

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
IARA MARQUES DO NASCIMENTO**

GERENCIAMENTO DE CRISE: identificar, planejar e prevenir

Juiz de Fora
Julho de 2007

IARA MARQUES DO NASCIMENTO

GERENCIAMENTO DE CRISE: identificar, planejar e prevenir

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado como requisito para
obtenção de grau de Bacharel em
Comunicação Social da Faculdade de
Comunicação da UFJF.

Orientador: Prof. Rodrigo Fonseca
Barbosa

Juiz de Fora
Julho de 2007

IARA MARQUES DO NASCIMENTO

GERENCIAMENTO DE CRISES: identificar, planejar e prevenir.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação da UFJF.

Orientador: Prof. Rodrigo Fonseca Barbosa

Monografia de Conclusão de Curso aprovada em 02/07/2007 pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Rodrigo Fonseca Barbosa (UFJF) - Orientador

Prof^ª. Ms. Teresa Cristina da Costa Neves (UFJF) - Convidada

Prof^ª. Dr^a. Iluska Maria da Silva Coutinho (UFJF) - Convidada

Conceito Obtido _____

Juiz de Fora
Julho de 2007

A Deus, pela oportunidade.

Aos meus pais, José e Maria da Glória por toda superação, dedicação, confiança e amor. Ao meu irmão, Saulo pela compreensão. Ao Leonardo, companheiro e amigo de todas as horas. Aos familiares e amigos que, por muitas vezes, fizeram parte do meu esforço.

Ao Professor Rodrigo Barbosa, pela confiança e boa vontade.

AGRADECIMENTOS:

À professora Teresa Neves, pela amizade e carinho, além da oportunidade de estágio na Assessoria da Facom.

Ao professor Ernani Ferraz, pela oportunidade de trabalhar com iniciação científica.

À professora Cláudia Lahni, pela confiança e aprendizado no Programa de Mulher.

À família Acesso Comunicação Júnior, que me ensinou a importância de perseverar nos sonhos e que sempre vale a pena superar limites.

Aos colegas de trabalho da Secretária da Facom: Miriam Hella, Alice Freesz, Aparecida Cardoso, Rosane Barra e Júlio Polidoro, pelo riso frouxo e disponibilidade. Aos funcionários: Jocemar de Souza, Gilmar dos Santos, Paulo Avezani e Flávio Lins pela presteza e boa vontade.

À professora em todas as horas, Marise Mendes, pela amizade e disponibilidade.

Aos amigos que conquistei nesse caminho e que levarei sempre comigo: Raphael Carvalho, Cláudia Mourão, Anelise Medina, Lívia Fernandes, Marcela Carvalho e Fernanda Nalon. E de forma especial, aos Siameses, incluindo Manuela Borges, por todas as farras.

À Regina Campos e Aline Maia, pelas entrevistas que compõem esse estudo.

A Belgo-Arcelor Juiz de Fora, representada por Marluce Fajardo e a Acesso Comunicação Júnior, representada por Patrícia Magalhães e Daniela Schimid, por tornarem possível os exemplos apresentados neste trabalho.

NASCIMENTO, Iara Marques do. Gerenciamento de crises: identificar, planejar e prevenir. 2007. Monografia (graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

RESUMO

O gerenciamento de crise é apresentado como ferramenta para a elaboração e manutenção de relacionamento com públicos de interesse em momentos de crise. É incentivado o planejamento das ações de comunicação para que as empresas consigam minimizar os problemas ou mesmo evitar as crises. Isso deve ocorrer a partir do envolvimento e treinamento dos funcionários. Demonstra-se o método PDAC como suporte para a manutenção e melhoria do planejamento de risco e observa-se a importância da avaliação de resultados, uma vez que é através da mensuração dos resultados que a empresa pode definir em quais ações investir, qual seria a melhor e aquelas que deve descartar. As empresas Acesso Comunicação Júnior e Belgo-Arcelor Juiz de Fora são utilizadas para exemplificar maneiras diferentes da utilização e implantação do gerenciamento de crises nos processos de uma organização. Na primeira, o gerenciamento de riscos é voltado para o público interno através de uma Planilha de Riscos. Na segunda, o gerenciamento de crise é feito para melhorar a comunicação com os públicos de interesse da empresa, nos momentos de crise. O trabalho também apresenta a visão de jornalista sobre a necessidade das empresas estarem preparadas para informar a imprensa durante as crises.

Palavras-chaves: gerenciamento de crise, avaliação de resultados, comunicação organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A HISTÓRIA FAZENDO HISTÓRIA	13
3 POR QUE O GERENCIAMENTO DE CRISE É IMPORTANTE?	18
3.1 DEFININDO CRISE	20
3.2 TODOS SAEM GANHANDO	22
3.3 A IMPRENSA DEVE SER ALIADA	23
3.4 ASSUMINDO A CRISE	26
4 O GERENCIAMENTO E CRISE	29
4.1 O METÓDO PDCA	36
4.2 O METÓDO PDCA NO GERENCIAMENTO DE CRISE	40
4.3 AVALIANDO RESULTADOS	43
5 “PEQUENAS EMPRESAS. GRANDES NEGÓCIOS” – A ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR	48
5.1 O GERENCIAMENTO DE CRISE NA ACESSO	50
6 A IMAGEM E MAIS MIL PALAVRAS – BELGO-ARCELOR BRASIL	57
6.1 BELGO-ARCELOR JUIZ DE FORA	58
6.2 O GERENCIAMENTO DE CRISE NA BELGO-ARCELOR	59

7 O QUE PENSAM OS JORNALISTAS?	64
8 CONCLUSÃO	69
9 REFERÊNCIAS	72
10 APÊNDICES	74
11 ANEXOS	82

1 INTRODUÇÃO

A comunicação não é útil, é indispensável; não é despesa, é investimento; é um processo permanente.
(Edson Vaz Musa, em Portas Abertas)

A Comunicação é indispensável em todo e qualquer momento. E toda empresa está sujeita a passar por uma crise. Nesses momentos, é fundamental comunicar o erro ou saber se defender, além de informar como corrigi-lo ou, pelo menos, demonstrar aos públicos de interesse e à imprensa a disponibilidade para executar tal tarefa. Assim, torna-se indispensável a utilização da Comunicação nas empresas, organizações e entidades para o Gerenciamento de Crises.

Cada vez mais, as empresas percebem que as crises mal administradas geram prejuízos, às vezes, irreparáveis em suas imagem e reputação, sendo importante para a sua sobrevivência que elas adotem medidas preventivas para construir e preservar esse patrimônio.

O gerenciamento de crise deve ser entendido como uma ação de comunicação para prevenção, controle e acompanhamento de crises, sendo necessário o investimento em planejamento. É preciso estudar a organização e elaborar medidas capazes de defendê-la em circunstâncias pouco amistosas, seja em relação a seus serviços e /ou produtos ou a sua imagem institucional.

O presente trabalho tem a finalidade de apresentar o gerenciamento de crise como ferramenta de prevenção, além de enfatizar a importância da comunicação e do bom planejamento para assegurar às empresas um relacionamento amistoso com seus públicos e a imprensa.

Para isso, foram realizadas entrevistas com representantes de empresas locais, que expuseram suas experiências com a utilização do gerenciamento de crise, e com jornalistas, que opinaram sobre a importância da informação para as empresas durante as crises. A apresentação do tema é baseada em pesquisa e revisão de bibliografia sobre administração e comunicação de crises.

Para melhor entendimento do assunto, o trabalho foi dividido em capítulos: no primeiro, é apresentado um breve histórico sobre a Comunicação Empresarial; em seguida, são definidos alguns conceitos sobre gerenciamento de crise e o relacionamento com a mídia e os públicos de interesse; depois, é apresentado como o gerenciamento de crise deve ser elaborado – nesta parte, também é demonstrada a utilização do método PDCA (ferramenta administrativa) no gerenciamento, ressaltando a busca pela melhoria contínua das ações do planejamento de comunicação estabelecido para o gerenciamento de crises, além de destacar a importância da avaliação e mensuração dos resultados obtidos com o gerenciamento; a seguir, é demonstrada a experiência da Acesso Comunicação Júnior, que adaptou o Gerenciamento de Crises e implantou na empresa uma Planilha de Riscos para prevenir e controlar falhas na elaboração e prestação de serviços, além de auxiliar na Gestão do Conhecimento da empresa; em seguida, é descrito o Plano de Contingência da Belgo-Arcelor Juiz de Fora, que implantou recentemente o Gerenciamento de Crise e, por último, segue a opinião de jornalistas locais sobre a importância do bom relacionamento entre a imprensa e as empresas nos momentos de crise.

Este estudo também teve como objetivo demonstrar e comprovar a importância do planejamento para os momentos de crise. Hoje, não basta apenas fabricar produtos de boa qualidade ou prestar serviços com eficiência, é preciso estar em consonância com a responsabilidade social, ter governança corporativa e gerar lucro. É importante saber informar aos públicos de interesse, à imprensa e à sociedade em geral sobre as ações

realizadas para concretizar esses conceitos. Mas, acima de tudo, é fundamental saber preservar os ganhos advindos dessas ações e, para isso, é indispensável ter um Gerenciamento de Crises. Do contrário, basta um pequeno conflito ou uma grande crise para minar o relacionamento da organização com seus públicos, o que pode destruir a imagem ou manchar a sua reputação, causando prejuízos inestimáveis. E os fatos estão aí para fundamentar: não é uma visão alarmante, mas realista da importância da comunicação no mundo de hoje.

Também é intenção do trabalho demonstrar que o Gerenciamento de Crise pode advir de pequenas ações e ser transformado no plano que apresentamos. O importante é conscientizar de que não é de hoje que a comunicação, nas organizações sérias, deixou de ser um item supérfluo, para fazer parte da estratégia das empresas. Com isso, cada vez mais surgem maneiras específicas de trabalhar a comunicação para o crescimento das organizações.

2 A HISTÓRIA FAZENDO HISTÓRIA

As últimas décadas do século XX marcam o início da Comunicação Empresarial. As primeiras assessorias de imprensa e relações públicas criadas nos Estados Unidos prepararam o terreno, conquistando espaço com os agentes de imprensa e a utilização de redatores publicitários para a realização de campanhas políticas.

O ambiente era propício, pois as mudanças socioeconômicas, conseqüentes da Revolução Industrial, criaram uma nova forma de relacionamento social. E com ela, uma nova maneira de trabalhar a notícia e a necessidade da construção e consolidação da imagem, tanto para políticos quanto para empresas. Tudo isso passou a exigir mão-de-obra especializada. Como conta Luiz Amaral, no artigo Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos, em 1883, Theodore N. Vail, da AT&T, começou a fazer uma comunicação direta, através de cartas, com os usuários da Bell Telephone Company. Em 1889, um jornalista foi contratado, por George Westinghouse, para trabalhar na empresa.

O nascimento das assessorias de relações públicas e imprensa tem dois referenciais: a Campanha do Circo Barnum, após a Guerra Civil Americana (1861- 1865) e a campanha do jornalista Ivy Lee, para trabalhar a imagem do desastre da Pennsylvania Railroad (1906), em Gap, Estado da Pennsylvania, como aponta Amaral. E é exatamente o segundo fato que mais nos interessa.

Lee foi contratado para assessorar a empresa no caso do grave acidente em Gap, tentando tornar favorável à percepção da imprensa que, até então, era hostil na cobertura do fato. Lee chegou em meio a uma crise e como medida “anunciou que iria se empenhar para ajudar os repórteres” (AMARAL, 2003, p.53). Na época, e ainda hoje, em casos de acidente como o da ferrovia, as empresas faziam de tudo para fingir que nada de grave acontecera. No entanto, Lee foi à contramão e inovou, oferecendo à imprensa todo o

suporte necessário para a cobertura do fato, como relata Amaral (2003, p.53): “[...] ele levou repórteres à área, por conta própria, colocou engenheiros à disposição do grupo para explicar as causas da tragédia, facilitou entrevistas com dirigentes da empresa, insistiu nas medidas de atendimento às vítimas”.

O resultado foi que a Pennsylvania Railroad desapareceu das manchetes escandalosas e criou um sólido relacionamento com a imprensa, através da transparência e honestidade, o que dificultou o tratamento sensacionalista da notícia. Outro episódio que fez Lee entrar para história foi assessorar o empresário John D. Rockefeller, tendo como meta recuperar a sua credibilidade e a sua imagem. Na época (1906), Rockefeller era o mais odiado empresário norte-americano, sendo acusado de combater impiedosamente as pequenas e médias empresas, não medindo esforços em busca do monopólio e da garantia de lucro fácil. Por isso, ele ficou conhecido como feroz, impiedoso e sanguinário. Para melhorar a imagem do cliente, a idéia de Ivy Lee foi “garantir a publicação de notícias empresariais nos espaços editoriais, deixando de lado o já tradicional espaço publicitário comprado por grande parte das empresas”. (PESSOA, 2007, p.1).

A maneira como a atividade de Comunicação Empresarial começou a ser desenvolvida, através de problemas de imagem que precisavam ser controlados, nos permite dizer, mesmo com limitações, que também nascia nesse momento a administração de crises, atividade que, hoje, faz parte da Comunicação Empresarial. As crises de imagem tornaram-se comuns nos dias atuais. Vivemos rodeados por episódios que, de alguma forma, fogem da normalidade de qualquer empresa. Nesse momento, é preciso ter mecanismos eficientes para contornar e controlar os problemas apresentados pelas crises. Assim como fez Ivy Lee nos dois casos citados acima.

Voltando à história, no Brasil, a área de Relações Públicas e Comunicação Empresarial teve o impulso inicial no começo do século 20. Com o desenvolvimento

industrial e a chegada de grandes empresas como a canadense The São Paulo Light and Power Co. Limited, no setor energético, em São Paulo, muitas profissões começaram a se desenvolver no país. Foi a Light, que em 1914, criou o primeiro departamento de Relações Públicas no país, como comenta Frederico Ferreira de La Rosa, no texto *Evolução Histórica das Relações Públicas* (2001). Mas é nas décadas de 30 e 40, no governo de Getúlio Vargas, que acontece a grande expansão da indústria de base. Com ela, intensificam-se também as greves e atividades do movimento operário, que já atuava antes de 1930. Para conter esses movimentos, o presidente sistematizou e ampliou a legislação social e buscou criar um clima amigável entre patrões e empregados. Ainda segundo La Rosa (2001), foi num clima de censura aos veículos de comunicação e amplo controle da informação da Era Vargas que a Comunicação começa a ter destaque em órgãos oficiais do país. Em 1931, foi criado o Departamento Oficial de Publicidade. No ano de 1934, foi a vez do Departamento de Propaganda e Difusão Cultural no Ministério da Justiça. E, em 1939, o Departamento de Imprensa e Propaganda - DIP, subordinado diretamente ao Presidente, englobando os serviços de propaganda, publicidade, rádio-difusão, imprensa, diversões públicas e turismo. Com as ressalvas pertinentes às práticas do DIP (censura, ameaças, torturas), podemos destacar a forma como a Comunicação começou a ser pensada e executada.

Já na década de 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek, o avanço da área se deu com a chegada das indústrias e agências de publicidades vindas dos Estados Unidos. Mas, só na segunda metade da década de 1960, a atividade de relações públicas conquistou mais espaço no país. Até 1968, quando a profissão de Relações Públicas foi regulamentada, eram os jornalistas que desenvolviam a atividade. Como ressalta Sônia Pessoa (2007, p. 3):

[...] muitos jornalistas experimentavam trocar a correria das redações para aproveitar a agilidade aprendida em prol das organizações. Os salários também eram motivo para os jornalistas trocarem de emprego, uma vez que as assessorias ofereciam mais atrativos financeiros.

Para consolidar a atividade, em 1967, a reunião de profissionais do setor criou a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas – a Aberje - que, desde 1987, é conhecida com Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo a mesma sigla. Isso aconteceu porque o cenário e a evolução das empresas exigiram modificações na forma de trabalhar a Comunicação.

Hoje, a Comunicação Empresarial é considerada uma ferramenta fundamental no desenvolvimento das instituições. A comunicação transmitida de forma adequada, aos diversos públicos de uma empresa, é essencial para o seu reconhecimento perante a sociedade. E, de acordo com Gaudêncio Torquato (1997 apud PESSOA, 2007, p.4), o Brasil tem “alguns dos mais renomados sistemas de Comunicação organizacional do planeta, dando-se ao luxo de exibir alguns dos seus produtos aos olhos do mundo como exemplos de excelência técnica”. Sônia Pessoa (2007, p.4) cita como exemplo o sistema de Comunicação Corporativa da Fiat no Brasil e na América, que foi apresentado como modelo em reunião da empresa na Itália. Além desse episódio, a autora comenta o prêmio recebido pela Volvo Brasil e a ADS – Assessoria de Comunicação, no Golden World Award, realizado pela International Public Relations Associations (IPRA), em 2001, na Alemanha. A Caravana Ecológica contra o tráfico de animais silvestres, realizada em parceria com a revista Carga Pesada, editada pela Volvo, foi premiada com o Frontline Special Award. A ADS recebeu menção honrosa em Relações com a Comunidade pelo projeto realizado para o cliente Terminais Rodoviários Socicam.

Assim, a Comunicação Empresarial já não pode ser considerada apenas um conjunto de métodos de comunicação dirigido ao público interno e externo das empresas,

sendo parte fundamental do desenvolvimento e crescimento das organizações atuais.

Como destaca Bueno (2003, p.8):

A comunicação empresarial encerra, agora, um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico. Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades.

O Gerenciamento de crises é uma ferramenta dentro dessas novas atribuições da Comunicação, que chega para amparar e indicar novos caminhos no relacionamento das empresas com seus públicos e a mídia. Gerenciar crises deve ser uma estratégia de comunicação, pois “[...] todos estão mais vulneráveis aos olhos do público. Tanto no que se refere à divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto no alcance geográfico destas informações”. (OLIVEIRA, 1999, p.3).

3 POR QUE O GERENCIAMENTO DE CRISES É IMPORTANTE?

Saber trabalhar as informações negativas ainda não é um ponto forte na maioria das empresas. Mas as crises de imagem tornaram-se comuns nos dias atuais. Muitas vezes, as empresas se deparam com situações que saem da rotina para as quais ainda não há uma solução rápida e corretiva. Para esses momentos, há necessidade de um planejamento com mecanismos eficientes para contornar e controlar os problemas. O gerenciamento de crises serve exatamente para planejar e monitorar o modo como a informação é levada ao público, tanto pela empresa como pela mídia; além de zelar pela imagem interna da organização.

Hoje, o valor das grandes empresas está cada vez mais atrelado a seus ativos intangíveis (conhecimento e experiência de seus empregados, imagem pública da organização, posicionamento de seus produtos ou serviços, relacionamento com seus públicos), que passaram a exercer influência sobre a cotação nos mercados de valores de todo o mundo, como aponta Orduña (2002, p.1). A reputação da empresa é mensurada pela sua percepção pelo público, assim como a marca que a representa. Ambas são fundamentais para o relacionamento entre o público, a mídia, a empresa e a informação. Isso acontece porque, hoje, as pessoas podem obter informações em vários canais. A globalização e as novas tecnologias, como a Internet, fazem com que as possibilidades de informação sejam ilimitadas e extrapolem a localidade onde um fato ocorre. A postura da opinião pública na atualidade pode ser explicada da seguinte forma:

Os negócios hoje são realizados em uma sociedade da informação, onde as pessoas estão todas conectadas em uma gigante aldeia global, principalmente por satélites ou pela Internet [...] As organizações enfrentam hoje uma nova forma de pressão: diretamente através do usuário de computadores e indiretamente, por meio dos jornalistas que embasam suas matérias nessas novas fontes de

informação. (LERBINGER 1997, p.14 apud GRITZAPIS 2003, p.15).

Além disso, os consumidores e o público em geral estão mais conscientes de seus direitos e exigentes em relação às atitudes e processos das empresas. Todos estão mais atentos e preocupados com as questões ambientais e sociais, levando em consideração, na hora da compra e da propaganda boca a boca, o trabalho que as organizações desenvolvem nessas áreas. Isso também influencia a reputação e imagem das empresas, podendo servir de agravante ou vantagem num momento de crise. Talvez devido ao investimento (que muitos empresários consideram custo) necessário para elaborar e manter um plano de crises, muitas empresas ainda não tenham atentado para a importância do plano, até mesmo como fator de responsabilidade social. Se uma crise é mal administrada, pode não sobrar nada, aos olhos do público, da reputação da empresa, o que acarreta um prejuízo de grandes proporções. De acordo com Mário Rosa (2001, p.12), hoje nem é preciso errar para que se tenha o nome destruído:

Crises de imagem estão intrinsecamente ligadas aos valores cultivados por indivíduos que compõem uma sociedade. Valores culturais, morais, éticos, religiosos compõem um prisma que influi decisivamente na forma como uma imagem é assimilada pelo público, principalmente durante as crises.

Portanto, trabalhar o gerenciamento de crises é importante para toda e qualquer empresa. A atividade deve ser constante e evoluir junto às necessidades da organização, trabalhando sempre a idéia de que erros podem ser corrigidos, mas o melhor é que sejam evitados. E o gerenciamento de crises é uma ferramenta, se não para evitá-los, ao menos para fazer com que sejam menores, mantendo a imagem da empresa como um porto seguro para investidores, funcionários e consumidores.

3.1 DEFININDO CRISE

As crises não devem ser vistas apenas como grandes catástrofes. Com os meios de comunicação e a rapidez da informação, nos dias atuais, qualquer boato pode ganhar dimensões de uma grande crise. Por isso, podemos entender a crise de várias formas.

Wilcox (2002 apud ORDUÑA, 2002, p.2) define crise como:

um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou estabilidade financeira da organização, ou a saúde e bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral.

Lopes (apud FORNI 2003, p.363) assegura que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para virar uma crise. Já Mitroff (apud FORNI 2003, p.363) descreve a crise como algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”.

Em uma entrevista concedida à jornalista Cyntia M. Luz para a Revista Propaganda e publicada no Portal-RP, o consultor de Relações Públicas e especialista em Gerenciamento de Crise, John Birch, comenta que crise é diferente de um problema: “É um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”. Charles F. Hermann define crise como:

para que exista uma crise é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Estas três características da crise refletem estas descrições: subaneidade, incerteza e falta de tempo. (HERMANN apud LERBINGER, 1997, p. 6-7 apud OLIVEIRA, 1999, p. 5).

Oliveira (1999, p.5) também apresenta a classificação de crise do Institute for Crisis Management: “Uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios”.

Mário Rosa, no livro *A síndrome de Aquiles*, compara o gerenciamento de crise com uma guerra. A guerra e as crises são consideradas por ele situações-limite. Ele destaca que as crises procedem como um pelotão de fuzilamento, destacando que é assim que se sentem as pessoas ou empresas que atravessam uma. Ele observa que todo o ritual da venda nos olhos e a sensação de impotência e morte certa despertam, nas empresas e seus responsáveis, o pânico de encarar e dizer a verdade, assumindo erros e falhas; ou defendendo o ponto de vista da organização. “A pior coisa que pode acontecer em uma crise é a pessoa transformar-se num mero alvo. É se tornar um personagem”. (ROSA, 2001, p. 95). A melhor forma de enfrentar uma situação dessas não é o improvisado, mas o planejamento. Rosa (2001, p.99) destaca que:

A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento perante a opinião pública.

Para quem está no centro de uma crise, ter iniciativa e agir no momento certo pode ser definitivo perante a opinião pública. Saber o que transmitir e o modo de fazê-lo, é fundamental, pois qualquer problema que envolva a imagem de uma empresa interessa à mídia, que fará, sempre que for possível, uma ampla cobertura dos fatos. Seja para o bem ou para o mal.

3.2 TODOS SAEM GANHANDO - RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO

Não é raro perceber o despreparo de algumas empresas para lidar com situações desfavoráveis. Apresentar uma resposta correta, dados precisos, ou pelo menos, ser rápido ao responder a uma crise ainda é um privilégio concedido àqueles que conseguem enxergar o problema antes que ele aconteça. Ou seja, aqueles que se preparam para enfrentar as crises têm mais chances de sair-se bem delas. Planejar é uma estratégia para ganhar e manter uma boa reputação, ou qualquer outra conquista.

Optar por um plano de crises é estabelecer padrões de comunicação com a imprensa e o público de forma eficiente, evitando o descontrole dos momentos de grande pressão. Com esse planejamento, a empresa consegue minimizar as perdas com a crise e oferecer ganhos ao público, que também sofre com as suas conseqüências. São os ganhos mútuos que podem criar uma situação melhor para as organizações perante o público. Vale destacar que “[...] a empresa só conseguirá evitar ou sair de uma crise, com o mínimo de arranhões em sua reputação, se ela conhecer e respeitar as necessidades e valores dos públicos”. (OLIVEIRA, 1999, p.4). Para isso acontecer é necessário que haja diálogo entre as partes interessadas. É preciso que a comunicação da empresa funcione a todo vapor.

O exercício de estabelecer um plano de crise e trabalhar segundo as normas estabelecidas por ele é um desafio. Mas as vantagens são grandes. Oliveira (1999) ressalta que, ao se utilizar um plano de crises, elimina-se o improviso nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos; pois já existe um manual no qual as regras foram pensadas e estabelecidas no momento de calma. Vale ressaltar que os planos de crise devem ser testados, avaliados e modificados segundo as necessidades da empresa. Ele não existe para engessar o sistema e, sim, para facilitar e objetivar a atuação da organização nos momentos

de caos.

Oliveira (1999) ainda comenta que a maneira correta de avaliar os riscos em que uma empresa incorre é realizando uma auditoria de riscos. A auditoria pode ser feita pelo Departamento de Comunicação da instituição ou por uma empresa terceirizada. A vantagem de ser realizada pelo departamento é que ele já conhece a empresa, seus funcionários e públicos. Já a assessoria possui o conhecimento específico sobre o gerenciamento de crise e de como realizar a auditoria. Uma boa saída é a união das duas facetas, acrescentando-se o ganho do Departamento de Comunicação da empresa em adquirir experiência na organização de auditorias, além do treinamento na gestão de crises.

O trabalho da auditoria é indicar quais são as fragilidades da empresa, ou seja, apresentar pontos onde podem ocorrer falhas. Para conseguir esses indicadores de vulnerabilidade, a organização deve fazer um exercício de auto-análise e buscar reconhecer pontos fracos. Após a auditoria, inicia-se o preparo do plano de riscos. Além de abranger o ambiente macro da empresa, o plano de riscos também pode e deve ser feito de maneira micro, para cada serviço ou produto, em cada departamento ou setor da empresa.

3.3 A IMPRENSA DEVE SER ALIADA

É válido lembrar que a empresa precisa estar preparada para a comunicação em tempo real. A agilidade é um ponto fundamental, seja em momentos conturbados ou em pequenos incidentes. As respostas para a mídia e os públicos de interesse da empresa devem ser rápidas, já que não é raro o fato da imprensa ficar sabendo dos problemas antes das próprias organizações. É preciso trabalhar dentro dos parâmetros de tempo da

sociedade atual. Mamou (apud FORNI 2003, p. 367), enfatiza que “a diferença entre o momento em que o acontecimento se produz e o de quando ele é difundido tende a se anular”. Antes, os acidentes e crises aconteciam e atingiam apenas as comunidades mais próximas, não afetavam a vida de muitas pessoas. Hoje, qualquer acidente mexe com a vida de muitas pessoas e tem a capacidade de interferir nas condições sociais, ambientais e econômicas de cidades e países inteiros. No passado, o tempo era aliado das empresas nos momentos de crise. Agora, ele joga contra. A rapidez na difusão das informações faz com que qualquer acontecimento seja de conhecimento do mundo inteiro em pouco tempo, até mesmo em algumas horas. Aqui o dito popular “notícia ruim vem a cavalo” faz todo sentido.

Outro fator que merece a atenção das empresas é que a mídia se alimenta das crises. É fato que acidentes, escândalos, fofocas deixam de ser informação para transformar-se em espetáculo na mídia. Como observa Maria Luisa Timoni Camargo Neves, no artigo Planejamento, gerenciamento e comunicação de crise (2005), a imprensa se aproxima dos leitores apresentando fatos comuns à vida de cada um, escolhendo os fatos com maior interesse psicológico e capacidade de chocá-los. “Em outras palavras, é dizer que o objetivo da mídia é ‘espetacularizar’ as notícias. E o que são as crises se não desastres corporativos, exatamente o que a mídia procura?”. (NEVES, 2005, p.4). Por isso, é preciso agir de forma preventiva, como destaca Rosa (2001, p.144): “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização”. Pois, os meios de comunicação querem ter a iniciativa em denunciar e apresentar os problemas, mas a empresa precisa e deve ter o controle da situação.

Na crise, o que importa é a percepção do público. E a mídia sabe como trabalhá-la. “Mexer com a percepção e o sentimento humano e, em algumas situações, assumir um caráter trágico são fatores que norteiam o que essa entidade considera ou não

como notícia” (NEVES, 2005, p. 5). Uma questão interessante, levantada por Robin Conh (apud OLIVEIRA, 1999, p.12), é que o público não reconhece “mocinhos” e “bandidos” pelos erros que cometem, mas pela forma que os consertam. Os bandidos sempre negam os problemas e relegam a culpa a outros. Rosa (2001, p. 84-91) apresenta cinco pilares para a imagem de uma empresa:

1. As imagens são condicionadas por valores, e não baseadas apenas em fatos. “Os valores associados a uma imagem às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ela”. Ou seja, o repertório que o público tem a respeito da imagem da organização influencia decisivamente no modo como ele vê a empresa, seus serviços e produtos;
2. A atribuição de novos valores pode modificar a imagem da organização, assim fatos antigos podem ganhar uma nova roupagem;
3. Não é necessário fazer parte da realidade em que o fato aconteceu para que o público se convença da imagem a ela associada;
4. A cultura condiciona, através de lógicas próprias, a forma como as imagens públicas são percebidas, ou seja, a identidade cultural interfere na percepção da imagem;
5. Nesse último pilar, Rosa defende a opinião de Bouding, especialista na análise de imagem: “o importante não é saber se uma imagem é ou não verdadeira, mas sim investigar seus atributos essenciais”. E Boulding aponta como atributos essenciais: consistência, coerência, capacidade de sobrevivência, estabilidade e capacidade de organização.

Rosa (2001, p. 91-92) ainda ressalta que:

Diante do aspecto sempre abstrato que caracteriza toda e qualquer imagem, o que fica claro é que quando se lida com imagens públicas o importante é transmitir claramente os valores aos quais está se associando. Isso é particularmente válido antes que as crises aconteçam e ainda mais fundamental depois, durante a condução da crise. [...] A formação da imagem nos ensina que não podemos subestimar nem menosprezar o público.

Portanto, cultivar uma boa imagem e um bom relacionamento com a imprensa pode ser muito valioso nos momentos de crise. Mas essa relação de “amizade” não nasce da noite para o dia, nem depende de agrados. Deve ser construída através de atos que rendam boas informações para o público e não comprometam a imagem dos veículos de comunicação. As mensagens transmitidas pela empresa, quer através da mídia ou de seus funcionários, somadas às atitudes da organização num momento delicado e, principalmente, às que o antecedem, vão influenciar diretamente no comportamento do público, que pode entender e perdoar o problema ou desacreditar a empresa por completo.

3.4 ASSUMINDO A CRISE

Para assumir o controle da situação, a primeira medida a ser adotada é o entendimento de que algo está errado. É interessante observar como empresas trabalham informações negativas. Muitas vezes, a alternativa é desconversar, ou o velho e polêmico “nada a declarar”. Isso acontece desde as respostas a cartas, telefonemas e *e-mails* de reclamações de clientes até uma crise de imagem causada por algum acidente.

A empresa precisa tomar conhecimento dos fatos e instruir a divulgação correta das notícias para causar o menor estrago possível na imagem da organização. Isso se faz

contando a verdade. A transparência e a rapidez, a adoção de atitudes realistas, sem tentar minimizar os fatos, pode ajudar na compreensão do problema e levar a mídia a ter uma posição menos sensacionalista em relação à crise. Damante (apud FORNI 2003, p. 369) é esclarecedor ao mencionar que: “os especialistas em administração de crise são unânimes quando dizem que nenhuma empresa está totalmente preparada para as adversidades, mas que todos podem construir mecanismos para amenizá-las e ser capaz de estabelecer diretrizes para esses momentos”.

Assim, mesmo que haja uma infinidade de variáveis para crise, é importante para a empresa estar preparada e saber onde está “amarrando seu burro”. Mário Rosa, no livro *A Era do Escândalo*, descreve, entre outras, as ações da TAM em relação ao acidente com o voo 402, em outubro de 1996, no qual morreram 99 pessoas. O relato de Luís Eduardo de Falco, vice-presidente da empresa na época, é um exemplo de como a comunicação com a imprensa e os públicos interessados foi rápida e bem feita, bem como a empresa assumiu o controle da situação e os prejuízos, demonstrando a importância de estar preparada para o pior, ou pelo menos buscar formas de trabalhar a crise de maneira ágil e objetiva, sem esconder a amplitude dos fatos; já que não tinha nenhum planejamento de crise. Durante a repercussão do acidente, a TAM se pronunciou de forma organizada à imprensa, amparou os familiares das vítimas e não os deixou sem informações, por piores que fossem. Atitudes como não negar a gravidade dos fatos, falar com a imprensa e manter a empresa funcionando serviram para amenizar o impacto negativo do acidente e respaldar as suas ações. Mas o gerenciamento de uma crise não deve ser feito no susto. As conseqüências de ruídos na comunicação podem ser fatais para as organizações num momento desses.

Outro bom exemplo, também relatado no livro de Rosa, foi a resposta da Petrobrás, no caso do afundamento da P-36, em março de 2001. O acidente com a maior

plataforma de petróleo do mundo serviu como um divisor de águas, literalmente, para os processos e sistemas da Petrobrás; além de oferecer valiosas lições sobre gerenciamento de crises. O afundamento da P-36 levou a empresa a desenvolver uma comunicação objetiva e ágil com a imprensa, o que não a livrou de falhas nesse jogo de informações. A empresa precisava lidar com três vertentes fundamentais: a questão monetária (perda de um patrimônio estimado em R\$ 1 bilhão de reais), mais os custos com a compra de petróleo para repor o que deixava de ser extraído; os corpos de 11 petroleiros que acabaram no fundo do mar; e ainda existia o perigo de um desastre ambiental.

A comunicação na crise da P-36 teve que trabalhar para não deixar nenhum desses públicos sem informação e ainda amenizar os desgastes com a mídia. Não era tarefa fácil, mesmo com a reputação da empresa dependendo só das conseqüências dessa tragédia, vindo a ser mais complexa com o rescaldo de outros fatos desastrosos, como a tentativa de trocar o nome da empresa para Petrobrax e três vazamentos de óleo. Na hora de uma crise, como a da plataforma, a mídia não se esquece de nada e faz questão de lembrar cada detalhe, devendo a organização estar preparada para defender-se do perigo imediato e iminente.

Assim, é preciso que as empresas trabalhem o relacionamento com a imprensa e também o gerenciamento de crises como rotina. As organizações precisam aprender a se defender e enfrentar os problemas da mesma forma que procedem para fortalecer a imagem perante o público. Uma boa comunicação num momento de crise serve também como marketing institucional e fator de responsabilidade social para a organização.

4 O GERENCIAMENTO DE CRISE

Ressalta-se que hoje, a comunicação nas organizações, deve assumir um papel estratégico. Para isso, deve estar integrada ao planejamento estratégico da empresa e fazer parte da agenda da alta direção e do chão de fábrica, e também dos *stakeholders* (públicos de interesse) da organização. O planejamento é fundamental para que as ações não venham ao acaso, como soluções de última hora, sendo a principal arma de uma organização, especialmente em situações de crise. Eleni Oliveira Gritzapis (2003, p. 33) cita Oliveira para reforçar a importância do planejamento nas empresas:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras e decisões que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Sendo assim, o primeiro passo para elaboração do plano de crise é a análise dos procedimentos da empresa. Para isso, é instaurado um comitê, formado por profissionais de várias áreas, departamentos ou setores da empresa. A diversificação é importante para permitir a ação nas mais diferentes situações de crise. Na maioria das vezes, segundo Oliveira (2006), o comitê tem profissionais dos setores de comunicação (Comunicação Corporativa, Marketing, Assessoria de Imprensa, Atendimento ao Cliente), do jurídico, do financeiro, de segurança do trabalho, das áreas técnicas envolvidas na crise e da alta administração. O trabalho em conjunto e com uma visão multidisciplinar facilita a atuação da empresa e garante que todas as áreas de interesse estejam representadas. Além disso, é importante alocar o comitê em um ambiente adequado, onde sejam disponibilizados todos

os equipamentos de comunicação e ferramentas necessárias para o gerenciamento da crise. Os integrantes devem ser facilmente localizados e reunidos para que as ações sejam tomadas de forma rápida e eficiente.

Oliveira (1999, p.5) destaca que 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.

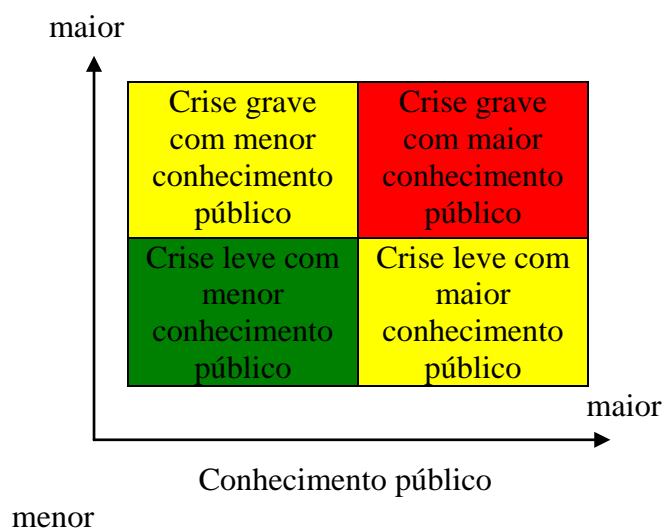
Assim, a análise dos procedimentos da organização é feita através da auditoria interna que vai indicar os pontos onde há a possibilidade de falhas. A partir desse levantamento, a empresa começa a traçar metas para evitar os possíveis problemas. Com isso, ameniza-se a possibilidade da crise e identificam-se oportunidades de melhoria.

É importante lembrar, como faz Oliveira (1999, p.5), que os problemas que uma empresa enfrenta podem ser das mais variadas ordens. Ele apresenta sete classificações: crises naturais, que independem da ação humana (desastres naturais); crises tecnológicas, que são causadas pelo homem, através dos recursos disponíveis no ambiente de trabalho; crises de confronto, que envolvem a defesa de direitos de consumidores e interesses de grupos organizados (sindicatos, ONGs) que vigiam as atitudes da empresa; crises de malevolência, quando a imagem da empresa é atingida por ações ilícitas de organizações concorrentes, grupos organizados, indivíduos, através de boatos, terrorismo e atentados, por exemplo; crises de distorção de valores administrativos, que ocorre quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais; crises de decepção, que ocorre quando há diferença no produto ou serviço oferecido pela empresa e o que ele realmente é, criando-se assim uma falsa expectativa no público; crises de má

administração, caracterizadas por atos ilegais ou imorais feitos por pessoas envolvidas na Administração. Essa classificação facilita o entendimento e a apresentação dos problemas porque mostra a crise de maneira específica.

Além disso, as crises afetam de maneira diferente a organização, dependendo da sua gravidade e risco de notoriedade na imprensa. Ordeña (2002, p.3) apresenta uma forma interessante para determinar os níveis em que a imagem corporativa pode ser afetada. Ele utiliza a ilustração tipo semáforo, reproduzida abaixo:

Figura 1 – Determinação dos níveis de perigo para imagem corporativa



Fonte: ORDUÑA, 2002

- Verde: riscos localizados, sem muita notoriedade e com final previsível;
- Amarelo: risco de amplo espectro, como notoriedade pública e final previsível;
- Vermelho risco grave com alta notoriedade pública e de final imprevisível.

Dessa forma, as estratégias de comunicação também podem ser traçadas de acordo com o grau de notoriedade que o problema pode ganhar, o que facilita na hora de traçar as ações de comunicação que devem ser dirigidas a cada público, pois o comitê tem

que trabalhar a notícia para atingir de forma objetiva os *stakeholders*, que precisam ser informados ao mesmo tempo e com rapidez.

Após esse estudo, deve-se montar uma estratégia de atuação e delegar funções dentro do comitê. É necessário escolher um porta-voz, que irá responder pela empresa, e instruí-lo de forma clara e coerente em relação à comunicação com os públicos de interesse da empresa e com a imprensa. É preciso formular um guia com as ações a serem tomadas e a indicação de quem deve executá-las. Também é importante saber quais informações devem ser repassadas sem, no entanto, esconder ou maquiar fatos. É preciso saber o que é de interesse público, não só o que é interesse do público. Nesse guia, devem estar descritas quais são as atitudes prioritárias para que a informação não seja falha e não haja buracos na comunicação.

Além disso, deve-se listar os públicos prioritários, como vítimas, familiares, funcionários, acionistas, governo etc, e os jornalistas a serem comunicados, observando a linguagem e a forma como a informação deve ser dirigida, o que vai depender do tipo de crise. Gritzapis (2003, p. 47) comenta que a comunicação vai variar em cada caso e que as emergências requerem quase sempre atividades simultâneas, mas ressalta que a eficiência da comunicação, de curto ou longo prazo, pode ser alcançada com a seguinte ordem e prioridade:

- Público prioritário 1: os diretamente afetados, as vítimas intencionais ou não intencionais;
- Público prioritário 2: empregados (às vezes eles também são vítimas);
- Público prioritário 3: os indiretamente afetados: familiares, parentes, amigos, vizinhos, consumidores, fornecedores, governo;
- Público prioritário 4: a mídia e outros canais de comunicação externa.

O comitê também deve se preocupar em adequar a comunicação. Já está claro

que a informação é a mesma, mas o chão de fábrica, os acionistas e a imprensa, por exemplo, têm formas diferentes de se apropriar dela. Por isso, é importante que a informação seja pensada e dirigida de acordo com cada um.

Essa preocupação deve ser constante para que não haja erro no repasse de informação. Pois, em uma situação de crise, isso só aumentaria o estresse e o risco de denegrir a imagem da empresa. Outro fator importante é não relevar nenhum dos *stakeholders*, o que não é tarefa fácil, mas as possibilidades de acerto aumentam com um bom planejamento. A importância desse ato pode ser avaliada sob o ponto de vista de que os colaboradores ou funcionários são os maiores aliados ou inimigos da organização. Dependendo da informação que possuem e de como a conseguiram, são capazes de defender a postura e os valores da empresa, ou ajudarem a desfazer a mais bela das imagens. Isso ocorre devido ao fato de se tornarem fontes para familiares, amigos e até mesmo para a imprensa, principalmente nos momentos de crise; o público, em geral, é quem consome os produtos ou serviços da empresa e também já ficou claro que as escolhas dos consumidores são baseadas na imagem que eles têm da organização; os acionistas só irão investir em uma organização que renda e, hoje, o lucro depende da imagem da empresa no mercado de valores, o que se torna mais visível com a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial, da Bovespa, por exemplo; e a imprensa é a baliza nesse processo, pois dependendo de como são passados os fatos, disponibiliza a informação ao público, podendo influenciar a visão dos *stakeholders* sobre o seu conteúdo.

Dessa forma, fica fácil compreender que a forma como os públicos são comunicados sobre a crise ou qualquer outro problema é tão importante quanto a informação que recebem. É papel do comunicador fazer com que a informação seja objetiva e clara, estabelecendo um elo de confiança entre a organização e seus públicos.

É válido ressaltar que o comitê não deve engessar as ações e, sim, orientá-las.

Normalmente, as empresas se utilizam de situações passadas para formular o plano, ou buscam em organizações do mesmo segmento inspiração para sua criação. Gritzapis (2003, p.48) observa que “a administração de crises parte do pressuposto de que a crise tende a evoluir de forma semelhante, uma vez já deflagrada a primeira eclosão”. Dessa forma, o estudo desses fatos ajuda a prevenir e atuar em crises futuras, através de um plano criterioso para evitar abalos na reputação da empresa. Rosa (2001, p. 122-144) estabelece 12 passos para a elaboração de um plano de gerenciamento de crise:

➤ Uma visão de fora para dentro:

1. Radiografia da imagem: saber como os outros enxergam a organização;

➤ Uma visão de dentro para fora:

2. Auditoria de imagem;
3. Desenvolver uma versão sintética dos princípios da organização
– A missão;
4. Elaborar um código de conduta para instituição;
5. Definir o conceito de crise para a organização;
6. Definir o campo de ação do plano de administração de crise;
7. Definir os tipos de crise que a organização poderá enfrentar;
8. Decidir os integrantes do grupo de administração de crises; Rosa cita o formato utilizado pelo consultor Jefferey Caponigro para formar o comitê:
 - a. Presidente;
 - b. Coordenador;
 - c. Diretor de comunicação ou relações públicas;

- d. Diretor de recursos humanos;
 - e. Diretores das divisões corporativas;
 - f. Representante da área de operações;
 - g. Representante da área de segurança do trabalho (industrial ou médica);
 - h. Representante da área de qualidade;
 - i. Gerente industrial;
 - j. Consultor externo.
9. Definir o porta-voz da organização;
 10. Definir os produtos que farão parte do *Kit* de crise;
 11. Definir os diferentes públicos-alvo a serem atingidos pela crise;
 12. Definir as mídias para atingir cada público.

O ato de atribuir responsabilidades e distribuir tarefas deve facilitar a tomada de decisão e adequar à atuação da empresa as situações previstas no guia, como também respaldar o comitê para agir em uma situação não pensada de forma coerente e objetiva, o que será possível com o treinamento e as simulações, que são o passo seguinte.

Através do treinamento da equipe responsável pelo gerenciamento de crise, a organização dá suporte ao que foi idealizado, sendo possível a identificação de falhas, além de proporcionar novos conhecimentos. As simulações de crise ajudam a verificar as reações da equipe, com a possibilidade de melhoria contínua do processo, uma vez que o treinamento não deve ser realizado apenas uma vez. É importante que todos estejam sempre preparados - técnica, organizacional e emocionalmente - para administrar crises, o que requer treinamento periódico. O treinamento serve como termômetro para verificar a capacidade de reação do comitê em várias situações. É através dele e das simulações que a

organização pode avaliar os procedimentos e a própria equipe, buscando o aperfeiçoamento dos dois.

Esse treinamento pode ser realizado pelo departamento de comunicação da empresa ou ser terceirizado. Para aprimorar a atuação da equipe, a organização também pode buscar o auxílio de um curso de relacionamento com a mídia (*media training*) para instruir a equipe no posicionamento perante a imprensa e nas formas de se portar nas mais diversas situações de acordo com cada veículo.

Além disso, a organização precisa mobilizar todos os colaboradores para que a existência do plano e da política de gerenciamento de crises não fique restrita ao comitê. Toda a organização, assim como seus públicos de interesse, precisam saber da importância da preocupação com a imagem e reputação da instituição. Isso facilita o posicionamento diante da mídia e a criação do elo com os *stakeholders*.

4.1 O MÉTODO PDCA

Todo gerenciamento de processo busca estabelecer e manter melhorias através de padrões estabelecidos na organização, pois é esta padronização que cria referências. Isso pode ser feito através do método PDCA, que significa planejar, executar, verificar e atuar (em inglês *PLAN*, *DO*, *CHECK* e *ACT*). Esse método tem por objetivo localizar os problemas, estabelecer metas e planos de ação, garantir a execução do plano e verificar os resultados e a implementação do plano periodicamente.

O PDCA foi desenvolvido por Walter A. Shewart, na década de 20 e introduzido no Japão após a Guerra. O principal responsável pela divulgação do ciclo foi

Deming, a partir de 1950, quando ficou conhecido como ciclo Deming. O PDCA é um método utilizado para agilizar os processos envolvidos com a gestão, podendo ser aplicado em qualquer empresa e em quaisquer departamentos ou setores.

A lógica é a seguinte: primeiro, se planeja uma ação ou um conjunto de ações; em seguida, essas ações são executadas; depois, providencia-se um *check-list* do que foi feito, avaliando se tudo está de acordo com o planejado; por último, procede-se ao estabelecimento da ação como padrão e busca da sua melhoria ou correção do procedimento, caso os resultados obtidos na verificação não tenham sido os desejáveis. Isso deve ser feito repetitivamente, de maneira cíclica, para eliminar ou pelo menos amenizar problemas, até que se defina um padrão, que também deve ser constantemente melhorado. Dessa forma, o PDCA é utilizado para estabelecer e manter padrões e também para a busca das suas melhorias de forma contínua.

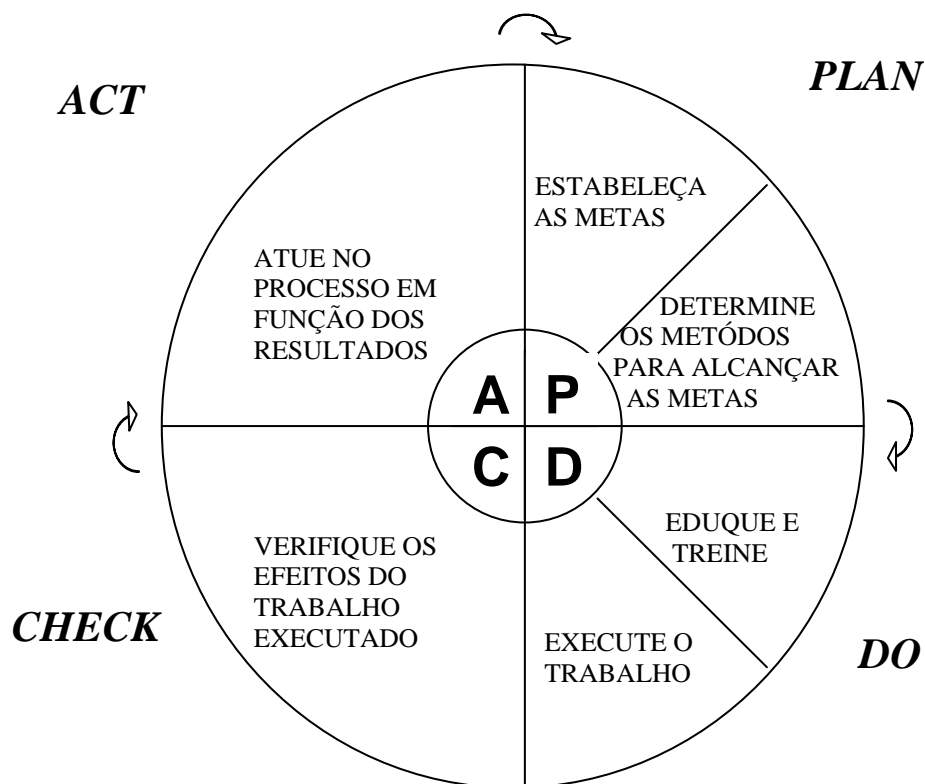
Para coletar os dados necessários ao desenvolvimento dos planos e metas, são utilizadas ferramentas administrativas, que devem estar em sintonia com as fases do ciclo para processar e dispor informações, facilitando a tomada de decisões. Assim, as ferramentas como técnicas de estatística, gráficos, pesquisas, técnicas de *benchmarking*, são utilizadas dentro do método.

Campos (2004) define o passo a passo do ciclo da seguinte forma:

- *Plan* (planejamento): estabelecer missão, valor, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologia) necessárias para atingir os resultados;
- *Do* (execução): realizar, executar as tarefas;
- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, os objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios;

➤ *Act* (agir): agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Figura 2 – Método PDCA para melhoria do processo



Fonte: Campos (2004)

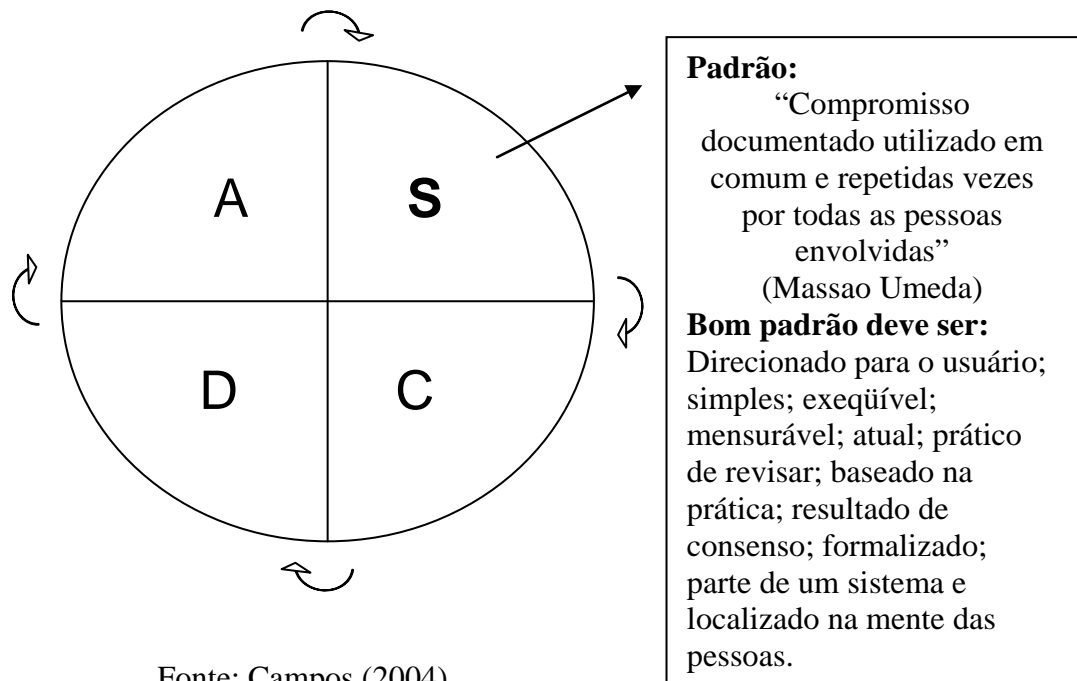
Campos (2004) determina que o PDCA é o caminho para atingir metas e esclarece que existem dois tipos de metas:

➤ Metas para manter, que também podem ser chamadas de metas padrão: o plano para se atingi-las é o Procedimento Operacional Padrão (*Standard Operational Produce*), que é o próprio planejamento operacional da empresa. Assim, o ciclo

utilizado para atingir metas ou mantê-las no padrão desejado pode ser chamado de SDCA (S para *standard* ou padrão);

- Metas para melhorar: aqui, o ciclo é utilizado para atingir novas metas, ou novos resultados. Ele modifica a maneira de trabalhar, ou seja, modifica o Procedimento Operacional Padrão (em anexo).

Figura 3: Ciclo SCDA para manutenção

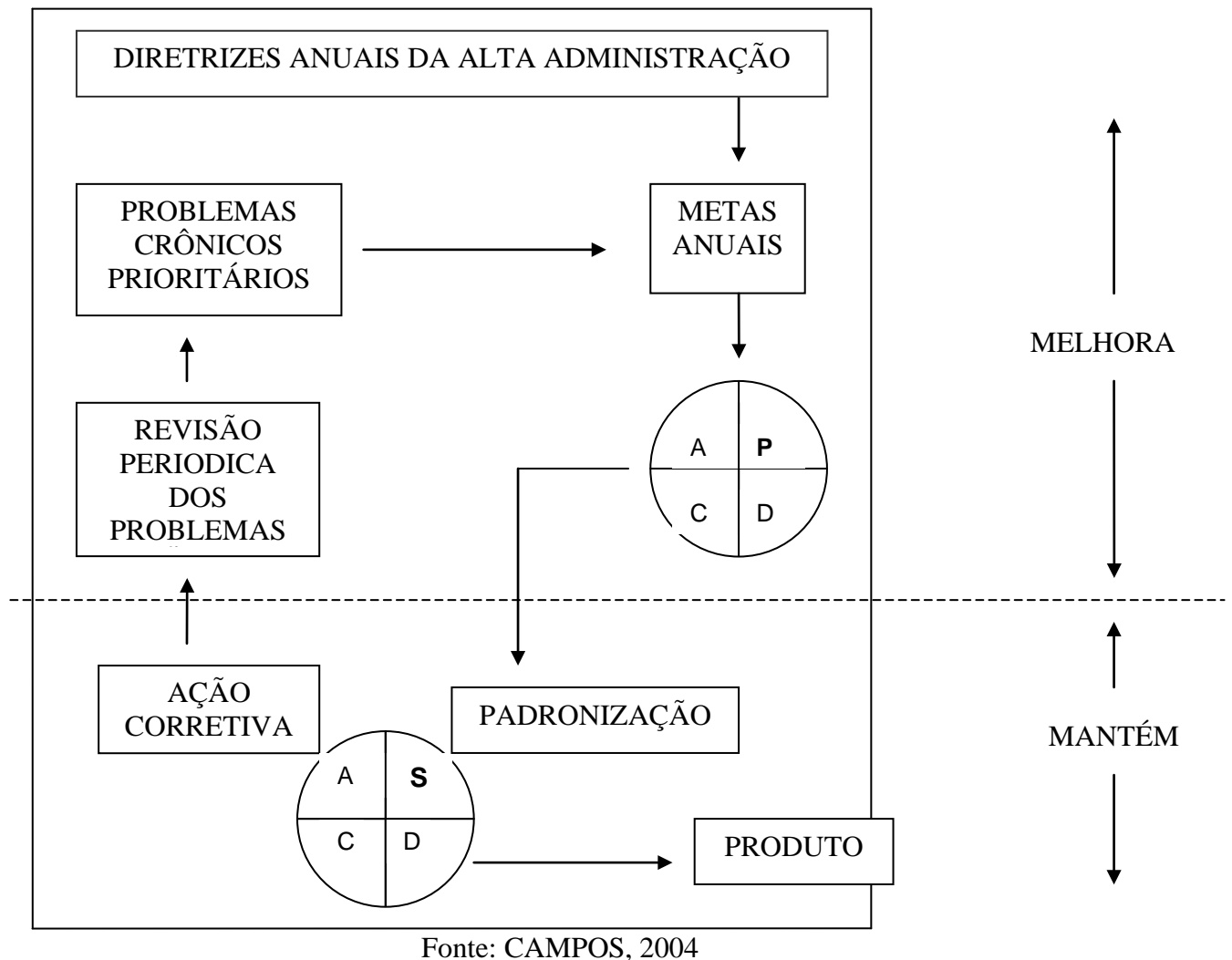


Fonte: Campos (2004)
 (adaptação da autora)

Fonte: Curso Gestão da Qualidade / Professor Msc. Marco Antônio Pereira

Segundo Campos (2004), a conjunção desses dois ciclos e o trabalho padronizado do dia-a-dia conduzido por todas as pessoas, inclusive dirigentes, é que desenvolve os procedimentos e processos da empresa, proporcionando os padrões de excelência em suas ações, serviços e produtos.

Figura 4: PDCA aplicado com o objetivo de melhorar



4.2 O MÉTODO PDCA NO GERENCIAMENTO DE CRISE

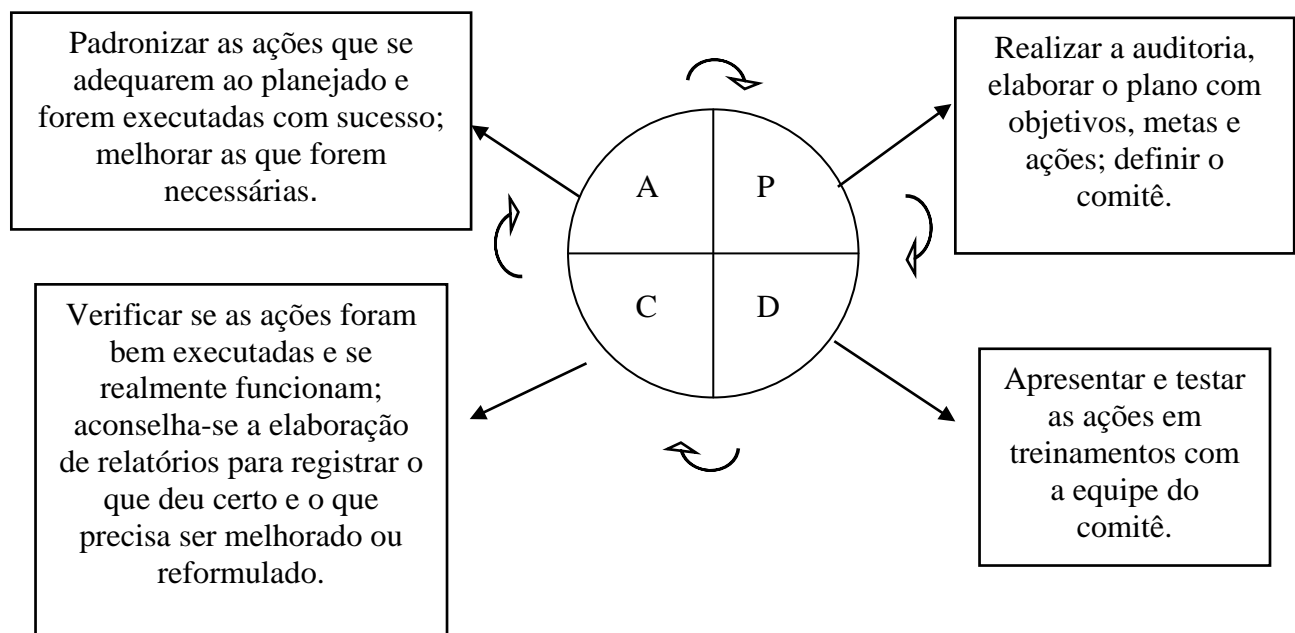
O plano de gerenciamento de crise deve ser encarado como um processo da empresa. Assim, o gerenciamento pode ser trabalhado através do ciclo PDCA, tanto para estabelecer e atingir metas quanto para melhorá-las. Definimos para o plano de crise as seguintes fases bases:

- Auditoria: para estudar e definir as principais fraquezas;
- Definição das ações para prevenir e corrigir eventuais problemas;

- Treinamento de pessoal na realização das ações;
- Análise dos resultados para a implementação do plano e/ou melhoria do mesmo.

Com isso, podemos encaixar as fases no PDCA:

Figura 5: Ações do gerenciamento no ciclo PDCA



O PDCA também pode ser adaptado para estabelecer diretrizes na comunicação com os *stakeholders* de forma mais eficiente e sem atropelos. Com essa disposição, fica fácil visualizar o processo e trabalhar de forma objetiva para a prevenção e contenção das crises.

- *Plan*: estabelecer os públicos prioritários em cada situação e planejar como eles devem ser informados (definir texto e veículo);

- *Do*: elaborar os textos e apresentá-los e definir como será a sua apresentação para cada público, realizar demonstrações com públicos selecionados para avaliar a eficácia;
- *Check*: verificar com os representantes de cada público se a mensagem foi entendida e compreendida, apontando acertos e falhas;
- *Act*: implantar as ações positivas e apontar medidas corretivas para sanar falhas ou definir novas medidas.

O que se torna evidente é que os resultados são melhores e podem ser estudados quando se utiliza um método como esse. Seguindo o ciclo PDCA para a elaboração, monitoramento e aperfeiçoamento do gerenciamento de crises as possibilidades de ações eficazes aumentam. Isso ocorre porque, além da padronização das ações e definição das funções, o ciclo permite uma maior gestão do conhecimento, já que tudo fica documentado, diminuindo ou até mesmo evitando-se erros de processo em uma situação real de crise. É válido destacar que essas atitudes pró-ativas não são garantias de que a crise não vai ocorrer, sendo, no entanto, um respaldo às ações, em situações emergenciais, com menos dificuldades para resolver a situação.

O setor ou departamento de comunicação é responsável por difundir essa cultura na organização e trabalhar para que a atuação nos momentos de crise seja a mais transparente e coerente possível com a visão, a missão e os objetivos da organização, que devem ser abraçados e defendidos em todas as situações, para que não haja choque ou ambigüidade na percepção do público em relação a empresa. O plano de gerenciamento de crises só será implementado e corretamente realizado se estiver de acordo com os valores da organização e trabalhado de forma estratégica, do contrário, constituir-se-á em apenas mais uma ferramenta implantada na empresa.

4.3 AVALIANDO RESULTADOS

Todo plano ou ação de Comunicação deve estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa e precisa apresentar resultados palpáveis. Com o gerenciamento de crises não é diferente, como observa Nemércio Nogueira, no artigo Gerenciamento de crise: só o treinamento mostra o despreparo das empresas (2006). Nogueira defende que é importante avaliar os resultados do plano e isso pode ser feito através das análises realizadas no treinamento da equipe que forma o comitê. Para Nogueira (2006, p.2), essa atividade “reforça a internalização da norma pelos executivos”.

Mas avaliar resultados em comunicação não é fácil, embora seja extremamente necessário, já que os comunicadores também trabalham sob a pressão de resultados e competitividade, como destaca Gilceana Soares Moreira Galerani, no artigo O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional (2005). Galerani (2005, p. 150-151) ressalta que a dificuldade aumenta porque os comunicadores “gerenciam relacionamentos, lidam com opinião pública, comportamentos, atitudes, conflitos, crises e aspectos políticos”. No gerenciamento de crise, essa avaliação ainda precisa ser feita em dois momentos: durante o treinamento e após uma situação real. Na maioria das vezes, quando há mensuração dos resultados sobre uma situação real de comunicação em período de crise, eles não são baseados em um planejamento. Dessa forma, a avaliação do plano através do treinamento da equipe, é fundamental para o aperfeiçoamento das ações. Além disso, é importante que a empresa busque conhecimento em outras instituições, ou seja, realize *benchmarking* (prática de relacionamento na qual as empresas trocam experiências

e conhecimentos sobre ferramentas que utilizem com excelência) com organizações que tenham desenvolvido boas estratégias para esses momentos.

A avaliação dos resultados deve ser realizada para analisar as ações e fundamentar a tomada de decisão. Para o gerenciamento de crise ancorado no PDCA, a avaliação deve acontecer durante a verificação (*check*) para que, na fase da ação (*act*), os resultados já tenham sido avaliados e as propostas de correção ou manutenção já estejam estabelecidas. É a avaliação que dá respaldo a manutenção, reformulação ou mesmo eliminação das atividades praticadas. Assim, orienta-se melhor os investimentos para ações que dêem um retorno real à organização, evita-se o desperdício de tempo e dinheiro ao corrigir os erros durante uma situação real que afeta diretamente a imagem da empresa. Galerani (2005, p. 152) sugere o seguinte conceito para avaliação: “função que tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados”.

A avaliação de resultados em comunicação ganha um caráter desafiador, principalmente, pelas atividades, mas também pela dificuldade que os comunicadores têm em trabalhar com dados numéricos. Assim, o que se espera de uma ação ou um plano de comunicação é que as pessoas atingidas tenham uma mudança de postura, visão e reação sobre determinado serviço, produto ou empresa. No gerenciamento de crise, o resultado esperado é que a empresa consiga trabalhar as informações de forma positiva, garantindo a compreensão dos públicos de interesse (mudança de postura), causando o menor impacto possível na imagem da organização. Além de, se possível, ganhar pontos junto aos *stakeholders* por ter realizado a comunicação de maneira eficiente, minimizando prejuízos econômicos ou sócio-ambientais que a crise da empresa pudesse gerar. Com isso, a empresa também diminui os prejuízos reais que poderia ter.

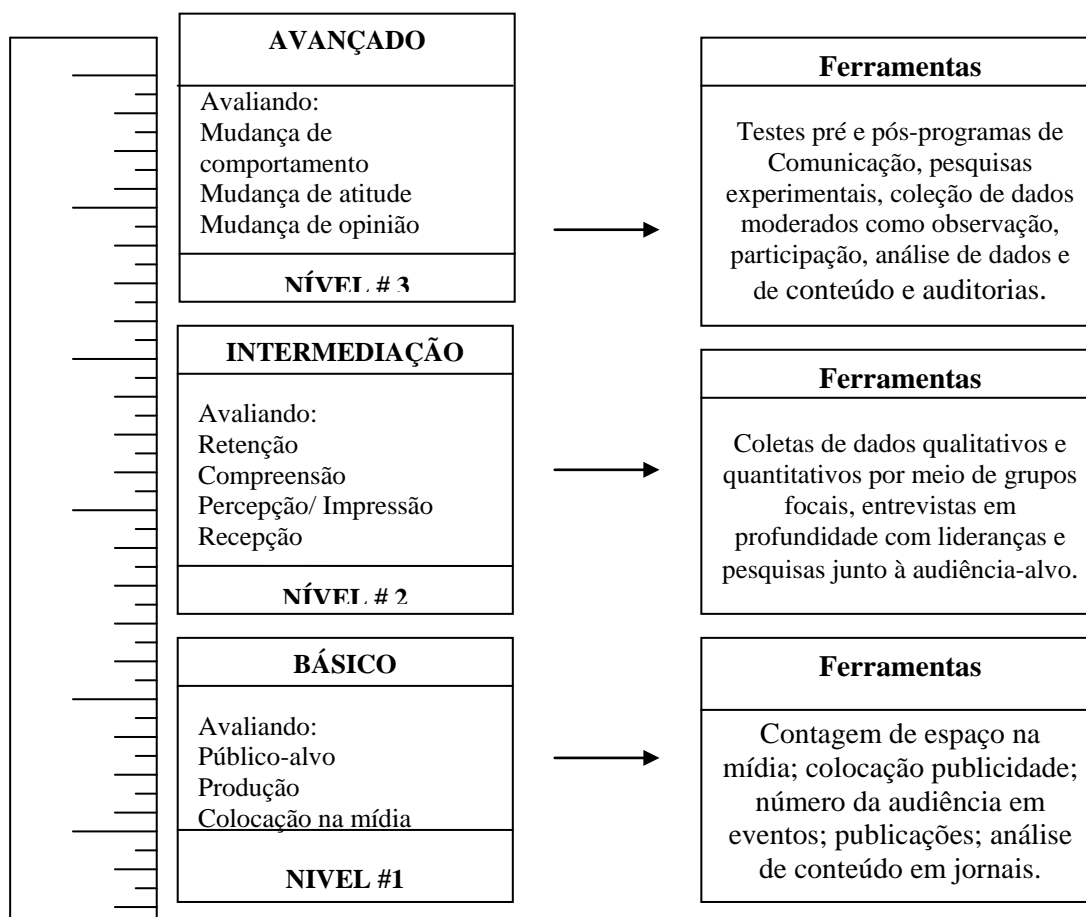
Hon e Grunig (apud GALERANI 2005, p. 153) ressaltam que o resultado esperado na realização de uma ação de comunicação é, em grande parte, “a construção de relacionamento com públicos estratégicos”. Ela destaca que uma das dificuldades encontradas pelo comunicador na hora de avaliar os resultados é conseguir isolar fatores alheios ao trabalho de comunicação das mudanças de atitudes do público. Galerani (2005) argumenta que: se em um determinado momento, as vendas aumentam, não se tem como saber se é devido, exclusivamente, ao trabalho de comunicação que fortaleceu a imagem da empresa gerando mais credibilidade, ou às promoções do *Marketing*, por exemplo. Isso também pode acontecer na comunicação de crise.

A avaliação deve ser feita para mensurar resultados e o primeiro passo para isso é ter objetivos mensuráveis que são elaborados durante o planejamento da ação. Por exemplo, durante a formulação das ações para o gerenciamento de crise, é preciso estabelecer o que se espera de cada atividade proposta. E a avaliação deve ser feita em cima dos resultados, comparando o que era esperado com o que realmente aconteceu. Isso fica mais fácil com a utilização do PDCA, onde já definimos qual é o momento de avaliar as atividades.

Galerani (2005), destaca para a avaliação de resultados em comunicação, o modelo de *Yardstick*, ou Régua da Efetividade. Proposto por Walter Lindenmann, esse modelo é “como uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir efetividade em Comunicação” (LINDENMANN apud GALERANI 2005, p.158). O modelo constitui-se em duas etapas: primeiro, estabelece os objetivos do programa; depois, determina a que níveis a efetividade deve ser medida. Os níveis são divididos em: básico, intermediário e avançado. Segundo Galerani (2005, p. 159-160), no nível básico, é avaliado o produto, ou seja, o que e como a empresa produziu, buscando-se em conta quantidade e qualidade (panfletos, entrevistas coletivas, notícias na

imprensa) – no gerenciamento de crise, podemos avaliar a informação que é repassada para o público interno durante a implementação do plano, por exemplo; o nível intermediário é usado para saber se as mensagens veiculadas foram recebidas, compreendidas e retidas pelo público-alvo – no plano de crise, pode-se avaliar se o comitê, assim como os colaboradores da empresa, entenderam e compreenderam o que é o plano e como ele será utilizado, tudo isso através das informações formuladas para esses momentos; no nível avançado, estão as avaliações mais sofisticadas para mensurar as mudanças de comportamento e atitude dos públicos estratégicos – com a implantação do plano, podemos avaliar como os setores ou departamento estão lidando com suas carências e planejando seus riscos, além de acompanhar o desenvolvimento da comunicação para mobilizar a empresa em relação ao Gerenciamento de Crise. Lindenmann (apud GALERANI 2005, p.160) afirma que, “quando se chegar a este ponto na régua da efetividade, o que está sendo medido são realmente resultados”. A figura abaixo é um exemplo (adaptado de Galerani, 2005) de como a régua é organizada:

Figura 6 - *Yardstick* - Régua da Efetividade



Lindenmann (apud GALERANI 2005, p 160) ressalta a importância da avaliação:

Em uma organização baseada em resultados, o único resultado que importa é a mudança de comportamento – mercado que aumenta, empregado que se torna mais produtivo, *stakeholders* que passam a apoiar uma política ambiental etc.

Para isso, a organização precisa definir quais mudanças de comportamento deseja e como pretende atingi-las. O gerenciamento de crise deve ser trabalhado para tornar a comunicação com os públicos de interesse mais transparente e eficaz durante as crises, além de buscar seu apoio para a empresa.

É preciso lembrar que toda ação ou plano em comunicação deve ser mensurável e planejada. Só assim os resultados aparecem. Também é necessário observar que cada ação vai demandar o uso de ferramentas diferentes para se adequar ao que precisa ser avaliado. Assim, a troca de conhecimento entre os setores da empresa é fundamental. Lindenmann (apud GALERANI 2005, p 160) destaca que “é extremamente importante saber que a hora de pensar em avaliação é antes de um programa de Comunicação ser lançado, e não depois que já está em desenvolvimento”. Por isso, durante o planejamento das ações do gerenciamento de crise no PDCA, é importante estar atento à elaboração dos objetivos que se quer alcançar com cada atividade e definir de que maneira os resultados com cada ação devem ser avaliados.

5 “PEQUENAS EMPRESAS. GRANDES NEGÓCIOS” - A ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR.

A Acesso Comunicação Jr é a empresa júnior (EJ) da Faculdade de Comunicação Social (FACOM) da Universidade Federal de Juiz de Fora e presta serviço de assessoria em comunicação. Empresas juniores são associações civis com fins não-econômicos, que têm como objetivo capacitar estudantes (nível técnico ou superior) na prática profissional, com o auxílio de professores. O capital obtido por uma empresa júnior, através de seus serviços e/ou produtos, deve ser revertido para a própria empresa, melhorando a sua infra-estrutura e capacitando os seus membros. Nas EJs é proibida a remuneração dos integrantes, conforme previsto no Código de Ética do Movimento Empresa Júnior (CEMEJ). Assim, a Acesso é composta por acadêmicos do curso de Comunicação Social, que trabalham voluntariamente.

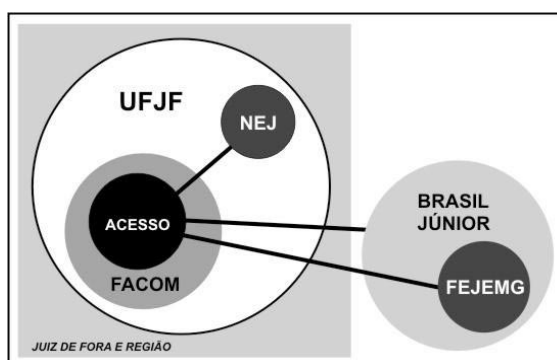
A Acesso foi criada em 1997, a partir de uma idéia de estudantes da FACOM, que buscavam aplicar os conhecimentos teóricos às necessidades do mercado. Os alunos aliaram essa necessidade ao empreendedorismo, com o envolvimento da professora Alice Gonçalves Arcuri, se uniram e criaram a Acesso. A empresa começou a funcionar nas casas dos membros e, posteriormente, na Produtora de Mídias da UFJF. A concessão de uma sala para a empresa criou discussões e polêmica, até que o espaço onde funcionava um banheiro da faculdade foi cedido para a empresa. O local foi reformado pelos membros fundadores, com ajuda da iniciativa privada, e é a sede da empresa até hoje.

No entanto, a Acesso foi fundada, oficialmente, em dezembro de 2000, com a aquisição do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Em março de 2001, começaram as atividades da empresa na nova sala, que ocupa uma área de 30m². Desde

então, funciona através de um sistema de gestão de seis meses, ou seja, a cada seis meses ocorre um processo seletivo e uma nova mudança de gestão. Os membros podem ficar na empresa por até dois anos.

Hoje, a Acesso está em sua 12ª Gestão, conta com quatro microcomputadores, já prestou atendimento a mais de 60 clientes e tem um faturamento anual de cerca de R\$ 5 mil. Os públicos ligados à empresa são representados pela Faculdade de Comunicação Social, a Universidade Federal de Juiz de Fora, o Núcleo de Empresas Juniores da UFJF (NEJ), a Federação de Empresas Juniores de Minas Gerais (Fejemg) e a Federação Nacional de Empresas Juniores (Brasil Júnior), além de empresas de Juiz de Fora e região.

Figura 7: Comunidades relacionadas a Acesso



Fonte: Relatório PJFQP da Acesso

5.1 O GERENCIAMENTO DE CRISE NA ACESSO

O exemplo da Acesso é utilizado neste trabalho para demonstrar que o gerenciamento de crises pode e deve ser implementado de acordo com os interesses e as

necessidades da empresa, para criar relacionamentos confiáveis e estáveis com seus diversos públicos. Ressalta-se que se evitando as crises internas, como falhas na execução do trabalho, consegue-se evitar a ocorrência e necessidade de se comunicar ou retratar problemas, que poderiam gerar uma crise de imagem, sendo um trabalho de prevenção, como afirma Ediana Balleroni, em uma matéria publicada no site da Aberje:

“As crises são provocadas, alimentadas e solucionadas pela decisão de pessoas. Como conhecemos perfeitamente a imprevisibilidade das reações humanas, antecipar-se e preparar-se é fundamental para reagir acertadamente”. Isso vale tanto para o relacionamento com o público interno e os problemas inerentes à produção, quanto para o público externo e o relacionamento com a mídia.

“Nós temos uma visão estratégica da comunicação”, assim a diretora presidente da 12ª gestão da Acesso, a acadêmica Patrícia Rocha Magalhães, define a postura da empresa em relação à Comunicação. E não poderia ser diferente. Um dos pontos fortes e, ao mesmo tempo, um dos maiores problemas das empresas juniores é a alta rotatividade. Ponto forte porque proporciona novas visões de mundo e problemático, porque se perde em experiência. Com a troca de membros a cada seis meses, muito conhecimento sai da empresa e há a necessidade constante de treinar os novos membros. Dessa forma, uma boa comunicação é fundamental para que a empresa cumpra sua visão, sua missão e seus objetivos principais, como capacitar os alunos, além de conseguir se manter no mercado, prestando serviços de qualidade. Segue abaixo um quadro com as diretrizes estratégicas da empresa:

Quadro 1 – Diretrizes Estratégicas da Acesso

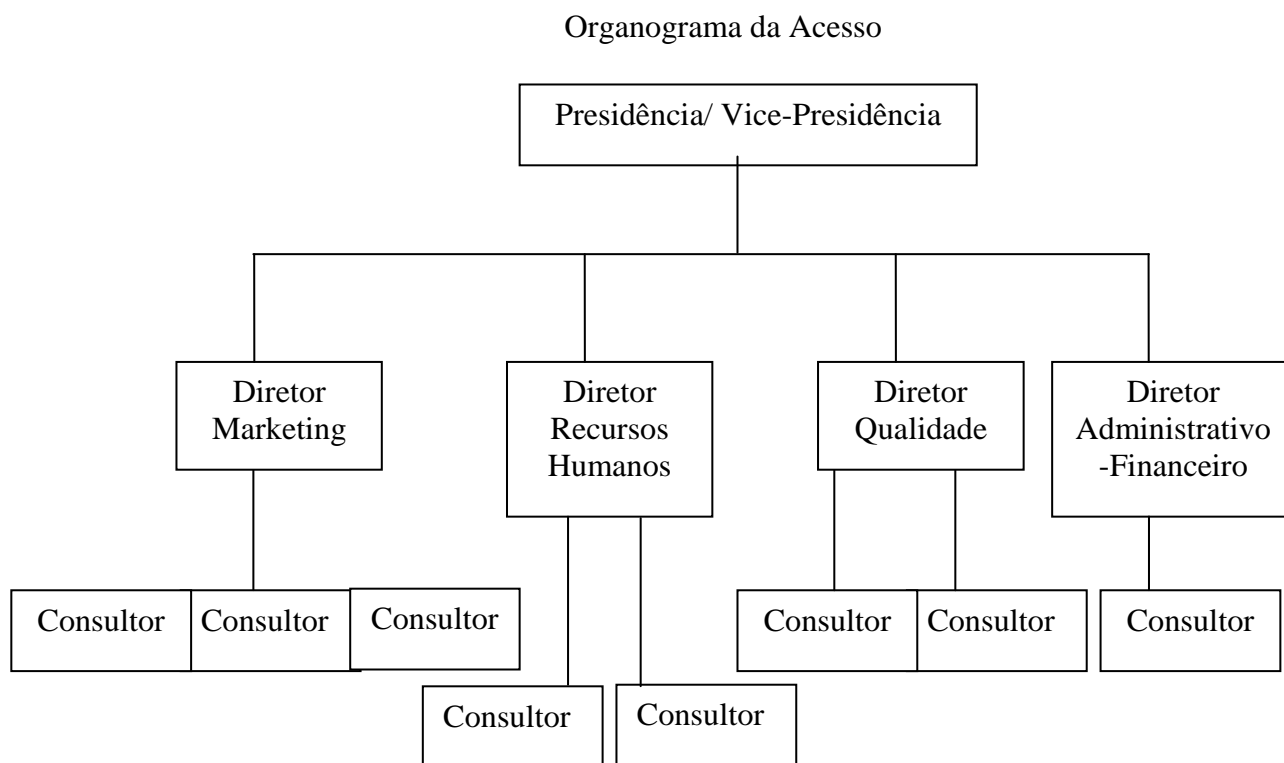
<u>Missão</u> “Capacitar os alunos da faculdade de Comunicação Social para gestão empresarial e de imagens, fortalecer o MEJ e desenvolver o empreendedorismo, prestando serviços com qualidade e ética”.
<u>Visão</u> “Até 2008, ampliar a estrutura física e tecnológica; fortalecer a relação com a faculdade; ser referência para micros e pequenos empresários da cidade; captar e fidelizar clientes e parceiros; alcançar maiores representatividades e atuação no MEJ; atingir os padrões de Qualidade estabelecidos pelo PJFQP e instituir a cultura de responsabilidade sócio-ambiental”.
<u>Valores</u> Companheirismo; Ética; Inovação; Profissionalismo; Qualidade; Responsabilidade sócio-ambiental.
<u>Negócio</u> “Construir, divulgar e assessorar imagens”.

Fonte: Planejamento Estratégico Acesso Comunicação Júnior – 2006/2008

Hoje a Acesso trabalha com várias ferramentas de comunicação interna e externa. Com um modelo de gestão participativa, onde todos os membros participam das decisões, a comunicação flui horizontalmente e há integração entre os departamentos. A presidente da empresa, Patrícia Rocha Magalhães, destaca que a comunicação é um ponto muito forte na empresa: “Nós percebemos que comunicação circula muito bem na empresa. E não são quaisquer informações, são as mais relevantes. Isso otimiza o tempo. Com isso, ocorre uma maior interface entre os departamentos e maior aprimoramento dos consultores”.

A empresa é organizada em cinco departamentos: Presidência, Qualidade, Recursos Humanos, Marketing e Administrativo-Financeiro. A comunicação interna é feita através do mural, do quadro de avisos e do quadro de projetos, além disso, os consultores participam de três reuniões semanais: a de departamento, a reunião geral (todos da empresa participam) e a reunião do Comitê do Núcleo de Empresas Juniores da UFJF (NEJ). Além

disso, duas vezes por mês, realiza-se reunião geral do NEJ e, a cada três meses, acontece uma reunião da FEJEMG em Juiz de Fora, sendo possível a participação de todos os membros. Mas é nas reuniões dos comitês do NEJ que as empresas se organizam em grupos referentes aos departamentos e trocam experiências, conhecimentos e ferramentas administrativas sobre assuntos específicos de cada setor. Abaixo um organograma da 12ª gestão da Acesso:



Fonte: Acesso Comunicação Júnior – 12ª Gestão

Assim, para que o conhecimento não se perca é fundamental que haja comunicação eficiente e eficaz, capaz de reter as informações na empresa, além de fomentar e orientar a tomada de decisão, tanto na administração, quanto na realização de projetos. Por isso, foi junto à realização de projetos que a empresa buscou implantar o gerenciamento de crise. Para isso, foi elaborada, durante a 11ª Gestão, pelo departamento de Qualidade, uma Planilha de Riscos para os projetos que a empresa desenvolve.

A planilha, operacionalizada através de tabela em Excel, apresenta os erros mais freqüentes na realização dos projetos e indica ações corretivas e preventivas.

O procedimento tem por objetivo orientar os consultores na execução dos projetos, incentivando uma evolução no seu desenvolvimento, além de prevenir erros recorrentes.

Isso acarreta um aprimoramento dos conhecimentos dos membros da empresa, ajudando na sua disseminação, uma vez que, ao iniciarem um projeto, os consultores são orientados a consultar a planilha para se prevenirem quanto aos problemas.

A seguir, um exemplo da referida planilha.

Planilha de Riscos para Artes

Planilha de riscos - Artes em geral (adesivo,troféu...)			
Riscos	Nº de Ocorrências	Ação preventiva	Ação Corretiva
Falta de horários comuns entre a equipe	6	Fazer um cronograma no Project	
Dificuldade no contato com cliente	1		
Falta de conhecimento para a realização do projeto	3	Chamar um professor orientador	Pedir a ajuda de um outro membro
Dificuldade em cumprir deadline	3	Fazer um cronograma no Project	
Dificuldade de relacionamento com a equipe	2		Conversar com o RH
O trabalho de uma equipe atrasar por depender do trabalho de outra	2	Estabelecer o deadline de uma das equipes com um período de antecedência	
Insatisfação do cliente com o tempo das alterações	1	Esclarecer para o cliente que o prazo para a entrega do projeto não inclui as alterações; para estas, é estabelecido um novo deadline	
Enviar a arte errada para a gráfica	1	Limpar a pasta do projeto periodicamente	
Ausência de logos em Corel	1		

Fonte: Acesso Comunicação Júnior

Para a diretora do departamento de Qualidade, a discente Daniela Schmid, a implantação da Planilha de Riscos é um ganho na melhoria dos projetos e no repasse de informação. “A planilha de riscos tende a tabular todos os erros que a Acesso teve e também procura trazer ações preventivas e corretivas para esses riscos”. Patrícia Rocha Magalhães acrescenta que prevenção dos erros na realização dos projetos garante mais

qualidade no trabalho e, por conseqüência, uma maior satisfação do cliente e dos consultores.

Os dados utilizados na elaboração da planilha são coletados através: do *Checklist* Semanal de Projetos (em anexo) - uma vez, semanalmente, o gerente de projeto (ou um membro da equipe designado pelo gerente) deve preencher este *checklist* para informar a Qualidade sobre o andamento do projeto, inclusive sobre dificuldades de execução, na etapa correspondente à semana; da Pesquisa de Auditoria de Projetos (em anexo) – que é respondida, depois da finalização do projeto, por todos os consultores participantes, informando sobre problemas e dificuldades de execução do trabalho e sobre a conduta do gerente de projeto; e do Relatório Final de Projetos (em anexo) – que é preenchido pelo gerente do projeto e no qual ele indica falhas e acertos da equipe, apontando inovações e dificuldades, assim como problemas na realização do projeto. O Departamento de Qualidade é responsável por coletar essas informações, tanto para elaboração da planilha, quanto para o repasse de informação sobre o andamento dos projetos na reunião geral. Para isso, o departamento tem por meta revisar e atualizar a planilha a cada gestão, incluindo novas medidas preventivas e padronizando ações que garantam a melhoria do trabalho.

Assim, na Acesso, o gerenciamento de crise é utilizado, atualmente, para controlar e melhorar o processo de gerenciamento de projetos. As ações de comunicação inerentes ao gerenciamento de crise, como os comunicados de problemas ou falhas na execução dos projetos, os repasses de informação sobre o andamento dos trabalhos são voltados para o público interno, funcionando como uma ferramenta de gestão do conhecimento dentro do sistema de administração da empresa, de acordo com o pensamento de Ordunã (2002, p.9) ao afirmar que:

com uma maior consciência sobre a importância da comunicação, será possível prevenir acontecimentos indesejáveis que, antes, teriam sido inevitáveis. O que está claro é que isso é possível apenas se existe capacidade e interesse para comunicar-se de forma transparente, continuada e próxima às pessoas.

Daniela Schimid comenta que “o objetivo maior da planilha é colaborar para o funcionamento da empresa, para que todas as pessoas tenham acesso ao que já aconteceu e possam evitar repetir erros”. A presidente da empresa, Patrícia Rocha Guimarães, observa que, com as ações sugeridas na planilha, os consultores aumentam a qualidade dos serviços e isso dá “respaldo para a comunicação externa, pois melhora os resultados das pesquisas de satisfação dos clientes”.

Dessa forma, mesmo que ainda indiretamente, a Acesso consegue trabalhar de forma positiva a sua imagem perante os públicos-alvo, gerando credibilidade e confiança para os serviços que desenvolve. Além disso, garante uma visão positiva dos *stakeholders* em relação à reputação da empresa, mantendo um relacionamento saudável com a imprensa local para divulgação da atuação da mesma na comunidade.

6 A IMAGEM E MAIS MIL PALAVRAS – BELGO-ARCELOR BRASIL

A Belgo-Arcelor Brasil foi fundada há 86 anos e hoje tem como principal acionista o grupo europeu Arcelor, o segundo maior produtor de aço do mundo. A empresa é fruto dos investimentos, realizados em 1921, pelo grupo belgo-luxemburguês ARBED na então Companhia Siderúrgica Mineira, localizada na cidade de Sabará, em Minas Gerais. Com isso, o nome da empresa passou a ser Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira. Em 2001, a empresa se uniu à francesa Usinor e à espanhola Aceralia para criar a ARCELOR. E, em junho de 2006, foi realizada a fusão entre a Arcelor e a siderúrgica Mittal Steel, que já era líder mundial na produção de aço, sendo, a partir daí, chamada de Arcelor Mittal. Essa fusão cria um gigante mundial do aço, com uma produção estimada em 130 milhões de toneladas por ano.

A parte brasileira é formada pela Arcelor Brasil, que é composta pela Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) e a Vega do Sul. O setor siderúrgico é formado por sete unidades: em Minas; as usinas de João Monlevade, Sabará, Juiz de Fora e Itaúna; no Espírito Santo, a usina Grande Vitória; e em São Paulo, as usinas Piracicaba e São Paulo. A capacidade de produção anual do grupo é de cinco milhões de toneladas de laminados de aço, como vergalhões, barras, perfis e arames, destinados à construção civil. Além disso, as empresas Arcelor Brasil atuam nos setores florestal, de exportação, de prestação de serviços e de geração de energia elétrica.

O conglomerado Arcelor Brasil é um dos maiores grupos privados do país. São mais de sete mil funcionários, distribuídos em 12 organizações, além de instituições internas e da Fundação Belgo-Arcelor Brasil, que é responsável pelo trabalho social do grupo. No primeiro trimestre deste ano, a empresa registrou um lucro líquido de R\$ 560 milhões. A receita líquida consolidada, do mesmo período, atingiu R\$ 3,5 bilhões.

O grupo tem sede em Belo Horizonte (MG), onde são coordenadas as atividades das sete usinas e as ações que envolvem a Arcelor Brasil. Cada usina deve seguir um padrão determinado pela corporação, mas cada uma é responsável pelas atividades ligadas ao desenvolvimento interno e externo, além das ações de responsabilidade social.

6.1 BELGO-ARCELOR JUIZ DE FORA

A Usina de Juiz de Fora, localizada no Distrito Industrial da cidade, é uma das mais modernas indústrias do setor siderúrgico no país. A unidade é uma usina semi-integrada, que trabalha com sucata e gusa, produzindo laminados longos e trefilados, como arames (ovalados e farpados), barras mecânicas, pregos e vergalhões. Esses produtos têm larga aplicação na construção civil, na indústria e na agropecuária.

A unidade de Juiz de Fora foi a primeira siderúrgica de aços longos certificada na norma ISO 9001 e, em 1997, recebeu a certificação ISO 14001, o que lançou as bases para uma nova postura ambiental no setor siderúrgico. A usina também é certificada na norma BS 8800, de saúde e segurança ocupacional. E em 2003, tornou-se a primeira siderúrgica brasileira certificada na norma SA 8000, criada pela Social Accountability International (SAI), que avalia o comportamento das empresas em relação aos seguintes temas: trabalho infantil, trabalho forçado, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. A Belgo Juiz de Fora também foi premiada, em 2004, com o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e com o Prêmio Mineiro da Qualidade (PMQ). Em 2006, o marco foi o Prêmio Iberoamericano de Qualidade.

Como já descrito, cada unidade da Belgo-Arcelor Brasil é responsável pelas ações de comunicação desenvolvidas em sua localidade. Por isso, a comunicação, tanto interna quanto externa, da unidade deve funcionar da melhor maneira possível, garantindo uma boa imagem e reputação para a empresa. Os resultados com a comunicação precisam ser informados à sede que, por sua vez, faz o repasse para a sede mundial das informações que forem necessárias. Isso garante que as ações estejam alinhadas com o planejamento estratégico do grupo.

Na unidade de Juiz de Fora, a comunicação é feita por uma equipe exclusiva, composta por uma assessora, uma técnica e duas analistas, diretamente ligada à gerência geral, e realiza todo o trabalho de comunicação interna e externa, incluindo comunidade e imprensa local, desenvolvendo ações ligadas a projetos culturais e sociais que envolvem a marca do grupo. A comunicação nacional fica a cargo da gerência corporativa, em Belo Horizonte.

6.2 O GERENCIAMENTO DE CRISE NA BELGO-ARCELOR JUIZ DE FORA

A Belgo-Arcelor Juiz de Fora é analisada, neste trabalho, para exemplificar, a partir de uma visão geral, o desenvolvimento do gerenciamento de crise para orientar a comunicação em momentos difíceis. É importante ressaltar que, por ser uma ação estratégica, não serão expostos, em anexo, documentos de registro interno sobre o gerenciamento de crise na empresa. A análise é feita com base na entrevista concedida pela assessora de comunicação da usina, Marluce Fajardo, que destaca:

A comunicação para a Belgo é estratégica. Porque a comunicação não consiste apenas em você desenvolver ações. Ela tem que passar a imagem que a empresa

deseja, tanto para o público interno, quanto para o público externo. Ela é de fundamental importância e faz parte da política da empresa e está presente nas diretrizes do grupo.

Mas manter a imagem da empresa e garantir as certificações conquistadas não é tarefa fácil e exige um esforço maior de comunicação. Por isso, depois de enfrentar algumas dificuldades com a comunicação em momentos de crise, a unidade decidiu elaborar um plano de ação para garantir a eficácia das informações durante esses momentos. Assim, a empresa elaborou o plano de contingências. Em 2006, a usina enfrentou dois acidentes de trabalho. Um deles envolveu três empregados. Um dos funcionários faleceu um dia após o acidente, os outros dois ficaram internados e se recuperaram.

O plano de contingência elaborado pela empresa é utilizado para comunicar esse tipo de acontecimento, além de atuar em conflitos, como em caso de greve. A partir do plano, que estabelece as ações da empresa para esses momentos, foi formada uma equipe para trabalhar especificamente durante as crises ou problemas de imagem, que é composta pelo gerente geral, o gerente de Recursos Humanos, a área de comunicação, assessoria jurídica, área financeira, área de produção e área de meio ambiente, sendo que cada um desempenha uma função específica. Além disso, existe um telefone preparado para acionar essas pessoas a qualquer instante, seja uma crise de meio ambiente ou um sério acidente de trabalho, ou ainda uma greve com os funcionários. Para garantir a eficiência das ações, a equipe foi treinada por uma consultoria, além de fazer *media training* para capacitar os porta-vozes. Durante as crises, a Comunicação é responsável por acionar a imprensa, caso seja necessário, comunicar os empregados e os familiares. Tudo feito passo a passo e dentro das orientações do plano. Para exemplificar, Marluce Fajardo comenta a atuação da equipe no acidente ocorrido em 2006, no qual um funcionário faleceu:

No momento em que aconteceu o acidente, as pessoas que foram eleitas, para poder trabalhar no plano, foram acionadas e imediatamente reunidas. A partir daí nós fomos tomando as providências necessárias. A primeira foi levar as vítimas diretamente para o hospital; depois, a área de recursos humanos acionou a assistente social para cuidar da família. Em seguida a comunicação preparou um release para comunicar a imprensa o que aconteceu. E precisa ser feita uma ocorrência policial, já que houve ferimento grave. Tudo isso é feito imediatamente após o acidente.

De acordo com a assessora, logo após o acidente, os funcionários foram informados através da chefia, que esclareceu em conversa direta o ocorrido. Também foi feito um relatório explicando o que houve, porque o acidente ocorreu, o que deveria ter sido feito e quais as conseqüências do acidente. Isso acontece em cada área da empresa. Fajardo garante que essa ação acaba retornando em educação e informação para os funcionários. Ela ainda destaca que isso é importante, porque “é o empregado que vai levar a informação para a comunidade”.

A assessora acredita que o plano ajuda, principalmente, na comunicação com a imprensa, pois, segundo ela, manter o relacionamento saudável nesses momentos é muito difícil, porque “a imprensa quer notícia que dê ibope. E essa é uma notícia que dá um ibope tremendo”. Por isso, a empresa precisa tratar com muito cuidado as informações que passa para os públicos nesse momento. Ela ainda observa que, quando “acontece uma tragédia dessa, você não está preparada emocionalmente para responder sobre o assunto”. Daí a importância de um bom planejamento de crise. Muitas vezes, a empresa não sabe como agir e nem qual a melhor maneira de lidar com a imprensa para não ter perdas em relação à imagem, ou pelo menos minimizá-las. Fajardo comenta que, em alguns momentos, a “empresa até erra em não responder, dar uma entrevista ao vivo, dando apenas uma nota. Isso não é adequado, não é bom, porque parece que a empresa quer esconder alguma coisa”. Nesses momentos, é fundamental que a empresa aja com transparência e esteja atenta a todos os públicos, relatando o que aconteceu de forma rápida

e objetiva sem perder de vista as ações planejadas. Ela também observa que devem ser tomadas todas as medidas para que a “conversa termine por aí. Porque se você não faz isso, cada hora vai surgindo mais conversa”. Isso é um fato. Quando os públicos não são informados oficialmente pela empresa, cada um conta a sua visão do fato e é muito difícil reverter a situação. É onde imagem e reputação começam a ser prejudicadas.

É fundamental que a empresa tenha um bom relacionamento com a imprensa e saiba exatamente o que tem que fazer. No entanto, o mais comum, como observa Marluce Fajardo, é todo mundo ficar desorientado, sem saber como agir. Para a Belgo-Arcelor Juiz de Fora, a Comunicação durante as crises tem que ser pró-ativa. Todo fato tem que ter uma solução rápida para evitar equívoco. O planejamento facilita essas ações, revertendo-se em agilidade de informação, garantindo que a comunicação seja transparente, o que fortalece a imagem da empresa. Hoje a unidade sabe que um planejamento como esse traz um bom retorno em imagem, além de facilitar o trabalho da Comunicação nos momentos difíceis, como observa Marluce Fajardo:

Como a gente não tinha esse plano alguns anos atrás, as coisas nem sempre eram feitas da maneira correta, ou mais adequada. (...) E cada vez que a gente vai se aperfeiçoando mais no plano, a gente pode trabalhar coisas que são fundamentais para uma empresa, que são transparência e credibilidade.

O fato de a unidade ter hoje um planejamento não implica em que, em nível nacional, desenvolva uma prática neste sentido. A Belgo-Arcelor Juiz de Fora buscou o aprimoramento após passar por alguns momentos de crise o que, de certa forma, é surpreendente, devido ao porte da organização e facilidade de acesso à informação e ferramentas de gerenciamento e comunicação. A demora em tomar e utilizar medidas como o gerenciamento de crises pode comprometer a imagem da empresa e o seu relacionamento com seus públicos e a imprensa local, tendo em vista a demora e a falta de agilidade no trato das informações nos momentos de crise e conflito. Dessa forma, além de

estabelecer o plano de contingências, a empresa tem a necessidade de restabelecer um contato produtivo com a imprensa para não ser desfavorecida, quando a notícia for algum tipo de crise. Mas é importante destacar que “antes tarde do que nunca”.

7 O QUE PENSAM OS JORNALISTAS?

“A notícia estará de qualquer forma na mídia. Não há dúvida de que o impacto será menos desfavorável se a empresa tiver mantido canais limpos com a imprensa ao longo de sua vida, e se agir como se espera, ética e transparentemente, numa situação em que esteja em desvantagem”. (BUENO, 2003, p.77)

Na primeira parte deste trabalho, descrevemos a importância da empresa estar adequadamente preparada para passar a informação, de forma ágil e oportunamente, aos *stakeholders* durante as crises. Também destacamos que o bom relacionamento com a imprensa é importante para que, nesses momentos, a empresa tenha um voto de confiança.

Tendo em vista que a notícia sempre será divulgada, o teor dos relatos pode ser amenizado ou agravado, conforme a relação que empresa possui com os veículos de comunicação. Os jornalistas estão cada vez mais conscientes de que uma boa assessoria de comunicação/imprensa é um fator que auxilia bastante durante situações de crise. E aqui entra o Gerenciamento de Crise, com todo o planejamento para a ação das empresas junto aos públicos. Isso fica claro nas entrevistas (apresentadas no apêndice) realizadas para este trabalho.

Para a Editora-chefe do MGTV (primeira edição), da TV Panorama, Regina Campos Matta, a pior coisa que pode acontecer em uma situação dessas é a empresa negar informação. Ela comenta que isso é freqüente não só com empresas que não têm assessoria, mas também com assessorias que não estão preparadas para esses momentos. Regina comenta que, quando não há informações oficiais, ou ninguém da empresa envolvida quer se pronunciar, a imprensa acaba dando apenas uma versão dos fatos:

[...] negar a informação num momento de crise é pior. Fica mal perante a opinião pública. Fica parecendo que a empresa é culpada, porque ela não quis se

defender, ou porque não tem do que se defender. E pode sair uma informação errada, porque você só tem a acusação.

A editora afirma que as melhores coberturas são proporcionadas por empresas que se organizam para informar a imprensa. Isso faz com que as notícias sejam confiáveis, evita falhas por parte da imprensa e maiores constrangimentos para a empresa. Ela comenta que o ideal para os jornalistas é a empresa:

[...] concentrar todas as informações em uma pessoa só, se não o gerente fala uma coisa, o diretor fala outra, o funcionário, outra e acaba-se não informando nada. O ideal é a empresa decidir qual vai ser a resposta e uma pessoa centraliza o contato com a imprensa. Claro que seria melhor se essa pessoa fosse um jornalista, para poder passar a informação exata que a imprensa precisa. Na minha opinião, é preciso que seja alguém que saiba das necessidades da imprensa.

Regina Campos cita como exemplo o acidente com três crianças, de Cataguases, que se sentiram mal ao voltar da creche. Uma das crianças morreu com sintomas de intoxicação (matéria em anexo):

[...] no caso das crianças que possivelmente foram intoxicadas, em Cataguases, a gente só tem uma boa posição da escola, devido a atuação do assessor de imprensa. Foi ele que informou que a escola não fornece alimentação, ele também informou que, na escola, as crianças compartilham a merenda. Então, a matéria, quando foi ao ar, já saiu com a informação de que alimento da escola não foi contaminado, porque as crianças não recebem merenda de lá. Se não tivesse essa pessoa e se a escola não tivesse respondido a versão da imprensa, poderia ser divulgado que a escola ofereceu alimento estragado.

Nesse exemplo, fica claro que o Gerenciamento de Crise deve ser utilizado por qualquer empresa, organização e/ou instituição. O importante é que o responsável pela comunicação saiba adequar o plano às necessidades e possibilidades da empresa. A editora destaca que as assessorias nas organizações têm papel fundamental: “Não só para trabalhar a imagem da empresa no decorrer do ano [...] É importante para lidar com a imprensa nesses momentos de atrito e também para formar um papel positivo da empresa na cidade

onde ela está inserida”. Ela acrescenta que as notícias sempre serão publicadas, mesmo que a empresa se recuse a dar informações:

a informação vai sair assim mesmo, às vezes a empresa pensa que não dando informação nada será publicado. Isso não existe. Vai publicar só com uma versão e ainda dizer assim: a empresa tal não quis se pronunciar sobre o assunto. A empresa vai ficar mal com a opinião pública e vai perder um espaço para apresentar a própria versão dos fatos para se defender.

A Produtora do MGTV (primeira edição), da TV Panorama, Aline Silva Correa Maia, também acredita que, quando a empresa se prepara para as situações de crise acaba ajudando o trabalho da imprensa e tendo mais espaço para se defender ou apresentar a versão oficial dos fatos. Ela comenta que é muito difícil produzir matérias nessa situação, porque:

[...] de um lado, enquanto tem alguém te negando a informação, do outro, tem o editor cobrando aquilo. Se a gente tem o dado, a gente quer colocar no ar. Entram até outros fatores nesse meio como, por exemplo, de concorrência, de furo. Principalmente no caso de TV, que é o nosso caso. O jornal tem um tempo e é nesse tempo que eu preciso divulgar a informação.

Aline brinca que sobrenome de produtor é “chato”, porque ele precisa obter a informação e, em muitos casos, a insistência acaba tornando o relacionamento penoso, tanto para o jornalista, quanto para a empresa. Ela ressalta que, durante as crises, os produtores tornam-se ainda mais persistentes:

E nessa situação (de crise) especificamente, nós nos tornamos mais chatos ainda. Se tiver uma assessoria de imprensa já formada, que está negando a informação, a gente tenta buscar outros caminhos, mesmo sabendo que aquilo não vai dar resultado. Mas é meu papel como produtora tentar. Então, vou procurar a direção da empresa, o administrativo, procurar até mesmo uma pessoa que não é diretamente da empresa, mas que conhece alguém importante. Eu tenho que, de alguma forma, chegar a alguém que me dê informação. Jornalista tem que ter muita criatividade e sorte nessas horas

A produtora cita como exemplo a cobertura do acidente com a barragem, em Mirai, no começo deste ano:

No primeiro dia, a gente não tinha informação de nada. A empresa ainda não estava com uma assessoria e a gente queria, de alguma forma, tentar ouvir alguém que fosse da direção da empresa. A gente ligou para uma conhecida que mora lá e, por sorte, ela era amiga de alguém que conhecia um dos diretores. Então a gente percorreu esse caminho todo para conseguir o nome do diretor, conseguimos o endereço dele, e olhando no catálogo, conseguimos o telefone da casa dele. É um caminho que não é convencional, mas vale para conseguir a informação.

O bom relacionamento entre as empresas e a mídia também é um ponto observado pela produtora. Aline considera importante a empresa estar aberta em todas as situações. Mas isso não é exclusividade delas. Os jornalistas também precisam saber trabalhar com as assessorias para usufruir melhor do trabalho que elas prestam.

Temos que ser amáveis, educados, não dá para ser diferente. Porque hoje sou eu que estou querendo essa informação, porque houve um acidente envolvendo aquela empresa, mas amanhã vai ser aquela empresa querendo vender uma pauta bonitinha de uma ação que ela está fazendo. É importante ter um bom relacionamento, um bom contato, um bom fluxo de informação nos dois sentidos, para todo mundo ficar satisfeito, independente da situação, ou seja, sendo ela boa ou não para a empresa.

O Gerenciamento de Crise oferece às empresas a oportunidade de trabalhar para melhorar e manter a imagem junto à mídia, uma vez que, seguindo corretamente as ações, não corre o risco de deixar alguém sem informação ou de divulgar coisas desnecessárias. Aline garante que é preferível uma assessoria que saiba dizer que não pode informar naquele momento do que aquelas que simplesmente não dizem nada:

[...] uma assessoria competente, que responde, até pode ser que naquele momento ela não possa dar a informação que você precisa, mas é preciso que ela saiba te explicar isso, saiba deixar tudo bem claro, para que o jornalista também não se indisponha. Nós temos que ser imparciais, mas se a pessoa não quer saber de você, não atende ao telefone, não manda um fax, não responde e-mail, não dá nem sinal de vida, fica difícil.

A forma como a empresa se comunica com a imprensa também é importante nesses momentos:

Lógico que, para nós que somos de TV, uma entrevista coletiva, por exemplo, é sempre mais interessante. A gente vai ter imagem da pessoa falando, a gente vai poder fazer a nossa pergunta, a gente vai tê-la respondendo, porque é sempre importante que, principalmente quando a informação é delicada, as respostas estejam na boca da empresa. Para depois ninguém vir comentar que nós manipulamos a informação, que nós escrevemos algo que não foi falado. Uma entrevista responde muito mais às expectativas da imprensa e do público. Agora, em último caso, antes um comunicado do que o famoso “nada a declarar”.

Aline ainda destaca dois exemplos de relacionamento das empresas com a imprensa durante algum problema:

Um exemplo de relacionamento ruim foi durante um acidente de trabalho que aconteceu em uma siderúrgica de Juiz de Fora. A empresa tem uma assessoria de imprensa e, naquele dia, simplesmente não deu informação nenhuma. Por outro lado, um bom exemplo foi o da MRS. Aconteceu um descarrilamento, assim que nós ficamos sabendo, ligamos para a empresa e ela já tinha resposta para dar.

Dessa forma, fica mais fácil perceber a importância de ter um planejamento para os momentos de crise. A imprensa não vai esperar a empresa se organizar. É preciso que as organizações já estejam prontas e exponham o que realmente está acontecendo. A sociedade e os *stakeholders* terão, assim, maiores possibilidades, além de interesse, em ficar ao lado da empresa.

9 CONCLUSÃO

“Nem tudo é tão bom que não possa ser melhorado”
(Degas)

A comunicação, seja em empresas, organizações ou entidades, pode e deve estar em constante crescimento. É preciso investir para que os *stakeholders* e a sociedade em geral sejam bem informados sobre as empresas, suas ações positivas e negativas. Essa prática contribui para o aumento da credibilidade da organização, o que em longo prazo representa maior confiança dos consumidores e acionistas nos seus produtos e/ou serviços.

Mais e mais, as empresas se dão conta que um bom relacionamento com a mídia e o público é fundamental para que a comunicação funcione, tanto para propagar as boas práticas, quanto para amenizar ou evitar problemas. Mas, para que isso aconteça, a empresa deve estar aberta a novas oportunidades, principalmente se estas forem precedidas de um erro. Há um provérbio japonês que diz: “Pouco se aprende com a vitória, mas muito com a derrota”. No Gerenciamento de Crise, as empresas podem evitar os erros estudando a si mesmas e aprendendo com os erros alheios. É sempre uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

O Gerenciamento de Crise, além de ser uma ferramenta de relacionamento com os públicos e de controle das crises, também é uma boa oportunidade para a empresa conhecer seus pontos fracos e investir em melhorias. A identificação, a análise e a resolução de possíveis problemas criam novas oportunidades de crescimento para empresa. É o que podemos constatar com os exemplos da Acesso Comunicação Júnior e da Belgo-Arcelor Brasil. A Acesso, mesmo que em pequenas doses e sem o relacionamento direto com a mídia, investe na prevenção dos erros para maior satisfação dos clientes e dos

colaboradores que, com isso, aumentam seus conhecimentos e identificam oportunidades de crescimento para os serviços da empresa. A comunicação tem papel cativo no repasse de informação interna e no atendimento ao cliente.

Já a Belgo-Arcelor Juiz de Fora busca o gerenciamento em seu sentido primário, estabelecer o relacionamento com os *stakeholders* nos momentos de crise. Para isso, a comunicação atua junto aos públicos interno e externo, além da imprensa, para o esclarecimento e acompanhamento dos problemas, evitando maiores desgastes, principalmente com a imprensa local.

Também podemos destacar que as empresas ainda relutam em investir em comunicação, principalmente com ações específicas como o Gerenciamento de Crise. Nem sempre as organizações têm consciência do fato da existência de uma assessoria de imprensa ser suficiente e que esta deve estar atenta às novidades e ser treinada para realizar o trabalho de relacionamento com os públicos, bem como ter acesso à direção da empresa e participar da tomada de decisão. O trabalho deve ser feito em equipe e agrega todos os setores da organização.

Há necessidade de se pensar a comunicação de forma pró-ativa, alinhada ao planejamento estratégico da empresa para que possa render lucros, principalmente em relação a imagem e reputação das organizações. Toda ação de comunicação deve ser avaliada e reconsiderada para se adequar à realidade e às necessidades de cada organização. Com a avaliação dos resultados, é possível identificar o que funciona melhor e, assim, aprimorar as ações do gerenciamento, para que as empresas não desperdicem tempo nem dinheiro. Por isso, a importância da visão estratégica da comunicação. O planejamento tem como resultado a melhoria dos procedimentos, ao contrário do que ocorre com o que é feito ao acaso ou somente por intuição. Isso fica claro no presente trabalho. É importante ressaltar que a imprensa está atenta a tudo e, no mundo de hoje, a

informação é difundida rapidamente. Sempre haverá cobertura dos fatos, sendo melhor que as informações sejam passadas pela empresa.

O que podemos perceber é que, no Brasil, a cultura de prevenção às crises ainda tem muito que avançar, mas quem já utiliza ou já precisou do Gerenciamento de Crises sabe da necessidade de estar preparado. O gerenciamento é um aprendizado constante, nenhuma empresa estará a salvo das crises por tê-lo, mas com certeza as que estiverem preparadas irão ter um desempenho mais eficiente e eficaz.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Cláudio. A história da Comunicação Empresarial no Brasil. [s.n.t] Disponível em: <<http://www.portal-rp.com/bibliotecavirtual/memória/0095.htm>> Acesso em 20 abr. 2007. Paginação irregular.

AMARAL, Luiz. Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. In:_____. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. Jorge Duarte (org.) – 2ed, São Paulo: Atlas, 2003.

BALLERONI, Ediana. O gerenciamento de crise – tratar o tema com a devida seriedade não é regra. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/ações_artigos_mais.asp?id=317> Acesso em 17 julh. 2006. Paginação irregular.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri – SP: Manole, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima – MG: INDG tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

_____. O aprendizado da Gestão. [s.n.t] Disponível em: <http://www.indg.com.br/falconi/request_artigos.asp?id=14-15k-> Acesso em 15 maio 2007

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In:_____. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. Jorge Duarte (org.) – 2ed, São Paulo: Atlas, 2003.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. Organicom – **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano 2, nº 2, 1º Sem. 2005.

GRITZAPIS, Eleni Oliveira. **A importância das Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises organizacionais**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento às exigências do curso de Pós-graduação Latu Sensu, São Paulo, 2003. [s.n.t] Disponível em: <http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdt/63.pdf/> Acesso em 30 mar 2007

LA ROSA, Frederico Ferreira. **Evolução Histórica das Relações Públicas no Brasil**. [s.n.t] Disponível em: <<http://www.mundorp.com.br/rp.historico.htm>> Acesso em 20 abr. 2007. Paginação irregular.

LUZ, Cyntia M. **Como sobreviver na crise, sem crise**. [s.n.t] Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracao_decrises/0088.htm (1/3/2001)>. Acesso em 03 abr. 2007

NEVES, Maria Lúcia Timoni Camargo. **Planejamento, gerenciamento e comunicação de crise.**[s.n.t] Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev3artigoMaluNeves.htm>> Acesso 10 julh. 2006.

----- . Comunicação de Crises: **A atuação da assessoria de imprensa da VARIG e a sua imagem na cobertura da Folha de S. Paulo.** São Bernardo do Campo, 2005. [s.n.t] Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/marialuiza_crise.pdf -> Acesso 15 maio 2007

NOGUEIRA, Nemércio. **Gerenciamento de crise:** só o treinamento mostra o despreparo das empresas. [s.n.t] Disponível em: <<http://www.interfacecomunicacao.com.br/noticias/dica46.htm>> Acesso em 10 julh. 2006. Paginação irregular.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a crise em oportunidade:** como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. 1999. [s.n.t] Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/pub_tcc_1.htm /> Acesso em 17 julh. 2006. Paginação irregular.

ORDUÑA, Issac Rojas. **A comunicação em momentos de crise.** 2002. [s.n.t] Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0225.htm>> Acesso 03 abr.1 2007.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica.** [s.n.t] Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf> > Acesso em 23 junh. 2006.

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

_____. **A síndrome de Aquiles:** como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001

Sites consultados:

www.arcelor.com.br

www.aberje.com.br

www.comunicacaoempresarial.com.br

10 APÊNDICES

Entrevistas realizadas para a coleta de informações.

10.1 NA BELGO ARCELOR JUIZ DE FORA

Marluce Farjado - Assessora de Comunicação da Belgo Arcelor, Juiz de Fora - 27/04/07.

1. Qual a importância da Comunicação para a Belgo?

Marluce: A comunicação para a Belgo é estratégica. Porque a comunicação não consiste apenas em você desenvolver ações. Ela tem que passar a imagem que a empresa quer passar tanto para o público interno quanto para o público externo. Então ela é de fundamental importância e faz parte da política da empresa e está presente nas diretrizes do grupo.

2. Como a comunicação é desenvolvida na empresa?

Marluce: Tem uma equipe exclusiva para comunicação. Esta equipe é ligada à gerência geral da unidade. Nós fazemos todo o trabalho de comunicação interna e externa, com a comunidade e a imprensa. No caso de Juiz de Fora, nós trabalhamos com a imprensa local. Existe uma gerência corporativa, em Belo Horizonte, que faz a comunicação nacional.

3. Como a empresa trabalha a comunicação de crise?

Marluce: Nós temos um plano de comunicação específico para a época e crise como, por exemplo, no caso de uma greve, de um acidente de trabalho. Existe um plano montado para sabermos quais ações a empresa precisa seguir. Temos uma equipe formada pelo gerente geral, o gerente de Recursos Humanos, a área de comunicação, assessoria jurídica, área financeira, área de produção e área de meio ambiente. Cada um tem uma função. Existe um telefone preparado para acionar cada uma dessas pessoas a qualquer momento que acontecer algum tipo de crise. Vamos supor que seja uma crise de meio ambiente como derramamento de óleo, ou alguma coisa que danifique o meio ambiente, ou que seja um sério acidente de trabalho, ou uma greve com os funcionários, tudo isso é acionado imediatamente a equipe. Na parte que refere a comunicação: a comunicação vai acionar a imprensa, caso seja necessário, tudo é feito passo a passo. Aciona a imprensa, comunica os empregados, os familiares.

4. A senhora poderia dar um exemplo de uma situação que a empresa já enfrentou?

Marluce: Aconteceu um acidente de trabalho o ano passado (2006), e três empregados foram envolvidos nesse acidente. Dois ficaram internados e se recuperaram, mas o outro faleceu um dia após o acidente. No momento em que aconteceu o acidente as pessoas que foram eleitas, para poder trabalhar no plano, foram acionadas e imediatamente reunidas. A partir daí nós fomos tomando as providências necessárias. A primeira foi levar as vítimas direto para o hospital, depois a área de recursos humanos acionou a assistente social, que já tem prática para cuidar da família. Em seguida a comunicação preparou um release para comunicar a imprensa o que aconteceu. E precisa ser feita uma ocorrência policial, já que houve ferimento grave. Tudo isso é feito imediatamente após o acidente.

5. Como é o relacionamento da empresa com a imprensa local, principalmente nos momentos de crise?

Marluce: É difícil. Porque a gente fica muito abalada no caso de acidente de trabalho. E a imprensa quer notícia que dê ibope. E essa é uma notícia que dá uma ibope tremendo. Então a gente tem que ter muito cuidado porque, às vezes, no momento em que acontece uma tragédia dessa você não está preparada emocionalmente para responder sobre o assunto. E a imprensa quer a resposta na hora. Muitas vezes a empresa até erra em não responder, dar uma entrevista ao vivo, dando apenas uma nota. Isso não é adequado, não é bom, porque parece que a empresa quer esconder alguma coisa. Então quando acontece esse tipo de coisa o ideal é você apresentar com transparência o que foi que aconteceu, relatar o que aconteceu tanto para o público interno quanto para a imprensa, de uma forma bem transparente para que a conversa termine por aí. Porque se você não faz isso, cada hora vai surgindo mais conversa.

6. Como foi feito o treinamento para da equipe que trabalha no gerenciamento de crise?

Marluce: essa equipe foi treinada por uma consultoria que está habituada. Uma empresa de comunicação, em Belo Horizonte, que está preparada para isso, que desenvolve esse tipo de trabalho: comunicação em época de crise. Nós fomos treinados por essa consultoria. Fizemos o *media training*, treinamos os porta-vozes, decidimos que é quem vai falar em nome da empresa, pois, geralmente, o principal executivo da empresa não fala nesse momento.

7. Qual a importância de ter um plano de comunicação de crises?

Marluce: É fundamental porque se você não faz isso, na hora que acontece um acidente fica todo mundo desorientado, ninguém sabe como agir. Então tem que ter um passo a passo para você saber no caso de emergência, no caso de crise, como que você vai atuar. Por exemplo, no caso de uma greve de ônibus que vai para a empresa. Se os ônibus entram em greve como os empregados vão trabalhar? Existe todo um planejamento para evitar e contornar essas situações.

8. Como a empresa vê a atitude pró-ativa em relação às crises para imagem e reputação da organização?

Marluce: A comunicação tem que ser fundamentalmente pró-ativa porque qualquer fato, se você não der uma solução para ele na hora, já passou e já era, você não tem como voltar atrás. Então isso é de fundamental importância. Esse planejamento, esse plano emergencial, como nós chamamos, toda empresa precisa ter para atender os momentos de

crise. Isso faz com a que a comunicação seja transparente e fortalece a imagem da empresa.

9. Qual o valor da imagem da Belgo, hoje, em Juiz de fora?

Marluce: Nós temos uma pesquisa de imagem, que a gente faz todo ano, junto com o Centro de Pesquisas Sociais da UFJF, desde 2001. Não é uma pesquisa de imagem do produto, mas de imagem institucional e os resultados são os melhores possíveis.

10. A empresa percebe o gerenciamento de crise como um fator de responsabilidade social?

Marluce: Isso é responsabilidade social sim. Isso é comunicação, é transparência e precisa ser feito para que a empresa tenha uma boa imagem, mantenha essa imagem junto a todo seu público prioritário, junto a imprensa, junto ao governo, junto a fornecedores e clientes.

11. Como é feita a comunicação de crise junto ao público interno?

Marluce: Com transparência, explicando o que aconteceu. Aí nós usamos comunicação direta que é a ferramenta que os empregados mais gostam: o olho no olho. É o empregado recebendo a notícia da sua chefia. Logo após o acidente e feito um relatório com imagens, explicando o que houve, porque o acidente ocorreu, qual a causa, o que deveria ter sido feito, quais as conseqüências. Isso acontece em cada área da empresa. Isso acaba tem um retorno em educação e informação para o funcionário. Além disso, é o empregado que vai levar a informação para a comunidade.

12. O que fortalece, para a empresa, a importância do gerenciamento de crise?

Marluce: Como a gente não tinha esse plano alguns anos atrás, as coisas nem sempre eram feitas da maneira correta, ou mais adequada. Então nós fizemos o plano e treinamos a equipe. E cada vez que a gente vai se aperfeiçoando mais no plano, a gente pode trabalhar coisas que são fundamentais para uma empresa, que é transparência e credibilidade.

10.2 NA ACESSO COMUNICAÇÃO JÚNIOR

10.2.1 Daniela Schmid - Diretora do Departamento de Qualidade da Acesso Comunicação Júnior - 08/05/07

1. Qual a importância da Comunicação para a Acesso?

Daniela: A Acesso, por ser uma empresa júnior, tem uma rotatividade muito grande de membros. E muitas vezes, até os membros que ainda estão na empresa tem horários muito diferentes. Então para gente manter as diretrizes da empresa, para gente ter uma consistência nas metas, todo mundo precisa saber como as metas são desenvolvidas para ter possibilidade de trabalhar sempre em prol dos mesmos objetivos. Por isso, nós temos que ter uma comunicação muito eficiente dentro da empresa. Para que todo mundo saiba o que está acontecendo, quais são os nossos objetivos, aonde queremos chegar. E também para que quando um membro sair da empresa ter a possibilidade de passar tudo que aprendeu para os outros membros.

2. Em relação à comunicação de crise o que é feito na Acesso?

Daniela: Nós temos na empresa uma planilha de riscos. Porque como os nossos serviços são todos voltados para comunicação, a empresa gira em torno disso. Nós elaboramos a planilha de acordo com algumas pesquisas aplicadas internamente a respeito dos nossos projetos. Essa planilha tende a tabular todos os erros que a Acesso teve e também procura trazer ações preventivas e corretivas para esses riscos.

3. Qual a importância da planilha?

Daniela: Para uma empresa júnior, devido a rotatividade, a gente tem quem manter o conhecimento na empresa, a gente precisa saber o que aconteceu nas outras gestões para prevenir que nesta não se cometa os mesmos erros e para melhorarmos o que está dando certo. Acho que uma empresa normal também tem essa questão, nem sempre os membros que implantaram algo estão na empresa para verificar os resultados. Acho que essa é a importância da planilha, além disso, um planejamento de risco da própria comunicação permite um controle maior da mesma.

4. Quais pontos você destaca na planilha de riscos?

Daniela: Na verdade o plano de risco foi adotado a pouco tempo. O que a gente está fazendo agora é tentar controlar os erros nos projetos através da planilha. Por isso, a gente vai fazer um controle a cada gestão para saber se os erros estão aumentando ou se mantendo, além de inserir novos erros na planilha, caso seja necessário. O ideal é que o consultor ao começar um projeto consulte a planilha. Acho que o ponto forte dela é justamente o cuidado e a preocupação que ela nos obriga a ter na hora de realizar os trabalhos. A gente não tem a garantia de que todos vão olhar, mas a gente procura conscientizar sempre. Com esse controle a gente vai ter uma garantia para saber se os erros estão diminuindo ou não, assim nós temos como saber se as pessoas estão consultando a planilha.

5. A planilha interfere em alguma coisa na comunicação externa?

Daniela: A partir do momento que a gente erra menos a nossa imagem fica menos comprometida perante os nossos diversos públicos. Por exemplo, nós temos um mural externo para os alunos da faculdade – o Vide Acesso. Os erros que já foram cometidos no Vide Acesso fazem parte da planilha. Se cada um que for fazer o mural consultar a planilha vai ver o que deu errado e terá condições de evitar cometer o mesmo erro. Assim as pessoas não verão mais erros no mural e vão confiar mais no serviço da Acesso. Acho que isso interfere muito na nossa imagem como empresa, como profissionais. Para manter a atualização da planilha e incentivar a consulta pretendemos fazer uma apresentação periódica, em reunião geral, que é quando todos os consultores estão presentes, além de fazer o controle por gestão.

6. Além de ferramenta de comunicação você acha que a planilha pode funcionar como fator de responsabilidade social ou gestão do conhecimento para a empresa?

Daniela: Vejo como uma questão de gestão do conhecimento, mesmo porque na empresa júnior a gente tem que cuidar para que o conhecimento de uma gestão não fique retido nela, passando para outras gestões. Então acho que esse é o objetivo maior da nossa planilha: colaborar para o funcionamento da empresa, para que elas saibam o que já deu errado e possam evitar que isso aconteça novamente. Na questão da imagem uma coisa leva a outra, se a gente não erra ou erra menos a imagem é melhor. Quanto a responsabilidade social ainda não tenho noção se a nossa planilha, do jeito que esta hoje, vai chegar a ser um ponto a favor de responsabilidade social. Mas nós estamos estudando bastante sobre esse aspecto.

10.2.2 Patrícia Rocha Magalhães - Diretora Presidente, da 12ª Gestão, da Acesso Comunicação Júnior - 24/05/07

1. Como é a Comunicação na Acesso?

Patrícia: Nós temos uma visão estratégica da comunicação. Temos várias ferramentas de comunicação interna e externa. Nessa gestão nós montamos um case sobre as relações públicas da Acesso. E quando estudamos as necessidades e avaliamos os resultados das ferramentas de comunicação da empresa nós percebemos que a comunicação flui horizontalmente, e não são quaisquer informações. Isso otimiza o tempo. Além de ocorrer um maior interface entre os departamentos e um maior aprimoramento dos consultores.

2. Em que a planilha de risco interfere na comunicação da empresa?

Patrícia: A planilha nos ajuda a não cometer velhos erros. E isso é formalizado. Além disso, os consultores se capacitam para a realização do trabalho. Nós conseguimos prevenir erros nos projetos e com isso temos mais qualidade no trabalho e uma maior satisfação do cliente.

3. E o que ela ajuda na comunicação externa?

Patrícia: No caso da comunicação externa, nós temos um respaldo através da pesquisa de satisfação do cliente. Ele avalia nossos serviços e indica onde não ficou satisfeito, o que

nos ajuda a evitar o erro novamente, principalmente em questão de atendimento. Para os alunos da faculdade também temos uma pesquisa. Mas acredito que o contato com o cliente e a fidelização do mesmo pode ser trabalhado através do gerenciamento de riscos, já que vamos ouvi-los para poder melhorar.

10.3 NA TV PANORAMA

10.3.1 Regina Campos Matta – Editora-chefe do MGTV (primeira edição) - 07/06/07

1. Como que a imprensa percebe e faz o repasse de informação para o público durante as crises (empresarias e/ou de celebridades)?

Regina: Geralmente quando acontece alguma denuncia ou alguma coisa grave envolvendo uma empresa se ela se negar a dar informação é pior. Isso porque a imprensa acaba tendo apenas uma visão dos fatos. O lado de quem precisa se defender não sai na imprensa. E aí a gente é obrigada a dizer: a empresa não quis comentar o caso ou não quis gravar entrevista. Então negar a informação num momento de crise é pior. Fica mal perante a opinião pública. Fica uma situação parecendo que a empresa é culpada porque ela não quis se defender, ou porque não tem do que se defender. E pode sair uma informação errada porque você só tem a acusação.

2. E de que forma você acha que a empresa deve passar a informação ao jornalista?

Regina: A melhor maneira é concentrar todas as informações em uma pessoa só, se não o gerente fala uma coisa, o diretor fala outra, o funcionário outra e acaba não informando nada. O ideal é a empresa decidir qual vai ser a resposta e uma pessoa centraliza o contato com a imprensa. Claro que seria melhor se essa pessoa fosse um jornalista para poder passar a informação exata que a imprensa precisa. A pessoa que estiver em contato com a imprensa precisa ter a posição da diretoria e dos órgãos envolvidos dentro da empresa. Na minha opinião é preciso que seja alguém que saiba das necessidades da imprensa. Por exemplo, no caso das crianças que possivelmente foram intoxicadas, em Cataguases, a gente só tem uma boa posição da escola devido a atuação do assessor de imprensa. Foi ele que informou que a escola não fornece alimentação, ele também informou que na escola as crianças compartilham a merenda. Então a matéria quando foi ao ar já saiu com a informação de que alimento da escola não foi contaminado porque as crianças não recebem merenda de lá. Se não tivesse essa pessoa e se a escola não tivesse respondido a versão da imprensa poderia ser de que a escola ofereceu alimento estragado.

3. Enquanto editora, como você acha que o jornalista deve se posicionar nessas situações?

Regina: Claro que sempre ouvir todos dois lados. No exemplo citado nos temos o lado das crianças (no caso dos pais), dos médicos e da escola, além do posicionamento do delegado.

Então você consegue colocar todas as informações de forma correta sem ser injusto com ninguém. Sem correr o risco de passar uma informação deturpada.

4. Você teria algum exemplo para dar envolvendo empresas ou pessoas de Juiz de Fora?

Regina: O que acontece muito é em caso de violência que a família dos acusados não que falar, casos de greve em que a prefeitura não que falar, acidente de trabalhos em que as empresas não querem se pronunciar.

5. Você acha que o trabalho de uma assessoria ajuda nesses casos?

Regina: O trabalho da assessoria é fundamental. Não só para trabalhar a imagem da empresa no decorrer do ano como, por exemplo, a gente tem empresas aqui que a gente sabe que promovem ações de degradação do meio ambiente, mas elas passam o ano inteiro fazendo ações de marketing junto à comunidade onde ela está instalada. É importante para lidar com a imprensa nesses momentos de atrito e também para formar um papel positivo da empresa na cidade onde ela está inserida. Porque, vou repetir, não falar, não se posicionar na imprensa durante uma crise é extremamente negativo. Porque a informação vai sair assim mesmo, às vezes a empresa pensa que não dando informação nada será publicado. Isso não existe. Vai publicar só com uma versão e ainda dizer assim: a empresa tal não quis se pronunciar sobre o assunto. A empresa vai ficar mal com a opinião pública e vai perder um espaço para apresentar a própria versão dos fatos para se defender.

10.3.2 Aline Silva Correa Maia – Produtora do MGTV (primeira edição) - 07/06/07

1. Como é produzir matérias que envolvam crises (empresariais e/ou de pessoas) sem ter o repasse de informação da empresa?

Aline: É muito difícil. Porque de um lado enquanto tem alguém te negando a informação do outro tem o editor te cobrando aquilo. Se a gente tem o dado a gente quer colocar no ar. Entram até outros fatores nesse meio como, por exemplo, de concorrência, de furo. Principalmente no caso de TV, que é o nosso caso. O jornal tem um tempo e é nesse tempo que eu preciso divulgar a informação. Quando é jornal impresso a gente ainda consegue segurar um pouco as coisas ao longo do dia. E por outro lado eu costumo falar que o sobrenome de produtor é chato. Todo produtor é chato porque a gente fica no pé das pessoas para conseguir aquilo que a gente precisa. E nessa situação (de crise) especificamente nós nos tornamos mais chatos ainda. Se tiver uma assessoria de imprensa já formada, que esta negando a informação a gente tenta buscar outros caminhos, mesmo sabendo que aquilo não vá dá resultado. Mas é meu papel enquanto produtora tentar. Então vou procurar a direção da empresa, o administrativo, procurar até mesmo uma pessoa que não é diretamente da empresa, mas que conhece alguém importante. Eu tenho que de alguma forma chegar a alguém que me dê informação. Jornalista tem que ter muita criatividade e sorte nessas horas. Um exemplo é o acidente que teve no começo do ano, com a barreira, em Mirai. No primeiro dia a gente não tinha informação de nada. A empresa ainda não estava com uma assessoria e a gente queria de alguma forma tentar ouvir alguém que fosse da direção da empresa. A gente ligou para uma conhecida que

mora lá e por sorte ela era amiga de alguém que conhecia um dos diretores. Então a gente percorreu esse caminho todo para conseguir o nome do diretor, aí agente conseguiu o endereço dele e olhando no catálogo conseguimos o telefone da casa dele. É caminho que não é convencional, mas vale para conseguir a informação.

2. Como você acha que deve ser o relacionamento da empresa com a mídia?

Aline: Eu acho que tento nós que estamos do lado da produção quanto que está representando a empresa tem que ter um bom relacionamento. Temos que ser amáveis, educados, não dá para ser diferente. |porque hoje sou eu que estou querendo essa informação porque houve um acidente envolvendo aquela empresa, mas amanhã vai ser aquela empresa querendo vender uma pauta bonitinha de uma ação que ela está fazendo. É importante ter um bom relacionamento, um bom contato, um bom fluxo de informação nos dois sentidos para todo mundo ficar satisfeito independente da situação, ou seja, sendo ela boa ou não para a empresa. E também uma assessoria competente, que te responde, até pode ser que naquele momento ela não possa dar a informação que você precisa, ela saiba te explicar isso, sabe deixar tudo bem claro para que o jornalista também não se indisponha. Nós temos que ser imparciais, mas se a pessoa não que saber de você, não atende ao telefone, não manda um fax, não responde e-mail, não dá nem sinal de vida fica difícil também.

3. Como você acha que empresa deve se comunicar. Apenas um comunicado basta?

Aline: Lógico que quando é uma entrevista coletiva, por exemplo, falando até para nós que somos de TV, uma entrevista é sempre mais interessante. A gente vai ter imagem da pessoa falando, a gente vai poder fazer a nossa pergunta, a gente vai ter ela respondendo porque é sempre importante que, principalmente quando a informação é delicada, as respostas estarem na boca da empresa. Para depois ninguém vir comentar que nós manipulamos a informação, que nós escrevemos algo que não foi falado. Uma entrevista responde muito mais as expectativas da imprensa e do público. Agora em último caso, antes um comunicado do que o famoso “nada a declarar”.

4. Você teria algum exemplo, que tenha acontecido na cidade, para citar?

Aline: Um exemplo de relacionamento ruim foi durante um acidente de trabalho que aconteceu em uma siderúrgica de Juiz de Fora. A empresa tem uma assessoria de imprensa e naquele dia simplesmente não deu informação nenhuma. Por outro lado, um bom exemplo foi o da MRS. Aconteceu um descarrilamento, assim que nós ficamos sabendo ligamos para a empresa e ela já tinha resposta para dar. A gente sabe que são pessoas que estão ali para realizar esse trabalho e que provavelmente já tem um projeto montado.

11 ANEXOS

Materiais coletados para enriquecimento da pesquisa.

11.1 Materiais identificados no ANEXO A são referentes a ilustrações para compreensão do método PDCA.

11.2 Materiais identificados no ANEXO B foram cedidos pela Acesso Comunicação Júnior.

11.3 Materiais identificados no ANEXO C são matérias coletas em jornais e portais para ilustrarem exemplos citados no texto (seguem a ordem em que são mencionadas).

ANEXO A

Ilustrações da utilização do PDCA (fonte Campos, 2003).

ANEXO B

Materiais cedidos pela Acesso Comunicação Júnior.

ANEXO C

Matérias de jornais e portais que ilustram exemplos citados no texto.

