



Crise de imagem: Como a SMTT superou o caso da “Indústria de Multas”¹

Carol Correia SANTANA²

Layanna Caline Santos MACHADO³

Rafael Santos BARBOSA⁴

Raquel CARRIÇO⁵

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

Resumo

O artigo tem como objetivo discutir a importância do planejamento estratégico ao lidar com situações de crise, através do chamado gerenciamento de crise, ressaltando o papel da assessoria de comunicação no exercício dessa atividade. Analisamos o caso da Superintendência Municipal de Transporte e Trânsito (SMTT) de Aracaju que se deparou com uma situação delicada este ano. Uma reportagem do Fantástico denunciou empresas que cometiam fraude e corrupção para arrecadar dinheiro com multas de trânsito. Apesar de Aracaju não aparecer da reportagem, duas das empresas prestavam o mesmo serviço na cidade, o que desencadeou a crise da SMTT.

Palavras-chave

Gerenciamento de crise; assessoria de comunicação; SMTT.

1. Gerenciamento de crise

Qualquer organização está sujeita a vivenciar situações de crise dentro da sua área de atuação. Erros, falhas técnicas ou humanas fazem parte de todo processo de operação e quando estes ocorrem, é necessário que sejam administrados a partir de um bom gerenciamento de crise, tarefa que cabe a Assessoria de imprensa. Tal gerenciamento significa traçar estratégias e mecanismos que atuem de forma a

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

² Estudante de graduação do 7º semestre do curso de Comunicação Social – Hab. Em Jornalismo da Universidade Federal de Sergipe (UFS) e bolsista de iniciação científica do Laboratório de Estudos em Jornalismo (Lejor) da mesma instituição. E-mail: carolcorreia0@gmail.com

³ Estudante de graduação do 7º semestre do curso de Comunicação Social – Hab. Em Jornalismo da Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: lay_santosmachado@hotmail.com

⁴ Estudante de graduação do 9º semestre do curso de Comunicação Social – Hab. Em Jornalismo da Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: santosbrafael@gmail.com

⁵ Orientadora do trabalho. Doutora em Televisão e Cinema pela Universidade Nova de Lisboa, Professora da Universidade Federal de Sergipe, UFS. E-mail: raquelcarrico@gmail.com



minimizar os efeitos negativos que possam ser causados ao assessorado, tentando prever situações de crise e, principalmente, avaliando a forma mais adequada de lidar com a imprensa e com o público em proteção à imagem e credibilidade da empresa.

Situações como escândalos financeiros, acidentes com danos às pessoas, crise de prestação de serviço aos clientes, difamações, produtos adulterados, corrupção, freqüentemente são foco dos veículos midiáticos, movidos pelo interesse da venda da notícia. A primeira medida que a empresa deve adotar é encarar os fatos e se dispor a ser a fonte principal da imprensa, evitando que boatos ou versões distorcidas do ocorrido sejam alimentados por terceiros.

Gerenciar a comunicação também é fundamental dentro da estratégia de superação da crise. Ao detectar um problema, a organização deve ser a primeira a se pronunciar, sem permitir que a imprensa conduza a situação e cause danos maiores à imagem da organização, vista como omissa. Exemplo disso é o caso que ficou conhecido como “pílula da farinha”. Um lote do anticoncepcional Mricrovlar, produzido pela Schering do Brasil, circulou com erros de fabricação e resultou na gravidez de algumas consumidoras do placebo. O problema já havia sido detectado pela empresa, mas esta só se pronunciou depois que o caso já estava abertamente divulgado na imprensa, o que causou um impacto muito maior à sua imagem.

Em situações de crise que envolva empresas, pode ser necessária a convocação de uma força tarefa capaz de montar estratégias que revertam o problema em um curto espaço de tempo e atenda ao público que, porventura, possa estar sendo vítima das conseqüências. Quando necessário, contatar autoridades públicas para resolver questões práticas como negociações, apresentação de documentos, ajustes à legislação.

Fornecer a maior quantidade possível de informações exatas à população ou, se estas ainda não foram obtidas, se comprometer com a investigação do caso e posterior esclarecimento, sem deixar passar o “time” do retorno à imprensa para a divulgação do resultado das novas apurações. Tal medida fortalece a idéia de ação por parte da empresa, de não estagnação ou descaso.

A escolha do porta-voz do assessorado também é de extrema importância, devendo-se levar em conta sua capacidade comunicativa e segurança ao se pronunciar em situações de pressão. Por vezes, é importante avaliar se a aparição do presidente da empresa é ou não necessária e o quanto isso irá contribuir para a sua credibilidade com o público. Tal decisão fica a cargo do funcionamento interno de cada organização. Se a crise estiver diretamente relacionada à pessoa física, a função de representante fica a



cargo de algum membro jurídico ou da família, auxiliado por um assessor, evitando a exposição e aumento do desgaste do envolvido.

É fundamental também que a empresa crie estratégias internas de integração entre funcionários, diretores, colaboradores, e eleja um representante de comunicação interna, responsável por cuidar da segurança dos seus funcionários, repassar informações e prestar esclarecimentos.

Uma boa gerência de crise, portanto, é fator determinante para tentar reduzir os danos causados à reputação da organização, tentando reestruturar sua imagem perante a mídia e o público, sendo fundamental o papel exercido pela assessoria de comunicação.

2. Metodologia

2.1 Análise

Para a realização deste trabalho, foram analisadas matérias publicadas nos jornais sergipanos Jornal da Cidade e Cinform no período do dia 07 de Março a 04 de Abril, que compreende desde o período anterior à instauração da crise – com o objetivo de contextualizar a crise – e o gradual desaparecimento das reportagens referentes ao caso tratado.

2.2 Entrevista

Além de analisar a atuação da SMTT a partir dos jornais impressos, também quisemos ouvir os depoimentos dos próprios gestores diante da situação de crise. Em entrevista, conversamos com a jornalista integrante do grupo da assessoria de imprensa, Raquel Passos, e com o superintendente do órgão que agiu como porta-voz no caso, Antônio Samarone.

2.2 Revisão bibliográfica

A fim de nos aprofundarmos no tema, realizamos uma pesquisa bibliográfica. A partir de trabalhos voltados para o gerenciamento de crise, nos informamos a respeito de experiências e casos anteriores de fracasso e de sucesso. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2006, p. 65).

3. Análise na imprensa

Dias depois da matéria no programa Fantástico, o assunto já era alvo de matérias no estado de Sergipe, envolvendo a Superintendência Municipal de



Transportes e Trânsito (SMTT) – órgão criado em 1984, responsável por coordenar e fiscalizar o trânsito - e os radares da capital, também responsável pela SMTT, instalados por duas das empresas denunciadas na reportagem exibida no Fantástico: Splice e Eliseu Kopp.

Para analisar a situação de crise vivenciada pela SMTT e como ela se portou diante da mídia, foram selecionados dois jornais locais, sob critério de maior circulação: Cinform, de periodicidade semanal, e Jornal da Cidade, jornal diário.

Ainda nas primeiras semanas de março, antes de se instalar a “crise” propriamente dita, que na imprensa se deu por volta de 15 de março, foi noticiado através do Cinform duas matérias acerca da instalação de 35 novos radares na capital, totalizando 100 com os já existentes. Em uma delas, com título “Cem radares vão vigiar você nas ruas de Aracaju”, Antônio Samarone, superintendente da SMTT, se pronuncia, afirmando que a medida é importante para a segurança e que faz parte de um plano de reestruturação do trânsito na capital, evidenciando as ações da empresa para o descongestionamento das ruas da capital.

Na segunda, porém, a população acaba se dividindo a favor e contra a instalação de novos radares, algumas afirmando que se trata apenas de uma “indústria de multas” e em defesa, o major Paulo Paiva, diretor da empresa, afirma que há mais infrações do que autuações na capital, sendo “uma posição hipócrita dizer que há uma indústria de multa”. As duas matérias fazem parte, portanto, do contexto sob o qual se instalou a crise. Segundo João José Forni:

Dependendo da dimensão, uma reportagem negativa na imprensa pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar estruturas corporativas sólidas e tradicionais. A publicação tanto pode ser o estopim, como a pólvora que irá ameaçar a reputação ao longo da crise. (FORNI, 2003, p.389).

A mídia, portanto, atua não só como uma vitrine do conflito posta em frente aos olhos da sociedade, como também uma alimentadora da crise, dando visibilidade a diversas versões de diferentes atores sociais e instituições que possam estar envolvidas na crise.

Nas demais matérias analisadas do Cinform, já após a suspensão do contrato com as empresas Kopp e Splice no dia 18 de março para que fosse analisado pelo Ministério Público e Tribunal de Contas do Estado, o foco em parte se dirige para o governador Marcelo Déda e o prefeito Edvaldo Nogueira, que se pronunciam de forma a



tentar conter a crise, dando esclarecimentos sobre o que vem sendo feito – como a suspensão dos contratos e das investigações que se sucederão – e junto a Samarone, afirmam que suspender o contrato é apenas uma medida preventiva, não havendo a possibilidade de fraude em Aracaju.

Também em uma das notícias consta a ida de Samarone a Câmara de Vereadores com toda a documentação envolvendo as licitações para contratação das empresas Splice e Kopp. Nas edições analisadas após a crise, no período de 21 a 27 de março e em 4 de abril, não há grandes declarações por parte da SMTT. De acordo com Forni, a crise não é sanada pela assessoria e nem é essa a sua responsabilidade:

“É bom deixar claro que a comunicação não administra a crise. As crises devem ser gerenciadas pelos executivos da empresa ou por alguém designado pelo CEO da organização. Mas a comunicação se tornou num dos mais importantes pilares no gerenciamento de crise. Sem comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito difícil controlar a crise. (FORNI, 2003, p.390).

A cobertura feita pelo Jornal da Cidade, até por ser um jornal de circulação diária, foi mais detalhada. Por um lado, o jornal abordou o posicionamento dos vereadores de partidos opositores ao atual governo, especialmente Jailton Santana (PSC), que cobraram esclarecimentos por parte da Prefeitura e da SMTT acerca do processo de licitação das empresas que instalaram os radares, sobre a instalação dos novos, principalmente na região da Orla de Atalaia – se havia necessidade e se foi feita a análise técnica necessária, prevista pelo Conselho Nacional de Trânsito, que leva em conta o número de veículos e pedestre que trafegam no local, velocidade permitida e número de acidentes, e sobre a forma de pagamento das empresas expressa no extrato do edital, que segundo Jailton Santana, deixavam a entender que a empresa levava uma porcentagem do que é pago de multa trânsito nesses radares pela população.

O posicionamento da SMTT foi de tentar esclarecer todas as acusações. Samarone se colocou a frente do relacionamento com a imprensa, negando logo de início a possibilidade de fraude em Aracaju: “Nosso setor jurídico nos informou que não existe nenhum erro. Se essas empresas (Splice e Kopp) fizeram coisas erradas em outras cidades, aqui não fez” e alegando que foi contratada uma consultoria para fazer o estudo prévio da instalação de todos os radares e tal estudo “apontou a necessidade de colocação, justificada pelo risco, por ser área de grande circulação de pedestres” e negou a porcentagem dada à empresa por multa paga, segundo ele, a porcentagem diz



respeito às imagens das infrações que são compradas pela SMTT das empresas contratadas, “No momento em que a empresa envia a foto para a SMTT, já recebe 20% deste valor. Quando o cidadão quita a sua multa junto ao órgão de trânsito, a prefeitura paga os outros 80%”.

Essa posição da empresa de colocar um dos seus maiores representantes sob a disponibilidade da imprensa é importante, pois atesta sua preocupação para explicar ou resolver o problema. Uma tendência comum em algumas corporações é de evitar a exposição negativa ignorando todas as solicitações dos jornais para falar sobre o assunto, atitude essa que pode dar o entendimento de que a empresa é culpada ou que não se sensibilizou pela exposição das denúncias. O mandamento máximo no gerenciamento de crises no tocante ao relacionamento com a mídia é manter uma postura de transparência e disponibilidade para a análise dos fatos e a clareza e precisão na explicação. Ao se levar em conta que a empresa em questão se trata de um órgão ligado ao âmbito público esse mandamento se torna uma obrigação.

Lopes salienta ainda que a versão da imprensa sobre pessoa ou entidades atingidas nem sempre é correta: “É necessário estar atento às apurações apressadas que redundam em deslizos da imprensa. Muitas matérias bombásticas não resistem a uma análise cuidadosa”. A situação da SMTT, portanto, é resultado de uma denúncia indireta, o que reforça a ideia de que a empresa não deveria ter uma postura passiva em frente às matérias publicadas nos jornais.

Ainda segundo as matérias do Jornal da Cidade, Antonio Samarone levou a documentação da licitação à Câmara de Vereadores, deixando claro que o restante se encontrava disponível na sede do órgão da SMTT e até então, afirmou que não suspenderia o contrato com as empresas até que houvesse uma decisão judicial sobre a denúncia relativa às duas empresas terceirizadas, mas dois dias depois, no dia 18 de março, o prefeito e governador do Estado, suspenderam temporariamente o contrato e decidiram que quem havia sido multado entre os dias 1 e 17 de março, não irá pagar, nem perder pontos na carteira.

A análise feita a partir desses dois jornais, no período que se estende de 07 de março a 04 de abril, mostra, portanto, que a SMTT se prontificou a dar todas as informações solicitadas pela imprensa. O caso analisado expressa a compreensão de que a verdadeira função da assessoria de imprensa em um caso de crise é de publicizar os trâmites administrativos da empresa direcionados à solução e explicação do problema surgido, além de dar voz à instituição perante o conflito de vozes e versões publicados



na imprensa, a fim de minimizar a exposição negativa ou mesmo reverter essa negatividade em credibilidade e transparência.

4. A crise sob o ponto de vista dos gestores

Para Samarone, a crise teve mais força e repercussão do que poderia devido a uma atitude anterior que não foi adequadamente esclarecida. “A crise foi potencializada porque Aracaju tinha acabado de trocar de contrato e tinha feito a ampliação de 66 radares para 100. Como essa transição não foi explicada, já começou a receber uma reação negativa da população. Além de que a SMTT, por ser um órgão fiscalizador, já não tinha a simpatia da sociedade”, analisa o superintendente.

Nesse ponto, é fácil perceber que passar por cima de fatos pode gerar ou, como foi dito, potencializar uma situação desfavorável para o órgão. O mais indicado é sempre deixar tudo às claras e, até mesmo, prever possíveis questionamentos.

No primeiro momento, no domingo em que a reportagem havia sido exibida no Fantástico, Raquel Passos estava ciente de que as empresas citadas na matéria eram contratadas para executar o mesmo serviço em Aracaju. Dessa forma, na mesma noite, ligou para Antônio Samarone a fim de comunicar o que havia sido mostrado no programa de televisão e informar sobre a necessidade de tomar medidas no início da manhã seguinte. Segundo Raquel, eles já sabiam que a reportagem iria trazer algum impacto local. A atitude demonstra que estar a par de dados técnicos (no caso, qual empresa era a contratada da SMTT) facilita a antecipação de tomadas de decisões.

No caso da SMTT não há um procedimento padrão para lidar com a iminência de uma crise de imagem. Para o superintendente, devido à falta de uma estrutura adequada, tudo é feito de uma forma meio amadora de acordo com o que a situação vai pedindo. Na manhã do dia seguinte, segundo Samarone, foi pedido ao setor jurídico da SMTT todo o material referente à contratação das empresas. Analisando as mais de 30 pastas, Samarone percebeu que tudo se encontrava em situação regular e havia sido feito de forma legítima. No mesmo dia, um verdadeiro bombardeio de demandas chegou à superintendência. Acusações e levantamento de dúvidas foram expostos no rádio, jornalistas ligavam todo o tempo em busca de entrevistas e informações e, ainda, o caso foi explorado pela via política pelos opositores do prefeito e do governador.

O que assessoria e superintendente concluíram na reunião foi que nenhuma dúvida ou pedido de entrevista ficaria sem resposta e que o gerenciamento da situação seria feito de forma transparente. Apesar de a contratação das empresas ter sido



autorizada pelo gestor anterior da SMTT, Samarone decidiu se expor em meio às acusações, pois tinha certeza de que não havia irregularidades no processo. “Eu podia até ter me escondido de toda a situação alegando que como não havia sido eu quem tinha homologado a licitação, que a imprensa procurasse o superintendente anterior. Mas eu não estava preocupado em me esconder porque simplesmente não encontrei irregularidades”, comenta Antonio Samarone. Assim, o próprio superintendente tomou a frente da situação e conduziu a fase das explicações exercendo a função de porta-voz.

A postura da SMTT de se colocar à disposição da imprensa e da sociedade favoreceu o esgotamento do tema, pois à medida que os pontos eram esclarecidos, ficava cada vez mais difícil de a imprensa continuar com o tom de sensacionalismo a respeito das mesmas questões.

O material contendo tudo que dizia respeito à ligação das empresas com SMTT foi digitalizado e disponibilizado para a população. Inclusive, foi oferecido na íntegra em mídia digital para a imprensa e para a Câmara de Vereadores, de onde vinham surgindo acusações. “Infelizmente, não é todo mundo que se interessa em ler tudo isso”, lamenta Samarone. A superintendência também se colocou à disposição do Tribunal de Contas do Estado (TCE), que posteriormente acabou instaurando uma investigação.

A atitude de se antecipar e oferecer os dados antes de eles serem pedidos, demonstra segurança ao lidar com a delicada situação. Mostrar-se confiante e acessível tem fundamental importância para dissipar rumores da crise de imagem.

Nos primeiros dias, o que a SMTT divulgava muito seguramente era que como não havia sido encontrada nenhuma irregularidade nos contratos das empresas, não existia razão para que eles fossem rescindidos. Porém, apenas dias depois, o prefeito Edvaldo Nogueira decidiu suspendê-los. O fato foi visto como uma contradição e gerou uma certa onda de comentários desfavoráveis. Para Raquel, nesse caso o órgão apenas teria que lidar com a decisão do prefeito, que como autoridade máxima, avaliando a situação, achou melhor optar pela suspensão. “Nesse momento, esclarecemos que tal posicionamento visava reforçar a dignidade do trabalho em Aracaju. Informando que a sociedade poderia achar a decisão contraditória, mas que depois iria perceber que havia sido importante”, disse Raquel.

Escolher o gestor do órgão para esclarecer os fatos tinha o risco de desgastar a sua imagem, mas oferecia credibilidade e força nos argumentos. Na primeira semana foi Samarone quem apareceu todo o tempo na televisão, falou para programas de rádio, deu entrevistas, teve sua foto nos jornais e foi, pessoalmente, à Câmara de Vereadores.



Quando os esclarecimentos já haviam sido exaustivamente fornecidos, entrou em cena o assessor de comunicação da SMTT, Jairo Alves, justamente com a intenção de aliviar um pouco a imagem do gestor.

Enquanto isso, a assessoria de comunicação da SMTT produzia releases explicando a situação e oferecia dados via redes sociais. Pelo fato de a superintendência ser vinculada à Prefeitura Municipal de Aracaju, a Secretaria de Comunicação do município, diante do momento delicado, ofereceu suporte enviando um conteúdo mais completo para a imprensa.

A assessoria identificou que a crise de imagem estava chegando ao fim quando a imprensa começou a ficar repetitiva e com um discurso vazio, pois já não havia mais o que dizer sobre o fato. Além disso, o número de pautas, solicitações e matérias ia gradativamente sumindo da cena.

O que começou a tomar lugar foi um outro direcionamento, que levantava questões sobre qual seria a solução para melhorar o trânsito na cidade, se os radares realmente eram eficazes contra o desrespeito às leis de trânsito, etc. Segundo a assessoria de imprensa, mesmo em relação a essas discussões secundárias que passaram a ganhar espaço, tentou-se participar do círculo de debates. Com isso, eles conseguiram aproveitar a situação para mostrar ações educativas do órgão e evidenciar um outro lado da SMTT.

Hoje, a assessoria tenta ficar ainda mais atenta a qualquer tipo de comentário que possa surgir e posteriormente desencadear uma crise de imagem, principalmente quando se fala a respeito da indústria de multas e coisas do gênero. Para eles, a preocupação é de sempre chegar na frente e antever e atender as possíveis demandas.

5. Conclusão

Diante dessa experiência, podemos enxergar como uma situação desfavorável em um órgão público pôde ser minimizada. Avaliamos a atuação da SMTT no momento de crise como positiva por vários fatores. Primeiramente por diagnosticar a crise a tempo de planejar uma resposta de forma rápida na medida do possível. Foi percebido também que houve uma comunicação integrada da assessoria juntamente com o superintendente, o que só traz ganhos à organização (em todos os momentos, mas principalmente em um momento delicado). Porém, como o próprio superintendente apontou, o fato de uma situação anterior não ter sido bem explicada para a população pode ter agravado a crise. Nesse sentido, é preciso deixar a sociedade a par de todas as



decisões que são tomadas no órgão e que dizem respeito à vida da cidade a fim de evitar desentendimentos futuros.

O que podemos concluir também é que admitir o momento de crise em vez de renegá-lo e agir com transparência em sua resolução em vez de se esconder é a melhor opção. A imagem da empresa também está sendo construída na crise. Se ela age sem seriedade ou profissionalismo, tem sua situação agravada. Uma vez que a organização se sai bem dos momentos difíceis, passa mais credibilidade para o futuro e agrega mais valor ao seu trabalho. A crise, em seu desfecho, pode até ter esse sentido positivo.

No caso de um órgão público, como é a SMTT, a situação pode ser ainda mais complicada por envolver mais questões políticas. É preciso ter um jogo de cintura mais habilidoso e mais cuidado ao tomar decisões.

6. Referências bibliográficas

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Manole, 2002.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da comunicação organizacional**. João Pessoa, 2008.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003, p.363-417

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. UNIrevista, vol. 1, 2006.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2008.