



Reflexões sobre gestão de crises em empresas: o caso Ajax¹

Carolina BARBIZAN²

Laís ROCHA³

Patrícia AKEMY⁴

Maria PORÉM⁵

Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Bauru, SP.

RESUMO

O trabalho tem como proposta promover uma reflexão aprofundada sobre a atividade de Relações Públicas em âmbito organizacional e sua importância na prevenção e gerenciamento de possíveis crises que possam afetar a imagem das empresas. Para tanto, contextualizou-se o processo histórico das Relações Públicas enfocando sua capacidade em gerenciar crises. Os estudos também se apoiaram em exemplos factuais de empresas que utilizaram de forma estratégica esta competência das Relações Públicas para prevenir, contornar e restaurar a reputação após uma situação emergencial de crise. Finalmente, para analisar a atuação de uma indústria Bauruense que enfrentou uma situação de crise, realizou-se uma pesquisa exploratória e documental e, a partir dela, comparou sua atuação em relação à atuação das demais empresas citadas.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; comunicação; gerenciamento de crises.

TEXTO DO TRABALHO

1- Introdução

De certa forma, é notado nos dias de hoje, um despreparo por parte da maioria das empresas em reconhecer problemas que podem levá-las a crises. Percebe-se que são poucos os casos em que houve uma relação de cuidado e atenção com problemas que possuíam a potencialidade de prejudicar a reputação das empresas (crises). Contraditoriamente, esse descaso é realizado em uma ambiente onde a

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Estudante de Graduação 1º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac – Unesp, email: carol.barbizan@hotmail.com

³ Estudante de Graduação 1º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac – Unesp, email: rochamlais@gmail.com

⁴ Estudante de Graduação 1º semestre do Curso de Relações Públicas da Faac – Unesp, email: patyakemi@hotmail.com

⁵ Professora dos cursos de comunicação social com habilitação em Relações Públicas da Unesp/Bauru; Mestre em comunicação – Unesp/Bauru; Doutorando em Educação – Unesp/Araraquara, email: meporem@faac.unesp.br



reputação é traduzida pela marca da empresa, que por sua vez, visa às vendas, e estas, por último, objetivam os lucros. Assim, pode-se perceber uma relação, direta e proporcional, entre os danos de uma crise e a baixa nos lucros. Esta relação está embasada nas palavras de Birch (1993, p.9), “crise é um evento imprevisível, que potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus produtos, condições financeiras, serviços e a sua reputação” e é exatamente essa definição, que confere a este tema uma importância no âmbito empresarial e nos estudos das Relações Públicas.

Segundo Lesly (2002, p.3), “crescentemente, a estabilidade de nossa sociedade depende de se colocar, num razoável equilíbrio, as muitas forças sociais, políticas e culturais - todas as quais são determinadas por atitudes de grupos. Essas atitudes são o meio específico das RP”. Dessa forma, a formação multifacetada desse profissional, permite-lhe atuar em diversos segmentos da sociedade.

Sendo assim, um desses segmentos é fruto de uma tendência empresarial: preocupadas com o lucro imediato, as empresas deixam para um segundo plano a qualidade de seus produtos e processos, subestimando assim a capacidade crítica de seus consumidores. Devido a esse fato, crises empresariais são desencadeadas. É seguindo essa perspectiva que este trabalho tende a enfatizar a relevância do Relações Públicas como mediador dessas crises. Procura-se no desenrolar da explanação, contextualizar historicamente o surgimento da profissão no Brasil, definir suas principais funções em caráter organizacional, exemplificar com casos de gerenciamento de crises de empresas das quais ocorreram a participação dos Relações Públicas na prevenção, gestão e desdobramentos de crises pontuais .

2 – Desenvolvimento

“O termo Relações Públicas é polissêmico [...] verifica-se essa asserção observando o discurso de todos aqueles que tratam do assunto, pois com estas duas palavras visam identificar vários objetos” (SIMÕES, 1995, p.45). Dessa forma, ao estudar-se a atividade, depara-se com a grande complexidade da profissão, assim como as inúmeras definições e argumentações dos autores da área.

É interessante observarmos a definição dada por Glenn Grisword e Danny Grisword (1947, p 3):



Relações Públicas são uma função administrativa por meio da qual se avaliam as atitudes públicas, se identificam às diretrizes e os procedimentos de um indivíduo ou de uma organização com o interesse público e se executa um programa de ação com o objetivo de angariar a compreensão e a aceitação pública em favor daquele indivíduo ou daquela organização.

Nesse contexto, é imprescindível também a importância de citar-se as considerações, aprovadas em assembleia Geral pela ABRP⁶:

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso, e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente, entendendo-se por grupos os acionistas, clientes, fornecedores, governo, indústria, escolas, financiadores, etc.

É unanimidade, porém, entre os pesquisadores e profissionais da área de Relações Públicas pelo menos o principal objetivo da carreira, que segundo eles, é “manter a compreensão mútua entre as organizações e seus públicos” (CESCA, p.17). Complementando a ideia, Andrade (1996, p.105) assim define as relações públicas:

Uma atividade sociotécnico-administrativa, mediante a qual se pesquisa e avalia a opinião e a atitude do público e se empreende um programa de ação planejado, contínuo e de comunicação recíproca, baseado no interesse da comunidade e na compreensão da mesma para com entidades de qualquer natureza.

É necessário levar em consideração que o Relações Públicas pode atuar em diversos setores dentro de uma organização o que, contraditoriamente, leva muitas pessoas a desconhecem de fato suas funções. Entretanto, a legislação de Relações Públicas⁷ foi reformulada, e apresenta como funções específicas do profissional:

(...) o diagnóstico do relacionamento da organização com seus públicos, o prognóstico da evolução da reação dos públicos diante das ações organizacionais, a proposta de políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das organizações com o público, e, implantação de programas e instrumentos que assegurem a interação das organizações com os mesmos.

⁶ Para mais informações: <http://www.abrpnacional.com.br/files/estatutoabrp.pdf>

⁷ Legislação Brasileira sobre Relações Públicas. Lei no. 5.377 de 11 de dezembro de 1967. Retirado de: http://www.sinprorp.org.br/Codigo_de_etica/006.htm



Como atividades específicas, a mesma legislação destacou “a realização de pesquisas de auditorias de opinião de imagem, planejamento estratégico de comunicação institucional, e pesquisa de cenário institucional⁸”. É preciso também manter o estabelecimento de programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento das organizações com seus públicos de interesse, além de ensinar disciplinas de teoria e técnicas de relações públicas.

Entretanto, para compreender as Relações Públicas, assim como ela é vista atualmente, deve-se reportar ao início do século XX, mais precisamente nos Estados Unidos, local onde a profissão começou a ganhar contornos, dentro do contexto histórico da época: a Revolução Industrial e a Guerra de Secessão, que desencadearam um intenso clima de tensão devido aos eminentes conflitos entre classe trabalhadora e capitalistas, que por fim, fizeram eclodir a ascensão e crescimento dos partidos socialistas. Com isso, o empresariado, preocupou-se em dar maior importância da opinião pública, como forma de manter o desenvolvimento organizacional das instituições.

No entanto, no Brasil o contexto do surgimento das Relações Públicas foi oriundo de outra conjuntura sócio-política. A possibilidade de comunicação não foi desenvolvida de forma adequada, visto o desinteresse da classe dominante no país, desde os primórdios da sua organização.

Apesar do ano de 1914 merecer destaque pela criação do Departamento de Relações Públicas da *The São Paulo Tramway Light and Power Co. Limited*, foi a partir dos anos 50 que a profissão começou a se estruturar. Nesse período o cenário político brasileiro, foi marcado pela democracia, advinda da promulgação da Constituição em 1946, e as eleições de Getúlio Vargas em 1950 e a de Juscelino Kubitschek em 1956. Foi a partir daí, com umas políticas desenvolvimentistas, que o país foi invadido por importantes multinacionais, que fizeram com que de fato, os departamentos de Relações Públicas das empresas comesçassem a se desenvolver⁹.

Já com a instauração da ditadura militar em 1964, a profissão passa por certa estagnação, limitando-se apenas a atividades rotineiras como comunicação interna

⁸ Legislação Brasileira sobre Relações Públicas. Lei no. 5.377 de 11 de dezembro de 1967. Retirado de: http://www.sinprorp.org.br/Codigo_de_etica/006.htm

⁹ Disponível em: <http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1187.html>



informativa, assessoria e organização de eventos. Afinal, como bem disse em relato Vera GianGrande (1989, p.84):

Quando você vive um momento de exceção [...] em que os governos eram governos de força, não há grande interesse em se ter um relacionamento harmonioso, porque o relacionamento é de força, é imposto de cima para baixo. Não há interesse de compreensão, de harmonização, porque ou obedece ou vai preso.

Nesse contexto, verifica-se que as organizações não tinham o intuito de se manifestarem, visto a censura de imprensa imposta na época.

No entanto, a partir dos anos 80 do século XX, as empresas passaram a se mostrar mais preocupadas na criação de programas de qualidade e maior comprometimento com seus públicos, e é a partir daí que o profissional de Relações Públicas vem em crescente ascensão, ganhando status de profissão essencial ao desenvolvimento de uma empresa. Assim como diz Cândido Teobaldo, (2005, p. 178) “as Relações Públicas são uma nova função, que está gradualmente se organizando num corpo de conhecimentos, o que tem sido reconhecido como um elemento indispensável ao sucesso das empresas”.

E é nessa direção, que pode-se dizer que a missão das Relações públicas passa ser a de alcançar condições melhores de relacionamento entre entidade-público e, portanto, para a sociedade em geral, visando sempre uma atuação de comprometimento responsável na resolução de possíveis tensões e conflitos.

Segundo BALDISSERA (2005,p 17):

(...) como filosofia de uma entidade, Relações Públicas consistem em uma opção. As entidades, sob a articulação homogramática [...], optam por se comprometerem ou não com o entorno. É com base nessa opção que as Relações públicas tomam lugar na entidade. Portanto, se a entidade optar pelo individualismo responsável, o pensar e os afazeres em/de Relações públicas estarão comprometidos com a efetiva conquista do “algo melhor para a sociedade. Mas, se a opção for pelo individualismo exacerbado e egoísta, é provável que as realizações de Relações Públicas não passem de estratégias persuasivas/sedutoras e, até, manipulatórias para que a entidade alcance seus objetivos.

Nesse contexto, as crises são eventos imprevisíveis, qualquer empresa, instituição e órgão público estão suscetíveis a elas. Entretanto muitas organizações não se preocupam em elaborar e manter um plano de gerenciamento de crises devido ao seu



elevado custo e optam por agir de improviso o que muitas vezes pode causar danos irreversíveis a imagem da empresa.

Muitos acidentes ou situações críticas ocorridas no século XX mobilizaram a opinião pública e abalaram a reputação de grandes empresas e marcas famosas neles envolvidos, destruindo anos de trabalho de construção de imagem positiva. Afinal, turbulências mal administradas podem mudar o rumo do negócio.

Atualmente, em mercados cada vez mais globalizados, competitivos e com a velocidade em que a transmissão de informações flui, a exposição das empresas se tornou muito abrangente e com isto estão mais vulneráveis aos olhos do público. As pessoas têm mais consciência de seus direitos e exigem das instituições (públicas e privadas), posturas corretas. Além disso, há um interesse cada vez maior da mídia em denunciar empresas que prejudicam seus consumidores e por isso as vigiam tornando-as mais vulneráveis a situações de crises. Estas podem afetar a credibilidade da organização e para impedir que tal fato ocorra a comunicação é uma peça fundamental e é neste cenário que o profissional de relações públicas atua. (MANERA FILHO, 1998, p.4)

Nesse cenário, encontra-se uma função básica da área de Relações Públicas – a capacidade de administrar as controvérsias públicas¹⁰. Essa habilitação permite ao profissional lidar com problemas gerados pelas crises, confrontos, disputas, controvérsias etc. e suas origens e seus impactos na sociedade e, em casos específicos, sobre determinados públicos e a opinião pública. (KUNSCH, 2003, p.98)

Dentro dessa capacitação do profissional de Relações Públicas um dos modelos mais reconhecidos para solucionar situações de crises é a “comunicação simétrica de duas mãos” teorizada por James E. Grunig e Todd Hunt no livro *Managing Public Relations*. Esta é a visão mais moderna de relações públicas onde é levado em consideração o interesse dos públicos juntamente com a organização; é utilizada a pesquisa com a intenção de minimizar os conflitos e melhorar o contato com o público. Esta teoria pode ser confirmada por Philipe Lesly (195, p.32) quando ele diz:

(...) relações públicas é um meio para que os desejos e interesses do público sejam sentidos pelas instituições que atuam em nossa sociedade. Interpreta e comunica aquilo que o público tem para dizer para a organização que, normalmente não seriam sensíveis a essas manifestações, assim como comunica o que as organizações têm a dizer para o público. Relações Públicas é um meio de se obter ajustes mútuos entre instituições e grupos.

¹⁰ Cândido Teobaldo de Andrade defende a legalidade dessa função básica em seu artigo “Administração da controvérsia pública”. Para maiores informações acesse:
<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo02/0294.pdf>



Algumas empresas como as de transportes, alimentação, indústrias de defensivos agrícolas e medicamentos, por afetarem diretamente os consumidores e que por isso apresentam um potencial maior de serem vítimas de um incidente que possa afetar a sua reputação, possuem um treinamento para seus executivos agirem de forma eficiente, ágil e organizada diante de uma crise, dando valor a comunicação que é a chave para evitar que a situação abale as suas estruturas.

A Bayer CropScience¹¹, por exemplo, executou em 2007 o “treinamento de crise: simulações para lidar com situações reais”, no qual os funcionários da empresa participaram de palestras e simulações onde puderam aprender a responder eficientemente a solicitações da comunidade, autoridades e imprensa. De acordo com a Bayer “uma das mudanças notadas após o treinamento é a redução do *timing* entre o momento em que acontece o problema e o aviso a área de Comunicação. As equipes estão mais ágeis, possibilitando a Comunicação tomar providências antecipadamente e atuar de forma estratégica e não como um ‘bombeiro’”¹².

O conflito entre as partes é o sintoma primário de uma crise, por isso há importância em se buscar e manter a harmonia. Sendo assim pode-se dizer que o profissional de Relações Públicas possui um papel essencial em âmbito empresarial no gerenciamento de crises, sendo que é ele quem pode fazer a mediação entre a empresa e o público, conhece os interesses de ambos e tenta harmonizá-los.

Entretanto como esclarece John Birch (1993, p.9), “a melhor forma de se lidar com crises é através de um processo de preparação, ou seja, fazer uma avaliação de todas as possíveis crises para poder, eventualmente, enfrentá-las”.

Seguindo essa perspectiva, não é a intenção desse estudo demonstrar, unicamente, como determinadas empresas conduziram uma crise, mas também a forma como elas elaboraram planos estratégicos, antecipadamente, para lidar com esses problemas.

A seguir, seguem exemplos de três casos que serviram de base para esta reflexão.

¹¹ Bayer CropScience: produtos e soluções para a agricultura. Mais informações em: <http://www.bayercropscience.com.br/site/home.fss>

¹² Idem



2.1 - Playcenter - Plano de emergência e comunicação de crises¹³

É grande a expectativa em relação a empresas de entretenimento como o parque de diversões Playcenter, uma vez que, este lida com diversão e lazer. Por consequência, a decepção em relação a esse serviço, pode gerar transtornos na mesma intensidade; além de contar com um agravante que é a possibilidade da existência de uma crise envolvendo a presença de menores de idade, desacompanhados pelos pais. Dessa forma, a empresa citada sentiu a necessidade de se antecipar a qualquer tipo de crise e elaborou um plano de emergências, e outro, de comunicação de crises; o objetivo do primeiro é prevenir, controlar, atuar e eliminar situações de emergência, determinando papéis, responsabilidades e ações dos envolvidos. O Grupo define situações de emergência como “toda situação que foge à normalidade de sua operação e que pode provocar lesões, danos materiais ou prejuízos de qualquer ordem” (FURLANNETO, 1996). Já o plano de comunicação visa divulgar ao público, as providências tomadas para prevenir, controlar, ou contornar um momento de crise, preservando a imagem da empresa.

Fortalecendo essa característica de prevenção, o Playcenter ainda conta com uma missão em que é manifestada a preocupação com a segurança de seus visitantes: "O compromisso de cada um de nós do Grupo *Playcenter* é com o visitante, a sua emoção e a sua segurança. Vamos sempre surpreendê-lo, superando sua expectativa com criatividade, qualidade e carinho. O seu retorno é a melhor retribuição que podemos ter" (FURLANNETO, 1996) por fim, pode-se perceber a ênfase dada à prevenção e planejamento por parte do Grupo Playcenter, assim como a efetividade dessas estratégias nos resultados atingidos pela empresa.

2.2 - TAM – transparência e comunicação¹⁴

A empresa aérea TAM vivenciou uma crise desencadeada pela queda de um de seus aviões, em uma área residencial, provocando a morte de noventa e nove pessoas

¹³ Para maiores informações acesse:
<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/esportelazer/0001.htm>

¹⁴ Para maiores informações acesse:
http://www.administradores.com.br/artigos/preceitos_e_exemplos_de_plano_de_gerenciaimento_de_crisis/13237/



na data de 31 de outubro de 1996. O fato atingiu grande repercussão na mídia, uma vez que, devido a perda de muitas vidas houve o despertar da opinião e comoção pública.

Para lidar com o problema, a TAM gerenciou a crise de forma a dar o máximo de assistência aos familiares das vítimas e esclarecer o mais rápido possível os motivos do acidente (sendo ela mesma a maior fonte de informação para a mídia, evitando assim, outras fonte de origens, talvez, duvidosas). Além disso, houve um aspecto estratégico que deve ser ressaltado: a empresa conseguiu estabelecer com seu público interno, uma relação de aliados. Tal ação foi de imprescindível importância, segundo Rosa (2003 p. 385), “até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a reação natural é priorizar a comunicação com o público externo. Mas é importante ter em mente que o público interno não é apenas um público, especialmente numa crise. É também uma poderosa mídia”.

Já nesse caso, observa-se a transformação da crise em uma potencial oportunidade, uma vez que, a repercussão do fato foi canalizada em forma de publicidade toda vez que ressaltada a disposição e, portanto, qualidade da empresa em amenizar o caso através de uma estratégia transparente, antecipando informações para a imprensa.

2.3 - Petrobras – a importância de uma liderança¹⁵

Uma crise bastante abrangente envolveu a empresa de petróleo Petrobras. Com o afundamento da maior plataforma marítima, P-36, em março de 2001, a empresa teve de lidar com dificuldades divergentes: sob aspecto econômico, o acidente repercutiu na queda da balança comercial brasileira, uma vez que, durante a crise, as ações de uma das maiores empresas do Brasil caiu significativamente; sob outro viés, a crise era agravada pela morte de onze petroleiros, cujo os corpos não puderam ser resgatados e foram sepultados junto à plataforma; e por último, mas não menos importante, restava a possibilidade de um desastre ambiental caso houvesse vazamento de óleo.

Sob esses aspectos, a empresa encontrou-se em uma situação muito delicada e recorreu a diversas estratégias, como por exemplo, ter a presença do presidente da empresa na linha de frente atuando com liderança e transparência. Além disso, assim

¹⁵ Idem



como no caso da TAM, a Petrobras se importou em disponibilizar, no menor tempo possível, o maior número de informações para a mídia. Esta ação adotada pelas duas empresas ganha relevância, sob a óptica de Corrado (1994, p. 126), “uma organização deve informar o público da maneira mais rápida e completa possível sobre uma ocorrência prejudicial, a fim de acalmar os nervos, acabar com os boatos e restaurar a confiança”.

Em linhas gerais, houve um excelente trabalho de relações públicas, tanto no desdobramento da crise, como na reconstrução da marca Petrobras, depois da mesma.

2.4 – Uma reflexão sobre a gestão de crises da empresa Ajax – Bauru/SP

Por meio de um levantamento documental, principalmente em consultas feitas nos jornais O Estado de São Paulo, A Folha de São Paulo, Jornal televisivo da TV TEM¹⁶, Jornal Hoje¹⁷ e o Jornal da Cidade¹⁸ no período que compreende do dia 5 de março de 2002¹⁹ à 6 de maio de 2004²⁰, foi feita uma pesquisa exploratória com o objetivo de identificar os procedimentos adotados pela empresa Ajax, sediada na cidade de Bauru/SP e comparar seus procedimentos no gerenciamento de crises aos das empresas apresentadas como exemplo neste artigo. O objetivo é destacar os pontos de distanciamento entre as posturas de gerenciamento de crise adotadas por elas e permitir uma reflexão mais aprofundada sobre esta questão, destacando papel do relações públicas como um profissional indicado para lidar com esse tipo de situação excepcional.

A empresa Ajax foi protagonista de um acidente ambiental ao redor de sua fábrica, envolvendo contaminação por chumbo.

¹⁶ Afiliada da Rede Globo

¹⁷ Pesquisa realizada através de arquivos disponíveis on-line na página do Jornal Hoje, telejornal exibido pela emissora de televisão Rede Globo. Para maiores informações acesse: <http://g1.globo.com/jornalhoje/0,,MUL1135759-16022,00-CONTAMINACAO+POR+CHUMBO.html>

¹⁸ Jornal regional da cidade de Bauru-SP.

¹⁹ Primeira enunciação da contaminação por chumbo realizado pelo Jornal da Cidade. Para maiores informações acesse: <http://www.comtexto.com.br/convicomartigovirginiasalomaochumbo.htm>

²⁰ Data em que foi vinculada pelo Jornal da Cidade e pela TV TEM, a notícia de que a periferia de Bauru apresentava índices de chumbo dentro da normalidade.



Os altos índices de chumbo no sangue podem causar o saturnismo, doença que causa danos graves ao sistema hematológico, retardo mental, diarreias, anemias e diversas outras complicações no desenvolvimento de uma criança.

No ano de 2002, foi noticiada pela primeira vez a contaminação por chumbo na região. O número de vítimas que começou com 60 crianças, e depois se confirmou 300 vítimas, chamou grande atenção da mídia e dos meios de comunicação em geral. Ao todo foram mais de 48 publicações editadas no jornal “A Folha de São Paulo” e outras dezenas no jornal local de Bauru (Jornal da Cidade), a respeito da irresponsabilidade social e ambiental da empresa, que sem licença para fazer uso de metais pesados, despejava lixo tóxico há anos sem a preocupação e providências devidas.

Por outro viés, em 2003 foi concluído o inquérito policial movido pela polícia Civil local, que resultou na “não comprovação da intenção da fábrica em contaminar o meio-ambiente, por falta de provas materiais, bem como pelos controversos índices de tolerância ao chumbo no sangue humano”.²¹

Outro dado importante a ser considerado foi a premiação da empresa Ajax pela Secretaria Municipal de Saúde/Departamento de Saúde Coletiva, devido ao seu preciso acompanhamento das crianças afetadas pelo chumbo (TV TEM – 25/09/2003) e à cidade foi concedida o 1º Lugar ao trabalho-institucional realizado na prevenção, descontaminação e atendimento médico aos afetados, pela 3º EXPOEPI –Mostra Nacional de Experiência Bem Sucedidas em Epidemiologia, prevenção e Controle de Doenças.

Refletindo sobre essas considerações iniciais, torna-se nítido que apesar de ter existido um comprometimento da empresa na recuperação da sua imagem, através de assistencialismo à saúde social e ao meio-ambiente, tais estratégias, além de tardias, não foram devidamente exploradas devido à atuação fraca ou inexistente, de um profissional habilitado para a mediação e divulgação das medidas positivas tomadas pela empresa posteriormente ao acidente.

Outros fatores contribuintes para o agravamento da situação foram a ausência de um planejamento de emergência e de um profissional com competência acadêmica na área de comunicação para gerenciar a crise e liderar a mediação entre empresa e mídia.

²¹ Para mais informações, acesse: <http://www.comtexto.com.br/convicomartigovirginiasalomaochumbo.htm>



Para refletir sobre a atuação do departamento de comunicação da empresa Ajax, é necessário estabelecer um paralelo entre a atuação da mesma e das formas - ,possivelmente - mais efetivas para prevenir e gerenciar uma crise. Por este motivo, foram delineados procedimentos efetivos e cabíveis para esse tipo de situação: em primeira instância a importância de um planejamento de emergências. Considerando-se que empresarialmente a iminência de um conflito e a possibilidade de uma crise são invariáveis, temos:

Onde existir um processo de escolha e de decisão, há relação política. O conflito, se não evitado ou resolvido com urgência, pode trazer prejuízos a organização. A energia da organização ficará centrada no problema. Outras funções ficarão prejudicadas (SIMÕES, 2001, p.55).

Dessa forma, constata-se que um plano de emergências seria efetivo para prevenir, controlar, atuar, e eliminar situações emergenciais, determinando responsabilidades e ações dos envolvidos. A esta medida é atribuída ainda maior importância no caso da Ajax, tendo em vista que esta tem como componente de seu produto um elemento químico com característica tóxica e que, portanto, exige cuidado ao ser manuseado. Contraditoriamente, a empresa além de agir de forma a desconsiderar sua responsabilidade com a manutenção do meio-ambiente e da saúde pública (ao despejar lixo tóxico nas imediações da fábrica que correspondiam também a áreas residenciais), também faltou com uma importante medida organizacional no âmbito da micropolítica ao não realizar um prognóstico da situação empresarial, ou seja, não vislumbrou as possíveis consequências danosas de seus atos à sociedade e para com sua própria reputação. Tal equívoco de gestão limitou as possibilidades da Ajax, em diagnosticar a situação já em um patamar grave e avançado, pois nesse momento, pessoas já tinham sido afetadas, a mídia e a opinião pública já estavam em alerta e estabeleciam um pré-julgamento sobre o caso.

Concluindo, todas essas falhas e falta de visão administrativa acarretaram em prejuízos financeiros que poderiam ter sido evitados por uma medida simples como o planejamento de emergência, adotado, por exemplo, no caso do Grupo Playcenter (já citado anteriormente) e que fizeram grande diferença na forma como a crise foi conduzida. É nítida a diferença de posturas: no primeiro caso encontra-se o despreparo e prejuízo, e no outro, o prognóstico contribui para a prevenção.

Outra medida cabível seria uma política de comunicação mais transparente



por parte da Ajax. Inicialmente, a mesma não assumiu qualquer responsabilidade sobre o acidente, mantendo sempre uma postura rebatedora, e ao omitir dados e informações sobre o acidente, deu oportunidade a especulações e boatos sensacionalistas a respeito do ocorrido, gerando manifestações da opinião pública e afetando a credibilidade da sua imagem. Para essa etapa do gerenciamento de crises tem-se o embasamento em outro exemplo citado - o caso da Tam - que enfatizou a transparência e a comunicação com os públicos externos e internos, e assim, assumindo a responsabilidade pelo acontecimento de forma instantânea e disponibilizando os suportes necessários ao atendimento das famílias atingidas e às necessidades da mídia, conquistando a compreensão dos mesmos. Ou seja, a Tam transformou a crise em oportunidade ao estreitar os laços de fidelidade entre empresa/público e empresa/imprensa.

Mais um exemplo de caso pontual que pode ser retomado com propósito de comparação para gerar mais esta reflexão, é o caso da Petrobras, em que predomina a lição do quão importante é uma liderança para o gerenciamento de uma crise. Nesse caso, o papel do presidente da empresa imprescindível para agregar confiança na resolução do caso. Entretanto, é evidente que na maioria dos casos, a figura líder da empresa não age instintivamente ou confortavelmente em assuntos comunicacionais, necessitando inevitavelmente de um respaldo por parte de profissionais capacitados na área de comunicação organizacional, cenário esse onde a presença de um profissional de relações públicas poderá potencializar a figura do líder confiável por meio da aplicação de conhecimentos teóricos como o prognóstico, assessoramento das lideranças empresariais, o planejamento estratégico, o organograma e fluxograma empresariais, a delegação de funções e a orientação da empresa por diretrizes éticas, entre outros.

Já no caso da Ajax a figura dos líderes ficou escondida. Não houve pronunciamentos e o que se percebeu nos artigos editados pela mídia era uma total falta de articulação de discursos e poucos diálogos para esclarecimento da situação.

3 – Considerações finais

Para formar, ampliar e inovar a imagem organizacional, o Relações Públicas necessita de conhecer e identificar todos os processos organizacionais que possam auxiliá-lo.

Ao refletir sobre variados casos em que as crises se contornaram por diferentes estratégias verifica-se como imprescindível a existência de uma equipe de



comunicação integrada na gestão comunicacional da empresa, afinal, não basta ter uma marca de tradição e, paralelamente, uma imagem negativa por parte do público em função de crises não administradas.

Portanto, é necessário dizer que de fato, a preocupação e prevenção de crises dentro de uma organização é de extrema importância, visto as diversas e diferentes conseqüências que poderão trazer a mesma. E nesse sentido, que o papel do Relações Públicas se torna de fundamental importância no gerenciamento de possíveis e inusitadas situações que venham a afetar a imagem e a reputação da empresa.

Como alicerce a esta afirmação parafraseia-se as palavras de Grisword (1947, p.3) que entende que a principal função do Relações Públicas é possibilitar uma identificação entre o público e o indivíduo ou organização como meta fundamental e conquistar o apoio, a compreensão e fidelidade desse dito público ou indivíduo.

4 - REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo. **Curso de relações públicas:** relações com os diferentes públicos. São Paulo: Thomson, 2003.

CESCA, Cleuza. **Relações públicas e suas interfaces.** São Paulo: Summus, 2006.

CORRADO, Frank. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

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

LERBINGER, O. **The crisis manager:** facing risk and responsibility. Lawrence Erlbaum Associates, 1997

LESLEY, Philip. **Os fundamentos das relações públicas e da comunicação.** São Paulo: Pioneira, 2002

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing:** princípios da comunicação mercadológica. Campinas, SP: Papirus, 1991.

ROSA, Mário. **A era do escândalo:** lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração editorial, 2004



TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

DANIEL, Luiz. Preceitos e exemplos de plano de gerenciamento de crises. **Portal da administração**. Disponível em <
http://www.administradores.com.br/artigos/preceitos_e_exemplos_de_plano_de_gerenciamento_de_crisis/13237/>. Acesso em: 30 abr 2009.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa e situações de crise. Disponível em <
<http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/39.pdf/>>. Acesso em: 25 abr 2009.

Relações públicas na gestão de crises. **Conferp**. Disponível em:
<http://www.conferp.org.br/arquivos/imagens/conteudo/File/pop2008/pop2008bayerresumo.pdf>.
Acesso em: 25 abr 2009.

TORRES, Mirtes. 50 anos dos primeiros cursos regulares de relações públicas no Brasil. **Mundo RP**. Disponível em < <http://www.mundorp.com.br/mirtes.htm>>. Acesso em: 28 abr 2009.