imprensa. São Paulo: Marco Zero, 1992.

MANUAL dos jornalistas em assessoria de comunicação. Brasília: FENAJ, 2001.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. Em crise com a opinião pública. São Paulo: Futura, 1997.