



## **As Relações Públicas Como Instrumento De Recuperação Da Imagem Empresarial Em Momentos De Crise<sup>1</sup>**

José Guibson Dantas<sup>2</sup>  
Universidad de Málaga

### **Resumo**

As recentes crises empresariais demonstraram mais uma vez que a imagem corporativa é um dos bens mais importantes para as companhias atualmente. Para atenuar os seus efeitos negativos, os profissionais de relações públicas devem fazer com que a cúpula diretiva das empresas se comprometa a enfrentar as crises desde o ponto de vista da comunicação. As crises podem ser transformadas em oportunidades de reposicionamento da marca da empresa, fortalecendo-a no mercado.

### **Palavras-chave**

Crises; imagem corporativa; relações públicas; oportunidade.

### **Introdução**

A riqueza das grandes empresas se encontra cada vez menos em seus bens físicos (fábricas, maquinaria, edifícios, etc.), enquanto que seus ativos intangíveis (conhecimento e experiência de seus empregados, imagem pública da empresa, posicionamento de seus produtos, etc.) ganham cada vez maior importância em sua avaliação nos mercados de todo o mundo. Considerando isso, surge uma pergunta: que acontece quando uma companhia, mesmo sendo uma grande corporação multinacional, enfrenta uma crise que afeta principalmente a sua imagem?

Tomemos o caso da TAM linhas aéreas para responder a esta pergunta. A empresa do falecido Comandante Rolin, outrora símbolo de segurança e confiabilidade, uma empresa que possui forte presença na América do Sul e até então com um faturamento invejável, teve sua imagem (e, conseqüentemente, seu lucro) muito abalada com o acidente ocorrido no Aeroporto de Congonhas há alguns meses atrás, pois além da tragédia ter sido de grandes proporções, seu serviço de comunicação se preocupou

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte.

<sup>2</sup> Doutorando em Comunicação e Poder pela Universidad de Málaga (jguibson@gmail.com).



primeiramente em ocultar os fatos, o que acabou desgastando profundamente a imagem da empresa.

Hoje, as ações da TAM são cotadas em valores muito inferiores que poucos meses atrás. Porém, vale ressaltar que o que realmente suscitou a crise na TAM não foi a perda de uma aeronave de milhões de dólares, tampouco o atraso dos vôos provocados pela crise aérea do país, mas foi a perda de vidas humanas e, conseqüentemente, a perda de confiança por parte do público consumidor. No caso da TAM a perda deste valor intangível teve (e está tendo) um efeito contundente, pois se trata de uma empresa de serviços cuja principal atividade (transporte aéreo) tem como pilar a confiança do público.

O objetivo desta breve reflexão inicial foi de citar um exemplo claro e recente sobre a importância que os bens intangíveis possuem nas companhias contemporâneas e, assim, começarmos a analisar a importância das relações públicas em tempos de crise - que entre seus objetivos principais está a proteção destes valores, entre os quais se encontra a imagem da companhia e de seus produtos.

### **Tipologias de distintas crises**

Antes de continuar, definamos o que se entende por crise: "um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos trabalhadores, da comunidade ou do público em geral" (CABREO; CABREO, 2001: p. 131).

Nem todas as crises têm origens similares e, portanto, as maneiras de abordá-las também diferem uma das outras.

Para enfrentar uma crise, uma empresa deve contar com um "comitê", em que participe a alta direção e os responsáveis de diversas áreas, dependendo do tipo de empresa que se trate: legal, produção, finanças, logística, recursos humanos e, claro, relações públicas.

Para o profissional ou consultor de relações públicas, como se refere Edward Bernays (1990), a principal preocupação deve ser salvaguardar a imagem corporativa. As empresas enfrentam a agressões exógenas e endógenas. Algumas destas dificuldades podem originar crises internas muito graves, mas com menor notoriedade



no exterior. Outras podem ter um alcance muito importante na opinião pública, ainda que possam não ter um impacto direto no negócio da companhia.

Estabelecendo um parâmetro inovador, Herbert e Peter Lloyd (1988, p. 123-124) se propõem a determinar os níveis de afetação da imagem corporativa através de uma medida tipo semáforo:

- Semáforo verde – detecção de variáveis de risco localizadas, sem grande notoriedade e com final certo;
- Semáforo amarelo - detecção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final certo;
- Semáforo vermelho - detecção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final incerto.

Ainda que resulte impossível estabelecer uma tipologia completa de todas as crises, se propõem algumas categorias:

- Fenômenos naturais (inundações, terremotos, etc.);
- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.);
- Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais etc.);
- Acidentes (relacionados com o transporte, que afetem o meio ambiente, incêndios, derrames químicos, etc.);
- Eventos de origem criminal (seqüestros, assassinatos, sabotagens, etc.);
- Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.);
- Acontecimentos de tipo econômico (bancarrota, fraude, corrupção, etc.);



- Retirada de produtos (defeitos de fabricação, por utilizar substâncias proibidas em sua elaboração, etc.);
- Ataques informáticos (vírus, entrada de hackers a sistemas, etc.).

### **Como se deve atuar diante de uma crise.**

Em princípio, as companhias deveriam ter um manual de crise em que se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o acontecimento (ROSA, 2003).

Este manual deve contemplar todas as etapas de um plano de ação para que a empresa possa antecipar-se e evitar maiores problemas para a imagem e funcionalidade da mesma. Por exemplo, se a crise surgir numa empresa de transporte aéreo, deve-se contemplar a possibilidade de um acidente no ar ou em terra, bem como suas conseqüências nos aeroportos (parentes e passageiros a espera de outros vôos).

Entretanto, este manual também deve atender a outros públicos que comumente são esquecidos. Que aconteceria se um grupo de jornalistas se aproximasse do local do acidente para informar ao público em geral sem antes ter explicações da empresa sobre o ocorrido? Com certeza, por falta de informações sérias, a imprensa começaria a especular sobre o incidente, o que desgastaria muito a imagem da empresa.

Por isso, o profissional de relações públicas deve:

- Reunir toda a informação possível;
- Não se apressar em dar informações por conta da pressão dos jornalistas ou outros grupos de interesse;
- Determinar o formato da comunicação (nota de imprensa, carta, reuniões com representantes, conferencia de imprensa, etc.);
- Estabelecer um mecanismo de monitoração imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise;



- Determinar a seqüência e a coerência da comunicação, em caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo;
- Aconselhar sobre a política da companhia em relação a rumores e imprecisões aparecidos nos meios de comunicação de massas;
- Propor o plano de ação para o relançamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos;

Por outro lado, o profissional de relações públicas não deve:

- Informar sem o conhecimento prévio e a aprovação do comitê e da alta direção;
- Permitir que os membros do comitê façam declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções;
- Comunicar só aos meios "amigos";
- Mentir sobre informações cruciais e de interesse público;
- Reservar dados fundamentais para minimizar o acontecimento;
- Mostrar incompetência, falta de controle e arrogância;
- Ser insensível às implicações emocionais entre os afetados pelo acontecimento;
- Dar informação "off the record" a jornalistas ou outros representantes de grupos envolvidos;
- Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento;
- Ter consideração aos jornalistas só na hora de comunicar.



Com a velocidade das novas tecnologias, um simples incidente pode converter-se numa crise maior. Porém, a mesma facilidade de comunicar um acontecimento negativo deve ser aproveitada pelas empresas para informar ao público sobre o que estão realizando a favor da solução dos problemas.

Nunca é demais ter em conta que as melhores decisões são as que se tomam racionalmente, ainda que em momentos de crise é difícil ter calma. Mas também há que considerar que os interesses da companhia por salvaguardar seu negócio, devem equilibrar-se pelas necessidades emocionais dos afetados pelos acontecimentos.

### **A preparação para o enfrentamento de uma crise.**

Parece simples seguir recomendações friamente, mas durante a crise e, sobretudo, nos primeiros momentos da mesma, resulta muito difícil manter a calma e dar as indicações adequadas. Mas, mesmo que haja uma infinidade de variáveis de risco, é possível se preparar para enfrentar possíveis crises e, desta maneira, ter mais possibilidades de superá-las com êxito.

Mencionamos anteriormente que as empresas deveriam contar com um manual de crise. Este documento deve ser o mais ambicioso possível, cobrindo o maior número de variáveis de risco, mas sem converter-se num texto cansativo e pouco prático. Assim, um manual de crise, de acordo com Dennis Wilcox, Phillip Ault e Glen Cameron (2001, p. 35-36) deve conter o seguinte:

- Os contatos de todos os membros do comitê de crise (nome completo, cargo dentro da companhia, endereço de correio eletrônico da companhia e outro que possa abrir desde um posto remoto, números de telefone da empresa, de casa e celulares);
- Base de dados de contatos com todos os interessados/afetados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, provedores, clientes, asseguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.);
- Variáveis de risco e fluxos de atuação;



- Reportes de acontecimentos;
- Documentos como cartas, comunicado de prensa, etc.

Outra das atividades que tem que se executar para o enfrentamento de uma crise é uma auditoria de riscos e práticas de simulação entre os porta-vozes.

A auditoria de riscos se refere à revisão das variáveis que poderiam intervir numa crise frente ao contemplado no manual de crise. É importante manter uma atualização das possíveis dúvidas que o público possa ter sobre a operacionalidade da empresa, já que a cada dia pode surgir novas situações que possam desencadear novas crises.

As práticas de simulação entre os porta-vozes consistem na reprodução de situações de crise, em que os representantes da companhia têm que administrar um acontecimento paralelamente à demanda de informação dos meios de comunicação num ambiente o mais realista possível. Estas práticas, por sinal, têm que acontecer de forma inesperada quanto a data, hora e tipologia da crise, para se conseguir uma maior veracidade e obter os melhores resultados na formação dos porta-vozes.

### **As novas tecnologias de comunicação como adversários ou aliados em momentos de crise.**

A chegada das novas tecnologias de comunicação significou o acesso massivo a toda a informação ao mesmo tempo e em qualquer parte do mundo. Isto tem suas vantagens e inconvenientes no momento da gestão de uma crise.

Os maiores inconvenientes residem na capacidade de multiplicação de um acontecimento menor, isto é, na conversão de um pequeno contratempo num acontecimento de notoriedade inusitada. Ademais, há muitas informações desencontradas que são produtos de rumores veiculados na Internet através de fóruns, listas de chats, etc.

Entre as vantagens podemos destacar a capacidade de manter uma gestão da crise através de mecanismos eletrônicos de acesso mundial em que se pode atualizar as informações de forma simultânea de acordo com o transcurso dos acontecimentos.

É por isso que cada vez mais os jornalistas de todo mundo estão buscando sua informação diretamente das páginas web das empresas.



## Conclusão

Quem vê nas crises somente problemas, se esquece de que também pode ser uma fonte de oportunidades que, ironicamente, só podem surgir em momentos difíceis.

A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando está sofrendo uma crise não voltará a obter nunca. O público estará mais alerta do que o normal sobre o que ocorre com uma empresa enquanto sucedam os acontecimentos.

Neste sentido, se ela consegue administrar bem uma crise, gera-se a oportunidade de atenuar o signo negativo da cobertura midiática e, inclusive, é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e serviços, conseguindo um importante espaço na mídia sem a necessidade de pagar por isto.

Esta ‘oportunidade’ não surge apenas nos últimos momentos da crise, quando a atenção aos acontecimentos esteja decaindo. Seria desejável buscar a oportunidade desde os primeiros momentos, ainda que isso não seja sempre possível – e, inclusive, é desaconselhável em algumas ocasiões. Há que pensar que não é casualidade que uma civilização milenar como a chinesa compusera a palavra crise com dois símbolos que representam o perigo e a oportunidade.

## Referências bibliográficas

BERNAYS, Edward L. **Los años últimos**: radiografía de las Relaciones Públicas (1956- 1986). Barcelona: ESRP-PPU, 1990.

CABREO, José Daniel Barquero; CABREO, Mario Barquero. **O livro de ouro das relações públicas**. Porto: Porto Editora, 2001.

LLOYD, Herbert; LLOYD, Peter. **Relações públicas**: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa. 2. ed. Lisboa: Presença, 1988.

ROSA, Mário. **A era do Escândalo** - Lições, relatos e bastidores de quem vivenciou as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração, 2003.

WILCOX, Dennis L.; AULT, Philip H.; CAMERON, Glen T. **Relaciones públicas**: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación Madrid, S.A., 2001.