

Hemília Maia

Crise de Imagem

Uma análise de caso



ISBN - 978-85-7911-160-0

UNEMAT

Universidade do Estado de Mato Grosso

- Unemat Editora -

Editora Unemat

Editor: Maria do Socorro de Sousa Araújo

Capa Final: Rangel Gomes Sacramento

Foto Capa: Moisés Bandeira

Modelo Capa: Lorryayne Amaral

Diagramação: Rangel Gomes Sacramento

Editora Unemat 2016

online

Conselho Editorial:

Maria do Socorro de Sousa Araújo (Presidente)

Ariel Lopes Torres

Luiz Carlos Chierigatto

Mayra Aparecida Cortes

Neuza Benedita da Silva Zattar

Sandra Mara Alves Silva Neves

Severino de Paiva Sobrinho

Tales Nereu Bogoni

Roberto Vasconcelos Pinheiro

Fernanda A. Domingos Pinheiro

Roberto Tikao Tsukamoto Júnior

Gustavo Laet Rodrigues

Crise de Imagem: Uma análise de caso

Autora: Hemília Maia

M217c Maia, Hemília.

Crise de imagem: uma análise de caso / Hemília Maia. Cáceres:

Editora UNEMAT, 2016.

77p.: il.

ISBN 978-85-7911-160-0

1. Imagem - Crise - Gestão. 2. Comunicação Organizacional.
3. Administração Empresarial. I. Título. II. Título: uma análise de caso.

CDU 659.1/.4

Editora Unemat

Avenida Tancredo Neves nº 1095 - Cavalhada

Fone/fax: (065) 3221-0077

Cáceres-MT - 78200-000 - Brasil

E-mail: editora@unemat.br

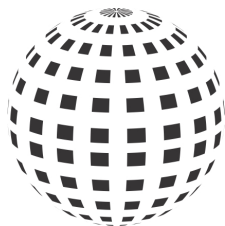
SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	11
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	12
IMAGEM	15
A MOTIVAÇÃO DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	19
CRISE DE IMAGEM	23
O QUE FAZER NA HORA DA CRISE DE IMAGEM	32
Crise e a Internet	43
CASOS DE CRISE DE IMAGEM GERENCIADA E NÃO GERENCIADA: SUCESSOS E FRACASSOS	47
JACK IN THE BOX E O EPISÓDIO E. COLI	48
Uma análise do caso do Jack in the Box	53
CSN E O EPISÓDIO INCÊNDIO DA CENTRAL TERMOELÉTRICA	56
Uma análise do caso da CSN	61
JACK IN THE BOX X CSN	65
ENFIM	71
REFERÊNCIAS	76

AGRADECIMENTOS

Como nada fazemos sozinhos, em “Crise de Imagem: Uma análise de caso” não seria diferente. Sendo assim, agradeço à minha amiga, Silvana Amorim, que contribuiu com sugestões e muitos incentivos, à minha amiga Lillian Amaral, que me foi companheira, ao meu professor e amigo Paulo Figueira por suas preciosas orientações, ao Coordenador de Comunicação da CSN, Helton Fraga, pela colaboração, ao professor Nicolau Maranini pela inspiração, ao professor Boanerges Lopes por tudo ter dado certo, e à Editora Unemat pela oportunidade.

Também não posso deixar de dizer que, em tudo que eu faça na vida, existe de alguma forma a presença das minhas avós, Juracy Bastos da Silva e Luiza de Oliveira Maia, eternas incentivadoras, a quem dedico este livro.



INTRODUÇÃO

As crises de imagem sempre existiram e suas consequências são cada vez mais visíveis no mundo contemporâneo, mas foi somente a partir do século XX que o desenvolvimento de sistemas para reagir a elas passou a ser percebido como questão fundamental para a sobrevivência das organizações.

Capazes de destruir organizações (sejam elas grandes impérios corporativos ou pequenos estabelecimentos comerciais), as crises de imagem também arruinam as carreiras e as vidas de grandes celebridades, homens públicos ou de cidadãos comuns.

Seus efeitos devastadores estão diretamente ligados à confiança. Todos aqueles que perdem a confiança dos seus clientes, funcionários, colaboradores, acionistas, investidores, fornecedores, fãs, familiares, eleitores, formadores de opinião etc, passam por dificuldades. Vale lembrar que a falta de confiança em algo ou

alguém imobiliza atitudes e relações. Sem essas atitudes e relações; transações comerciais deixam de acontecer, a ocupação de cargos eletivos não passam de pretensão, as convivências sociais nunca se darão e por consequência todos saem perdendo.

A reputação de um cidadão comum ou a de um empresário de uma multinacional são medidas como algo palpável e decisivo entre as relações de interesse de ambos, sejam interesses comerciais ou sociais: a reputação é sempre um pré-requisito.

O mesmo acontece com as organizações, pois elas são percebidas pelos públicos interessados, dentro de prismas psicológicos e, por isso, ganham uma consciência que pode ser analisada pelos públicos que com ela interagem como positivas ou negativas. Uma vez positivas, criam-se condições de vantagem competitiva. Uma vez negativas, enfrentam-se problemas de imediato, como o afastamento, a substituição de seus produtos ou serviços e a difamação.

Se é a imagem o que os públicos percebem, e se todos têm como trabalhar a imagem que desejam ter perante o outro com a finalidade de atingir objetivos, por que as crises de imagem fazem parte do cotidiano atual? Todos são passíveis de atravessar as tais crises de imagem e elas sempre deixam estragos e prejuízos. Então, quais são as vantagens de gerenciar uma crise de imagem? São esses questionamentos que esse estudo propõe-se a responder. E, para tanto, analisou-se dois casos já consagrados de crise de imagem. Um ocorreu no final do ano de 1992 e princípio de 1993, nos Estados Unidos, com o *fast food* Jack in the Box como protagonista. Esse caso ficou marcado como um divisor de eras. O antes e depois da

contaminação por E. Coli que matou quatro crianças. O segundo caso aconteceu em 1999, em Volta Redonda, cidade do Estado do Rio de Janeiro: desta vez foi a CSN – Companhia Siderúrgica Nacional - quem protagonizou o episódio que na verdade foi bem mais uma tragédia de cobertura jornalística do que o fato em si, um incêndio que hospitalizou alguns funcionários.

O desfecho da crise sofrida pela CSN não poderia ser melhor. O *case* da ação anti-crise do Incêndio na Central Termoelétrica da CSN foi paradigmático – a empresa controlou a crise, ganhou publicidade gratuita e favorável na mídia e ainda foi premiada pela Aberj - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - em 2000.

Apesar de ambos os casos terem sido classificados como crises de imagem e terem alguns fatos em comum como a tragédia, a análise desse trabalho refere-se ao grande diferencial dos dois episódios. O gerenciamento e o não gerenciamento da crise de imagem. Enquanto uma das empresas ganhou prêmio pelo gerenciamento, a outra teve uma queda de faturamento de 25%. E não tivesse acordado para a crise financeira provocada pela crise de imagem, com certeza, o Jack in the Box poderia ter experimentado uma situação de falência, assim como a Vons, sua fornecedora de carnes.

Para a análise dos casos, foi utilizada a metodologia qualitativa, através de técnicas de pesquisa como entrevistas, observação direta e análise de conteúdo. Baseadas nessas metodologias, buscou-se responder aos seguintes questionamentos: Por que as crises de imagem fazem parte do cotidiano atual? E se

toda crise de imagem traz prejuízos, quais então as vantagens em gerenciá-la?

Em relação ao caso Jack in The Box foi realizada pesquisa bibliográfica, já no episódio da CSN a técnica utilizada foi entrevista com os envolvidos no gerenciamento da crise, no entanto, dos quatro envolvidos procurados, apenas dois responderam aos questionamentos.

O desenvolvimento desta pesquisa foi dividido em três partes. Num primeiro momento abordou-se a importância da Comunicação para as organizações contemporâneas. Dentro dessa temática discutiu-se a Comunicação Organizacional, o que é imagem e o que motiva os veículos de comunicação quanto a notícia.

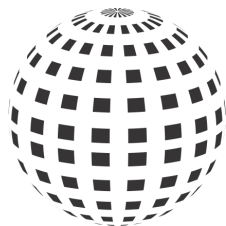
Em seguida a discussão gira em torno da Crise de Imagem. Uma vez que são inúmeros os tipos de crises que as organizações e indivíduos estão suscetíveis, é preciso esclarecer o que é uma crise de imagem, uma vez envolto nessa situação, é necessário saber o que fazer e como fazer. Também é mencionada a Internet como ferramenta de comunicação para os momentos de crise de imagem. Tão contemporânea quanto à crise, ela - a internet-serve tanto quanto veneno como antídoto, pois é capaz de varrer o mundo em pouco tempo, destruindo a reputação de uma organização ou indivíduo, assim como é capaz de desfazer, quando usada por Profissionais de Comunicação em situação de crises, em pouco tempo, os estragos ora provocados.

Na terceira parte são relatados os casos de crise de imagem do Jack in the Box e da CSN seguidos de seus sucessos e

fracassos em virtude do gerenciamento e do não gerenciamento das crises a que atravessaram. É realizada uma análise de cada caso isoladamente e por último uma análise comparativa entre ambos sob o prisma das 15 atitudes indispensáveis nos casos de crises de imagem provocadas por tragédias, sugeridas por Mário Rosa.

As crises de imagem no Brasil ainda são pouco evitadas, gerenciadas, registradas e estudadas, e, conseqüentemente por isso, no país existe uma literatura quantitativamente menor se compararmos todas essas observações com cenários americanos e europeus. Inclusive Mário Rosa afirma que no Brasil as organizações e os indivíduos estão mais suscetíveis às crises de imagem devido a esse despreparo, tanto para se antecipar a elas quanto para gerenciá-las.

Em vista dessa realidade, este trabalho tem a intenção de contribuir para a conscientização da importância de se ter uma imagem positiva e bem preservada; da urgência em se reconhecer a utilidade e a implantação da Comunicação profissional; da necessidade de proteger a imagem e a reputação de toda instituição corporativa ou física. Esse estudo também intenciona engrossar as fontes de pesquisa sobre crise de imagem no Brasil, uma vez que essas são tão escassas.



IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Houve um tempo em que a comunicação se dava entre os humanos apenas pela interpessoalidade. E já houve um tempo em que as práticas comerciais eram apenas transações de troca. Com o passar dos séculos e de muitas evoluções, a sociedade veio se estruturando numa constante para se adequar aos rumos da civilização.

Em um passado não tão distante as organizações empresariais eram apenas comércios. Qualquer um que tivesse *tino* para os negócios abria uma portinha. Bastava um bom lugar, esse lugar precisava ser onde os pedestres das cidades circulavam e uma tabuleta com letras garrafais anunciando o nome do estabelecimento e de que se tratava. O comércio e seus produtos estavam às vistas dos consumidores. Foi ao redor desses estabelecimentos que as cidades cresceram.

O “seu Joaquim” da barbearia, o “seu Manoel” da peixaria

e assim por diante divulgavam seus produtos e serviços à beira das calçadas, e a comunicação boca-a-boca de seus clientes garantiam outros clientes e tantos Manoéis e Joaquins viveram e sustentaram suas famílias com os proventos de seus negócios sem nunca terem se utilizado de técnicas de comunicação especializada.

Mas dos meados do século XX aos dias atuais muita coisa mudou. Os empreendedores do século passado, que vislumbraram as mudanças do mundo dos negócios e suas nuances, são atualmente detentores de grandes marcas, de organizações contemporâneas com muita história na bagagem. E os que surgiram durante esse período de grandes transformações já encontraram um novo cenário.

As organizações contemporâneas não sobrevivem sem a comunicação. Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica formam juntas a Comunicação Organizacional e é ela a responsável pelo posicionamento da organização dentro da sociedade, do mundo dos negócios, perante seus funcionários, clientes, concorrentes, enfim é através da comunicação que as organizações contemporâneas se mostram e atingem seus mais variados objetivos.

Já não é mais possível abrir uma porta e esperar os clientes que passam pela calçada. O mundo mudou, as relações de tempo e espaço ganharam dimensões diferentes. Na verdade, hoje não há somente a necessidade de um espaço físico, pois existe o mundo virtual.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A utilização da Comunicação como ferramenta estratégica

para estar presente na mídia, na mente dos consumidores, obter lucros financeiros, status, ganhos de imagem etc é uma realidade no mundo empresarial e político. Mas essa ferramenta estratégica possui diversas nuances e hoje sabe-se que a Comunicação Integrada é a melhor opção para o alcance desses objetivos. Essa Comunicação reúne todos os profissionais da área como: jornalistas, relações públicas, publicitários e profissionais de marketing como aliados, uns acrescentando conhecimentos e técnicas a outros, com ganhos consideráveis para a organização.

De forma simples, podemos afirmar que a Comunicação é integrada quando as Organizações estão preparadas para atuar em três instâncias, a partir de um processo interativo. A instância da Comunicação Interna, base de todo o processo, é realizada somente e exclusivamente com quem constrói a marca de uma empresa; a da Comunicação Institucional é dirigida para a construção e consolidação da marca com mais públicos, através da visibilidade de suas práticas e políticas e, sobretudo, das ações de responsabilidade socio-ambiental da Organização; e a da Comunicação Mercadológica (Externa) é feita com foco no público consumidor da empresa. (CLEMEN, 2005, p.16-17).(sic)

Se na Comunicação Administrativa são tratados os trâmites de produção e funcionamento de uma empresa como memorandos, procedimentos padrões, instruções etc, na Comunicação Interna são traçadas estratégias de comunicação pensadas e planejadas para que a instituição e seus funcionários interajam de forma produtiva. Hoje é impensável uma organização que não se relacione com transparência e honestidade com seus funcionários.

Inclusive esse público interno é porta-voz desta instituição junto aos seus familiares e amigos. Não adianta ter um excelente produto quando não se respeita seu público interno, quando este não é bem

remunerado, valorizado. Uma vez multiplicador de suas experiências vividas numa organização é melhor que essas sejam as mais positivas possíveis.

Um diálogo aberto entre todos os funcionários e o alto escalão, somado a uma prática de comunicação valorizada e compreendida por todos, é capaz de propiciar as atitudes necessárias ao perfeito funcionamento de todas as etapas de produção e execução de serviços de uma empresa.

Já a Comunicação Mercadológica é aquela que irá se utilizar de todas as ferramentas de Marketing e Propaganda com o intuito de vender os produtos e serviços da organização. À Comunicação Institucional cabe trabalhar a identidade e a imagem dessa instituição. A identidade diz respeito ao que de fato essa empresa é e faz. Mas a sua imagem será aquela que seus públicos terão dela.

No mundo contemporâneo pessoas adquirem produtos e serviços de empresas que são socialmente responsáveis, que defendem o meio ambiente, que valorizam o esporte, entre outros aspectos, que não necessariamente o produto e o serviço que oferecem. Ou seja, a imagem que os consumidores possuem de uma organização são diferenciais na hora de escolher entre as inúmeras ofertas de produtos de beleza, de sabão em pó, de uma construtora de edifícios etc. É através da Comunicação Institucional que as organizações contemporâneas buscam o respeito e a credibilidade junto a seus públicos.

Atualmente as empresas são vistas, de certa forma, como sujeito. Por exemplo: ninguém faz negócios com uma pessoa que é sabidamente mal pagadora com receio de levar “um calote”. Assim como hoje, ninguém adquire produtos de uma empresa quando é sabido que

ela se utiliza de trabalho escravo, sob pena de ser moralmente conivente com tal prática. É como se a organização contemporânea fosse provida de consciência. O contrário ocorre quando a instituição está ligada a trabalhos culturais, sociais entre outros.

As organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação dos seus produtos ou serviços. Necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. (KUNSCH, 2003. p.167).(sic)

IMAGEM

Mas se hoje o “seu Joaquim” não faz mais do que barbas e o “seu Manoel” não vende mais do que peixes, o que mudou? Mudou a forma como se compra peixe e como se vai ao barbeiro. O consumidor contemporâneo pode, deve e está acostumado a escolher. Hoje ele deseja o peixe mais fresquinho, o mais barato, o de procedência conhecida, o do estabelecimento mais limpo, o da peixaria que entrega em casa, o do peixeiro honesto e que respeita a época do defeso, entre tantas outras vertentes que ele possa achar que melhor lhe convém.

Há também modos de escolhas totalmente subjetivos. Pode-se optar por um barbeiro que lhe confira status e que diga aos outros que o fato de ser cliente do barbeiro x o torna alguém ligado às tendências da moda.

Na verdade em ambos os casos, além do produto ou serviço, o consumidor leva para casa a imagem que tem desse produto ou serviço.

Conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito

de uma organização, empresa, produto, marca, instituição, personalidade etc. A imagem é uma representação mental, consciente ou não, formada a partir de vivências, lembranças e percepções passadas são passíveis de ser modificadas por novas experiências. As imagens afetam atitudes e opiniões de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mas podem também ser influenciadas e modificadas por atitudes e opiniões. A imagem, p. ex., que uma pessoa tem de um partido ou de um candidato político influirá decisivamente para que ela vote a favor desse partido ou candidato, por ocasião de uma eleição. Para um consumidor, a imagem de um produto ou de uma marca determina padrões de comportamento de compra. (RABAÇA, 2002, p.377).(sic)

O modo como novos negócios são abertos e oferecidos também sofreram transformações para atender as demandas contemporâneas. A produção de um produto para o público consumidor será avaliada primeiro junto aos futuros compradores. Hoje não mais se cria algo, fabrica e põe nas lojas, sob pena de encalhe. Agora são as pesquisas que dirão o que o público consumidor deseja. Hoje, por exemplo, são os eleitores que dizem quais as características que desejam em seu novo prefeito. Só a partir dos resultados dessas pesquisas os responsáveis pela comunicação de uma campanha política traçarão suas estratégias.

No mundo contemporâneo os valores psicológicos são pesquisados, detalhados e levados em conta sempre que uma marca for trabalhada na busca de conceitos que deverão lhe ser agregados para atender uma demanda.

Pois hoje a imagem pode significar o sucesso ou o fracasso de uma organização, de um indivíduo comum ou de uma celebridade. Se aquele serviço ou produto não mais o atender ele parte para outro. E se fidelizar clientes é um exercício de dedicação constante, reconquistá-los é um trabalho quase impossível quando eles descobrem que o concorrente atende melhor suas expectativas.

Imagem de marca. [...] O posicionamento da imagem de marca resulta do equilíbrio entre a expectativa ou a demanda do público e os atributos psicológicos efetivamente transmitidos pela marca. Ou seja, se os atributos de uma determinada marca não corresponderem (alcançando ou superando) à expectativa do público, a imagem de marca se desgasta. Os atributos ideais, desejados pelo público, podem mudar de acordo com o contexto psico-social, econômico ou político. [...] Segundo o publicitário Lula Vieira, 'qualquer empresário é capaz de zelar por todos os itens que compõem o balanço de sua firma com o desvelo que se concede às coisas verdadeiramente relevantes e, muitas vezes, relega a um segundo plano o cuidado na manutenção da força de sua marca. Esse pouco-caso com o maior bem da empresa pode ser a razão para tantos fracassos comerciais. O contrário é também verdadeiro. O extremo cuidado na manutenção de uma boa imagem de marca pode ser o resumo, a síntese, o norte, de todas as ações empresariais que explicam o sucesso de um produto, de um serviço, de uma organização' (livro Marcas de valor no mercado brasileiro). (RABAÇA, 2002, p.378).(sic)

O trabalho de construção de uma boa imagem depende da proposta de posicionamento da organização ou do indivíduo. Se uma postura correta for adotada com relação à prestação de serviço ou à venda de produtos, ou seja, produtos e serviços de qualidade, atendimento adequado, garantias etc, não se estará fazendo mais do que a obrigação. Mas se essa instituição tomar outras medidas como contratar portadores de necessidades especiais, proporcionar melhores salários e benefícios aos seus funcionários, estabelecer relações de desenvolvimento social junto à comunidade, entre outras medidas, ela começa a ser percebida de uma forma positiva.

Mas não pense que é possível enganar muita gente por muito tempo. Essas atitudes devem fazer parte da cultura organizacional da

empresa ou do indivíduo. Elas não podem ser pontuais ou oportunistas. Quando isso ocorre, o público consumidor se sente enganado. Por exemplo, se um político adota uma postura de homem do povo e defensor dos mais fracos e na hora em que assume seu cargo não honra com a imagem que vendeu aos seus eleitores, certamente não receberá um segundo voto desses eleitores.

Coerência entre ser, fazer e dizer também são imprescindíveis. Imagine uma empresa poluidora do meio ambiente divulgar que é amiga da natureza. Ou ainda uma empresa que não disponibilize creches para os filhos de seus funcionários tentar uma certificação de amiga da criança.

[...] uma imagem precisa ser: 1 - Consistente, 2 - Coerente, 3 - Capaz de sobreviver, 4 - Estável, 5 - Capaz de organizar. Para ser consistente, coerente e estável, uma imagem precisa manter-se associada aos mesmos tipos de valores por um tempo amplo. Os valores não apenas definem uma imagem mas dão a ela um significado. (BOULDING, 1956, apud ROSA, 2007, p.184-185).(sic)

Todos aqueles que possuem uma boa imagem podem sempre melhorá-la, todos aqueles que possuem vontade de ter uma boa imagem podem alcançá-la. Mas também é preciso fazer que os seus públicos de interesse tenham conhecimento e a percepção dessa boa imagem. Afinal de contas a imagem positiva passada pelas organizações lhes renderão a sobrevivência no mundo contemporâneo.

Já as organizações e os indivíduos com imagem negativa ganharão mais espaço gratuito na mídia, porém pagando o preço dos dissabores e perdas que seus consumidores lhes imputarão.

A MOTIVAÇÃO DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Muitas pessoas se perguntam por que os noticiários, os jornais, enfim, os veículos de comunicação estão, em sua grande maioria, repletos de notícias “ruins” como desastres, tragédias, pessimismo, escândalos, entre outros. Outros ainda indagam os critérios de escolha. Por que essa e não aquela notícia, história, informação? Há veículos de comunicação dos quais os leitores se referem como sangria: “se torcer pinga”. E existem aqueles que ainda especulam: “Por que os jornais e os noticiários não dão só notícias boas?”

Mas os veículos de comunicação, na verdade, noticiam o que o seu público deseja saber. Afinal de contas, os veículos de comunicação são empresas que geram lucros, e a notícia nada mais é do que um produto. Portanto, da maneira como divulgam, os noticiários tentam levar aos seus leitores, ouvintes, telespectadores aquilo que estes realmente pensam que desejam. Se a natureza humana é motivada por notícias “ruins” e não boas, essa foi uma descoberta dos veículos de comunicação, não uma imposição dos mesmos.

Segundo os editores da Revista Colliers Weekly, notícia é:

[...] ‘tudo aquilo o que o público necessita saber; tudo aquilo que o público deseja falar; quanto mais comentário suscite, maior é o seu valor; é a informação exata e oportuna dos acontecimentos, descobrimentos, opiniões e assuntos de todas as categorias que interessam aos leitores; são os fatos essenciais de tudo o que aconteceu, acontecimento ou ideia que têm interesse humano. A notícia se funda, pois no público, e deve-se avaliar seu interesse apreciando nela o que interessa ao público. A essência, pois, da notícia, está determinada pelo interesse público’. (RABAÇA, 2001, p.513).(sic)

Mas nem sempre foi assim. Na Idade Média as notícias, ou seja, as informações que eram disponibilizadas para a população tratavam sobre os sermões da igreja e de decretos do governo e uma notícia podia levar décadas para cruzar a Europa. Se nos dias atuais as notícias ganharam o aprimoramento das técnicas jornalísticas e a velocidade das novas tecnologias seria evidente que atenderiam os anseios de conteúdo dos leitores, ouvintes e telespectadores. Mesmo porque no mundo moderno as indústrias que aspiram a prosperar atendem os desejos de seus consumidores sempre.

No entanto, a notícia por vezes atende outros anseios. Se a notícia é o “Puro registro dos fatos, sem opinião, a exatidão é o elemento-chave dela, mas vários fatos descritos com exatidão podem ser justapostos de maneira tendenciosa. Suprir ou inserir uma informação no texto pode alterar o significado da notícia.” (NOVO manual da redação, 1992, 157).

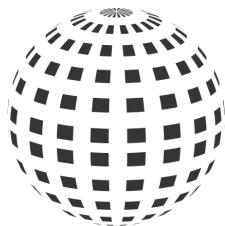
Há de se convir que a notícia atende sempre interesses: o da linha editorial, o do leitor, o da verdade etc. Mas dentre os interesses, existem critérios pré-estabelecidos do que é ou não notícia, do quanto uma notícia é mais ou menos notícia que outra.

Importância da notícia – Critérios elementares para definir a importância de uma notícia: a - Ineditismo (a notícia inédita é mais importante do que a já publicada); b - Improbabilidade (a notícia menos provável é mais importante do que a esperada); c - Interesse (quanto mais pessoas possam ter sua vida afetada pela notícia, mais importante ela é); d - Apelo (quanto maior a curiosidade que a notícia possa despertar, mais importante ela é); e - Empatia (quanto mais pessoas puderem se identificar com o personagem e a situação da notícia, mais importante ela é). (NOVO manual da redação, 1992, 148-149).(sic)

Mas quando é de interesse do público a notícia pode ir além do relato de um acontecimento que atenda todos esses critérios, ela pode ser de qualquer fato que fale de alguém que é a notícia em si. Por exemplo: Um cantor que esteja fazendo muito sucesso. Suas músicas tocam em todas as rádios, ele é convidado para participar de vários programas de televisão. Ele está em voga e, por isso, se transforma em notícia. A partir daí todas as suas ações serão notícias. Se ele casar é notícia, se ganhar um prêmio é notícia, se tiver seu carro roubado é notícia, se um parente seu estiver passando dificuldades financeiras é notícia.

Virar notícia pode ser mais fácil do que parece em um primeiro momento. E se não for por motivos artísticos virar notícia geralmente não é bom. Basta partir do pressuposto que as notícias “ruins” são a maioria.

Então se uma organização ou pessoa tem uma imagem negativa e essa imagem chega ao conhecimento de seus públicos de interesse, certamente existe uma crise de imagem. E uma crise de imagem geralmente tem todos os ingredientes para virar notícia e ser classificada, pelos veículos de comunicação, como uma importante notícia. É assim que alguns desfechos em fracassos começam, no que diz respeito a crises de imagem.



CRISE DE IMAGEM

Todas as empresas estão suscetíveis a atravessar crises. E diversas são as crises pelas quais as empresas passam durante toda sua existência: financeira, sucessória, concorrência de mercado etc. Mas crise de imagem é aquela que chega ao conhecimento de seus consumidores e de uma forma ou de outra e traz por consequência perdas financeiras para a empresa. Ou no caso de um indivíduo, um político, por exemplo, ao ter seu nome envolvido em uma crise de imagem poderá perder a eleição.

Como os veículos de comunicação estão sempre ávidos de notícias, uma crise de imagem sempre será notícia. Significa que a solução é sempre um problema de comunicação, mas é necessário observar que a comunicação não é capaz de solucionar os problemas alheios à comunicação. As crises de imagem podem ocorrer repentinamente,

como as geradas pela queda de um avião ou podem ser consequência de um somatório de acontecimentos a médio ou longo prazo que vão terminar por explodir numa crise de imagem.

A crise de imagem sempre gera desgastes para quem a sofre. Mas como ninguém está livre de sofrê-la, o bom relacionamento com o público interno, externo e a mídia é fundamental para que a crise possa ser gerida da melhor e mais rápida maneira, surtindo menores estragos. Se a empresa ou indivíduo envolvido na crise de imagem tiver “créditos” de credibilidade junto aos seus públicos, todos farão questão em ouvi-lo e, certamente, sua justificativa será aceita como verdadeira, sua intenção de reparação será confiável e ainda encontrará aliado nesse momento difícil.

Mas, se ao contrário, for uma instituição “fechada”, que não atende a imprensa, não coloca seus funcionários a par das questões da empresa, não possui canais de comunicação com seus consumidores nos momentos de crise de imagem, a instituição encontrará algozes. Reverter uma crise de imagem nessa situação, quando possível, exigirá muitos recursos financeiros, tempo e perdas de faturamento.

Mas a gestão de uma crise de imagem não passa apenas pelo bom relacionamento da comunicação com seus públicos. Algumas empresas se preparam antes da crise, se programam para evitar que elas ocorram, e ainda assim, caso elas aconteçam, já estão preparadas para gerenciá-las. A gestão das crises de imagem não segue receita de bolo, mesmo porque, geralmente, são únicas. Mas o aprendizado com as crises passadas, vividas ou observadas e bom senso dão bagagem para que os gestores elaborem um programa de prevenção de crise e se preparem para enfrentá-las, caso necessário, através do Comitê de Crise que deve

estar vinculado à alta administração.

Previamente serão estabelecidas as pessoas que estarão envolvidas no gerenciamento da crise, simulações serão experimentadas e todos saberão o que fazer, quando e como. Inclusive o porta-voz da empresa já estará designado e treinado para cada situação que a empresa possa atravessar. A estratégia de relacionamento com a mídia deve estar pronta com antecedência e esta deve ser encarada como uma parceira estratégica. Mate a fome de informações e evite que boatos deem maiores dimensões à crise. É nessa hora que todo trabalho de comunicação desenvolvido diuturnamente abrirá portas valiosas para a solução da crise de imagem.

Já que não é possível evitar todas as crises de imagem é bom saber que é possível controlá-las. E mesmo depois da crise, passados os momentos mais conflitantes, ainda é necessário continuar gerenciando os resquícios deixados por ela até que a credibilidade da empresa ou do indivíduo esteja totalmente restabelecida.

Em entrevista a Editora Geração Books, Mario Rosa fala sobre “A era do escândalo”, título de um de seus livros, que trata de crise de imagem no Brasil.

Uma crise de imagem é diferente de todas as outras que podem atingir líderes e organizações por um aspecto fundamental. A principal diferença é que uma crise de imagem tem o poder de destruir o maior patrimônio desse líder, dessa organização ou de qualquer profissional: a reputação. [...] Mas uma crise de imagem se diferencia de todas as outras porque põe em xeque a capacidade dos outros acreditarem em nós, põe em xeque a confiança que despertamos nos outros. Daí, a gravidade: o que todos nós vendemos, todos os dias, é confiança. [...] Por isso, uma crise que fragilize a capacidade dos outros de acreditarem em nós põe imediata-

mente em discussão nossa sobrevivência profissional, empresarial ou política. Uma crise de imagem, ou crises de reputação, são crises de confiança. E quando a nossa capacidade de despertar confiança nos outros morre, está automaticamente decretada a nossa sentença de morte profissional. Por isso é que as crises de imagem são muito mais graves e devastadoras do que qualquer outra. (ROSA, 2008)¹.(sic)

Em conformidade com o ponto de vista de Mario Rosa, 137 gestores de risco disseram em resposta a uma entrevista realizada pela *Revista Britânica The Economist* que a perda da reputação, ou seja, a perda de confiança na organização era a principal ameaça aos negócios e ainda pontuaram a necessidade do relacionamento transparente como ferramenta indispensável para a manutenção da reputação. Brandão (2007) também cita a Publicação em um de seus artigos e mais uma vez o bom relacionamento, com transparência e diálogo entre as organizações e seus públicos é citado como fundamental.

Pesquisa realizada pela publicação inglesa *The Economist* com mais de 250 executivos seniores indicou, entre 13 categorias de risco, reputação e imagem como principal ameaça enfrentada pelas companhias atualmente. Deixaram para trás riscos regulatórios, de mercado, de crédito, políticos, entre outros. Outra revelação do estudo: 84% dos entrevistados consideram que esse tipo de infortúnio aumentou significativamente nos últimos cinco anos. O resultado deixa claro que a boa reputação é um dos principais ativos de uma empresa. E cuidar dessa reputação é uma das tarefas mais difíceis. Entender como os diferentes aspectos das atividades da instituição influem na percepção dos públicos-alvo - clientes, fornecedores, funcionários, governo, comunidade, formadores de opinião, entre outros - e manter um relacionamento transparente e um diálogo claro e direto com eles é fundamental. (BRANDÃO, 2007)².(sic)

¹ Disponível em: <http://www.geracaobooks.com.br/releases/entrevista_era_escandalo.php>. Acesso em: 12 jul. 2008.

² Disponível em: <http://www.fsb.com.br/index.php?conteudo=by_fsb&id=10>. Acesso em: 14 jul. 2008.

Para Mário Rosa hoje se vive “A era do escândalo” principalmente pelo advento da tecnologia. Mas ele também admite que, no Brasil, a própria Constituição Federal, que permite quebras de sigilo de contas bancárias, ligações telefônicas e dá amplos poderes de investigação ao Ministério Público contribuam substancialmente para esse momento.

Há diversas causas por trás disso. A primeira delas é que o avanço da tecnologia tornou cada vez mais tênue a fronteira entre a esfera pública e a vida privada. [...] A criação da Internet e das grandes redes globais de informação, na década de 1990, assim como os avanços na tecnologia de satélites, tornou o mundo infinitamente menor. [...] uma informação pode varrer o mundo em poucos segundos e alcançar uma dimensão arrasadora, [...] (ROSA, 2008)³.(sic)

Mas o autor não vê esse momento como negativo. A cobertura dos escândalos pela mídia tem grande serventia, apesar das falhas. Em seu livro ele relata vários abusos cometidos pela mídia.

Os escândalos possuem uma dimensão extremamente positiva, ao expor os abusos e as contradições dos poderosos. [...] os escândalos são inegavelmente positivos, como forma de aperfeiçoar as instituições. Só que existe um outro lado: [...] pode se criar também um ambiente propício para a destruição da imagem pública de pessoas inocentes ou sobre as quais não existe culpa minimamente provada. (ROSA, Mário. ano). (ROSA, 2008)⁴.(sic)

Mário Rosa, diferente de outros autores, prega que o gerenciador da crise possa ser qualquer pessoa que possua bom senso

³ Disponível em: <http://www.geracaobooks.com.br/releases/entrevista_era_escandalo.php>. Acesso em: 12 jul. 2008.

⁴ Disponível em: <http://www.geracaobooks.com.br/releases/entrevista_era_escandalo.php>. Acesso em: 12 jul. 2008.

e informações sobre o gerenciamento de crises. Ele afirma que a grande pretensão do seu livro é “desmistificar a figura do gerenciador de crise, mas ao mesmo tempo valorizar a importância do gerenciamento de crises. Ou seja, gerenciar crises não é algo exclusivo para especialistas, magos, gurus.” (ROSA, 2008)⁵

Outro pesquisador, Pinho, também cita a importância do relacionamento diário com a mídia e todos os outros públicos de interesse. Mas na visão de Pinho esse relacionamento é de responsabilidade de um profissional de Relações Públicas. E por consequência esse também deve ser o responsável pelo gerenciamento de crises.

Pinho considera as crises como imprevisíveis e cita John Birch: “Crise 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.” (PINHO, 2003, p.173)

Como acredita que as crises são imprevisíveis e amplificadas pela cobertura da mídia, Pinho adverte: “Nenhuma organização, portanto, está imune a crises e a experimentar suas danosas consequências.” (PINHO, 2003, p.173)

Mas outros autores admitem que as crises não são imprevisíveis, e que pelo menos na maior parte das vezes, a prevenção é capaz de evitar as crises de imagem que acometem as empresas e os indivíduos.

⁵ Disponível em: <http://www.geracaoobooks.com.br/releases/entrevista_era_escandalo.php>. Acesso em: 12 jul. 2008.

Waldomiro Carvas Júnior recomenda que ‘eventuais investimentos que se façam necessários, no sentido de prevenir situações que possam vir a gerar crises, como manutenção de equipamentos e/ou de instalações, programas de treinamento, campanhas motivacionais e de educação do público interno, controles de qualidade e revisão de procedimentos, entre outros, devem ser cuidadosamente planejados em consonância com os objetivos estratégicos de médio e longo prazos das empresas. Deve-se ter sempre em mente que a prevenção é muito mais barata do que o reparo após a ocorrência de uma crise.’ (Kunsch, 1997: 206 apud PINHO, 2003, p.176).(sic)

O jornalista e assessor de imprensa Maurício Lara diz que “Lidar com crises é igual ser pai de adolescente. Não adianta tentar interferir na hora em que o bicho está pegando; é preciso construir a relação antes. Pai é antes, não é durante, nem depois. Gestão de crises também é antes porque durante, o leite já está derramado.” (LARA, 2006, p.24).

Só é possível prevenir e remediar um maior número de casos de crises de imagem se as organizações reconhecerem seus pontos fracos e suas limitações. A partir desse autoconhecimento viabilizam-se as soluções e medidas são tomadas para o fortalecimento de suas fraquezas.

E no que consiste a prevenção? Basicamente em entender que o reconhecimento de uma fraqueza não é sinal de fraqueza... Ao contrário, é o primeiro passo para superá-la, para ficar mais forte. Proteger o calcanhar não torna Aquiles mais fraco. E para reconhecer nossos pontos fracos, nossos calcanhares de Aquiles, a primeira coisa a fazer é buscar permanentemente identificá-los. É tentar prever as crises – as lanças – antes que elas nos atinjam. (ROSA, 2007, p.427).(sic)

Por falta de estudos e estatísticas com relação às crises

de imagem no Brasil, os estudos realizados nos Estados Unidos são utilizados como parâmetro para a realidade brasileira. Dois consultores americanos Robert Irvine e Dan Millar concluíram através de um estudo que pesquisou as crises de imagem da década de 90 no setor privado, “Desfazendo estereótipos do gerenciamento de crises”, que as principais crises de imagem são provocadas por problemas gerenciais, como já foi dito, e colocam por terra 3 estereótipos principais.

O primeiro deles é: “A maioria das crises em empresas privadas envolve acidentes, vazamentos e ferimentos no local de trabalho.” O segundo é o estereótipo que diz que “O setor industrial causa a maioria das crises” e o terceiro que “Os empregados são responsáveis pela maioria das crises.” De acordo com suas conclusões, eles dividiram as crises em súbitas e graduais. A primeira diz respeito aos acidentes e tragédias, a segunda, problemas que já existem há longo tempo dentro das instituições.

Eles constataram que as crises súbitas representaram 24% das crises americanas na década de 90 e as graduais 66%.

O estudo apontou a má gestão nos negócios, os crimes de colarinho branco e disputas trabalhistas como as três principais fontes de desgaste das empresas privadas americanas durante a década de 1990. [ou seja] [...] A maioria das crises não é nem acidental, nem súbita. [e] [...] ‘As crises graduais têm um potencial ainda maior de ameaçar a rentabilidade do negócio, as carreiras dos executivos e a própria existência da organização do que as crises súbitas’. (ROSA, 2007, p.358-359).(sic)

Irvine e Millar verificaram que a maioria das crises teve origem nas empresas de serviços e não nas indústrias. “Empresas de serviços, como de telecomunicações, corretoras de valores, bancos e seguradoras,

apareceram no topo da lista das dez empresas mais desgastadas dos Estados Unidos”. (ROSA, 2007, p.358).(sic)

Os pesquisadores ainda averiguaram que os empregados causam apenas 20% das crises empresariais.

‘As análises feitas com base nos dados do Instituto de Gerenciamento de Crises sugerem que a vasta maioria das crises é causada por erros de gestão gerencial e não por empregados ou fatores externos. Os executivos anualmente causam 66% das crises empresariais, enquanto os empregados causam em torno de 20% e os restantes 14% são causados por ‘fatores divinos’ ou agentes externos, como terroristas, ativistas, adversários, [...]’(ROSA, 2007, p.359).(sic)

Com base nesse estudo Mário Rosa afirma que:

A principal conclusão, quando vimos que os três estereótipos anteriores não estão respaldados na análise de dados, ultrapassa em muito as fronteiras dos Estados Unidos. E essa é sua grande utilidade no contexto das crises brasileiras. Se as fontes de desgaste já estão deixando de ser os problemas operacionais e passando para a esfera gerencial, isso significa que cada vez mais as crises podem ser previstas e abordadas antes que se tornem públicas. Crises que evoluem gradualmente nas salas com ar condicionado da diretoria são crises sem que muitos executivos percebam bem seu potencial devastador – muitas vezes maior, em determinadas situações, do que desastres ou acidentes. Crises graduais exigem mecanismos internos de auditoria que permitam sua descoberta e correção – antes que seja tarde. Ou , se preferir, antes que virem notícia! (ROSA, 2007, p.359).(sic)

Para Mário Rosa a falta de uma bibliografia brasileira a respeito dos escândalos deixa as empresas e os líderes do Brasil mais suscetíveis às crises de imagem. Ele também adverte que os manuais de gerenciamento de crise americanos não devem ser empregados em

sua totalidade para a realidade brasileira, uma vez que os tipos de escândalos que geram crises de imagem são diferentes. Afinal de contas, a percepção, a cultura, e os valores entre brasileiros e americanos também são diferentes.

O QUE FAZER NA HORA DA CRISE DE IMAGEM

A literatura sustenta que uma vez a crise de imagem instalada, o primeiro passo é fazer uma autoavaliação, não se deve perder o foco no público, a verdade deve ser dita sob pena das mentiras não se sustentarem dando mais e mais munição para a crise. Por pior que a verdade possa ser, ela ainda é melhor do que ser pego em contradições e mentiras. Lembrar que mentira e omissão não são as mesmas coisas e que às vezes, é possível omitir informações para minimizar a crise. Recomenda-se a utilização de estratégias para revelar a verdade. Nunca dê todas as informações de uma vez só, uma vez que a imprensa não tenha novidades, as especulações surgirão.

As crises de imagem são, principalmente, crises contemporâneas e nos dias de hoje a imagem de uma instituição ou de um líder é contabilizada como ativa. Por isso, não se deve poupar investimentos na hora de controlar uma crise de imagem.

Sempre deve haver um porta-voz preparado para atender a mídia e seu discurso deve ser único, qualquer detalhe que divirja da exposição de outra fonte oficial ganha dimensões assustadoras, pois a todo momento é a credibilidade que está em jogo. Alguns gestores enfatizam que deva haver apenas um porta-voz, enquanto outros sugerem que deva haver quantos forem necessários para falar sob

aspectos específicos, cada um na sua área. Independente de um ou mais porta-vozes, a unidade das informações é uma regra vital. O cuidado na escolha das palavras também é importante, se faça claro para ser entendido pelo público que precisa atingir. Nos momentos de crise o porta-voz não deve discutir hipóteses com a imprensa, e sim fatos.

Mário Rosa diz que “crise precisa ter dono”, alguém precisa tomar para si a gestão da crise e encará-la sempre de frente, dando ordens claras e tomando providências necessárias e cabíveis. Todo fluxo de comunicação pré-estabelecido deve ser utilizado em prol da gestão da crise.

As palavras corretas serão necessárias nos momentos de crise, mas as atitudes serão imprescindíveis. As políticas de comunicação traçadas para tirar a empresa da crise deverão estar embasadas e calçadas por atitudes que resolvam o problema em questão. É por isso, que as crises de imagem são problemas de comunicação, mas a comunicação não é capaz de resolver o que não é problema dela.

Não adianta o porta-voz da organização dizer que todos os prejudicados serão ressarcidos em 48 horas se a empresa não efetivar o pagamento. Não adianta o Comitê de Crise divulgar releases que afirmem que as famílias das vítimas, por exemplo, recebem toda a atenção da empresa, quando estes são informados pela comunicação de massa da real situação dos seus parentes, como as listas de vítimas fatais, por exemplo. Já houve caso de crise de imagem que a família já tinha enterrado seu ente quando foi informada pela empresa aérea de que o fulano teria morrido.

Uma empresa precisa ser admirada, suas atitudes têm que despertar no senso comum da opinião pública que são atitudes pertinentes

aos mocinhos e nunca aos vilões. E mocinhos falam a verdade e salvam os fracos e oprimidos.

‘O objetivo de uma comunicação, no sentido de criar uma imagem, não é informar. É antes de tudo convencer, sustenta Duda.

1) a percepção da opinião pública sobre como uma empresa ou líder administram um problema conta mais do que os fatos.

2) Um plano de ação que signifique pedido de desculpas colocará muita gente do lado da organização ou da liderança rapidamente.

3) Erros e arrogância podem obscurecer as ações mais positivas.

4) Algumas poucas mensagens positivas importantes no começo ajudam a organização a se contrapor aos erros que a mídia sempre comete ao relatar situações desse tipo e aos erros da empresa ao responder.’
(ROSA, 2007, p.182).(sic)

Mas se o porta-voz tornar-se desacreditado, nem o assessor de imprensa é capaz de restituir a comunicação da empresa com o público, é nessa hora que o presidente da empresa deve ser acionado. Até então ele deve ser poupado pois, imagine, se a credibilidade do presidente junto ao público for abalada, mais ninguém será capaz de reverter a situação e instaurar um novo momento de confiança e credibilidade.

Durante uma crise de imagem os gestores têm ainda que lidar com o tempo da imprensa, que é diferente do tempo da solução dos problemas a que a crise os coloca. Esse é um dos grandes desafios, por isso, a equipe do Comitê de Crise deve se dedicar em tempo integral e com entrega total. Pois a imprensa não espera trocas de turnos, almoços ou noites de sono.

Pesquisas mostram que as principais tragédias geridas pela comunicação são crises de problemas gerenciais. Mas nos casos das

tragédias de verdade, de acordo com Mário Rosa, algumas atitudes são indispensáveis.

1. A operação não pode parar. A não ser, obviamente, que toda a instalação industrial tenha sido afetada. Nos outros casos, a continuidade da operação é fator determinante para a superação da própria crise. Interrupção, nessa hora, é sinônimo de imobilismo. E imobilismo é sinônimo de perda de controle – o que só aumenta a percepção coletiva de gravidade do episódio.
2. Toda atenção aos familiares de eventuais vítimas deve ser imediatamente assegurada. Isso se faz com um serviço específico de informações para os familiares, hospedagem, transporte para o lugar escolhido como base e toda ajuda para que os parentes se desincumbam de procedimentos burocráticos de toda sorte, incluindo trâmites legais em hospitais e serviços funerários, preparação de velórios, enterro etc. Esse é um momento em que emoções e dor tendem a provocar uma natural paralisia. Não se esqueça do serviço religioso.
3. Iniciar o mais rapidamente possível a investigação sobre as causas da tragédia e apresentar-se às autoridades como parceiro interessado em auxiliar no que estiver ao alcance para a elucidação do problema.
4. Informar à opinião pública o nome das vítimas apenas após isso ter sido comunicado aos familiares.
5. Adotar uma postura de ampla e total transparência, informando à imprensa tudo o que já estiver comprovado, ao mesmo tempo se recusando a fazer qualquer especulação. Uma atitude de comunicação permanente, com boletins ou coletivas com periodicidade previamente definida e compartilhada com os meios, deve ser adotada. Tente sempre se antecipar à mídia. Esse é o melhor remédio contra a desinformação.
6. Facilite o trabalho da imprensa, desde que não ponha em risco a integridade física das equipes de jornalismo.
7. Sempre que uma versão fantasiosa tomar corpo no noticiário, desmonte-a com fatos de forma cabal.
8. Coloque seu Comitê de Gerenciamento de Crise para atuar.

9. Só permita que funcionários com domínio emocional continuem no atendimento ao público. Se o seu funcionário demonstra desespero, imagine o sentimento que provoca nos clientes?
10. Em caso de nuances muito técnicas, invista seu tempo e os instrumentos que tiver à mão (como gráficos, fotos, computação gráfica etc.) para exibir o que pretende explicar. Quanto melhor a compreensão da imprensa, menores os mal-entendidos.
11. Demonstre com falas e principalmente atitudes a contrição causada pelo acontecimento. Mesmo que a culpa da tragédia não tenha sido da organização, entenda que ela pode ser tratada como culpada no auge do episódio.
12. Mantenha o seu público interno mais informado do que nunca. Lembre-se: ele é um público decisivo e é também uma “mídia” poderosa, pois pode atingir outros públicos de fora da organização.
13. Retire do ar toda e qualquer publicidade que esteja prevista para os dias seguintes à tragédia.
14. No caso de organizações que lidam com o risco de contaminação ou danos ao meio ambiente, manter laços com a comunidade, organizações não-governamentais e instituições de credibilidade é providência a ser tomada antes de toda e qualquer tragédia, como parte corriqueira do cotidiano da empresa.
15. Sempre que internamente tenha sido esgotada a questão, assuma seus erros. (ROSA, 2007, p.353-355).(sic)

Com relação aos públicos externos Mário Rosa cita o autor do livro *Disaster planning and recovering* (Planejando para desastres e recuperações) Alan Levitt que recomenda 7 ações para acionar os públicos externos.

1. ‘Acione a imprensa, que deve ser atendida com informações precisas em relação ao acontecimento e seus respectivos efeitos, lembrando sempre que freqüentemente a sede da mídia por “desastres” pode reduzir seu apetite por precisão.
2. Acione seus clientes, que podem ter ficado pre-

- ocupados quanto à continuidade na entrega de serviços e produtos.
3. Acione seus fornecedores (incluindo os correios, serviços de entrega, suas operadoras de telefonia local e interurbana), que podem estar preocupados com a manutenção da entrega de produtos, matéria-prima e serviços para a sua organização.
 4. Acione seus acionistas, parceiros de negócio e públicos estratégicos preocupados com o impacto do acontecimento no valor dos investimentos ou aplicações feitos por eles.
 5. Acione a comunidade na qual a organização está situada, especialmente no que diz respeito aos temores sobre saúde e meio ambiente, que certamente surgirão após o acontecimento.
 6. Acione agências governamentais que regulam sua organização, inclusive no caso do acontecimento afetar a entrega de serviços ou produtos.
 7. Acione sua companhia de seguros!' (LEVITT, 1997, apud ROSA, 2007, p.358-359).(sic)

Apesar das peculiaridades de cada autor sobre como e quem deva lidar com a crise há um consenso no que diz respeito a que as crises de imagem devam ser enfrentadas com grande agilidade e transparência. Outro ponto em comum que pode ser observado é a necessidade de trabalhar a comunicação integrada no dia-a-dia. Pois num momento de crise quanto maior o número de aliados, mais fácil será a gestão da mesma.

Pinho também cita a importância do relacionamento diário com a mídia e todos os outros públicos de interesse. Na visão de Pinho esse relacionamento é de responsabilidade de um profissional de Relações Públicas. E por consequência esse também deve ser o responsável pelo gerenciamento de crises.

O profissional de Relações Públicas deve responder pelo gerenciamento da crise e liderar um grupo multidisciplinar formado por pessoas liberadas de suas

atividades normais e totalmente voltadas para a identificação das ações a serem tomadas para a solução dos problemas. O Comitê de Crises tem de ser formado, no mínimo pelo presidente e vice-presidente da empresa; pelos gerentes ou diretores dos setores de Relações Públicas, jurídico e de segurança; e pelos executivos que respondem pelas áreas diretamente envolvidas na crise que a companhia atravessa. (Freeo, 2000, p. 175).(sic)

Seja o gestor de crises, Relações Públicas, ou não, o essencial é que as medidas a serem tomadas no momento da crise já tenham sido previamente definidas, principalmente estabelecer e preparar o porta-voz. Nesse caso, de acordo com Pinho, que o Relações Públicas já tenha desempenhado essas atribuições.

Além de sua atribuição básica - a preparação de um plano de ação para enfrentar a situação -, o Comitê deve indicar entre seus componentes um porta-voz para representar a empresa, fazer declarações oficiais e responder às perguntas dos jornalistas durante a crise. (PINHO, 2003, p.175).(sic)

Segundo Pinho, além do relacionamento diário com a mídia e do enfrentamento da crise de imagem através de um plano de ação, algumas estratégias de comunicação não devem ser perdidas de vista, pelas Relações Públicas, durante a crise de imagem.

Assim, no período da crise, o profissional de Relações Públicas deve procurar observar estritamente cinco objetivos básicos de comunicação. O primeiro é apresentar e manter uma percepção precisa e positiva da empresa em todo e qualquer momento ou situação. O segundo objetivo está em apresentar sempre informação oportuna, exata e atualizada. O porta-voz da empresa deve valer-se de dados consistentes e passar todos os esclarecimentos disponíveis, como forma de evitar que as lacunas permitam o aparecimento de boatos ou de outras versões não condizentes com os fatos. O terceiro objetivo é manter-se acessível para a mídia, atendendo

a todos os jornalistas que procurem a companhia. O quarto objetivo da comunicação consiste em coletar e monitorar a informação sobre a crise disseminada pelos meios de comunicação de maneira que se detecte e corrija de imediato qualquer informação errada ou equivocada. O quinto objetivo está em manter o apoio de investidores, empregados, consumidores, governo e comunidade. (PINHO, 2003, p.175-176 apud FREEO, 2000).(sic)

O gerenciamento das crises de imagem não obedece à receitas exatas, mas a literatura existente e as experiências anteriores já apontam com precisão medidas acertadas e medidas desastrosas. Num momento de crise as ações pró-ativas de comunicação contornam mais rapidamente e até abordam problemas que seriam inevitáveis se a organização não esclarecesse previamente alguns pontos perante a mídia e seus públicos de interesse.

Wilcox, Ault & Agee (1989: 329-30) identificam três diferentes rumos que a empresa pode tomar ante uma situação de crise. O primeiro caracteriza-se por um comportamento arredoio: a companhia nega que exista um problema e seus dirigentes recusam-se a atender a mídia e responder às perguntas da imprensa. A conduta de pouco caso fere sua imagem gravemente. A segunda atitude consiste em gerenciar as notícias sobre a crise por meio da divulgação de informações parciais e pouco precisas, muitas vezes proteladas quando fatos desfavoráveis são publicados na mídia. O resultado é óbvio: a credibilidade da empresa fica em frangalhos. A terceira atitude, a mais recomendada, é praticar um a política de comunicação franca e aberta. A empresa mantém a mídia pronta e suficientemente informada dos fatos enquanto providencia uma verificação (ou apuração) mais aprofundada do problema, em toda a sua extensão. (PINHO, 2003, p.175 apud WILCOX, 1989, p.329-330. grifos nossos).(sic)

O jornalista e assessor de imprensa Maurício Lara admite

que “se a crise está instalada a regra geral é colocar ‘a cara’, informar, informar, informar e evitar os maus entendidos”. (LARA, 2006).

Por mais redundante que possa parecer à literatura, pois a todo momento ela insiste numa comunicação clara, rápida, objetiva e transparente nas ocasiões de crise, ela está apenas mostrando o norte aos seus gestores. Pois, sem esse diálogo, a reversão dos estragos, causados pela tragédia de imagem será entendida como quebra de confiança. Uma vez sem confiança esse relacionamento estará comprometido.

Aqui vale citar os cursos de estratégias de vendas. Eles alegam que um cliente que teve problemas com a empresa e volta para reclamar e sai de lá com seus questionamentos resolvidos, fica mais satisfeito do que aquele que não teve problema algum. Esse cliente vai entender que alguns contratemplos podem existir, mas que como essa empresa resolveu, solucionou prontamente seus problemas e anseios, ele passa a valorizá-la mais, a vê-la como séria e idônea. E esse cliente não terá dúvidas quanto a optar por ela outras vezes. Pois ele sabe, confia que se algo de errado acontecer não terá problemas em corrigi-los. A sua percepção dessa organização se torna positiva. “Embora não existam regras definidas para administrar situações de crise, que acontecem de maneira imprevisível e dificilmente se repetem, o plano de ação deve priorizar a comunicação com seus públicos, fundamental para formar a percepção das pessoas”. (PINHO, 2003, p.175).(sic)

Mais uma vez é importante lembrar que os gestores de crises devem unir palavras a atitudes. Palavras vazias, cheias de intenções, não resolvem as causas da crise e nem a crise. Se o público entender que o discurso não passa de blá blá blá, problemas sérios surgem. Além do problema em si essa organização passa a ser atacada por novas razões,

ampliando a crise em vez de saná-la.

‘Não fique apenas nas palavras, que, afinal de contas, serão sempre defensivas. Por exemplo, se a sua fábrica foi fechada pelos órgãos ambientais porque poluiu o rio, não se contente em afirmar que vai resolver o problema. Acrescente que suas providências vão ser realizadas em x dias e que, dia tal, haverá um evento, a que todos os jornalistas serão convidados, para reabrir a fábrica.’ (NOGUEIRA, 1999, p.105 apud PINHO, 2003, p.177).(sic)

Como já foi citado antes, a Comunicação Integrada é essencial às organizações contemporâneas. Mas nem todas as estruturas seguem esse modelo. Ainda existem muitas empresas que não possuem uma Comunicação estruturada ou profissional, existem outras que dão valor apenas a Comunicação Mercadológica, outras que primam apenas pela Comunicação Administrativa e outras que dão importância nenhuma a Comunicação Interna. Deixam a Comunicação Interna subentendida na Comunicação Administrativa como se fossem as mesmas coisas. Nas organizações onde os funcionários adotam a política do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, na hora da crise elas terão um ingrediente a mais para se depararem com o fracasso.

Na crise é arriscado - Um dos maiores erros que pode ser cometido na comunicação interna é deixar para falar com o trabalhador na hora da crise. Tentar fazer na hora crucial o que não foi feito no tempo de calma é, no mínimo, burrice. Quase sempre vai dar efeito contrário. O tal prefeito do interior que não vá querer tomar café da manhã na escola quando os professores estiverem “em pé de guerra”, com negociações salariais encerradas e ânimos acirrados de lado a lado. Fazer uma edição de jornal, às pressas, informando o que o governo vem fazendo pelo servidor para tentar neutralizar ações do sindicato é “tiro que pode sair pela culatra”. Portanto, comunicação interna, como comunicação externa, tem

que ser feita diuturnamente. Imagem se constrói é ao longo de uma administração e não na hora da crise. Nessa hora, o que foi construído antes, se foi construído, vai ser útil. Se não foi construído nada, paciência. (LARA, 2003, p.101-102).(sic)

Ainda em relação ao público interno, é necessário observar que funcionários são indivíduos que geralmente passam mais tempo no trabalho do que com a sua própria família. E se no seu ambiente de trabalho ele não se sentir valorizado e respeitado acaba adoecendo. Um funcionário insatisfeito e infeliz é contraproducente. Mário Rosa diz que “[...] o público interno, que no caso de uma grande organização podem ser os funcionários e que no caso de líderes podem ser a família ou o staff mais próximo[...] especialmente numa crise [são] também uma poderosa mídia.” e cita os sete eixos descritos no livro *Effective public relations* que devem dar as diretrizes para uma comunicação hábil com o público interno.

- 1) Confiança e crença entre empregados e empregadores.
- 2) Informação clara fluindo livremente para cima, para baixo e para o lado. [fluxo de comunicação]
- 3) Nível satisfatório de participação para cada pessoa.
- 4) Continuidade do trabalho sem abalos.
- 5) Ambiente de trabalho saudável.
- 6) Sucesso para o objetivo coletivo.
- 7) Otimismo em relação ao futuro. (CUTLIP, CENTER e BROOM 2000 apud ROSA, 2007, p.386).(sic)

Como foi possível ver, as necessidades de comunicação de uma organização contemporânea são bastante complexas. A comunicação é exigida junto a todos os seus públicos, todos os dias e sempre. Com esses ingredientes, na hora da crise, daquela que não

foi possível prever e evitar, será mais fácil atravessar e sair do olho do furacão com menos prejuízos. Mário Rosa que não acredita em gurus de crises de imagem acrescenta que “[...] bom senso, feeling e agilidade,” [...] são as ferramentas que ele considera [...] “indispensáveis para enfrentar qualquer crise, esteja ela na primeira página dos jornais ou confinada a uma sala da diretoria.” (ROSA, 2007, p.384)

Gerir uma crise não é trabalho fácil. Fazer comunicação de um bom produto (pessoa, instituição ou uma marca) mesmo em tempo de crise e gerenciar a imagem de um produto ruim em qualquer época é tarefa árdua. Mesmo porque muitas reestruturações não comunicacionais precisam ser tomadas para que a política de comunicação obtenha êxito.

Crise e a Internet

As pessoas hoje têm a percepção de que o mundo passa por um momento pior do que outrora. É comum que digam que hoje os filhos não respeitam mais os pais, que agora os pais maltratam e matam os filhos, que os políticos roubam e abusam da autoridade que têm, que o número de homossexuais masculinos e femininos aumentou estrondosamente, que o terrorismo apavora nações inteiras, que o mundo está cheio de pedófilos, enfim, que tudo de ruim e imoral acontece hoje.

Mas, na verdade, o que acontece hoje nada mais é do que a cobertura de tudo que sempre existiu. Conflitos de gerações, tragédias familiares, abuso de poder, homossexualismo, guerras e psicopatas não são uma exclusividade do século XXI. Com o mundo globalizado, as transmissões via satélite, o telefone celular, os sistemas de vigilância, as câmeras digitais, o “sorria você está sendo filmado”, a Internet etc,

não mais permitem que os fatos, sejam eles negativos ou não, fiquem despercebidos.

O ser humano é o mesmo. E dentro de uma visão bastante otimista, o ser humano até melhorou e evoluiu. Se em Roma os homens eram jogados aos leões para divertir multidões, hoje diversão de massa não tem nada a ver com sacrifícios, torturas e assassinatos.

Assim como as crises de imagem ganharam mais visibilidade no mundo globalizado, os gestores de crise também ganharam novas armas, hoje eles possuem a Internet, ferramenta contemporânea tão globalizada quanto a velocidade dos escândalos.

Com o emprego das novas tecnologias pela comunicação e com a agilidade necessária na gestão das crises de imagem é preciso citar o uso da poderosa ferramenta chamada Internet.

Se no momento de crise a agilidade é primordial, a Internet é então essencial. Das ferramentas de comunicação disponíveis, ela é das mais velozes e completas. Sua grande vantagem é a interatividade. Todos os públicos interessados, mídia, clientes, acionistas, funcionários, população etc, podem visitar o site da organização em busca de informações, podem fazer questionamentos e obter respostas praticamente em tempo real.

Em “Relações Públicas na Internet” Pinho ressalta as possibilidades da Internet como ferramenta no dia-a-dia da comunicação e vai mais além, ele demonstra como a web pode ser útil e necessária nos momentos de crise.

Nos momentos de crise, o site da empresa costuma ser procurado por seus públicos como uma fonte de informação [...] ele não passa por nenhum filtro e a

informação pode ser publicada em quantidade e com uma riqueza de detalhes que, pelas restrições de tempo e de espaço, jamais serão alcançados por outros meios de comunicação. (PINHO, 2003, p.177).(sic)

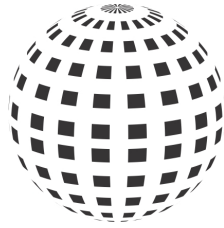
Uma instituição que já se utiliza da Internet no seu dia-a-dia, com seções de atendimento à imprensa, ao cliente, com blog, com pesquisas de opinião, já terá criado fortes laços com esses públicos e o hábito de relacionamento virtual. Num momento de crise esse canal de comunicação já será velho conhecido da mídia e dos clientes. E nessa hora a organização poderá tirar maior proveito dessa ferramenta a seu favor.

A organização pode se pronunciar e atender toda a mídia de forma rápida e precisa. A Internet também permite a utilização de recursos fotográficos, imagens e sons. Ou seja, a utilização da Internet admite a disponibilidade de todos os recursos necessários para os esclarecimentos que a organização precise fazer. Um Comitê de Crise bem estruturado pode atender as demandas de informação sobre os fatos que envolvem o episódio em questão, de forma pró-ativa.

Prático, rápido e versátil, o e-mail constitui um excelente canal de comunicação com os próprios empregados da empresa, caso suas unidades e filiais expandam-se por grandes áreas geográficas. Ele também pode ser empregado no envio de notas curtas a jornalistas, repórteres e outros grupos importantes, mantendo-os sempre atualizados e dirigindo os leitores para o site da companhia em busca de informação mais detalhada. (PINHO, 2003, p.177).(sic)

E num momento de crise se antecipar a mídia é importante, o quanto antes todas as dúvidas forem sendo sanadas, todas as curiosidades satisfeitas e todos os mal-entendidos desfeitos mais rapidamente, a crise

de imagem será acalmada, resolvida e esquecida. O quanto antes esse esquecimento ocorrer, melhor terá sido a gestão dessa crise e menores terão sido as perdas e os prejuízos para a organização.



CASOS DE CRISE DE IMAGEM GERENCIADA E NÃO GERENCIADA: SUCESSOS E FRACASSOS

A todo momento se pregam os investimentos diários em comunicação, o diálogo entre os públicos de interesse das organizações, a manutenção de uma boa reputação, credibilidade em alta e o gerenciamento das crises de imagem quando elas se instalam, mas e se nada disso fosse feito? Poderia uma organização ou indivíduo sobreviver no mundo contemporâneo e passar imune pelas turbulências de uma crise? Quanto custaria essa malcriação?

São muitos os casos de crise de imagem. Nos últimos tempos podemos citar principalmente as que envolvem o sistema financeiro mundial, o transporte aéreo Brasileiro, as polícias civil e militar brasileira e o mais recente, a atuação do GAPE no desfecho do sequestro da menina Eloá, em São Paulo. Mas algumas crises de imagens já se consagraram,

não pelas suas tragédias, mas pela forma como essas crises foram geridas. Para o bem ou para o mal, veja os casos do Jack in the box e da Companhia Siderúrgica Nacional. O primeiro nos Estados Unidos e o segundo no Brasil.

JACK IN THE BOX E O EPISÓDIO E. COLI

No final do ano de 1992 e em 1993 a rede de fast food americana Jack in the Box se viu envolvida num episódio onde morreram quatro crianças: Lauren Rudolph em 28 de dezembro de 92, Michael Nole em 22 de janeiro de 93, Selina Shribbs também em janeiro no dia 28 e Riley Detwiler no dia 20 de fevereiro. Nesse mesmo episódio outras centenas de pessoas foram contaminadas e as que adoeceram e conseguiram sobreviver ficaram com sequelas e necessidades de cuidados e tratamentos médicos como diálises, hemodiálises e transplantes.

A carne servida nos hambúrgueres do Jack in the Box estava contaminada com a bactéria E Coli 0157:H7, essa contaminação se deu com o contato das fezes bovinas durante o abate. A carne contaminada por essa bactéria, quando ingerida pelo ser humano, causa doença bastante severa e pode ser expressa por três manifestações diferentes: Colite hemorrágica, síndrome urêmica hemolítica ou HUS e trombocitopenia. A doença é mais perigosa para as crianças e os idosos.

A colite hemorrágica é um tipo de gastroenterite em que determinada variedade da bactéria *Escherichia coli* (*E. coli*) infecta o intestino grosso e produz toxinas que provocam uma diarreia súbita com sangue e por vezes outras complicações graves. As toxinas da *E. coli* danificam o revestimento mucoso do intestino grosso. Se forem absorvidas e passarem para a corrente sanguínea, podem afetar outros órgãos, como o rim.(sic)

(Disponível em: www.manualmerck.net/?id=132&cn=1112)

A síndrome hemolítico-urêmica (SHU) é uma doença grave, observada mais frequentemente em crianças de pouca idade, que se caracteriza por anemia hemolítica microangiopática, trombocitopenia e insuficiência renal aguda. A principal manifestação clínica é a insuficiência renal que afeta a grande maioria dos pacientes, acompanhada de palidez, hematomas e petéquias. A hipertensão arterial e manifestações neurológicas como irritabilidade, letargia, convulsões, coma, apresentam-se em 25% dos afetados. Alterações em outros órgãos como pâncreas e coração, têm sido descritas na literatura com importante frequência. Em muitos casos, a SHU é precedida de doença febril, com gastroenterite, sendo a diarreia, geralmente, sanguinolenta.(sic)
(Disponível em: ftp://ftp.cve.saude.sp.gov.br/doc_tec/hidrica/shu.pdf)

A trombocitopenia é uma deficiência de plaquetas (trombócitos), as quais estão envolvidas no processo de coagulação. O sangramento cutâneo pode ser o primeiro sinal de uma baixa contagem plaquetária. Muitas equimoses puntiformes violáceas comumente aparecem na parte inferior das pernas, e pequenas lesões podem acarretar equimoses pequenas esparsas. As gengivas podem sangrar e pode ser observada a presença de sangue nas fezes e na urina. As menstruações podem ser incomumente abundantes. Cirurgias e acidentes podem ser perigosos porque a interrupção do sangramento pode ser difícil. O sangramento piora quando a quantidade de plaquetas diminui. Os indivíduos com uma quantidade muito pequena de plaquetas podem perder grandes quantidades de sangue através do trato gastrointestinal e apresentar hemorragias cerebrais potencialmente letais, mesmo sem que tenha ocorrido uma lesão cerebral.(sic)
(Disponível em: http://mmspf.msdonline.com.br/pacientes/manual_merck/secao_14/cap_155.html#section_8)

Pesquisadores do CDC, em uma revisão de literatura, estimaram que 18 % de todos os casos de infecção por *Escherichia coli* O157:H7 são hospitalizados, 3,6 % desenvolvem insuficiência renal aguda, 1,9 % morrem e alguns desenvolvem insuficiência renal crônica. Os

82 % restantes, que não foram hospitalizados, podem procurar ou não um médico.(sic)
(Disponível em: <http://fernando.felix.vilabol.uol.com.br/trab/Ecoli.htm>)

Mas a forma de contágio não se dá apenas pela ingestão da carne contaminada. No caso do menino Riley Detwiler de apenas um ano e quatro meses, que nunca comera um hamburguer, a contaminação ocorreu ao tocar as fezes de outra criança que estava contaminada com a bactéria. Riley adoeceu em 29 de janeiro, foi levado de helicóptero para o Hospital em Seattle no dia 05 de fevereiro e faleceu no dia 20 do mesmo mês.

Dois dias após a morte da primeira criança, Lauren, de seis anos, o Departamento de Saúde de San Diego foi avisado da contaminação de E. Coli, mas decidiu observar e esperar. No dia 12 de janeiro, os médicos do Hospital de Seattle, para onde foram levadas várias crianças, alertaram o Departamento de Saúde Local com relação ao surto de contaminação por E. Coli. Em 16 de janeiro a epidemiologista Tracy Driftlock já havia identificado a fonte causadora, todas as crianças internadas haviam comido no Jack in the Box.

Então, segundo Tracy, ela ligou para o gerente distrital de Seattle do Jack in the Box e pediu que ele comunicasse às lojas do Estado da Califórnia que era necessário cozinhar a carne do hamburguer a 68° como já mandava a lei do Estado de Washington. Mas, ainda segundo a epidemiologista, quando ela foi checar tal procedimento os funcionários continuavam inadvertidos. O gerente negou que existira tal ligação. Só em 18 de janeiro a

população de Seattle foi notificada da epidemia e a ligação dela com o Jack in the Box.

Apesar do Jack in the Box ter comunicado que aumentara o calor de cozimento dos hambúrgueres, que recolhera todo o lote de carne contaminada e que o ocorrido era um fato isolado, a partir daí os restaurantes da rede ficaram vazios. E a população começou a cobrar das autoridades por normatizações e fiscalizações. O então Secretário de Agricultura, Mike Aspee, disse em canal de televisão que: “Nosso sistema de fiscalização de alimentos é o melhor do mundo. Mas, mesmo assim, se alguma criança morre ou adoecer por causa de algo que fizemos ou que deixamos de fazer, ele não é bom o bastante”. (ASPEE, 1993)⁶

O presidente do Jack in the Box, Robert Nugent, em interrogatório no Congresso na Costa Leste, disse desconhecer a norma estadual que havia sido aprovada, em Washington, oito meses antes de ocorrer a epidemia, da obrigação de cozinhar a carne a 68°, medida que mata a bactéria E. Coli.

Mas novos casos continuaram a surgir em Idaho, Califórnia e Nevada. Cinquenta e oito pessoas contaminadas só em Nevada. Foi então que a rede parou de vender hambúrguer. E dessa vez Robert Nugent, reconheceu que o Jack in the Box era o responsável, mas joga a culpa na Vons e imediatamente abre um processo de 300 milhões contra ela, sua fornecedora de carne moída. Na época da epidemia a Vons não se pronunciou. Alguns meses depois o presidente da Vons, Roger

⁶TURNING Point. Deadly Meat - When a hamburger can kill: Direção: Michael Mierendorf. New York: ABC News channel 7, 1994. 1 dvd (47 min.), Son., color., legendado. Tradução de: Mc Donald's Brasil.

Stangland, confirmou que era fornecedor do Jack in the Box há mais de dez anos e que, infelizmente, havia comprado carne contaminada, mas que a culpa da contaminação das pessoas que haviam comido hambúrguer era do Jack in the Box, uma vez que não tinha cozido a carne da maneira correta e que não havia testado a carne para o 0157:H7.

Com a cobrança dos pais das vítimas, os fiscais da secretaria de agricultura denunciaram a realidade da fiscalização da carne nos EUA. Disseram que no máximo olhavam e cheiravam as carnes, já os fiscais de fronteira afirmaram que fiscalizavam apenas papéis. Bill Clinton que acabara de assumir a presidência do país admitiu que fosse necessário fiscalizar mais e de maneira mais eficaz.

Sobre a pressão dos parentes das vítimas que fundaram a Ong - Refeições seguras nossa prioridade - o CDC - Centro de Controle de Doenças - decidiu investigar a fonte da carne contaminada e chegou a seis possíveis fontes, quatro matadouros na Califórnia, um em Utah e um no Canadá.

Apesar de todas as evidências e cobranças o Departamento de Agricultura continuou se esquivando de suas responsabilidades e de estabelecer critérios mais sérios de fiscalização da carne consumida no país. A culpa da contaminação, segundo eles, era de quem não cozinhava a carne a 68°.

O Jack in the Box teve uma redução nas vendas de 25% e assim como a Vons sofreu várias ações judiciais movidas pelas famílias das crianças que foram contaminadas e das que morreram por E. coli. A Vons se retirou do mercado de carnes.

Uma análise do caso do Jack in the Box

Durante a crise que o Jack in the Box vivia, várias posturas incorretas foram adotadas, o que agravou sua crise de imagem diante da opinião pública e provocou queda no faturamento.

A empresa minimizou o tamanho do problema. Baseada na “sorte” e na precipitação disse que o caso era isolado (Califórnia) e que as providências já haviam sido tomadas, quando mais tarde foi desmentida pelos novos casos de contaminação que ocorreram em vários Estados.

Apesar de informar que o produto era produzido dentro das normas sanitárias, o Presidente da empresa admitiu desconhecer o procedimento de cozimento. O produto não foi totalmente retirado do mercado como fora prometido no primeiro surto.

O Jack in the Box disse assumir a responsabilidade, mas transferiu a culpa para a Vons. As duas empresas trocaram acusações (perderam tempo), no lugar de fazerem seu *mea culpa* e cada uma buscar soluções.

A omissão de informações verídicas aos consumidores, a falta de coerência nas informações e atitudes da empresa, as decisões incorretas e a falta de estratégia para solucionar a crise fez desse episódio um desastre de proporções maiores que o necessário.

Se o Jack in the Box tivesse solucionado prontamente o problema da carne contaminada, exigindo que toda a sua rede de fast food cozinhasse a carne a 68°, tivesse assumido a culpa, providenciado os exames para bactérias e auxiliado as vítimas e seus familiares, novos casos de contaminação teriam sido evitados, comprovando realmente um episódio isolado. A empresa contaria com a simpatia dos públicos

envolvidos e com créditos de confiança. Rapidamente a crise de imagem começaria a se dissipar.

Se o Jack in the Box tivesse se juntado aos familiares das vítimas e encabeçado junto a eles as cobranças ao Departamento de Agricultura de novos critérios mais contundentes de fiscalização da carne consumida nos Estados Unidos, assim como ter transformado a Vons em aliada nessa empreitada, ao invés de ter adotado atitudes de ignorância (desconhecimento das normas inerentes ao seu funcionamento) e arrogância (a culpa era de todos, menos deles) o Jack in the Box e a Vons ainda poderiam ter posado de vítimas tanto quanto as vítimas de fato.

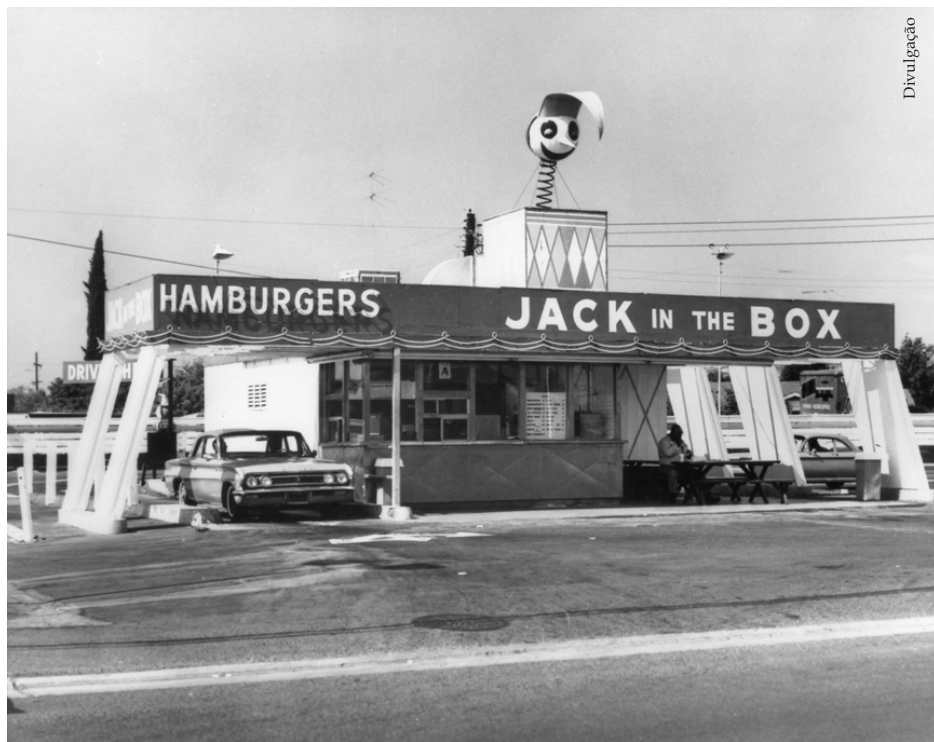
A Vons também não tomou atitudes de gestão de crise. Ela era acusada e processada por um de seus clientes e se fingiu de morta. Levou meses para se pronunciar sobre o episódio. Como afirmam Wilcox, Ault & Agee a conduta de pouco caso fere a imagem gravemente. Foi tão grave, que a empresa precisou retirar-se do mercado, onde já atuava há pelo menos mais de uma década.

As medidas de gerenciamento de crise teriam evitado mortes, a queda de $\frac{1}{4}$ do faturamento do Jack in the Box e a saída da Vons do mercado de carnes.

Mas quando o Jack in the Box realmente se deu conta que seu posicionamento estava levando sua empresa a um desfecho de fracasso financeiro e de credibilidade, com vistas a ter o mesmo fim da sua fornecedora, a Vons, resolveu reverter a situação e correr atrás do prejuízo. Antes tarde do que nunca, mas agora o estrago já estava feito e a empresa precisou investir tempo e dinheiro em proporções bem maiores.

Esse esforço rendeu os resultados positivos esperados , e

hoje, de acordo com o site da empresa (<http://www.jackinthebox.com/aboutourco>) o Jack in the Box é a quinta maior rede de hambúrgueres dos Estados Unidos. O faturamento anual da marca em vendas é de \$2.34 bilhões por ano. A empresa que foi fundada em San Diego, Califórnia, em 1951, por Robert O. Peterson, hoje possui mais de 2 mil lojas em 17 estados americanos.



Jack in the Box em 1951.

O site também traz sob o título “Food Safety” – Segurança de Alimento – que desde de 1993 o Jack in th Box introduziu um sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar que abrange todas as etapas de produção até o consumidor. Esse sistema chamado HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points - é reconhecido como o mais completo

e em 2004 recebeu os Prêmios: “Black Pearl Award” de segurança do alimento e o “Leadership Award da NSF International” de segurança alimentar.

Apesar de não ter gerido bem a crise no momento em que ela se apresentava o Jack in the Box lutou pela sua sobrevivência, assumiu novas posturas e aprendeu com a crise. Atualmente a empresa é membro do Conselho Internacional para a Segurança dos Alimentos e tem o seu pioneirismo reconhecido nos esforços para segurança alimentar nos Estados Unidos. Tanto o Presidente do Jack in the Box, Robert Nugent, quanto os trabalhos desenvolvidos pela empresa ganham vários prêmios em diversos Estados Americanos.

O caso Jack in the Box tornou-se um divisor das práticas sanitárias dos fast food em todo o mundo.

A diferença é que a probabilidade de ser vítima de práticas sanitárias não-ortodoxas, por assim dizer, é bem menor numa casa de fast food que num boteco tradicional. Como o próprio Schlosser* reconhece, a higiene tornou-se obsessão das grandes redes de fast food, sobretudo depois do episódio Jack in the Box. Na fábrica onde são produzidos os hambúrgueres do McDonald’s, na Grande São Paulo, a carne passa por várias baterias de testes microbiológicos do momento em que sai do freezer até ser embalada. (Disponível em: http://veja.abril.com.br/051201/p_152.html). (sic)

CSN E O EPISÓDIO INCÊNDIO DA CENTRAL TERMOELÉTRICA

Na última década, a CSN viveu e ainda vive algumas crises de imagem. Em 1999, um Incêndio na CTE - Central Termoelétrica, em 2001 a morte de 3 operários que faziam manutenção na panela de

Guzza. Até 2000 a forte imagem de empresa poluidora e inimiga do meio ambiente, e atualmente a retomada de áreas de sua propriedade, até então concedidas a clubes e outras organizações de Volta Redonda.

Apesar das mortes que envolveram o episódio de 2001, os vários anos de poluição e prejuízos para o meio ambiente que “obrigaram” a empresa a produzir o Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, e a atual disputa de interesses patrimoniais, é sem dúvida o Incêndio na CTE a maior crise de imagem da CSN. Pois foi ela que ganhou maior repercussão na mídia, inclusive internacional.

No dia 28 de maio de 1999, às 7 h e 40 min, (segundo o *Jornal Folha de São Paulo*); de madrugada, segundo o então assessor da CSN, Ferreira; começou um incêndio na Central Termoelétrica da CSN que estava em construção. O fogo atingiu 6 torres de resfriamento (segundo o *Jornal Folha de São Paulo*), atingiu a torre nº 2 (de acordo com o *Jornal Gazeta Mercantil*), explosão e chamas em uma das caldeiras (afirmou Gustavo Ferreira). Os bombeiros de Volta Redonda e da Siderúrgica controlaram o fogo em meia hora. Mas durante o acidente houve correria e pânico. Seis operários se feriram e foram levados para o hospital.

A mídia local tomou informações junto a funcionários e seguranças da CSN e sem se dar ao trabalho de checar as informações com as fontes oficiais, começou a espalhar a notícia dando ênfase a uma tragédia. “No mundo globalizado, uma notícia destas não ficaria parada por muito tempo”. (FERREIRA, 2007)

Data: 29/05/99
Folha de S. Paulo
Nº 30924

Incêndio na CSN fere seis operários

da Sucursal do Rio

Seis operários ficaram levemente feridos ontem pela manhã em um incêndio na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), em Volta Redonda (a 129 km do Rio).

O fogo atingiu parcialmente seis das dez torres de resfriamento de uma central termoeletrica que está sendo construída na área da usina siderúrgica da empresa.

O incêndio começou às 7h40 e foi controlado meia hora mais tarde por bombeiros da empresa e da cidade. O fogo teria começado após uma explosão que lançou fagulhas sobre as torres em construção. Houve pânico e correria entre os funcionários.

Dos seis feridos, cinco se machucaram ao se jogar de um andaime para fugir do fogo. O sexto ferido sofreu queimaduras leves nas costas e nos ombros. Todos foram atendidos em um hospital da cidade e liberados.

De acordo com Afilton da Silva Coelho, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, o incêndio começou quando um carro-torpedo (espécie de vagão de carga utilizado na usina) despejou ferro-gusa líquido em um poço.

Por causa das chuvas da madrugada, havia um pouco de água no poço. Com o contato do ferro-gusa líquido com a água, teria ocorrido a primeira explosão, que lançou as fagulhas. Segundo funcionários da empresa, em seguida foram ouvidas duas explosões menores.

Nas torres, ainda em construção, havia material inflamável, o que fez com que o fogo se espalhasse.

O diretor financeiro da CSN, Lauro Henrique Rezende, disse que as causas estão sendo investigadas e que ainda não é possível ter certeza de que o incêndio começou quando o ferro-gusa líquido foi jogado no poço.

Rezende informou ainda que não haverá nenhum dano à produção da empresa. Avaliação feita ontem pelos engenheiros da CSN indica que o prazo para a conclusão das obras da central termoeletrica, previsto para dezembro, está mantido.

Nº 30945
Gazeta Mercantil
Data: 31/05/99

Sindicância apura incêndio na CSN

Até o momento, estima-se que prejuízo é limitado a cabos elétricos

Luiza Ferrari e Daniela Gande
19/11/99

A diretoria da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) abriu sindicância para apurar as causas do incêndio ocorrido na sexta-feira que atingiu a torre número dois da central termelétrica em fase de construção dentro da Usina Presidente Vargas, em Volta Redonda (RJ). Segundo a presidente executiva da CSN, Maria Sílvia Bastos Marques, os trabalhos da sindicância devem ser concluídos nesta semana.

O veículo ferroviário que transporta o ferro-gusa em estado líquido, a 1200 graus centígrados, chamado carro-torpedo, descarregou 300 toneladas do material e dirigiu-se para o poço seco onde é feita a limpeza. Segundo o diretor do Sin-

dicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, Paulo Agildo, havia água no poço. Quando o vagão foi virado para a limpeza da boca do compartimento, o gusa entrou em contato com a água, e provocou uma explosão. As faíscas da explosão, diz Agildo, causaram o incêndio na obra da central termelétrica, onde trabalham atualmente 95 empreiteiras. O prejuízo foi praticamente de cabos elétricos, avalia ele.

A presidente da CSN informou que o fogo foi debelado em meia hora pelos bombeiros e que seis pessoas foram atendidas no posto médico local. Dessas, três pessoas tiveram ferimentos "sem gravidade", segundo ela. Pedro Heer, diretor de relações corporativas da Siemens, responsável pela montagem da usi-

na, informou que o exame da área e as causas do acidente serão apurados a partir de hoje. Ele não soube estimar o valor do seguro da Siemens para a empreitada.

Maria Sílvia disse ainda que o incêndio não interrompeu a produção da usina e tampouco afetará o cronograma de construção da termelétrica, a ser inaugurada em dezembro deste ano com capacidade de geração de 230 MegaWatts.

As negociações em Bolsa das ações da CSN foram suspensas na sexta-feira, mas voltaram ao pregão na parte da tarde. A suspensão temporária dos negócios foi adotada em caráter preventivo, a fim de evitar que o desencontro de informações sobre a dimensão do incêndio afetasse negativamente as cotações.

De acordo com os assessores de imprensa da CSN, o Globo Online, baseado nas informações de um jornalista de Volta Redonda, estampou: "CTE da CSN explode com sete cadáveres na usina até o momento". A Agência Estado veiculou uma nota de que havia óbito no incêndio da CSN. A CBN também se baseou nas informações incorretas. A Globo News e a TV Globo já estavam preparando equipes para enviar a Volta Redonda. E as agências estrangeiras Reuters, Bloomberg e Dow Jones também deram destaque ao incêndio seguido de mortes. "Todo o mercado financeiro já voltava os olhos para a informação que precipitaria uma crise de imagem que afetaria os próprios papéis da companhia nas próximas horas". (FERREIRA, 2007)

Diante das notícias que começavam a circular nas primeiras

horas do dia e que provocaram uma crise de imagem, com perdas financeiras imediatas, pois as ações da CSN foram suspensas nas bolsas de valores do mundo todo, a equipe de Imprensa da CSN se pôs a gerenciá-la.

A equipe de imprensa da CSN era coesa, unida, criativa e certamente estava entre as mais pró-ativas do mercado nos idos de 1999 a 2002. [...] A equipe era formada por quatro elementos-chave, um assessor em cada uma das regiões de atuação da empresa – Rio de Janeiro, São Paulo e Volta Redonda - todos respondendo à gerente de imprensa, ligada diretamente à presidente Maria Silvia Bastos Marques. (FERREIRA, 2007).(sic)

A primeira medida foi promover uma teleconferência anticrise com toda a equipe. A partir daí foi estabelecida uma força tarefa para minimizar os efeitos da crise e parte da equipe do Rio foi para Volta Redonda.

Todas as ações foram preparadas e realizadas rapidamente. Um *paper* em dois idiomas desmentia as informações incorretas. Foi organizada uma visita ao local do acidente para que a imprensa pudesse *ver com os próprios olhos* o que era divulgado pela equipe de imprensa – que o incêndio não havia feito vítimas fatais. O acesso ao hospital para onde os feridos foram levados também foi liberado para a imprensa.

Outro *paper* foi preparado com respostas as eventuais perguntas que foram respondidas pela presidente da Companhia. A presidente também ficou a disposição para a defesa da imagem da empresa através da divulgação das informações corretas que estavam sendo solicitadas. Um intenso *follow up* foi estabelecido com os jornalistas do mercado financeiro. O público interno foi informado da situação real do incêndio. Os veículos que deram as primeiras informações (falsas)

foram contactados e prontamente passaram a retificar o erro.

As respostas a um artigo original são chamadas de *follow-up*, respondendo a uma questão, expressando uma opinião ou acrescentando informações adicionais a um determinado assunto (PINHO, 2000, p.47).(sic)

Em poucas horas o “mal entendido” estava desfeito e as ações da CSN voltaram ao pregão das Bolsas de Valores na parte da tarde. Ou seja, o Comitê de Crise da CSN viveu uma prova de fogo para mostrar que havia muita fumaça para pouco fogo e num único dia a crise estava gerenciada e resolvida.

Uma análise do caso da CSN



CSN em Volta Redonda - RJ

A crise de imagem foi tão bem gerenciada que o ciclo entre acontecer o episódio negativo, ganhar espaço na mídia, provocar prejuízos para a empresa e ter esse quadro revertido durou menos de

24 horas.

Outros aspectos decisivos para o sucesso no gerenciamento dessa crise foram os erros da própria mídia. O fato em si, era notícia. Incêndio na CSN, funcionários feridos e possibilidade de as obras não serem concluídas na data programada. Mas, por incompetência ou por questões sensacionalistas os profissionais de comunicação de Volta Redonda, irresponsavelmente, noticiaram informações desencontradas e inverídicas. Eles deram uma dimensão muito maior do que, de fato, o assunto merecia.

É possível que a mídia tenha transformado um “arranhão” na imagem da CSN em “fratura exposta”. Como inverdades não se sustentam, a realidade foi esclarecida, também com uma visibilidade muito maior do que a que teria, caso a mídia não tivesse provocado seus excessos. Nesse caso o ônus da prova foi invertido. Quem mereceu o descrédito das informações dos fatos foi a própria imprensa. E a CSN acabou ganhando publicidade gratuita.

As notícias começaram não só a desmentir as informações de acidente fatal, mas passaram a explicar sobre o que representava aquele novo investimento que a empresa estava promovendo e que não haveria atraso em sua inauguração prevista para alguns meses. Muita gente que ainda não tinha ouvido falar no projeto, passou a conhecer do que se tratava. E, no prazo, previsto, foi inaugurada a obra que no final das contas garantiu à companhia auto-suficiência em energia em meio ao caos ocorrido por conta da crise energética no fim de 1999 e início de 2000. (FERREIRA, 2007).(sic)

Outra prova do sucesso de gerenciamento dessa crise foi o prêmio recebido pela CSN. A Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - premiou a empresa, com o Prêmio Aberje

2000, Categoria Assessoria de Imprensa, pelo *case* da ação anticrise desse episódio, desenvolvido por sua equipe de imprensa. Os assessores eram Gustavo Lima, hoje assessor de imprensa da Bovespa, Marisa Louven, atualmente assessora de imprensa da Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, Sandro Rego hoje em dia Gerente de Comunicação Corporativa do Boticário Curitiba e Luís Cláudio Ferreira Castro que hoje trabalha fora da Assessoria de Imprensa.

A CSN - Companhia Siderúrgica Nacional, que está em atividade desde 1º de outubro de 1946 e é um divisor de águas do processo de industrialização no Brasil, possui assessoria de comunicação, uma política de comunicação bem estruturada, comitê de crise, enfim, a CSN trabalha a comunicação com seus públicos diariamente.

Em 1998, foi lançado um Código de Ética na CSN, que mais tarde em 2005 foi revisado. Pelas observações contidas nele vê-se que a Comunicação Integrada é uma realidade na Companhia. No Código de Ética da CSN, no item Relacionamentos / Meios de Comunicação lê-se:

Temos o compromisso em manter um canal aberto com a imprensa, por meio do qual disponibilizamos todas as informações necessárias ao esclarecimento e divulgação de nossas atividades, de forma correta e verdadeira. Esse compromisso com a transparência nas relações com a imprensa é particularmente ressaltado, por ser a imprensa, o veículo que se posiciona como um instrumento da democracia por meio do qual a Empresa informa e presta contas à sociedade. Mantemos com a imprensa uma relação pautada no respeito e no compromisso de disponibilizar informações precisas e transparentes, assegurando uma relação de confiança com os meios de comunicação e a imagem positiva da Empresa junto à opinião pública. Nossas ações de publicidade e propaganda seguem os princípios éticos, a legislação, os códigos profissionais vigentes no País e são praticadas com transparência, veracidade e res-

peito aos princípios da livre concorrência. Quaisquer manifestações e declarações à imprensa, em nome da Empresa assim como pedidos de entrevistas e informações relacionadas às atividades da Empresa, somente são feitas pela Assessoria de Imprensa e por pessoas previamente autorizadas. (CÓDIGO DE ÉTICA - CSN, p.3).(sic)

A Comunicação é muito importante tanto para uma empresa complexa como a CSN que é uma mega organização e que se divide em inúmeras unidades, assim como, para uma empresa de pequeno porte. Guardadas as devidas proporções, ambas possuem as mesmas necessidades comunicacionais; traçar e executar estratégias de comunicação para obter as melhores relações entre todos os seus públicos de interesse.

Após 65 anos de atividades, a CSN é um dos maiores e mais competitivos complexos siderúrgicos integrados da América Latina. Concentra suas atividades em siderurgia, mineração, infra-estrutura e lança em 2007, a CSN Cimentos. Auto-suficiente em minério de ferro, fundentes e energia, a Empresa conta ainda com um terminal portuário e participação em ferrovias. Atualmente a Empresa possui 13 unidades espalhadas pelo Brasil, Estados Unidos e Europa. O aço da CSN está presente em diversos segmentos, entre as quais se destacam o Automotivo, Construção Civil, Embalagem, Linha Branca e OEM, fornecidos para clientes no Brasil e no Exterior. (CÓDIGO DE ÉTICA - CSN, p.24).(sic)

Mas se no caso da gestão da crise de imagem envolvendo o Incêndio na Central Termoelétrica a CSN foi perfeita, não se pode dizer o mesmo em outras situações. O Coordenador de Comunicação Corporativa da CSN em Volta Redonda, o jornalista e também professor, Helton Fraga, foi solícito, atencioso e prestativo em relação à pesquisa necessária a esse trabalho. Mas alguns fatos merecem ser relatados para

ser possível entender o “grau” de abertura e transparência oferecido pela CSN.

Mesmo a autora desse trabalho tendo sido identificada como jornalista, indicada por outro colega de profissão, amigo pessoal do Coordenador, ter suas intenções relativas à pesquisa relatadas, e ter previamente agendado a visita, não lhe foi permitido entrar nas dependências da Assessoria de Comunicação. A burocracia seria tanta que para poupar tempo de ambos: pesquisadora e coordenador de comunicação- abriram mão desses trâmites. O contato deu-se na sala de espera do antigo Escritório Central, agora desativado e na guarita da Companhia.

O premiado “case” CTE também não pode ser visto, uma vez que a CSN transferiu o efetivo do Escritório Central de Volta Redonda para São Paulo e na ocasião os documentos foram encaixotados e acondicionados no antigo prédio. Lá estão até hoje, porém perdidos num mar de caixas sem identificação.

A atual Assessora de Comunicação da CSN em São Paulo, Flávia Ferreira, por telefone, não soube precisar desde quando a Companhia possui um Manual de Gerenciamento de Crise, apenas afirmou que no momento ele passa por reformulação e atualização pela empresa FSB e que se trata de documento confidencial.

JACK IN THE BOX X CSN

Se fizermos uma análise comparativa entre os dois casos: Jack in the box - episódio E. Coli e o Incêndio na Central Termoelétrica - CSN, baseada nas 15 atitudes indispensáveis para a gestão de crise de imagem

que envolva tragédia, como são os dois casos, propostas por Mário Rosa, fica bastante evidenciado o quanto a gestão, no caso CSN, foi assertiva e o quanto a outra crise, foi negligenciada.

1 - A continuidade da operação da CSN se deu normalmente. Já no Jack in the Box a empresa chegou a parar de vender hambúrgueres, pois o fast food em questão perdeu a credibilidade dos consumidores em seus produtos e na sua marca, porque não tomou providência alguma para restabelecer suas relações de confiança diante da crise que os assolava.

2 - A CSN dispensou socorro e atenção às vítimas do incêndio que foram hospitalizadas e aos seus familiares. No caso Jack in the Box, as vítimas e seus familiares não tiveram atenção alguma. Primeiro porque houve o intervalo de alguns dias até que o causador da contaminação fosse identificado e depois porque o Jack in the Box não admitiu a culpa. Sua atuação foi no sentido de processar seu fornecedor. Quando ele deveria ter se comprometido com o atendimento, tratamento e assistência tanto das vítimas, quanto de seus familiares. Se fosse o caso de processar a Von, com certeza, o momento não era aquele.

3 - A investigação das causas do acidente na CSN foram iniciadas imediatamente, já no caso da contaminação por E. Coli, quando os profissionais de saúde identificaram o Jack in the Box como a fonte causadora, através da carne do hambúrguer, a empresa nada fez para averiguar o ocorrido ou evitar que ele, o episódio, fosse recidivo.

4 - Quando o caso ganhou espaço e repercussão na mídia, os operários da CSN já estavam hospitalizados e seus familiares cientes. No episódio Jack in the Box a empresa só foi avisada da tragédia e do nome de suas vítimas pela mídia, quando o anúncio deveria ser dado na mão

inversa.

5 – A CSN tomou uma postura de total transparência, informou à imprensa todos os fatos, atendeu todos os veículos de comunicação, antecipou-se à mídia. O Jack in the Box mentiu, omitiu, negligenciou, fez um discurso completamente incoerente com suas atitudes e cada vez que suas mentiras eram constatadas, mais descreditado ficava.

6 – A CSN abriu as portas da Companhia para que os jornalistas pudessem acompanhar o incidente in loco. O Jack in the Box nem admitiu a culpa pela tragédia.

7 – Sempre que uma versão fantasiosa tomar corpo no noticiário, desmonte-a de forma cabal. Foi exatamente a situação da CSN. A versão era fantasiosa e eles rapidamente reverteram a condição de tragédia fatal para um acidente sem maiores proporções, simplesmente com a verdade. Infelizmente, no outro caso a versão da imprensa era verídica.

8 – O comitê de crise da CSN entrou “em campo” imediatamente e atuou pró-ativamente. O Jack in the Box não possuía um comitê de crise e não tomava as medidas necessárias para reverter a situação. Inclusive ignorava o grau de cozimento de sua carne, ou seja, a organização desconhecia até as normas técnicas que envolviam seu negócio.

9 – Tanto a CSN quanto o Jack in the Box possuíam funcionários com domínio emocional em atendimento. Na CSN o motivo era que a tragédia não era tão tragédia assim. Depois de saber que os colegas de trabalho estão mortos, receber a notícia de que eles estão apenas hospitalizados e passam bem se transforma em alívio. E no Jack in the Box havia negação do problema.

10 - Essa pesquisa não tem informações se houve nuances muito técnicas para serem explicadas e quanto aos instrumentos utilizados para esclarecer a imprensa, mas é possível concluir que a CSN conseguiu se fazer compreender uma vez que reverteu a crise em questão de horas.

11 - As falas e atitudes da CSN com relação ao incêndio na termoelétrica eram coerentes. Já as falas e atitudes do Jack in the Box estavam sempre desencontradas. Num momento se pronunciava uma medida, no momento seguinte fatos demonstravam que as atitudes eram totalmente diferentes das anunciadas.

12 - O público interno deve ser muito bem informado, isso se deu com os funcionários da Companhia Siderúrgica, mas não aconteceu com os funcionários da empresa americana. Nem as informações técnicas como cozinhar a carne a 68° foram repassadas aos empregados.

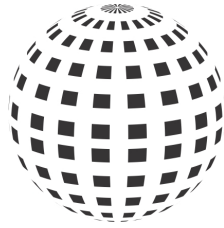
13 - Esse trabalho desconhece se havia publicidade para ir ao ar após as duas tragédias, e, se havia, se foram retiradas.

14 - No caso de organizações que lidam com o risco de contaminação ou danos ao meio ambiente, nesse caso, tanto uma como a outra, mas foi o Jack in the Box que demonstrou não estar preparado de antemão para uma tragédia. Até o presidente da empresa desconhecia as normas técnicas que deveria seguir, como o cozimento adequado e os exames para risco de contaminação que deveriam ser “parte corriqueira do cotidiano da empresa.” Enquanto a CSN já tinha toda uma estratégia de gerenciamento de crise caso ela ocorresse.

15 - Por mais que a situação tenha sido contornada e nada mais havia que se fazer era preciso assumir seus erros. A CSN assumiu o incêndio e suas consequências que de fato ocorreram, não as mortes,

uma vez que isso era versão fantasiosa. O Jack in the Box apesar de estar errado, disse apenas ser responsável, mas jogou a culpa à sua fornecedora de carne moída. Diante de uma tragédia com quatro crianças mortas eles resolveram se defender com a entrada de um processo milionário contra essa empresa, a Vons.

Por todas essas evidências é possível afirmar que a crise de imagem vivida pela Companhia Siderúrgica Nacional foi gerenciada e foi um sucesso e a que acometeu o Jack in the Box não foi gerenciada e foi um fracasso.



ENFIM

No mundo contemporâneo, onde as pessoas estão conectadas de forma global e possuem um grau de percepção da imagem alheia que lhe confere julgar psicologicamente imagens positivas e negativas para nortear suas escolhas, é necessário preocupar-se com o que pensam sobre você.

Se em outros tempos era possível ter atitudes negativas, não politicamente corretas, ou cometer deslizes morais sem maiores consequências, hoje a realidade é bem diferente. Se, em tempos mais remotos, um cidadão comum não recolhesse as fezes de seu animal de estimação, na rua, tal atitude passaria completamente despercebida. Mas se o fato se der nos dias de hoje, esse cidadão com certeza será hostilizado, de alguma forma, por aqueles que presenciarem tal cena.

E se a mesma situação ocorrer, ainda nos dias de hoje, e for flagrada pela câmera de um celular, a situação se agrava, pois

essa atitude de pouco caso no que diz respeito à limpeza pública e à consideração pelos outros indivíduos da coletividade pode parar na Internet. Certamente esse cidadão comum viverá uma crise de imagem. Ele será hostilizado por um número bem maior de pessoas. Ele terá sua imagem percebida pelos outros como a de alguém que não respeita o bem público, o direito dos outros etc. Essa mancha em sua reputação o fará ser visto como pessoa com quem os outros não querem desenvolver relações.

Esse primeiro exemplo era hipotético, mas note-se o exemplo a seguir que aconteceu em outubro de 2008. O que será que passou pela cabeça da professora de Ceilândia no Distrito Federal que está sendo acusada de ter segurado para trás as mãos de uma criança, seu aluno, e dado a ordem aos outros alunos que lhe batessem no rosto? Será que por algum momento, ela acreditou por serem eles, crianças, e estarem todos fechados em uma sala de aula, sua atitude nada didática e inclusive desumana, uma vez que conferiu humilhação a uma criança que estava sob seus cuidados, não seria descoberta?

Talvez em um outro momento histórico tal episódio passasse em “brancas nuvens”, mas não nos dias de hoje. A professora que está sob investigação perdeu o contrato de trabalho que possuía com a escola e virou notícia através da imprensa brasileira. Sua reputação está manchada. Nenhuma escola que prime pelo bem estar de seus alunos e pela credibilidade de seus pais a contratará. Essas foram perdas imediatas, mas não as únicas. Analise quem serão as pessoas que se aproximarão dessa professora daqui por diante, quem gostará de ter relações sociais ou profissionais com uma pessoa tão malvista, e quais serão as pessoas que continuarão a interagir com ela?

Para aqueles que pensavam ser exclusividade das celebridades as crises de imagem e suas consequências fica a demonstração de que o mais comum dos cidadãos é capaz de protagonizá-las. Aliás, todas as organizações corporativas e todas as pessoas podem envolver-se em crises de imagens.

O cenário mundial globalizado propicia as crises de imagem. As notícias correm o mundo rapidamente e os fatos são declarados a todos, democraticamente, graças às evoluções tecnológicas hoje empregadas. O fato de a crise de imagem ser um episódio da vida contemporânea também não deu tempo suficiente para que todos estejam preparados para ela. Se organizações corporativas do mundo inteiro ainda aprendem com os erros alheios e os já vividos, imaginem os indivíduos.

Mas apesar desse cenário, já é cada vez mais sabido que é possível se preparar para evitá-las. Tanto os indivíduos como as corporações devem tomar medidas para sanar as crises de imagem antes que elas se instalem. A Comunicação Integrada é essencial para a criação e a manutenção de uma imagem positiva entre todos os públicos de interesse. A comunicação profissional permanente atinge objetivos inerentes aos negócios corporativos, as relações sociais e estabelece relações estratégicas para os momentos de crise e gerenciamento de crise.

Mas se todos estão propensos às crises de imagem e estas por sua vez causam desgastes, perdas de imagem e reputação, assim como prejuízos, quais são as vantagens em gerenciá-la?

Uma crise de imagem acaba com a reputação de quem a sofre e pode levar a organização ou o indivíduo à falência, à “quebradeira” total. Se não for esse o quadro desejado, o gerenciamento de crise é indicado para reverter esse desgaste de imagem, ou seja, para resgatar,

fortalecer ou criar uma imagem positiva. Só a partir do momento em que a imagem positiva for restabelecida, ou seja, quando os públicos de interesse confiarem outra vez na organização, ela conseguirá se reerguer.

No comparativo entre os casos da CSN que gerenciou a crise e do Jack in the Box que a negligenciou, os desfechos foram também proporcionais. Assim como o sucesso estava para a CSN o fracasso estava para o Jack in the Box.

Os investimentos da CSN com o gerenciamento da crise foram infinitamente menores dos que o do Jack in the Box para não desaparecer. A CSN usou seu “staff” que estava preparado previamente, os canais de comunicação com os quais já estava habituada a se relacionar, e arcou com a assistência dos funcionários que se feriram e foram hospitalizados. Já o Jack in the Box arcou com uma queda de faturamento de 25%, com o pagamento das ações que sofreu na justiça dos familiares das vítimas, teve que introduzir um sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar com abrangência de todas as etapas de produção até o consumidor num momento de dificuldades financeiras, precisou investir pesado na recuperação da confiança de seus clientes e no fortalecimento da sua marca.

Como se pode constatar a CSN não teve prejuízos relacionados à crise de imagem além dos causados pelo acidente, pois ela se recuperou rapidamente, em menos de 24 horas. E também não teve gastos consideráveis com as medidas adotadas para o gerenciamento da crise. Já o Jack in the Box pagou, e muito, pelos seus erros. Se tivesse adotado o cozimento ideal da carne, jamais teria sofrido a crise de imagem por contaminação através do E. Coli. Ou seja, não teria gasto nem um centavo a mais pela adoção da postura de se antecipar à crise.

Se no momento em que tomou conhecimento da contaminação tivesse adotado os procedimentos corretos de preparo da carne e os de gestão da crise, também teria custos substancialmente menores do que teve tempos depois para tentar se manter no mercado.

É possível concluir através desse comparativo que o gerenciamento de uma crise de imagem é bem mais barato e menos desgastante do que correr atrás do prejuízo mais tarde. É bem verdade que o Jack in the Box aprendeu com a crise, mas desembolsou por isso. E independente das perdas financeiras e de reputação sofridas pela empresa, a que preço o Jack in the Box aprendeu uma lição que poderia ter sido evitada? Com a vida de quatro crianças e o comprometimento da saúde de dezenas de pessoas.

Seria interessante quantificar o quanto se economiza com a prevenção das crises de imagem. Mas já é possível observar que a prevenção é a melhor postura a ser adotada quando o assunto for crise de imagem.

Fica explícito que executar práticas de comunicação preventiva de crises é de suma importância, mas, outros aspectos da comunicação, tão relevantes quanto, também não devem ser perdidos de vista pelas corporações como é o caso da comunicação corporativa que interage com o ambiente e os *stakeholders*. Um programa estratégico de comunicação corporativa deve atender as demandas de todos os públicos a começar pelos acionistas. Na atualidade, a comunicação empresarial junto à aplicação das boas práticas da Governança Corporativa é vital para a saúde financeira de qualquer empresa.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Francisco Soares. *O Segredo da Era da Informação*. Set 2007. Disponível em: <http://www.fsb.com.br/index.php?conteudo=by_fsb&id=10>. Acesso em: 2008
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- CÓDIGO de Ética – CSN.
- FERRARI, Livia; CARIDE, Daniela. *Incêndio na CSN fere seis operários*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 31 mai. 1999.
- FERREIRA, Gustavo. *Depoimento episódio Incêndio na Central Termoelétrica da CSN*. Entrevistador: Hemília Maia. E-mail, out. 2007. Entrevista concedida à Monografia de Conclusão de Pós-graduação.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- LARA, Maurício. *As Sete Portas da Comunicação Pública*. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.
- _____. Relação com a Imprensa. In: *Práticas de Comunicação Pública e Governamental*, ago. 2006, Juiz de Fora. UFJF.
- LOUVEN, Marisa. *Depoimento episódio Incêndio na Central Termoelétrica da CSN*. Entrevistador: Hemília Maia. E-mail, out. 2007. Entrevista concedida à Monografia de Conclusão de Pós-graduação.
- NOVO Manual da redação, 8 ed. São Paulo: Folha de S. Paulo, 1998.
- PINHO, José Benedito. *Relações Públicas na Internet*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de Comunicação*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- ROSA, Mário. *A era do escândalo*. 4 ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.
- _____. *A Reputação na velocidade do pensamento*. São Paulo: Geração Editorial, 2006.
- _____. Depoimento sobre o livro *A era do escândalo*. Entrevista concedida

ao Site Geração Online. Disponível em: <http://www.geracaobooks.com.br/releases/entrevista_era_escandalo.php>. Acesso em: 2008.

_____. Depoimento. Entrevistadores: Andréas Muller e Marcos Gracini, Entrevista concedida ao Portal Terra. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/211/entrevista.asp>>. Acesso em: 2008.

SINDICÂNCIA apura incêndio na CSN. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 mai. 1999.

TURNING, Point. Deadly Meat - When a hamburger can kill: Direção: Michael Mierendorf. New York: ABC News chanel 7, 1994. 1 dvd (47 min.), Son., color., legendado. Tradução de: Mac Donald's Brasil.