



## **Está a RNTel Ltda. preparada para enfrentar uma crise de imagem?<sup>1</sup>**

João Carlos Araújo de Vasconcelos Leite

Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

### **Resumo**

Este estudo objetivou investigar se a RNTel (nome fictício), uma empresa de telecomunicações de Natal-RN, está preparada para enfrentar uma crise de imagem. Para isso, utilizou-se o método monográfico e histórico bem como as técnicas de pesquisa documental e bibliográfica, para se ampliarem os conhecimentos na área de comunicação empresarial, principalmente em relação a crises de imagem. Para se conhecer o sentimento dos funcionários em relação à empresa e ao trabalho, fez-se uso do método estatístico e da técnica de questionário com questões fechadas. Utilizou-se também o método experimental, ao submeter-se um dos sócios-diretores da empresa a um questionário com perguntas abertas, que visavam a procurar conhecer como a empresa se comportava diante de uma crise de imagem.

### **Palavras-chave**

Comunicação empresarial; Comunicação integrada; Crise de imagem; Gerenciamento de crise; Imagem empresarial.

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado na Sessão Comunicação organizacional, relações públicas e propaganda



## **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL TEM QUE SER INTEGRADA**

Toda empresa necessita comunicar-se com seus públicos de interesse, independentemente de ser pequena, média ou grande. É comum os pequenos e médios empresários acharem que só haverá necessidade de se comunicar quando passarem a ser uma grande corporação. O problema é que, para isso vir a acontecer, a empresa precisa ter a comunicação como fator estratégico.

Segundo Bueno ([2000?]), comunicação empresarial (organizacional, institucional ou corporativa) é um conjunto de atividades, produtos, ações, estratégias e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse.. Cahen (2005) acrescenta, ainda, a possibilidade de, quando a imagem da empresa for negativa, torná-la favorável.

Segundo Oliveira e Paula (2007, p. 19) “durante o regime político autoritário, a maioria das organizações no Brasil contavam com a proteção do governo e com a desmobilização da sociedade civil”. Sendo assim, as empresas não sentiam necessidade de prestar contas de seus serviços a seus funcionários e à sociedade de maneira geral, por isso não se preocupavam em ter canais de comunicação, mantendo uma postura fechada e autoritária. Essa situação só foi modificada no final dos anos 80, com a conquista da democracia, quando se ampliaram os direitos civis. Com esse novo cenário, as empresas passaram a necessitar de estabelecer canais internos e externos de comunicação para prestar contas de sua atuação.

Marchesi (apud ABERJE, 2005, p. 50) afirma que o público interno, que inclui os funcionários e seus familiares, é estratégico para a organização, pois, quando um empregado fala mal da empresa em que trabalha, essa informação é repassada e, quase sempre, com um aumento considerável de pontos negativos. Para o autor, esse público é o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritário em termos de comunicação.

A comunicação interna promove um conhecimento amplo da empresa, além de despertar no trabalhador o sentimento de pertencimento a ela, de orgulho de fazer parte dela, o que só é possível em um ambiente em que haja cooperação. Para isso, é



fundamental a organização conhecer e valorizar as necessidades comunicativas de seus funcionários.

### **SUA IMAGEM É A FORMA COMO OS OUTROS VÊM VOCÊ**

A imagem de uma pessoa ou de uma organização é a soma das impressões que os outros têm dela. No caso de uma organização, é formada por experiências que as pessoas vivem no seu dia-a-dia com a instituição e por informações que obtêm relacionadas a ela. Dessa forma, os esforços de comunicação das empresas têm sempre o objetivo de causar impressões positivas em seus públicos de interesse.

Entende-se por imagem o modo como os públicos vêem a organização, isto é a idéia, a percepção que eles têm da organização. Os públicos constroem a imagem, seja positiva ou negativa, mediante um processo de elaboração que acompanha a relação de suas experiências com as informações advindas, oficialmente ou não, da organização. Portanto, não são, necessariamente, condizentes com a realidade ou os objetivos de uma organização (BALDISSERA, 2000, apud DECKER; MICHEL, 2000, p. 3).

Para Neves (1998, p. 63), “Imagem tanto pode enriquecer, como levar à falência. Tanto pode empregar alguém, como demitir. Pode condenar algo ou alguém a alguma coisa, levar alguém ao suicídio ou ao pódio. Envergonhar ou encher de orgulho. Imagem é poderosa”.

Quando uma imagem é positiva, podemos atribuir a ela virtudes que eventualmente ela não tem, assim como podemos atenuar defeitos que ela efetivamente possui. De outro lado, podemos não enxergar virtudes numa imagem que verdadeiramente as possui, ao mesmo tempo em que podemos atribuir a ela defeitos que não lhe pertencem (ROSA, 2006, p. 140).

É importante atentar para a ocorrência de *gap*<sup>2</sup> de imagem, que pode ser entendido como uma diferença entre a imagem projetada pela empresa e o que ela verdadeiramente é. O *gap* tanto pode ser positivo quanto negativo. Em qualquer uma das situações, deve-se trabalhar no intuito de adequar a imagem à realidade.

Quando o *gap* de imagem é positivo, ou seja, quando a percepção que se tem da instituição é inferior à imagem que ela projeta, Neves (1998, p 67) acredita que

---

<sup>2</sup> Florenzano (2004, p. 104) traduz *gap* como: “brecha, talho; lacuna, falha; interstício; garganta (montanha), abismo. v. abrir uma brecha, cortar, passagem”.



basicamente deve-se fazer um trabalho de construção de imagem, pois “o problema está na imagem da coisa e não na coisa em si”.

A ocorrência de *gaps* positivos, quando a imagem projetada é melhor do que a entidade é, na realidade, é bastante comum às empresas que, durante muito tempo, obtêm significativos resultados positivos em suas respectivas áreas de atuação. Elas passam, assim, a serem vistas pela população como “magos” naquilo que fazem. Nesses casos, o perigo está na iminente possibilidade de os públicos de interesse se frustrarem quando perceberem que elas não são tudo aquilo que eles imaginavam. O mesmo pode ocorrer com profissionais tidos como perfeitos.

Segundo Rosa (2006, p. 170), reputação é uma imagem baseada em uma certeza. Imagens negativas geram certezas negativas e, conseqüentemente, reputações negativas também. Imagens positivas, certezas positivas, percepção *idem*. Ser vencedor não é sinônimo de ter uma boa reputação. A nadadora brasileira Rebeca Gusmão, que conquistou quatro medalhas nos Jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro, em 2007, é um exemplo disso: apesar de ter obtido ótimos resultados nas piscinas, a forma como ela conseguiu isso (dopando-se com testosterona) rendeu-lhe uma péssima reputação.

Reputação não é sinônimo de vitória: você pode ser um vencedor e ter uma péssima reputação pelo modo como venceu. Reputação não é sinônimo de força: você pode ser peso pesado em seu campo de atuação, mas sua reputação pode ser peso pena. Reputação antes de tudo é aquilo que quando você tem, torna-se mais fácil confiar em você (ROSA, 2006, p. 125).

Para preservar-se a imagem, a reputação, são necessárias duas medidas: criar-se percepção positiva e evitar-se que os desgastes aconteçam, o que exige uma postura preventiva. Não se precaver contra desgastes de imagem consiste em erro gravíssimo, pois, com a evolução tecnológica e sua popularização, principalmente desde a década passada, a intimidade de cada um está cada vez mais acessível a todos, e ser flagrado em um momento de descuido tornou-se praticamente inevitável. Ter acesso a contas bancárias, conversas telefônicas, compras feitas com cartões de crédito, entre outras coisas, tornou-se relativamente fácil. Dessa forma, um simples deslize pode causar prejuízos irreparáveis a uma pessoa ou instituição.

Ou seja, seu erro, seu deslize, pode comprometer sua reputação numa escala muito maior do que a que você foi treinado a prever.



Simplesmente porque o mundo ficou menor. As pessoas estão muito mais próximas de nós. Isso quer dizer que esqueça aquele tempo em que pequenas falhas significavam pequenas perturbações. Nos tempos da convergência e da interatividade, o estrago pode ser muito maior porque pode chegar teoricamente muito mais longe, a muito mais gente (ROSA, 2006, p. 154 -155).

Tornou-se praticamente impossível evitarem-se exposições negativas que ocasionem crises de imagem. Dessa forma, o melhor a se fazer é preparar-se para enfrentá-las, e o melhor modo de fazer isso é agir com precaução, ou melhor, pensar em como agir antes de se ver envolvido num problema. As crises de imagem são, essencialmente, semelhantes, portanto é possível, com alguma precisão, anteverem-se seus desdobramentos. Sendo assim, convém pensar que medidas devem ser adotadas quando se estiver mergulhado numa delas, antes que ela se instale.

“Crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação.” (ROSA, 2001, p. 23).

Muitas vezes, as crises dão sinal de que estão se aproximando, antes mesmo de se instalarem. Um desses sinais é conhecido como “efeito do deslocamento de caderno”, que ocorre quando uma empresa passa a aparecer sistematicamente em um caderno de jornal que trata de um assunto diferente daquele ao qual ela normalmente deveria estar relacionada. Isso é prenúncio de que ela está – ou estará em breve – vivenciando uma crise. Um *shopping center*, por exemplo, deve ter seus assuntos tratados no caderno de economia; um time de futebol deve estar sempre no caderno de esportes; e um partido político no caderno de política.

Crises de imagem na maioria das vezes emitem sinais prévios. É um enfoque negativo numa nota de jornal aqui, é um rumor insistente envolvendo o seu nome ali, é alguém agindo para prejudicá-lo acolá. [...] Nesse modelo preventivo, seu radar deve imediatamente acender a luz e disparar a sirene quando houver o que pode ser chamado de “deslocamento de caderno”. Como se sabe, as publicações são compostas de secções, os chamados cadernos. Há o caderno de esportes, o caderno de política, o de economia, o de saúde, o caderno internacional etc. Cada assunto em cada lugar (ROSA, 2001, p. 54).

No enfrentamento de uma crise de imagem, é fundamental a entidade tomar atitudes no imediato instante do ocorrido, para demonstrar à opinião pública a intenção



de agir de forma correta a fim de solucionar ou, pelo menos, amenizar os problemas. No entanto esses momentos se caracterizam por um alto nível de tensão entre os envolvidos, e tomar decisões nessas condições constitui um grande equívoco. Por isso recomenda-se decidir que medidas deverão ser tomadas durante uma crise antes que ela se instale. Para Rosa (2004, p. 70), “[...] hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada”.

Toda empresa deve ter um *plano de administração (ou gerenciamento) de crises*, e este precisa ser elaborado num período de normalidade. Na elaboração desse plano, o pessoal do setor de comunicação da empresa deve reunir-se com os demais setores e imaginar tudo de pior que possa vir a causar à instituição uma crise de imagem. Rosa (2004, p. 72) enumera vários tipos de crise: de origem criminosa, econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida, regulatórias.

Embora seja impossível prever-se quando uma crise de grandes proporções acontecerá, caso ela se torne realidade seus desdobramentos costumam acontecer seqüencialmente. Sendo assim deve-se estar preparado para cumprir todas as etapas.

Um Plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. [...] a *imagem* transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crises é tão ou mais importante do que suas *ações*. [...] O grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. E para isso o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo (ROSA, 2004, p. 71).

Outro ponto importante é a definição dos líderes que criarão, na organização, a cultura para o enfrentamento da crise. A essas pessoas, devem ser delegadas, fundamentalmente, três funções: estabelecer quais crises a empresa está mais propensa a enfrentar; definir as etapas de cada uma dessas crises, considerando o pré-crise, o ápice e o pós-crise, e definir o papel de cada uma dessas pessoas no grupo. O comando de



crise deve definir que ações a empresa executará em cada uma das possíveis situações de crise anteriormente enumeradas.

Durante uma crise, deve-se prezar pelo pouco de credibilidade que ainda se possua, ser desmascarado em uma mentira certamente acabará com a credibilidade que ainda existe. Por mais que a mentira possa parecer, em alguns momentos, a única alternativa para se resolver um problema, tem-se que considerar que a possibilidade de ela ser revelada mais adiante é muito grande e que o desgaste causado por essa revelação será maior do que assumir-se o problema inicialmente, já que, num segundo momento, se teria dois erros a assumir: o inicial e a mentira usada para tentar encobri-lo. Além do mais, revelando-se a verdade, por pior que ela seja, pelo menos se conseguirá demonstrar à opinião pública que se foi honesto em revelá-la.

[...] não se pode mentir em hipótese alguma em meio a uma crise de imagem. Falar a verdade é sempre desejável, no campo das relações pessoais, antes, durante ou depois das crises, mas na esfera pública falar a verdade é uma obrigação para qualquer organização ou liderança. Mas há também um outro motivo: é quase impossível sustentar uma mentira numa crise de longa duração e grande repercussão. Ingenuidade é imaginar o contrário. Os estudiosos do escândalo como um fenômeno do mundo moderno já definiram a tentativa de mentir ou enganar o público como “transgressões de segunda ordem (ROSA, 2004, p. 108).

É recomendável antecipar-se à mídia, revelando-se tudo o que ela possa vir a descobrir, para o que se faz necessário realizar-se uma auto-investigação. Ainda segundo Rosa (2004, p. 110), auto-investigação significa: “pesquisar tudo que os agentes políticos e judiciais costumam devassar em processos de crise de imagem e cujo vazamento geralmente deteriora a imagem de quem estiver no olho do furacão”. O autor aponta dez pontos de informação a serem analisados, a saber: contas telefônicas; contas bancárias; documentos de escritório e residenciais; ex-auxiliares; comunicações telefônicas; documentos de cartório; evolução patrimonial; auditoria nos mais próximos; auditoria de imagem; passivo de imagem.

## **CAPACIDADE DA RNTel PARA O ENFRENTAMENTO DE UMA CRISE DE IMAGEM**

Com o intuito de checar a capacidade da RNTel para o enfrentamento de uma crise de imagem, foi enviado, por *e-mail*, em 16 de abril de 2008, um questionário a um



dos sócios dessa empresa, de quem se obteve resposta uma semana depois. As perguntas e respectivas respostas vêm transcritas a seguir.

- 1) Na condução da atual crise que a RNTEL enfrenta, como se deu a comunicação com o seu público interno (funcionários da empresa)? Como eles tomaram conhecimento dos acontecimentos?

Comunicamos de forma muito franca a principal razão da redução de nossa estrutura. Até onde conseguimos manter esse déficit no fluxo de caixa sem sacrifício do pessoal, o fizemos. No entanto, o problema era muito grave e, como não tínhamos compromisso de nossos clientes, não tivemos outra alternativa. Procuramos avisá-los de toda a dificuldade, mantendo-os informados sempre através de reuniões presenciais, avisos e informativos via *e-mail*.

- 2) Como tem sido a participação desse público no enfrentamento da crise?

R. Chegamos a ter 275 colaboradores, no auge do volume de serviços. Com a redução drástica e outros que foram admitidos (ou re-admitidos), estamos atualmente com 72. Via de regra, o pessoal tem entendido. Acho que o nível de reclamações trabalhistas é um bom indicador nesse sentido. Mas podemos dizer que os colaboradores mais antigos, que conhecem bem a história da RNTEL, foram mais sensíveis com o nosso problema. Contamos quase sempre com o apoio deles. Aqueles mais recentes, que não tinham muita relação histórica com a empresa, foram mais impacientes. Entendo isso com naturalidade.

- 3) Identifique, pelo menos, dez problemas potenciais que poderiam afetar sua companhia e gerar crises de imagem.

1) Atraso em cronograma de obras. 2) Problemas na Justiça do Trabalho. 3) cadastro comercial ruim. 4) desorganização administrativa e gerencial. 5) Problemas financeiros. 6) acidentes trabalhistas. 7) Descumprimento das normas de prevenção de acidentes no trabalho (fardamento, EPIs). 8) Descumprimento da legislação trabalhista. 9) Falta de estrutura operacional (veículos em bom estado, ferramentas adequadas, equipamentos aferidos, etc.). 10) Educação e cortesia no atendimento ao cliente final (empresas e usuários de serviços de telecom).





4) Qual a sua primeira mensagem para cada uma delas?

R. 1) Identificação das reais causas do atraso e afirmação de que abriria negociação de novos prazos; 2) Imediata correção da falha, garantindo a reparação do dano integral. Esse assunto é muito sensível em nossa atividade; 3) Renegociação com os credores com novos prazos de pagamento reais, diminuindo a possibilidade de novo atraso e recuperando a credibilidade; 4) Aqui não tem jeito. Concluímos que, por menor que seja o escritório local, tem que haver organização na administração, seja para atender bem a nossos colaboradores, seja ao cliente. Os colaboradores e os clientes devem saber quem é responsável por que na empresa. Também que providenciaríamos a imediata redistribuição do pessoal; 5) *Idem*, resposta 3; 6) Identificação imediata da causa do acidente, garantia de assistência ao acidentado e reciclagem dos demais para se evitar novas ocorrências; 7) Correção imediata da falta. Avaliação semestral dos EPIs e EPCs e conscientização sobre toda a estrutura dos riscos de acidentes trabalhistas. Caso necessário, seria aberta uma SIPAT; 8) *Idem* resposta 2; 9) Manutenção da estrutura em dia nos veículos, aferição dos equipamentos, atualização tecnológica, etc.; 10) Reciclagem do pessoal diretamente envolvido com os representantes dos clientes que nos recebem.

5) Quais desses acontecimentos a RNTEL está preparada para enfrentar? Por quê?

R. Acho que todos essas possibilidades fazem parte do dia-a-dia da empresa e temos de estar preparados para solucioná-las.

6) Qual é a diferença entre uma crise e o dia-a-dia da organização? Por quê?

R. O dia-a-dia é uma necessidade da empresa. É questão de sobrevivência manter-se no mercado e garantir a continuidade. A crise é um período de emergência: normalmente exige ações rápidas e amargas. Acho que o importante é se manterem os valores principais da empresa: sinceridade, justiça, etc. Vale o ditado “Vão-se os anéis e ficam os dedos”.

7) Quem são as pessoas que integram o seu comando de crise?



R. No caso da RNTEL, empresa relativamente pequena, somos eu, meu sócio e nossos gerentes

Esse questionário foi adaptado de um modelo proposto por Robin Cohn (apud ROSA, 2004, p. 74) acrescentado-se algumas perguntas feitas por Rosa (2004, p. 75), cujas respostas, segundo o autor, devem compor o *plano de gerenciamento de crises* de uma empresa.

Observando-se as respostas dadas pelo sócio da RNTEL, percebe-se que, apesar de ele não ter conhecimento teórico aprofundado sobre crise de imagem, devido à percepção desenvolvida no decorrer de sua vida corporativa ele é intuitivamente capaz de rascunhar o que pode ser o início da elaboração do *plano de gerenciamento de crises* de sua empresa. Pode-se perceber isso claramente quando ele responde à questão 6 definindo crise como: “[...] *um período de emergência [que] Normalmente exige ações rápidas e amargas. [...] o importante é se manterem os valores principais da empresa: sinceridade, justiça, etc.*”.

Possuir bons valores e procurar dar soluções corretas aos problemas é fundamental para se poder superar uma crise. O empresário demonstra que sua empresa possui esses valores – o que facilita bastante o trabalho de criação da cultura de crise – e que ela procura resolver seus problemas da maneira mais correta. Basta observar que à pergunta a respeito da primeira mensagem para cada uma das situações de crise que cita, ele responde que sua empresa imediatamente buscaria conhecer as causas do problema, assumiria as conseqüências desse problema e trabalharia no sentido de não mais permitir que ele se repetisse.

Na verdade, o sócio-diretor não indicou mensagens, mas sim ações que ele considera que devem ser adotadas pela empresa dele imediatamente após a instalação de uma crise.

É relevante destacar quanto a empresa em questão se empenhou, antes da crise, para evitar que ela acontecesse, apresentando dados e documentos que pudessem comprovar essa preocupação. Outro ponto que merece destaque, nas respostas do executivo ao questionário, é a forma como a diretoria da RNTEL tem se relacionado com seus funcionários no decorrer da atual crise financeira que a empresa enfrenta. De



acordo com esse executivo, uma das formas que a RNTEL usa para comunicar os desdobramentos da crise financeira são as reuniões presenciais. Essa opção pela comunicação face a face, conforme já foi visto, permite uma melhor compreensão da mensagem que se deseja transmitir, já que possibilita um imediato esclarecimento de dúvidas, por parte dos funcionários, fazendo-os compreender as dificuldades da empresa, principalmente quando essa comunicação acontece, como diz o dirigente entrevistado, de forma franca. O baixo número de reclamações trabalhistas (menos de 2%) serve como comprovação disso.

Também é interessante observar quando ele diz: “*Até onde conseguimos manter esse déficit no fluxo de caixa sem sacrifício do pessoal, o fizemos*”. Essa afirmação demonstra que, por parte da diretoria, existe preocupação com o modo como a crise afeta a vida de seus funcionários. Fazê-los perceber isso é importante para que eles se sintam valorizados pela empresa e não apenas uma massa de trabalhadores que pode ser jogada fora a qualquer momento. Certamente, sentindo-se acolhidos pelo nível hierárquico mais alto da empresa, os funcionários se empenharão em tentar superar a crise e se esforçarão para cumprir as determinações que forem passadas, podendo transformar-se em ferramenta fundamental para um desfecho positivo da situação.

Em relação aos motivos que o sócio-diretor cita como possíveis causadores de uma crise de imagem à RNTEL, o representante da empresa entrevistado afirma que ela está preparada para superar qualquer um deles. Na verdade, pensar dessa maneira pode significar não estar preparada para nenhum. Para se ter um bom *plano de gerenciamento de crises*, deve-se ter em mente que ele nunca está completo, que deve estar em contínuo aprimoramento, acreditando-se que o pior cenário é possível. Pensar diferentemente disso pode significar o fim da empresa. Além disso, há uma contradição em suas respostas, pois, apesar de garantir que sua empresa está preparada para superar todas as possíveis crises, ele acredita não haver solução para problemas de desorganização administrativa e gerencial.

Em geral, quanto maior o tempo de relacionamento com uma empresa, melhor seus públicos de interesse conhecem a maneira como ela os trata. Quando se sente lealdade por parte da empresa, a tendência é que se seja mais compreensivo com possíveis prejuízos que ela possa causar. Esse sentimento parece ter estado presente nos funcionários mais antigos da RNTEL, de acordo com as palavras do diretor: “(...) os



*colaboradores mais antigos, que conhecem bem a história da RNTEL foram mais sensíveis com o nosso problema. Contamos quase sempre com o apoio deles. Aqueles mais recentes, que não tinham muita relação histórica com a empresa, foram mais impacientes”*. Para saber como estavam os funcionários da RNTEL em relação a esses requisitos, aplicou-se, a 13 dos atuais 72 funcionários da empresa, um questionário adaptado de um modelo utilizado por Leite (2006). Todos os respondentes trabalham na matriz da empresa, no entanto 6 (46,15%) dos questionários foram devolvidos sem as respectivas respostas.

### Quadro 1 – Comprometimento organizacional de funcionários da RNTEL

<b>Sentença</b>	<b>Discorda</b>	<b>Não concorda nem discorda</b>	<b>Concorda</b>
1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição, para a qual é ótimo trabalhar.	0%	28,57%	71,42%
2. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização em que trabalho.	0%	0%	100%
3. Eu realmente me interessar pelo destino da organização em que trabalho.	0%	0%	100%
4. Eu sinto pouca lealdade para com a organização em que trabalho.	71,42%	0%	28,57%
5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização.	28,57%	57,14%	14,28%
6. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem	28,57%	0%	71,42%



meus.			
7. Esta organização merece minha lealdade.	14,28%	14,28%	71,42%

Fonte: Leite (2006, p. 25).

Nas respostas à questão 1, mais de 71% dos funcionários se referem à RNTEL como uma grande instituição, para a qual é ótimo trabalhar, e absolutamente nenhum deles discorda dessa afirmação. No item 2, todos afirmaram sentir orgulho de dizer que fazem parte da empresa. Essas respostas mostram que as pessoas têm uma imagem positiva da instituição. Durante uma crise de imagem, esses sentimentos dos funcionários podem ser o essencial para a empresa conseguir superar a crise.

Além disso, o item 2 demonstra um acentuado sentimento de pertença dos funcionários em relação à empresa, o que certamente é uma das razões que os faz interessarem-se pelo futuro da RNTEL e sentirem os problemas dela como sendo seus.

Mais de 70% dos funcionários discordam de que sintam pouca lealdade para com a RNTEL, fazendo-os sentirem os problemas da RNTEL como sendo seus. Além disso, quase 86% revelam possuir valores semelhantes aos da companhia.

Um dado preocupante é que apenas 14,28% dos funcionários concordam que seriam muito felizes em dedicar o resto de suas carreiras à RNTEL, situação que pode significar descomprometimento durante uma situação de crise. Como não pretendem dedicar o resto de sua carreira à RNTEL, esses funcionários podem ceder às pressões comuns durante esses momentos e não se engajarem o suficiente na superação da crise.

Os dados colhidos no questionário apontam que os funcionários da RNTEL colaborariam com a implantação de uma cultura de crise na empresa e que seriam uma poderosa mídia no enfrentamento de uma situação desse tipo

Apesar desses pontos positivos, é importante ressaltar os preocupantes números referentes ao interesse dos funcionários em continuar na empresa por vários anos, pois esses dados mostram que eles sentem insatisfação com o que o trabalho lhes oferece.



## Referências bibliográficas

ABERJE. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 25 fev. 2008.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. Contexto, comunicação e pesquisa. [São Paulo: Manole], [2000?]. Disponível em: <[http. www.comtexto.com.br/conceito](http://www.comtexto.com.br/conceito)>. Acesso em 18 fev. 2008.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial não é para amadores**. São Paulo: Mojoara Editorial, [200-?]. Disponível em: [www.comtexto.com.br/conceito.htm](http://www.comtexto.com.br/conceito.htm). Acesso em: 18 fev. 2008.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

COMUNICAÇÃO Empresarial. **ABERJE**. Ano. 18, v. 66, 2008.

DECKER, Cleiton Bierhals; MICHEL, Margareth. **A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação – Estudo de caso INSS em Pelotas**. Disponível em: [http://www.bocc.ubi.pt/\\_listas/tematica.php?codtema=5](http://www.bocc.ubi.pt/_listas/tematica.php?codtema=5). Acesso em: 18 fev. 2008.

EHRRENBURG, Karla. Comunicação integrada para pequenas empresas existe? **Comunicação e estratégia**, v. 3, n. 5, 2006. Disponível em:  
[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev\\_comunica5KarlaEhrenberg.htm](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev_comunica5KarlaEhrenberg.htm)  
Acesso em: 18 mar. 2008.

FERREIRA, Aurélio de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLORENZANO, Everton. **Dicionário: inglês-português - português-inglês**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A Comunicação da pequena empresa**. 5. ed. São Paulo: Editora Globo, 2001.

LEITE, Marília Araújo de Vasconcelos. **O comprometimento organizacional entre os controladores de tráfego aéreo de Recife**. Universidade Católica de Pernambuco, Libertas Centro de Pesquisa e Treinamento, Curso de especialização em Gestão de Equipes. Recife, 2006.

NASSAR, Paulo. Comunicação interna: a força das empresas. In: **ABERJE**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.



OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

ORDUNÃ. **A comunicação em momentos de crise.** São Paulo: BOCC, 2004. Disponível em: [http://www.bocc.ubi.pt/\\_listas/tematica.php?codtema=5](http://www.bocc.ubi.pt/_listas/tematica.php?codtema=5). Acesso em: 25 mar. 2008.

PESSOA, Sônia. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica.** [S.l.: s.n.], [199-?]. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf). Acesso em: 25 fev. 2008.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento.** São Paulo: Geração Editorial, 2006.

\_\_\_\_\_. **A era do escândalo:** lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 3. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

\_\_\_\_\_. **A síndrome de Aquiles.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.