

A comunicação em momentos de crises

Octavio Isaac Rojas Orduña*

Índice

1	Tipologias de diferentes crises . . .	2
2	Como atuar diante de uma crise . . .	3
3	Preparar-se para afrontar uma crise	5
4	As novas tecnologias da informação como inimigos ou aliados em momentos de crises	6
5	As crises como oportunidade . . .	6
6	A comunicação também serve para evitar crises	7
7	Referência bibliográfica	7
7.1	Referências webliográficas . . .	7

Resumo: As recentes crises empresariais demonstraram mais uma vez que a imagem corporativa é um dos ativos mais importantes no valor das companhias. Os acontecimentos que podem causar um enorme dano à reputação das empresas podem surgir de uma infinidade de variáveis de risco. Para atenuar os efeitos negativos destes eventos,

*Master em Comunicação Corporativa e Publicitária e Especialista em Comunicação e Gestão Política, ambos pela Universidad Complutense de Madrid. Consultor Senior de Weber Shandwick Ibérica (agência de comunicação e relações públicas em Madrid), onde assessorou em momentos de crises a clientes multinacionais como Coca-Cola, Unilever, LEGO, dentre outros. É guionista de rádio e colaborador de diversos meios do México - seu país natal - e da Espanha. Foi professor da disciplina Comunicação Institucional na Universidad del Valle de México.

os consultores de comunicação devem fazer que a cúpula diretiva comprometa-se com a preparação da crise desde o ponto de vista da informação. As crises bem gerenciadas, podem ser oportunidades para reposicionar uma marca e fortalecê-la.

Palavras-chave: crise, imagem corporativa, variáveis de risco.

O valor das grandes empresas radica cada vez menos em seus bens físicos (fábricas, equipamentos, edifícios, etc.), enquanto que seus ativos intangíveis (conhecimento e experiência de seus empregados, imagem pública da empresa, posicionamento de seus produtos, etc.) exercem cada vez mais importância em sua cotação nos mercados de valores de todo o mundo.

Levando em consideração o anterior, surge a pergunta: que acontece quando uma companhia, ainda que seja uma grande corporação multinacional, enfrenta-se a uma crise que afeta principalmente a sua imagem?

Consideremos o caso de Andersen para responder a nossa pergunta. A auditora e consultora, outrora símbolo de liderança e desempenho, uma multinacional com presença em dezenas de países e resultados econômicos sempre em alta, derrubou-se poucas semanas depois de que saísse à tona

o caso das contas maquiadas de Enron, as quais deveria cuidar e que não somente não o fez, senão que deliberadamente colaborou com seu ocultamento, sabendo das implicações que estas ações poderiam ter.

Andersen não havia sofrido nenhuma explosão nos seus escritórios, nem seus sócios em algum lugar do mundo haviam sofrido ataques físicos, tampouco seus servidores foram atacados por piratas informáticos, nada disto havia passado, senão que algo muito pior... havia perdido a confiança do público.

No caso de Andersen a perda deste valor intangível teve um efeito contundente, já que se trata de uma empresa de serviços que a principal atividade tinha como pilar a confiança do público.

Quando se diz público afetado, pensa-se em acionistas de empresas auditadas - pela, também consultora - que perderam seu dinheiro com a queda de seus valores nas bolsas; empregados destas companhias que ficaram sem trabalho por causa desta crise; representantes do governo norte-americano encarregados de zelar pela limpeza e transparência do mercado financeiro que acabaram sob suspeitas ao não ter evitado o maior escândalo financeiro dos Estados Unidos; sócios e empregados da firma em todo o mundo; pessoas que estavam interessadas em trabalhar ali e que optaram por empregar-se com a concorrência; sócios comerciais que não poderão realizar os projetos conjuntos; fornecedores que temem não receber por suas faturas diante da iminente declaração de quebra e, em si, todas as pessoas que direta ou indiretamente sofreram alguma repercussão negativa da má atuação de Andersen.

No momento da redação deste artigo (agosto de 2002), a consultora e auditora foi considerada culpada pelas autoridades norte-

americanas pelo delito de "obstrução da justiça". Antes desta sentença, proibiram-lhe prestar seus serviços a empresas com cotização na bolsa norte-americana - seu *core business*¹. Nos próximos meses espera-se sua desapareição.

Para tentar salvar sua reputação, as firmas associadas a Andersen que operavam com este nome em todo o mundo mudaram rapidamente sua denominação para desvincular-se da antes, toda-poderosa "central" nos E.U.A.

O objetivo desta reflexão era dar um exemplo claro e recente sobre a importância que têm os bens intangíveis nas companhias de hoje, para entrar profundamente na análise da importância da comunicação em tempos de crise, que dentro dos seus principais objetivos, está a proteção destes valores, dentre os quais se encontra a imagem da companhia e das de seus produtos ou serviços.

1 Tipologias de diferentes crises

Antes de continuar, definamos o que se entende por crise: "*um acontecimento extraordinario, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral.*" (Wilcox: 2002: 191)

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

Para enfrentar uma crise, uma empresa deve contar com um "comitê", no qual se integra a alta direção e os responsáveis de di-

¹ Core-business significa o principal negócio ou em outras palavras o "carro-chefe" da companhia.

versas áreas, dependendo do tipo de empresa da qual se trate: legal, produção, finanças, logística, recursos humanos e, obviamente, comunicação.

Para o consultor de comunicação, a principal preocupação deve ser resguardar a imagem corporativa e a imagem de seus produtos ou serviços.

As empresas se enfrentam a agressões exógenas e endógenas. Algumas destas dificuldades podem originar crises internas muito graves, mas com menor notoriedade no exterior. Outras podem ter um impacto direto no negócio da companhia.

Estabelecendo um parâmetro assesível ao leitor, se propõe determinar os níveis de afetamento da imagem corporativa através de uma ilustração tipo semáforo:

Semáforo verde - detecção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível.

Semáforo amarelo - detecção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final previsível.

Semáforo vermelho - detecção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível.

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

- Fenômenos naturais (inundações, terremotos, etc.).
- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.).

- Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.).
- Acidentes (relacionados com o transporte que afetem o meio-ambiente, incêndios, vazamentos químicos, etc.).
- Eventos de origem criminal (seqüestros, assassinatos, sabotagens, etc.).
- Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.).
- Fatos de tipo econômico (bancarrota, fraude, corrupção, etc.).
- Retirada de produtos (defeitos de fabricação, por utilizar substâncias proibidas na elaboração, etc.).
- Ataques informáticos (vírus, entrada de hackers a sistemas, etc.).

2 Como atuar diante de uma crise

Em principio, as companhias deveriam ter um manual de crise no qual se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o fato.

Talvez este manual contemple o plano de ação para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza dependendo da atividade da empresa. Por exemplo, se se trata de uma indústria química, deveria ser contemplada a possibilidade de um vazamento, em algum momento do processo de produção, suas conseqüências para a planta, seu entorno imediato e seus empregados.

Além disso, também se deveria atender a outros públicos que algumas vezes não se

contemplam. Que aconteceria se um grupo de repórteres se aproxima da planta para noticiar o incidente? E se os vizinhos ou autoridades desejarem obter informação sobre o acontecimento?

O consultor de comunicação deve:

- Reunir toda a informação possível.
- Evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes.
- Não apressar-se em comunicar pela presença dos jornalistas ou outros grupos.
- Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.).
- Estabelecer um mecanismo de monitoração imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise.
- Determinar a seqüência e a coerência da comunicação, no caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo.
- Aconselhar sobre a política da companhia com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação.
- Propor o plano de ação para o relançamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos.

O consultor de comunicação não deve:

- Informar sem o prévio conhecimento e aprovação do comitê e da alta-direção.
- Permitir que os membros do comitê dêem declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções.

- Comunicar somente aos meios "amigos".
- Mentir sobre informação crucial.
- Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento.
- Mostrar incompetência, falta de controle e arrogância.
- Ser insensível às implicações emocionais dos afetados pelo acontecimento.
- Dar informação "off the record"² a repórteres e a outros representantes dos grupos envolvidos.
- Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento.
- Levar em consideração unicamente aos jornalistas na hora de comunicar.

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

Nunca é demais considerar que as melhores decisões são as que se tomam racionalmente, mesmo que em momentos de crise seja difícil manter a calma. Mas também se deve considerar que os interesses da companhia por resguardar seu negócio, devem equilibrar-se com as necessidades emocionais dos afetados pelos eventos.

² Off the record - do inglês - significa extra oficial. Neste exemplo, declaração não oficial.

Continuando com o nosso exemplo da indústria química, pode-se assegurar que a empresa estaria interessada em estar ativa o quanto antes, mas os vizinhos da zona protestariam para que antes de sua reabertura fossem revisados todos os procedimentos e instalações.

3 Preparar-se para afrontar uma crise

Parece simples seguir recomendações a sangue frio, mas durante uma crise e sobretudo nos primeiros momentos, resulta muito difícil manter a calma e dar as indicações adequadas.

Mesmo que haja uma infinidade de variáveis de risco, é possível preparar-se para enfrentar-se a possíveis crises e, desta maneira, conseguir superá-la com mais possibilidades de sucesso.

Mencionamos anteriormente que as empresas deveriam contar com um manual de crise. Este documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem converter-se, contudo, em um texto denso e pouco prático.

Em linhas gerais e sem intenção de ser cansativo, o que o manual de crise deve conter é o seguinte:

- O contato de todos os membros do comitê de crises (nome completo, cargo na companhia, endereço eletrônico - da companhia e outro que possa acessar desde uma conexão remota - números de telefones da empresa, da residência e dos celulares).
- Banco-de-dados de contatos com to-

dos os interessados/afetados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.).

- Variáveis de risco e fluxos de atuação.
- Relatórios de acontecimentos.
- Documentos modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.).

Outras atividades que se devem fazer para enfrentar uma crise são uma auditoria de risco e uma simulação de eventos entre os porta-vozes.

A auditoria de risco se refere à revisão das variáveis que poderiam interferir numa crise, de acordo com o que está identificado no manual de crise. É importante manter uma atualização dos *issues*³, ya que cada dia podem surgir novas situações que poderiam derivar numa crise.

Por exemplo, Nike se surpreendeu por uma crescente preocupação do público pela contratação de crianças para a fabricação de seus tênis. Esta situação causou um forte golpe na imagem da companhia que ainda hoje sofre com isso.

As simulações entre os porta-vozes consistem na reprodução de situações de crises, nas quais os representantes da companhia têm que afrontar a gestão de um acontecimento, paralelamente à demanda de informação pelos meios de comunicação, num ambiente o mais realista possível.

Estas práticas têm que ser inesperadas, quanto a data, hora e tipologia da crise, para

³ Issues - do inglês, significa neste exemplo, problemas.

dar maior veracidade e conseguir os melhores resultados na formação dos porta-vozes.

4 As novas tecnologias da informação como inimigos ou aliados em momentos de crises

A chegada das novas tecnologias significou o acesso massivo a toda informação ao mesmo tempo, em qualquer parte do mundo. Isto tem suas vantagens e inconvenientes na hora de gestionar uma crise.

Os maiores inconvenientes estão na capacidade de multiplicação de um fato simples, até transformá-lo num acontecimento de notoriedade inusitada. Além do mais, existem muchos *issues* que são produto dos rumores que circulam pela Internet, através de foruns, listas de discussão, etc.

Como exemplo, podemos apontar os rumores de supostos analistas financeiros que a cada dia fazem subir ou cair as ações de empresas e as moedas dos países.

Entre as vantagens, podemos destacar a capacidade de manter uma gestão telemática da crise, através de nodos dedicados de acesso a nível mundial, nos quais se atualiza o transcurso dos acontecimentos, se coloca à disposição dos dirigentes os documentos que posteriormente se publicarão, assim como a capacidade de distribuir informação de forma imediata.

Cada vez mais jornalistas de todo o mundo estão buscando informação diretamente das páginas web das empresas.

5 As crises como oportunidade

Os que vêm nas crises unicamente problemas, se esquecem que também podem

ser uma fonte de oportunidades, que infelizmente, só podem surgir nesses momentos difíceis.

A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando está sofrendo uma crise não conseguirá nunca mais. O público estará mais atento que o normal sobre o que aconteça com uma empresa enquanto durem os acontecimentos.

Neste sentido, se se gestiona bem uma crise, se tem a oportunidade de atenuar o signo negativo da cobertura mediática e, inclusive, é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Esta oportunidade não tem que ser vista nos últimos momentos da crise, quando a atenção aos fatos esteja decaindo e as mensagens sejam vista como uma reação retardada e suspeita por parte da empresa. Seria recomendável buscar a oportunidade desde os primeiros instantes, ainda que isso nem sempre seja possível e até mesmo desaconselhável algumas vezes.

Um clássico exemplo de como aproveitar uma crise foi protagonizado por Johnson & Johnson em Estados Unidos, em 1986. Naquele ano alguém colocou cápsulas envenenadas com cianureto em frascos de Tylenol que já estavam nas lojas. Morreram sete pessoas. A empresa tomou a decisão de recolher todo o produto (com um custo de 300 milhões de dólares), entrou em contato com as famílias das vítimas para oferecer seu apoio e adotou novas medidas de segurança para suas embalagens.

Johnson & Johnson transmitiu uma imagem de preocupação pela segurança de seus produtos, de interesse pelas pessoas e de solidez em sua gestão. Isto foi reconhecido pelos meios e pelo público, que continua tendo

Tylenol como um dos analgésicos líderes de mercado.

Deve-se pensar que não é por casualidade que uma civilização milenar como a chinesa tenha composto a palavra crise com dois símbolos que representam "o perigo" e "a oportunidade".

6 A comunicação também serve para evitar crises

Fazendo um trocadilho com a expressão que esteve tão de moda nos anos noventa em E.U.A.: "It's the economy, stupids", agora mais que nunca se pode dizer a seguinte frase: *It's the communication, stupids*.

Existem muitas situações contingentes que poderiam haver sido tratadas com mais transparência e uma comunicação mais fluida. Inclusive, há quem sustente que os novos conflitos internacionais teriam sido evitados com uma maior informação.

O crescente aumento das tensões entre Oriente e Ocidente se deve aos preconceitos sobre as civilizações de um e de outro lado. Os árabes, são vistos como seres fundamentalistas, incapazes de adequar-se aos tempos, maltratadores de mulheres, violentos, etc. Os ocidentais, são vistos como seres libertinos e sem religião, movidos por seus interesses econômicos, arrasando o meio-ambiente, etc.

Pelo lado empresarial, a desconfiança que as manobras pouco claras de seus dirigentes provoca nos mercados causa grandes perdas em bolsa e um sem-fim de problemas agregados, como demissões massivas, encolhimento de investimentos, etc.

Como conclusão, se pode afirmar que com uma maior consciência sobre a importân-

cia 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.

7 Referência bibliográfica

WILCOX, D. L., AULT, P.H., AGEE, W.K. e CAMERON, G.T. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 6ª ed. Pearson Educación. Madrid. 2001.

7.1 Referências webliográficas

IABC - International Association of Business Communicators <www.iabc.com> Kent Jarrell, Senior Vice President, Director-Litigation Communications (14 de agosto de 2002).

Infoday.com <www.infoday.com/mls/oct99/story.htm> Lani Yoshimura (24 de agosto de 2002).

West.net <www.west.net/~wwmr/primer/module6.htm> Steven R. van Hook (24 de agosto de 2002).