



## **A Comunicação Organizacional como Processo Relevante na Recuperação Judicial<sup>1</sup>**

Joice FERREIRA<sup>2</sup>  
Tassiara Baldissera CAMATTI<sup>3</sup>  
Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS

### **RESUMO**

A comunicação, entendida e estudada enquanto processo interativo está presente nos mais diversos segmentos de mercado e torna-se, dessa forma, relevante para a gestão das organizações. Com base nesse pressuposto, o estudo apresentado neste artigo tem como questão norteadora identificar se o processo de comunicação organizacional é relevante na Recuperação Judicial de uma empresa. Para isso são estabelecidos objetivos que visam comprovar a relevância do processo de comunicação organizacional na Recuperação Judicial; entender a mudança da lei do direito falimentar; analisar se a comunicação organizacional está presente nos planos de Recuperação Judicial das empresas objeto de estudo e ainda, constatar a contribuição da comunicação organizacional em empresas com crise financeira.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações; Comunicação organizacional; Recuperação Judicial; Relações Públicas.

### **1. Introdução**

Ao longo do tempo percebeu-se que as organizações foram se multiplicando e se modificando devido a diversos fatores. Entre eles pode-se citar a demanda global, a ascensão da tecnologia das comunicações e como afirma Drucker (2006) a mudança na estrutura da economia, que deixa de ser organizada em torno do fluxo de coisas e de dinheiro e passa a ser organizada em torno do fluxo de informações.

Essas mudanças exigem cada vez mais atenção aos relacionamentos e à comunicação como um todo. No momento de crise então, os cuidados são indispensáveis. Observando a necessidade em identificar espaços onde a comunicação organizacional pode ser inserida no contexto da recuperação judicial é que surgiu questão problema desta pesquisa: o processo de comunicação organizacional é relevante na situação de Recuperação Judicial de uma empresa? Buscando justamente analisar essa relevância no contexto da crise judicial é que este estudo se desenvolveu.

---

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

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 10º semestre do Curso de Relações Públicas da UCS-RS, email: [joice\\_ferreira@ibest.com.br](mailto:joice_ferreira@ibest.com.br)

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas da UCS-RS, email: [tbcamatt@ucs.br](mailto:tbcamatt@ucs.br)



## 2. Organizações e comunicação

Numa visão mais atual, Nassar (2007 apud KUNSCH, 2009) entende que as organizações são entidades organizadas para atender as necessidades dos indivíduos, desde a produção de bens ou serviços. Estas por sua vez, constituem a sociedade desde o âmbito local até o mundial. Assim, é possível entender organização como entidade, unidade social ou qualquer empreendimento humano onde as pessoas interagem umas com as outras, a fim de alcançar objetivos previamente determinados. No entanto, considera-se importante entender o que compõe a estrutura organizacional e como a mesma interage.

Segundo Mintzberg (2003, p.12), a estrutura de uma organização pode ser definida “simplesmente como a soma total das maneiras pelos quais o trabalho é dividido em tarefas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. O autor considera que a organização pode ser dividida em cinco partes básicas.

Na cúpula ou ápice estratégico encontram-se o CEO, conhecido também como presidente, bem como os membros da mais alta diretoria. A linha intermediária representa o ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, onde estão inseridos os gerentes com autoridade formal e supervisão direta sobre o núcleo operacional. No núcleo operacional estão todos os membros que executam trabalhos relativos à produção ou prestação de serviços. São os responsáveis pela entrada da matéria prima, transformação desta no produto da empresa e distribuição do mesmo. A tecnoestrutura é formada por analistas e seus assessores, sendo responsável pela formatação do núcleo operacional, definindo os processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento buscando a padronização na organização. Já a assessoria de apoio tem a função de apoiar a organização fora do fluxo de produção de seu produto principal, dando suporte às operações da empresa. Compreende setores como consultoria jurídica, Relações Públicas, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Este apoio, segundo o autor, influencia direta e indiretamente todos os outros núcleos.

Além dessas partes existe a ideologia, que é responsável pela elaboração, manutenção, disseminação e interiorização de suas idéias, crenças e valores. Trata-se da cultura que envolve a organização a qual influencia todo sistema organizacional, ou seja, a maneira como as informações são passadas entre os funcionários, por exemplo, o clima organizacional presente na empresa. Assim, cabe aqui buscar entender como a comunicação interage no ambiente organizacional.



Lesly (1995, p. 5) comenta que comunicação é o “intercâmbio de informações; também o ato de levar o pensamento de um grupo para outro”. No entanto, a definição de Chiavenato (2005) é a mais coerente para este estudo. Ele cita que comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, de forma compartilhada. Dessa forma, para que a comunicação exista é necessário que o destinatário receba e compreenda a informação, pois, se a mesma for simplesmente transmitida, mas não recebida, então não foi comunicada. O autor continua ainda expondo que os maiores ruídos na comunicação acontecem nos casos onde a informação se perdeu. Nesse sentido, é importante entender a comunicação como processo, formado por elementos e entidades, conforme expõe Neves (2003).

Nesse processo podem existir as interferências, o ruído, que afeta a maneira pela qual a mensagem será interpretada, assim como sua qualidade. Esse é chamado de “vírus da comunicação”, a qual geralmente não se tem controle. Outro fator de extrema importância no processo de comunicação é o *feedback*, o qual valida a recepção e compreensão da mensagem. Este foi introduzido em 1954 por Schramm, num modelo do processo de comunicação. Ele ainda entende que cada emissor é ao mesmo tempo receptor, pois tem a habilidade de decodificar e interpretar mensagens recebidas e de codificar mensagens a emitir (SOUSA, 2010).

Se tratando de comunicação organizacional, Kunsch (2003, p. 149) cita que “ocorre independente da vontade ou não das pessoas, uma vez que estas estejam ligadas direta ou indiretamente a empresa”. Nas sociedades atuais, a comunicação vem assumindo papel cada vez mais importante, uma vez que as pessoas se diferenciam pela forma de relacionamento com a empresa, segundo Andrade (2003, p. 4) por “grupos de interesse”, ou públicos.

É importante salientar que embora cada público deva ser comunicado diferentemente, a comunicação como um todo se completa, visto que suas diferentes áreas estão interligadas como afirma Kunsch (2003), que as modalidades comunicacionais (comunicação institucional, interna, mercadológica e administrativa) devem dar forma a um só composto.

Nesse mix em que a autora subdivide a comunicação organizacional, a *comunicação administrativa* está presente no cotidiano desde os quadros murais e memorandos até e-mails e demais instrumentos. A *comunicação interna* é a área que objetiva integrar empresa e funcionários, o qual “deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem” (KUNSCH, 1997, p. 128).



É de suma importância diferenciar comunicação interna de *endomarketing*, uma vez que este segundo “limita-se a ver os funcionários como ‘clientes internos’” (Kunsch, 2003, p.155) e a primeira atua considerando o ser humano que faz parte da organização, não como clientes.

Já a *comunicação mercadológica* está voltada para o público externo, ou seja, os clientes, focando-se nos objetivos do mercado e na divulgação dos produtos ou serviços da empresa. Tudo o que influencia esse setor, precisam ser abastecidos com informações sobre o mercado.

Conforme a autora, a *comunicação institucional* é a responsável pela construção e formação da identidade organizacional estando intrínsecos a ela os valores, a filosofia, visão, missão, negócio e políticas gerais da empresa, que precisam ser bem conhecidas e difundidas entre seus públicos para efetivar a identidade organizacional.

Nesse contexto de comunicação organizacional integrada, cada área tem sua relevância. No entanto, faz-se necessário abordar mais profundamente sobre as Relações Públicas, a qual tem grande influência no tema deste estudo.

### **3. Relações Públicas e comunicação organizacional: interfaces**

Fortes (2003, p. 39-40) caracteriza as Relações Públicas como “uma função administrativa de sustentáculo ao empresário, à cúpula diretiva e aos níveis executivos da empresas, que faz uso da comunicação para obter resultados”. Segundo o autor, o instrumento pelo qual as Relações Públicas atingem os objetivos, é a comunicação. E ainda pontua que as Relações Públicas estão diretamente envolvidas à cúpula estratégica.

Para Lloyd, Lloyd (1995, p. 26) “como conceito universal, definem-se Relações Públicas como esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre organização e seu público”.

Nas organizações, as Relações Públicas têm como grande desafio gerenciar a comunicação entre as duas partes, o público e a empresa, além de contribuir para que os objetivos globais desta sejam atingidos. A competitividade e expansão crescente desencadearam a preocupação cada vez mais forte do relacionamento com a sociedade em si. Para isso, ações com transparência, e que estabeleçam canais diretos de comunicação com a comunidade são fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, conforme Kunsch (2003).

No âmbito mercadológico Lesly (1995, p. 173). expõe que as “Relações Públicas podem ajudar a garantir que um produto não seja rejeitado por fatores que nada têm a



ver com o produto em si”. Já quando considerada como função administrativa, as Relações Públicas visam atingir a organização com um todo, fazendo articulações necessárias para maior integração entre os setores ou grupos, orientando a condução da comunicação entre os públicos. De acordo com Andrade (2003), o assessoramento em Relações Públicas é mais amplo, mas define-se como uma função estratégica, diretamente ligada à alta administração.

Na função mediadora, a comunicação vem a ser um instrumento de suma importância e imprescindível para a mediação de relacionamentos organizacionais com os diversos públicos e a sociedade em geral. Para isso são utilizados diferentes tipos de comunicação, como dirigida, segmentada midiática e de massa. Para Kunsch (2003, p.105), “fazer as mediações entre as organizações e seus públicos é uma função precípua de Relações Públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis”.

Quanto à comunicação institucional, as Relações Públicas são responsáveis pela promoção e divulgação da identidade organizacional, usando os mais variados instrumentos de comunicação, de acordo com o público a ser atingido. Com essa finalidade institucional, ainda é muito importante a relação com a mídia, pois é um público formador e multiplicador de opinião. Através dela, é possível estabelecer o canal de comunicação com a sociedade, podendo ser divulgadas notícias ou ainda, esclarecer assuntos, quando necessário (KUNSCH, 2003).

Na comunicação mercadológica para Kunsch (2003, p. 123) “o trabalho de Relações Públicas nesse contexto visa agregar valor econômico e ajudar na consecução dos objetivos mercadológicos das organizações”. Nesse contexto tão acirrado como o mercadológico, as “técnicas de Relações Públicas podem ser usadas para reforçar confiança e credibilidade” (BAINES; EGAN; JEFKINS, 2004, p.39, tradução nossa).

De acordo com Kunsch (2003), no contexto organizacional, ainda faz parte de suas atribuições o gerenciamento de problemas de relacionamentos internos e externos surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ ou por determinadas decisões das organizações. Dessa forma, a prevenção e gerenciamento de crises ou conflitos passam a ser papel implícito das Relações Públicas, uma vez que estes impactam sobre os mais diversos públicos que a empresa se relaciona. Portanto, seja na previsão de fatores emergentes que possam influenciar negativamente, ou no gerenciamento de qualquer área que envolva os públicos, as técnicas de Relações Públicas são as mais indicadas para o alcance dos objetivos. Por isso, a comunicação



organizacional no seu sentido mais amplo, não dispensa em nenhum momento, segundo os autores abordados, as Relações Públicas.

Na literatura sobre Relações Públicas, a crise é tratada como ponto de mudança, e ainda, como situação que exige ação estratégica pró-ativa visando minimizar o impacto futuro. Autores da comunicação conceituam como

grande acontecimento com resultado potencialmente negativo que afeta a organização e seus públicos, serviços, produtos e / ou sua reputação. Interrompe as transações normais de negócios e pode, na pior das hipóteses, ameaçar a existência da organização. (FEARN-BANKS 2001, p. 480, tradução nossa).

#### **4. Crises organizacionais: a recuperação judicial**

Forni (2007, p.199-200) afirma que “as crises geralmente ocorrem nos mais variados setores: financeiro, segurança, operações, na gestão da empresa”, por isso são difíceis de prever. Isso também se deve às mais diferentes causas que podem desencadear uma crise. Orduña (2004) defende ser impossível estabelecer uma tipologia completa de crises. No entanto, propõe algumas categorias como fenômenos naturais; crises relacionadas com a saúde e à alimentação; acontecimentos políticos e conflitos sociais; fatos de tipo econômico, entre outros. Conforme exposto acima, a crise financeira, tema deste estudo, encontra-se nos fatos de tipo econômico por ter ligações com dinheiro e economia.

No caso da crise financeira, algumas medidas em específico precisam ser tomadas para que não ocorra a falência da empresa, uma vez que quando se trata créditos e inadimplência existem premissas jurídicas a serem respeitadas.

Quando as empresas estão em crise financeira existe a possibilidade de recorrer ao amparo do Direito Falimentar. A lei de falências, chamada popularmente de concordata (Lei nº 7661/45) tem o escopo de proteger o crédito do devedor comerciante e a recuperação imediata da situação econômica em que se encontra, temporariamente.

Recentemente, a legislação brasileira sofreu algumas modificações quanto ao Direito Falimentar. Em 2005 a antiga Concordata deu lugar a Recuperação Judicial, ou Nova Lei de Falências e Recuperação (Lei Nº 11.101/05). A principal diferença nos dois modelos é o prazo para quitar seus débitos. Na antiga Lei da Concordata (Lei Nº 7661/45), o prazo máximo era de dois anos, enquanto que na nova lei, faz-se necessário a elaboração de um plano de recuperação que não poderá exceder dez anos. Aparece também a figura do Administrador Judicial, que é o responsável legal pela empresa, que desempenha também o papel de “fiscalizador”. Com mais tempo para se



recuperar, a nova lei vem justamente para evitar que empresas em dificuldades momentâneas, caminhem para a falência, com perda de investimentos e empregos.

Por ter longa duração, ocorrer enquanto a empresa continua com suas operações e se tratar de uma crise delicada, faz-se necessário alguns cuidados específicos. Pois uma vez que existem débitos a serem quitados, a imagem da empresa frente ao público externo e interno, já está desacreditada. O conhecimento de ambas as leis (revogada e atual) faz-se indispensável para traçar um paralelo que influencia diretamente nesta pesquisa.

De acordo com o novo código civil, o instituto salvador da concordata não se aplicaria às sociedades denominadas como “simples”, mas somente aos comerciantes, como consta no art. 1º da lei. “Considera-se falido o comerciante que, sem relevante razão de direito, não paga no vencimento obrigação líquida, constante de título que legitime a ação executiva” (JUSBRASIL,2010).

Cumprindo os requisitos exigidos por lei é possível encaminhar o pedido de recuperação. Para isso são exigidos documentos específicos que devem acompanhar a petição inicial contendo explicação detalhada do estado do devedor bem como das razões pela qual a empresa chegou à crise, levando assim a optar pelo pedido de concordata, ou na atualidade, recuperação judicial.

Após esses passos que formalizam a entrada do pedido, cabe ao juiz deferir ou não o processo. Então é decretada a suspensão de ações e execuções contra, e o vencimento antecipado dos créditos, dentre outros previstos em lei. Decretada a concordata então, o juiz competente determinará que seja expedido um edital, tornando público o pedido do devedor, bem como a lista de seus credores a fim de os que não estiverem inclusos até então, possam se manifestar, ou ainda para uma possível correção de crédito. Os credores poderão se opor ou não ao pedido de falência da empresa em questão, ambas as partes serão ouvidas e o juiz decidirá se aceita ou não a oposição.

A justiça também nomeia um comissário, que auxilia o juiz fazendo o papel fiscalizador. Este é escolhido entre os maiores credores envolvidos, recebendo remuneração para o cargo provisório. Suas atribuições também competem examinar livros e papéis, o procedimento do devedor na administração da empresa, e principalmente verificar se o concordatário pratica atos que possam prejudicar o processo, o que resultará em falência.

Na nova lei de falências, ao ser deferido o pedido de recuperação, o juiz suspenderá todas as ações e execuções contra o devedor no prazo de 180 dias. Também



nomeará um administrador judicial de sua escolha – normalmente um economista, administrador de empresas, advogado ou pessoa jurídica especializada - profissional remunerado, que tem o papel de fiscalizar as ações da empresa no que tange a recuperação judicial bem como seus administradores e também posicionar-se e responder pela empresa perante o juiz (BRASIL, 2005).

Esse administrador, por sua vez, será fiscalizado pelo próprio juiz e também pelo comitê de credores, que também tem o papel de fiscalizar os administradores da empresa em questão. Todos os credores têm função relevante, pois sua atribuição também consiste em deliberar a aprovação, rejeição ou modificação do plano, dentre outras funções de acordo com o artigo nº 35 da lei de recuperação judicial. Esse comitê por sua vez é formado por credores escolhidos na assembléia geral de credores, onde todos os que possuem créditos da empresa participam e deliberam para a formação deste comitê e outros assuntos coniventes com o seu papel.

Além da presença do administrador judicial, uma grande mudança instituída acerca desta lei é o plano de recuperação judicial. A lei determina que a empresa devedora apresente no prazo de 60 dias, a contar da publicação do despacho do processamento do pedido, ou seja, do deferimento, um plano detalhado da recuperação junto com os documentos previstos nos incisos do art.53 da nova lei.

Recebido o plano de recuperação, o juiz expedirá edital para que os credores apresentem suas objeções, se desejarem, no prazo de até 30 dias a partir da publicação da relação dos credores pelo administrador judicial ou da data da expedição do edital acima citado, caso tenha ocorrido posteriormente, conforme art.55 da lei de falências. Se houver objeções sobre o plano apresentado, o juiz convocará a Assembléia Geral de Credores que pode aprovar, rejeitar ou estabelecer alterações. Se houver objeções, o juiz homologa o plano apresentado. Caso haja reprovação do plano apresentado por parte dos credores, poderá ser decretada falência da empresa em crise.

Uma clara diferença entre a concordata e a nova lei de falências, são os créditos atingidos, Os créditos atingidos pela concordata são somente os quirografários (decorrentes de títulos de crédito, assim como credores/devedores quirografários são aqueles que possuem um valor a receber/pagar em virtude de um título de crédito), sendo que os contratos trabalhistas não sofrem qualquer alteração com a instauração da concordata. Logo a competência para ação e execução de seus créditos continua sendo da Justiça do Trabalho, por serem considerados privilegiados, conforme a legislação trabalhista. Os credores que não se encaixam na categoria de quirografários podem



buscar a recuperação de seus créditos através de outras ações jurídicas, podendo inclusive pedir falência da empresa.

Após a petição que dá início à concordata, o credor deverá indicar a forma a qual pretende realizar os pagamentos, sendo à vista ou com limite máximo de 24 meses, ficando obrigado a cumprir os prazos sob pena de ser decretada falência. Outras ações como pagamento antecipado realizado a algum credor, displicência, interrupção da concordata e dos benefícios e ainda o abandono do estabelecimento, resultam em crime falimentar, o que representam o fim da concessão do benefício da concordata.

No decorrer do processo, se houver descumprimento do plano, inadimplência ou qualquer outro ato considerado crime previsto em lei acarretará na falência da empresa. Mas, quando cumprido o plano, o juiz determinará o encerramento da recuperação judicial, o pagamento do administrador judicial dentre outras providências. Diferentemente da concordata, o prazo para novo pedido do benefício da recuperação judicial é de cinco anos, não mais de dois.

Nesse novo contexto a lei de falências se apresenta, com maiores prazos para que a organização consiga se reestruturar. Assim considera-se que o trabalho de gerenciamento de crises é cada vez mais importante.

### **5. Estudo de caso: a comunicação organizacional na recuperação judicial**

Após a explicitação dos processos enfrentados por empresas em crises financeiras, faz-se necessário buscar entender qual o papel da comunicação organizacional no momento de crise das organizações.

Como salienta Forni (2007), a comunicação é um dos mais importantes pilares na gerência de crises, pois nesse momento difícil, se os fatos e as informações não forem transparentes e conduzidos com eficiência, o trabalho de poderá ser inutilizado. Por meio da comunicação é que a sociedade terá a percepção da crise. Para isso, a neutralização de notícias negativas e o bom relacionamento com a mídia são essenciais.

No momento de crise, a confiança dos *stakeholders*<sup>3</sup> na empresa é importante. O autor ainda defende que é necessária uma comunicação contínua entre estes e a organização, encorajando inclusive sua participação efetiva no comportamento organizacional. Segundo o autor é necessário antecipar-se às exigências desse público e aos demais desafios que possam afetar a credibilidade, uma vez que os grupos influentes

---

<sup>3</sup> *Stakeholder*: pessoa, grupo ou organização que influencia direta ou indiretamente numa organização porque afeta ou pode ser afetada por suas ações, objetivos e políticas (tradução nossa). Os públicos estratégicos ou de interesse da organização (KUNSCH, 2003, p.162).

podem interferir em tomadas de decisões. Um exemplo é o caso da recuperação judicial numa crise financeira onde os credores têm forte influência.

Braverman (2003 apud SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007, p. 155) afirma que “o maior erro que uma organização pode cometer, na gestão de crises, é ignorar as pessoas”. Além disso,

o papel da comunicação no gerenciamento da crise é estabelecer o relacionamento com os públicos estratégicos como, por exemplo, funcionários, clientes, acionistas e imprensa, além de fazer o mapeamento dos riscos e de identificar situações de emergência, conflitos ou crises, bem como o monitoramento da percepção e das atitudes do público, sem se esquecer da avaliação dos resultados e elaboração de campanhas para fortalecimento da imagem da empresa. (OLIVEIRA 1999, p.5 apud NASCIMENTO, 2007, p. 3).

Através do estudo de caso exploratório com duas empresas no contexto de recuperação judicial foi possível fazer análises comparativas sobre as ações de comunicação efetivadas. Utilizando de ferramentas como pesquisa documental e questionário além de evidências como o plano de recuperação judicial, entrevistas, captadas por meio de correio eletrônico com diretores das empresas releases e matérias jornalísticas o histórico das empresas A e B puderam ser traçados.

Com os dados levantados percebeu-se que a organização “A” passou a se preocupar com comunicação a partir do momento em que a crise já estava instaurada. A empresa não possuía setor de comunicação ou profissional da área, sendo que somente após o deferimento do processo houve a contratação de uma estagiária de Relações Públicas. Referente à comunicação anterior a este período, foi constatada somente uma ferramenta de comunicação mercadológica, um site, mostrando tendências e produtos fabricados na empresa.

Porém um fator surpreendente foi o envolvimento da direção em ações de comunicação, juntamente com a responsável pela comunicação contratada. A estagiária atuava diretamente ligada à cúpula estratégica da empresa para o planejamento e execução das ações de comunicação. No entanto, foi possível perceber que não houve comunicação com todos os públicos envolvidos ou, quando houve, não foi eficaz e continuada. Além disso, não houve comunicação formal aos funcionários sobre a entrada do pedido de recuperação judicial da empresa e ainda, que antes houve greve.

Junto aos fornecedores não foi realizada nenhuma ação para reverter a situação, de corte de créditos, mas buscou-se outros fornecedores ou a empresa conviveu com a ausência do crédito. Quando os clientes, assim que receberam a notícia da recuperação



judicial da organização, muitos trocaram de empresa fornecedora, e não evidenciou-se nenhuma ação além do comunicado formal sobre a situação da empresa.

Foi possível notar uma consequência do vácuo no processo de comunicação interna, pois o comportamento dos funcionários sobre o pedido de recuperação judicial foi de medo e dúvidas. A reação pode ser explicada também pela redução de funcionários ocorrida antes do requerimento do pedido judicial. O conjunto de falta de informação sobre os rumos da empresa, aliado à redução do quadro de funcionários influenciou no clima organizacional de forma negativa.

Foi revelada também através da pesquisa, a dificuldade no recrutamento de funcionários, o que se acredita ter relação direta com a imagem de a empresa ser desconhecida. A única ação de comunicação institucional encontrada foi um blog criado para informar sobre o andamento do processo de recuperação judicial.

Foi constatado que a organização começou a reconhecer que a comunicação era relevante a partir do momento que a crise já estava instaurada. Contudo, mesmo com dificuldade financeira, a empresa contratou um profissional de comunicação e a própria direção se envolveu no processo comunicacional, o que é de extrema importância no sucesso do gerenciamento de crises. Essa visão da empresa sobre a comunicação organizacional pode ser constatada quando a direção declarou no questionário de pesquisa que a participação do Relações Públicas na efetivação da comunicação nas organizações é importante.

A empresa “B” citou vários fatores como responsáveis pelo desencadeamento da crise, desde a desorganização até fatores imprevisíveis e inevitáveis de natureza microeconômica e macroeconômica. Foi possível perceber que embora não houvesse setor de comunicação na empresa, algumas ações eram realizadas pelo diretor executivo e pessoas de outros setores, como o Controller e o RH, bem como houve utilização de ferramentas de comunicação como palestras e convenções, por exemplo. Foram realizadas palestras para os funcionários e 98% desse público depois de informado, tiveram atitude positiva aprovando o plano de recuperação judicial da empresa. Além disso, um fator que pode ter contribuído muito para essa atitude positiva dos funcionários foi a presença de um representante dos mesmos no conselho de recuperação, criado no período de crise. Mesmo assim, houve demissões voluntárias no momento de crise que podem ter sido causadas pelo medo e incerteza dos rumos da empresa.



Quanto aos fornecedores, esse público não foi inserido no processo de comunicação de crise. De acordo com as informações analisadas, havia restrição de crédito por parte deste público anterior ao processo judicial. No aspecto da comunicação mercadológica, houve a comunicação da situação da empresa que foi realizada pela área comercial, com receptividade positiva, o que pode ter evitado uma futura queda de vendas e perda de clientes.

Outro aspecto detectado foi a dificuldade de recrutamento de novos empregados. Sobre isso, a empresa caracteriza a imagem organizacional afetada como causadora desse problema. Isso repercute negativamente e acarreta problemas em diversas áreas como produção mais diretamente.

Apesar de não ter nenhum profissional de comunicação especificamente na empresa, o respondente do questionário de pesquisa demonstrou acreditar que a comunicação é fundamental, pois mostra transparência e credibilidade. Já sobre o profissional de Relações Públicas na efetivação dessa comunicação, a opinião foi de que este profissional deve atuar com discrição, pois o mercado pode entender que como gastos paralelos e desnecessários. Nessa resposta pode-se observar o aspecto cultural pois a preocupação com a opinião do mercado e/ ou da sociedade acaba influenciando na aplicação processos que podem auxiliar a empresa na gestão de crises.

Com os resultados foi possível perceber os pontos em comum entre as empresas, bem como no que elas se diferenciam no âmbito de comunicação realizada durante a recuperação judicial.

Pontos convergentes	Pontos divergentes
Empresa de médio porte	Segmentos diferentes
Processos em andamento	
Não possui setor de comunicação	Contratação de profissionais de comunicação
Ápice estratégico envolvido	
Comunicação aos credores	Comunicação com o público interno
Houve restrição de crédito	Profissional responsável pela comunicação
Demissões involuntárias	Comunicação aos clientes
Imagem da empresa afetada	
Dificuldade de recrutamento	Demissões voluntárias
A comunicação auxiliando na crise	Comissão de gestão de crises
Falhas na comunicação com os públicos	O RP na efetivação da comunicação organizacional

Quadro 1: Quadro comparativo  
Fonte: Elaboração própria

Esta análise tem por objetivo fazer o cruzamento dos dados levantados na coleta de dados com as organizações, as funções do profissional de Relações Públicas e das



modalidades de comunicação abordadas. Essa análise é de extrema importância, pois se o processo de comunicação não for gerenciado por profissional capacitado e as ferramentas de comunicação não forem bem utilizadas, o objetivo pode não ser alcançado. Por isso a análise com as funções do profissional de Relações Públicas, o qual apresenta qualificação para o gerenciamento deste processo.

	Ação de comunicação	Função de RP
comunicação mercadológica	comunicação aos clientes sobre a recuperação judicial	mediadora
comunicação interna/administrativa	comunicação aos colaboradores	comunicação interna/endomarketing
comunicação institucional	imagem institucional da empresa	assessoria
	comunicação aos credores e fornecedores sobre a recuperação judicial	assessoria/mediadora
	relacionamento com os credores	gerenciamento de conflitos/ crise
	Comitê de gestão de crises	Assessoria

Quadro 2: Ações de comunicação x funções de RP  
Fonte: Elaboração própria

Foi possível observar algumas ações de comunicação com as suas respectivas consequências, tanto da realização quanto no caso de sua ausência. É possível afirmar que se a empresa possui um processo instituído de comunicação organizacional, apresenta menor risco de ter a imagem institucional afetada enquanto numa crise financeira, pois foi possível perceber que nenhuma das empresas estudadas apresentou ações ou processo instituído de comunicação organizacional. Por consequência, percebeu-se também que ambas demonstraram problemas com imagem da organização que impactaram direta e indiretamente em outras áreas da empresa. Também foi possível perceber que a comunicação organizacional auxilia na reorganização de empresas que estão em processo de recuperação judicial, pois ambos dirigentes consideram que a comunicação auxilia sim, em um dos casos subsidiariamente e em outro caso o membro da organização chega a declarar que é fundamental. Uma vez que analisados os problemas revelados e as ações realizadas nas diferentes modalidades comunicacionais, percebeu-se que para estes públicos quando não houve ações específicas, ou ocorreu de forma inadequada - com ferramentas ou linguagem que não atingiram o público alvo - uma consequência negativa foi desencadeada.

## 6. Considerações finais

A partir do estudo apresentado foi possível afirmar que a comunicação com os públicos que tem envolvimento direto ou indireto com a empresa em crise financeira é



mais bem gerenciada através dos processos de comunicação organizacional. Isso pode ser analisado principalmente em relação aos credores, que cortaram créditos em ambas empresas analisadas. Mesmo ocorrendo ações de comunicação isoladas no caso de uma das empresas, o corte de crédito não foi evitado. Vale salientar, que outro fator que pode ter influenciado é a imagem organizacional, pois nenhuma das organizações tinha uma forte imagem consolidada, e nenhuma delas realizou ação de comunicação para tentar estabelecer relacionamento e reverter a concessão de crédito. Se a questão da imagem fosse mais bem gerenciada poderia ter impactado menos no relacionamento com os públicos com envolvimento direto e indireto com a organização.

Este estudo passa a ter credibilidade e importância na área da comunicação organizacional. Primeiramente, pela inovação no assunto abordado e também por realizar diferentes análises trazendo diversas contribuições significantes que podem ser aprofundadas ou ainda ter seqüência futuramente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Teobaldo Cândido de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6 ed. rev e ampl. São Paulo: Pioneira, 2003.

BAINES, Paul; EGAN, John; JEFKINS, Frank William. **Public relations: contemporary issues and techniques**. Boston, MA: Elsevier, 2004.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 11.101 de 09 de fev. de 2005**. Disponível em: > [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_ato2004-06/2005/lei/L11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_ato2004-06/2005/lei/L11101.htm)< Acesso em 11 out 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2005.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2006.

FEARN- BANKS, Kathleen. Crisis Communication: A review of Some Best Practices In: HEATH, Robert L (Ed.). **Handbook of public relations**. California: Sage Publications, Inc., 2001, p. 479- 485.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. In: ORGANICOM- **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007, ano 4, n.6, p. 198-211.



FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 3.ed. rev. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

JUSBRASIL, 2010. Disponível em >  
<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/anotada/2610167/art-175-da-lei-de-falencia-decreto-lei-7661-45><. Acesso em 12 out 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional.** 2.ed. São Paulo: Difusão, 2009.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação.** São Paulo: Thomson Pioneira, c1995.

LLOYD, Herbert; LLOYD, Peter. **Relações públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa.** Trad. Júlio Soares Pereira. 3.ed. Lisboa: Presença, 1995.

MINTZBERG H.. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.** 3.ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crise,** 2004. Disponível em <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2010.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. In: **ORGANICOM-Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas.** São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007, ano 4, n.6, p. 151-159.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** Disponível em: <<http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>> Acessado em 31 nov. 2010.