

MANUAL DE GESTÃO DE CRISE E IMAGEM

MBRAPP

MANUAL DE GESTÃO DE CRISE E IMAGEM

Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing

outubro/2015



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
PREFÁCIO	7
1 - INTRODUÇÃO	9
2 - CONCEITO	10
3 - GESTÃO DE CRISE	11
4 - IMAGEM, REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE	12
5 - PRÉ-CRISE ESTEJA PREPARADO	13
6 - NA CRISE GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DE IMPACTOS	14
7 - PÓS-CRISE	23
8 - BIBLIOGRAFIA	26
9 - COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL CENTRO-NORTE DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	28
10 - COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	28



APRESENTAÇÃO

Este manual se propõe a ser um guia de referência e tem por objetivo orientar as entidades fechadas de previdência complementar a lidar com eventuais focos de crise e/ou com a crise instalada.

O bem mais valioso que uma empresa possui é sua imagem, resultado da percepção dos públicos com os quais se relaciona.

Em situações de crise a imagem de uma organização fica comprometida negativamente uma vez que os públicos estratégicos se desestabilizam. São tantas as informações contrárias e as interpretações errôneas ou distorcidas que há necessidade de uma ação proativa e imediata que compreenda, entre outras, a implementação de ações de comunicação interna e de comunicação externa.

"As crises de imagem constituem-se quando uma organização faz algo — ou deixa de fazer — que afeta os interesses de seus públicos de relacionamento e o fato tem repercussão negativa junto à opinião pública", segundo Roberto Castro Neves

Compondo o grupo de risco que leva as organizações a vivenciarem uma crise estão principalmente aquelas que lidam com o dinheiro de terceiros.

Como é possível perceber as Entidades Fechadas de Previdência Complementar são integrantes desse grupo de risco, razão pela qual é importante cuidar da gestão de imagem constantemente. Ou seja, a palavra-chave no gerenciamento de crises é prevenção, explica Mario Rosa, autor do livro A Era do Escândalo. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções, quando a cabeça não está guente, nem a pressão insuportável.

Na hora da crise, o importante é lidar com o problema de forma prática e objetiva, e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de agir e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade.

Nos Estados Unidos muitas empresas já perceberam que gestão de crise deve ser um trabalho sistemático, integrado e permanente para preparar a organização para situações repentinas e inesperadas. Trabalho esse que deve acontecer preventivamente e não depois da crise instalada.

No Brasil ainda é incipiente a cultura de prevenção de crise. São poucas as organizações que efetuam gerenciamento de riscos, monitoram pontos frágeis, tangíveis e intangíveis, e criam plano de gerenciamento de crise.

Porém, é mais do que tempo de iniciar um trabalho para preservar a imagem da organização por meio de um mapeamento de pontos fortes e fracos em relação à percepção dos seus públicos de relacionamento, buscando eliminar a lacuna entre identidade e imagem.

Um posicionamento claro e único passa pela adoção de novas práticas de gestão que permitam reconstruir a imagem corporativa, tendo no pleno exercício da função estratégica da comunicação, uma de suas principais ferramentas.

Nenhuma instituição está isenta de crise, por mais organizada que seja, pois, qualquer assunto negativo que escape ao controle da Fundação e ganhe visibilidade pode detonar uma crise. É o chamado "fator surpresa". Por isso, o mais recomendável é estar preparado para enfrentá-la. E isso envolve todos na Entidade.

Uma vez identificada, a crise muda a rotina da instituição, afetando não apenas a imagem, mas trazendo prejuízos diversos e impactos financeiros. A experiência mostra que se pode identificar o foco inicial de uma crise e trabalhar para mitigá-la imediatamente, mas uma vez instalada, não há como dimensionar o tamanho e impactos.

Neste contexto, com a finalidade de auxiliar as entidades fechadas de previdência complementar na prevenção e gestão de crise e imagem, que a Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing da Abrapp preparou o presente Manual de Gestão de Crise e Imagem.

Jussara de Carvalho Salustino Diretora Executiva da Abrapp Gestão nas Áreas de Comunicação e Marketing e Relacionamento com o Participante

PREFÁCIO

O maior desafio da Comunicação é o gerenciamento de crise. Quando empresas e entidades têm que administrar essas situações, com a reputação colocada à prova, comunicar da maneira correta é vital, sob pena de se arcar com danos que podem se estender por longos períodos (quando não se destrói a imagem de maneira definitiva).

Essas constatações fazem parte da experiência de quem conviveu com crises ao longo de décadas de trabalho de Comunicação. O gerenciamento dessas situações traz desafios de grande dimensão para os que comunicam, seja qual for a extensão e as causas da situação crítica. Na maioria dos casos, o que se vê são reações à crise que ajudam a agravá-la ou que, no mínimo, não contribuem para amenizá-la.

Por que isso acontece? Há várias respostas a essa pergunta, mas uma delas é incontestável; o principal problema é que se trata de <u>re</u>ação, e não de ação. Em outras palavras, reagir a uma crise torna uma situação já naturalmente difícil em algo muitas vezes inadministrável. Para evitar que algo ruim se torne desastroso é preciso estar preparado para agir.

É por isso que saudamos este Manual de Gestão de Crise e Imagem, que em boa hora a Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing da Abrapp decidiu divulgar. Não se conhece outra maneira melhor de gerenciar uma crise — que chega de repente e, por isso, costuma nos pegar desprevenidos — que não seja pelo acesso a informações detalhadas sobre o preparo e a postura a serem adotadas quando se convive com essas situações, antes, durante e depois que elas acontecem.

A Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing e todo o sistema têm certamente muito a ganhar contando com este Manual. Como consta dessa publicação, gerenciar recursos de outras pessoas, ainda mais quando se trata de administrar dinheiro guardado para a aposentadoria, é uma missão importante e nobre mas que, ao mesmo tempo, carrega um considerável risco de provocar crises. E quando elas surgem só se conhece uma maneira de administrá-las corretamente: preparando-se com a devida antecedência, dentro de princípios que aproveitam experiências nada confortáveis, mas bem-sucedidas no trato com essas situações.

É nessa linha que a Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing está divulgando seu Manual de Gestão de Crise e Imagem. Ele não significa que as crises, daqui por diante, serão administradas tranquilamente. Representa, no entanto, um passo de grande importância para que a entidade esteja preparada para gerenciá-la da melhor maneira possível, caso ocorra, com o mínimo de prejuízos para usa imagem — o que, convenhamos, já é um importante passo.

Luís Sérgio Tamer Tamer Comunicação

MANUAL DE GESTÃO DE CRISE E IMAGEM				

1 - INTRODUÇÃO

Construir boas reputações é um trabalho árduo e que exige tempo. Destruí-las pode durar o tempo da divulgação do noticiário em rede. Ou seja, questão de segundos.

O atributo **confiança** é o principal fundamento no setor de previdência complementar fechado, que decorre de relações de longo prazo, inerentes ao contrato previdenciário. Por esse motivo, qualquer arranhão na imagem do fundo de pensão pode provocar instabilidade, prejuízos e crises diversas. Tal situação se intensifica ao se recordar que esse segmento pertence a um ambiente de riscos, sujeito à inconstância de uma pauta complexa, constituída de questões políticas, sóciodemográficas, atuariais, econômico-financeiras, entre outras.



2 - CONCEITO

Crise é um momento peculiar, difícil, perigoso ou decisivo, na vida das pessoas, empresas e instituições. Tem características gerais e singulares dependendo do setor, do contexto dinâmico sociopolítico e do ambiente econômico. Divide-se ainda em níveis de abrangência - locais, regionais e corporativas -, com ou sem agravante. Caracteriza crise com agravante o envolvimento da imprensa, de autoridades, a ocorrência de paralisações, de vítimas e/ou perda financeira.



3 - GESTÃO DE CRISE

Gerenciar crise é trabalhá-la em seu conjunto. O ponto principal da gestão de crise é a prevenção, por meio da identificação de sinais internos ou externos que anunciam a sua chegada e da preparação de estrutura para enfrentá-la.

A gestão da crise não é porta de saída, mas de entrada para a terceira fase: a reconquista da confiança na instituição para manter a atividade presente e perpetuá-la no futuro.



4 - IMAGEM, REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE

Imagem, reputação e credibilidade são ativos tão importantes para o fundo de pensão quanto o seu patrimônio e investimentos. Protegê-los requer responsabilidade e participação de todos da entidade, sem qualquer distinção de cargo ou função, pois todo o corpo funcional é parte desse processo.

A crise pode ser inevitável. Portanto, não se pode menosprezá-la. É preciso encará-la e gerenciá-la. Tal atitude requer relacionamento transparente, seguro e ético com a mídia, pois, administrar adequadamente a versão que será divulgada, ajuda a mitigar os riscos à imagem da instituição.

A crise, uma vez instalada, exigirá maior esforço, uso de mais recursos e trabalho ainda mais coordenado. Uma crise mal gerida pode até provocar o fim da instituição ou de uma carreira profissional. Prevenção facilita o gerenciamento da crise. Antecipar-se aos fatos torna mais fácil a minimização dos estragos provocados e até a preservação da imagem da entidade, do plano ou da personalidade envolvida.

É importante ressaltar que na estratégia de gestão de crises pode ser mais importante o que não se vai fazer do que aquilo que se vai fazer. Ou, em algumas situações, optar por agir reativamente e não proativamente. Mas em hipótese alguma: infringir a lei, mentir, deixar de admitir os próprios erros ou se desculpar com os envolvidos.



5 – PRÉ-CRISE | ESTEJA PREPARADO

Construção e Fortalecimento da Reputação e da Imagem – Governança, Comunicação e Relacionamento

A melhor forma de se preparar preventivamente para evitar ou mitigar os efeitos de eventuais crises é construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e de confiança no relacionamento com os *stakeholders*.

Quanto mais a entidade pautar a sua atuação observando a legislação e as normas vigentes, operar no mercado financeiro com fundamentos técnicos e atuariais, independente de interesses políticos, fundamentar suas ações em princípios éticos e de responsabilidade socioambiental, menos vulnerável estará a crises inesperadas.

2. Auditoria de Vulnerabilidade

O processo ordenado de identificação de potenciais crises deve ser uma rotina incorporada ao plano estratégico da Fundação.

É aconselhável que cada área dentro da entidade mapeie e avalie seus processos, identificando os pontos que podem desencadear uma crise. É recomendável que essas informações sejam consolidadas numa matriz de risco e que esta seja, sistematicamente, monitorada e atualizada pelos responsáveis, de forma que o risco de imagem seja sempre considerado.

A projeção de cenários favoráveis ao desencadeamento de uma crise e do cenário da situação de crise, propriamente dita, é bastante útil. Para cada ponto levantado, é recomendável desenvolver um plano de contingência especificando seus possíveis desdobramentos, as ações padrão a serem adotadas e as áreas a serem acionadas em cada situação.



6 - NA CRISE | GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DE IMPACTOS

1. Comitê de Crise

Em situação de crise é recomendável que seja instalado imediatamente um Comitê de Crise, composto por integrantes de cada área de negócio, e comitês de unidades regionais, quando for o caso. Os integrantes dos comitês devem se reunir, periodicamente, para analisar medidas preventivas e os focos da crise. Todos devem estar disponíveis 24 horas por dia.

A chefia do Comitê de Crise deve ficar a cargo de um profissional da instituição com autoridade e autonomia para tomar decisões sobre conteúdo de comunicados e textos a serem divulgados, bem como, delegar atribuições, estabelecer metas e prazos de ações e orientar o fechamento de contratos com assessorias terceirizadas.

1.1 Composição do Comitê de Crise

Sugere-se como orientação para composição do Comitê de Crise os sequintes membros:

- Porta-voz da entidade (Presidente/Diretor Presidente/Representante Legal) e substituto;
- Assessoria de imprensa;
- Diretores e gestores (líderes);
- Responsável pela segurança ou proteção das informações;
- Assessoria jurídica.

Representantes das diversas áreas, tanto operacional, como jurídica, financeira, seguridade, TI, atendimento e comunicação devem permanecer de prontidão para prestar assessoria técnica ao Comitê.

1.2 Atuação do Comitê de Crise

O trabalho do Comitê deve prever, no mínimo, os seguintes passos, os quais podem ser adaptados, conforme o caso da crise e as especificidades e cultura da entidade:

1º Passo: Definição do problema: ter clareza sobre o que exatamente está acontecendo. Entender o problema em sua plenitude, de modo a saber como enfrentá-lo.

- **2º Passo: Levantamento de informações relevantes**: momento de verificar os fatos, descartar boatos, de conversar com quem for diretamente responsável pelo problema e entender o que realmente aconteceu a fim de melhor definir o que poderá ser feito.
- **3º Passo: Centralização da comunicação**: a pessoa indicada para falar pela entidade é o porta-voz da organização. Tal medida se faz indispensável para minimizar informações desencontradas, o que pode ocorrer se transmitidas por diferentes pessoas. É importante lembrar que o porta voz deverá ser devidamente capacitado para a situação.
- **4º Passo: Comunicação tempestiva e frequente**: o silêncio pode parecer descaso, tanto para o público interno quanto para o externo, por isso, ambos devem ser abastecidos de informações, a fim de que tenham segurança de que algo está sendo feito, ou seja, que tenham a percepção de cuidado da entidade.
- **5º Passo: Definir estratégias de mídia**: avaliar qual a mídia mais adequada para atuar, conforme a demanda de crise.
- **6º Passo: Pensar como os jornalistas**: avaliar/investigar o que eles querem/esperam como informação, atitude e ações.
- **7º Passo: Falar diretamente com os afetados**: hora de mostrar preocupação genuína com os envolvidos, ouvir as queixas, esclarecer as dúvidas, mostrar sobre o que está sendo feito para resolver o problema.
- * O trabalho com o público interno, especificamente, será tratado no item 6 deste documento preparação do público interno.
- **8° Passo: Manter a rotina de trabalho**: a entidade não deve parar enquanto se gerencia uma crise, pois a normalidade traz estabilidade e segurança. Importante lembrar que a área de relacionamento com o participante, linha de frente com o cliente, deve ser imediatamente preparada para responder à crise.

Em suma, o Comitê de Crise analisa o problema, define a estratégia, o teor das mensagens, as metas e ações a serem adotadas. Estabelece ainda, ações para a manutenção da normalidade das demais operações não afetadas pela crise, promove reuniões diárias de abertura e de fechamento - com pauta e ata - nomeia e treina porta-voz, garante o fluxo, a atualidade e a agilidade das informações sobre a instituição e o problema em questão, além de executar o plano de ação estabelecido, manter os principais executivos informados, avaliar os resultados parciais e o cumprimento de metas.

Por fim, cabe destacar que falhas graves e muito comuns em gestão de crises consistem em adotar atitude hostil com relação a jornalistas, especular sobre os acontecimentos, mentir, divulgar informações que não estejam aprovadas pelo Comitê de Crise, privilegiar um veículo em detrimento de outro, falar em *off*, comentar a crise com amigos e parentes, esquecer de algum público-alvo e usar as redes sociais de forma indiscriminada.

Assim os documentos de inter-relacionamento com este Plano de Crise devem ser observados para pautar a conduta. Por essa razão, é importante ter sempre à mão uma relação atualizada com os nomes e contatos dos integrantes do Comitê de Crise.

2. Assessoria de Imprensa

Existem várias formas de atuação de uma assessoria de imprensa, desde um único jornalista analisando editoriais diários de grandes jornais e de redes de TV e rádio e sugerindo ações para o Comitê de Crise, até a contratação de empresas especializadas em monitoramento de mídia, captando informações relevantes nos noticiários nacional, regional e internacional sobre a crise e seus desdobramentos.

Nesses casos, podem ser monitorados jornais, revistas, rádio, TV, noticiário *online*, sites corporativos de públicos formadores de opinião, blogs e redes sociais.

A estrutura de assessoria de imprensa deve ser compatível com o nível de exposição, o porte e a situação de cada entidade. Pode-se, tabmém, avaliar a utilização da estrutura de assessoria de imprensa do Patrocinador.

3. Porta Voz

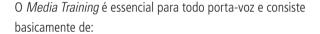
O porta-voz deverá ser indicado pelo Comitê de Crise. É importante que seja alguém capaz de falar em nome da entidade, com autoridade, segurança e que tenha desenvoltura com o público interno, externo e com a mídia em geral. É fundamental, também, que haja um substituto para o porta-voz, em caso de necessidade

4. Media Training

Aparecer na imprensa (tanto *online* como *offline*) ainda é um dos melhores caminhos para administrar a mensagem que se quer divulgar em momentos de crise. No entanto, é preciso estar preparado para lidar com a imprensa.

O termo *Media* refere-se não somente aos meios de comunicação como rádio, televisão, jornais, revistas etc., mas à imprensa como um todo. O termo *Training* vem do inglês, e quer dizer treinamento, formação, instrução. Ou seja, *Media Training* é o treinamento destinado às pessoas que precisem relacionar-se com a mídia.

O treinamento deve ser adaptado a cada situação e às necessidades da entidade. No entanto, existem duas ocasiões mais comuns onde ele é requisitado: a primeira, para porta-vozes inexperientes, que tiveram pouco ou nenhum contato com a imprensa e precisam aprender a se relacionar com ela; a segunda, para porta-vozes mais experientes e que pretendem se aperfeiçoar e estar preparados para qualquer situação que exija um posicionamento rápido perante aos jornalistas.





- Elaboração de lista de possíveis perguntas que os jornalistas poderão fazer, principalmente as mais incômodas ou "pegadinhas". Elas devem variar e considerar vários contextos (divulgação de informação, de esclarecimento etc.).
- Preparação das respostas mais adequadas a cada pergunta.
- Simulação, por meio de gravação em áudio e vídeo, com o Porta Voz ouvindo as questões e dando as respostas. Assim, é possível verificar se há palavras mal pronunciadas ou repetidas, se as entonações e a postura foram adequadas e se existem cacoetes e gestos que podem ser eliminados ou ajustados para tornar as respostas mais claras e convincentes, não desviando a atenção do público.
- O Porta Voz deve ser orientado a evitar empregar, se possível, termos técnicos ou rebuscados, estrangeirismos e outras palavras que possam dificultar o entendimento das pessoas leigas no assunto.
- As roupas e os acessórios utilizados para a aparição em frente às câmeras devem condizer com a imagem que se deseja transmitir.
- Em coletivas e audiências públicas, procurar fazer uso de imagens e divulgar dados através de apresentação Power Point, como recurso didático e elucidativo.
- Ter foco nas mensagens chave.

5. Estratégias de Mídia

Limitar o foco da exposição é uma das mais importantes missões durante a situação de crise.

Determinar as estratégias de mídia é atribuição do Comitê de Crise, responsável por elaborar as mensagens chave, as quais devem incluir informações sobre o que aconteceu, o que a organização está fazendo a respeito e como está cooperando com as autoridades relevantes.

É conveniente deixar preparados kits para a imprensa, que deverão conter os dados corporativos da entidade atualizados, informações que a imprensa necessita, mas que, se não estiverem prontas, demandarão certo tempo em consegui-las. E tempo é justamente o que há de mais precioso em momentos de crise.

Embora a redação final da mensagem chave deva aguardar a eclosão de uma crise real, *statement* prontos e mensagens prévias para uso imediato após o desencadear de uma crise podem ser construídas com antecedência, para serem usados em ampla gama de cenários onde a entidade pode ser percebida como vulnerável. A seguir, apresentamos alguns exemplos de *statement*:



"Manteremos todos informados. O porta-voz se pronunciará, por meio da imprensa, atualizando sobre o ocorrido".

"Estamos à disposição para os esclarecimentos necessários".

"Nosso objetivo é deixar tudo esclarecido, somos uma entidade transparente".

"Para quaisquer outros esclarecimentos, favor entrar em contato através dos nossos Canais de Relacionamento".

A Equipe de Comunicação de Crise da organização deve rever regularmente esses comunicados prévios para determinar se eles necessitam de ajustes ou se declarações para outros cenários também precisam ser desenvolvidas.

6. Preparação do Público Interno

De acordo com Mário Rosa (2003:385), ... "até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a reação natural é priorizar a comunicação com o público externo. Mas, é importante ter em mente que o público interno não é apenas um público, especialmente numa crise. É também uma poderosa mídia."

Os colaboradores de uma entidade envolta a uma crise, se bem informados sobre os pormenores da situação, podem ajudar na propagação dos argumentos da instituição, acessando outros públicos, pessoas de fora dos seus limites. Além disso, os colaboradores podem impedir, também, a proliferação de boatos e desmentidos, que acabam por impor um grande prejuízo à entidade. Portanto, deixá-los engajados é um fator crítico de sucesso no gerenciamento de crise.

Numa crise, não é hora de ser vago. Em tempos de confusão e incerteza, é importante que as pessoas saibam claramente o que precisam fazer. Deve-se informar o máximo possível o público interno durante a crise, oferecendo uma comunicação clara, direta e pessoal.

Colaboradores que não atuem nas lideranças, devem ser orientados a não se pronunciar sobre o problema, não fazer declarações sem orientação da diretoria da instituição, do Comitê de Crise ou da área de Comunicação. No entanto, pode acontecer de não apenas colaboradores, mas os outros que estão perto o suficiente para a organização considerá-los como "público interno" como, por exemplo: estagiários, terceirizados, consultores regulares e grandes fornecedores, serem perguntados pelo público externo (incluindo repórteres, quando tentam cercar a entidade num momento de crise), sobre "o que está acontecendo?". O estrago será menor se esse público estiver bem informado.

As "conversas de corredores" também podem ser usadas em favor da entidade. Identifique seus melhores "porta-vozes não oficiais". Esses são os empregados que você sabe que são leais, cientes de quando falar e quando silenciar, e que são admirados por seus pares. Se eles sentem que estão recebendo informações precisas e estão sendo cuidados, respeitados, transmitirão esse sentimento para os outros, juntamente com as mensagens chaves que você compartilhou. Já, os fofoqueiros ou "boquirrotos" são aqueles que simplesmente não sabem quando silenciar, cujos sentimentos, às vezes de deslealdade ou descontentamento, às vezes por excesso de lealdade ou vontade de aparecer, leva-os a comunicar não somente fatos, mas rumores e insinuações. Assim, durante crises, boquirrotos devem receber aconselhamento adicional de forma educada, mas firme, sobre comunicação adequada ou ser particularmente bem isolado das informações sensíveis e, principalmente, sigilosas.

Outra estratégia interessante é criar um sistema de controle de rumor, fornecendo meios pelos quais os públicos internos possam fazer perguntas e obter respostas rápidas.

7. Como Lidar com Pautas Negativas



Quando há uma pauta negativa, como por exemplo uma denúncia, é um equívoco pensar que deixar de responder à solicitação prontamente será vantagem ou forma de se ganhar tempo, ou que o fato de não responder vai fazer com que o jornalista desista da pauta. O ideal é apurar o assunto o mais rápido possível, e então, passar uma versão plausível para o jornalista.

Nessa hora, por inexperiência ou precipitação, é comum incorrer em vários erros: tentar desqualificar o jornalista, irritar-se ou deixar para responder no dia seguinte, como se o tempo reduzisse a capacidade de o repórter apurar e escrever.

Qualquer solicitação de pauta merece atenção. Omitir-se não é recomendável. Assim procedendo é como dar aval ao jornalista para escrever a versão que ele bem quiser e que, possivelmente, não será a melhor para a entidade. Dizem os ingleses, implicitamente ressaltando o que diz um ditado, este mais usado por jornalistas: 'Good news is no news' (boa notícia não é notícia).

Quanto mais a entidade puder participar da apuração da notícia, melhor para a sua imagem. Fornecer respostas verdadeiras e esclarecedoras depõe a favor da instituição. "A omissão no atendimento das pautas dá ao jornalista o pretexto para escrever o que bem entende. As fontes, sempre que possível, devem interferir na elaboração da matéria, principalmente se tiverem explicações plausíveis" diz Frank Corrado.

8. Entrevistas em Momentos de Crise

A mídia pode atuar como uma intermediadora durante as negociações entre a entidade e o seu público, pois muitas vezes ela funciona como um elemento neutro, o que favorece o diálogo e facilita a formação de acordos. Grupos em conflito devem procurar a mídia juntos, para que ela possa colaborar para a criação de um consenso.

Expor os problemas e apontar soluções é o que se espera da entidade no momento da crise. Agir dessa forma evita piores consequências, além de valorizar a credibilidade. Expor todas as informações pode proteger o público de futuros riscos e defender a entidade de ações legais. A imprensa não deve ser encarada como inimiga nessas situações. Ao contrário, ela pode servir como uma aliada no desenrolar dos

momentos de dificuldade. Não a trate como inimiga. Manter um bom relacionamento amplia as chances de amenizar os males da crise.

Soluções bem pensadas, em vez de atitudes defensivas devem ser colocadas em prática. O ideal é falar a verdade e demonstrar boa vontade em esclarecer as dúvidas demandadas. Diga à imprensa o que você sabe e admita o que você não sabe. Alegações vazias e falsas afirmações de certeza são muito piores que um simples 'eu não sei'.

Estar receptivo num momento de crise é o melhor que se deve fazer. Com essa atitude quem ganha é o público interno, externo e a própria imprensa. E ganha também a entidade, pois com o canal de negociações aberto, as soluções para os problemas acontecem de forma mais rápida e satisfatória para as partes e, expor as informações é o que mantém os canais de comunicação abertos.

9. Veículos – Características e Peculiaridades

Revista: é um meio de comunicação alavancador de resultados, especialmente nos casos de publicação de periodicidade semanal, para grandes regioões e até de penetração mundial. Tem boa seletividade com relação ao público, já que cada tipo de revista é voltado para grupos específicos e pode impactar consideravelmente a imagem da entidade.

Televisão: este é o meio de comunicação dos mais importantes, pois combinando som e imagem amplia a dramaticidade da notícia. Para lidar com esse veículo é fundamental que o porta voz esteja bem preparado para passar confiança e tranquilidade ao responder as perguntas. Segurança é fundamental e se deve ter muito cuidado, principalmente quando a matéria não for ao vivo, pois num processo de edição, os pontos de interesse podem ser apresentados de forma indevida.

Jornal: trata-se de um dos mais antigos veículos de informações e sua cobertura atinge basicamente áreas metropolitanas, com disponibilidade de edições locais ou até mesmo em bairros. É aconselhável que as entrevistas sejam gravadas pela entidade para que, em caso de distorção na publicação, haja possibilidade de contestação.

Rádio: é um veículo que ainda possibilita impacto em diversos públicos, por vezes mais rápido que a TV tendo a facilidade de ser ouvido no carro, em casa, no trabalho, no aparelho celular ou pela internet. Por ser um veículo antigo a ideia de utilizá-lo atualmente, em um mundo repleto de tecnologias, pode parecer um tanto quanto antiquada, mas as emissoras de rádio com foco no jornalismo são mídias importantes. A audiência dessas é crescente e os jornalistas, formadores de opinião, têm seus comentários multiplicados, com o uso dos *podcasts*.

Nas entrevistas para rádio não se pode ignorar os riscos do programa ser ao vivo, sem edições, com perguntas diretas e capciosas. Contudo, com uma preparação adequada, os resultados de uma boa entrevista podem ser imediatos.

Internet: deve ser tratada com muito cuidado, pois ao mesmo tempo em que apresenta um enorme potencial nocivo, pode ser uma das maiores aliadas da comunicação em momentos de crise já que é um meio de divulgação de informações que não passa por nenhum filtro. Ou seja, a informação estará disponível da mesma maneira como foi elaborada.

Além de servir de instrumento de divulgação de informação para seus públicos, a internet deve ser usada como instrumento de pesquisa e de busca de informação.

As associações de aposentados ou ligadas à patrocinadoras, institutos, entidades e demais grupos organizados da sociedade civil mais ativos costumam ter página na internet onde constam quais são os seus princípios, valores, missão, visão, objetivos, campanhas, vitórias, dentre outras informações. É possível, por meio do conhecimento mais aprofundado, identificar quais desses grupos têm o potencial de atingir a organização e orientar a melhor forma de lidar com eles. Fazer o monitoramento sistemático desses grupos, principalmente, em épocas de crise é fundamental, pois eles divulgam suas mensagens por meio de seus sites, sem falar, é claro, das crises de confronto que geralmente são provocadas por esses grupos.

Site da Entidade: esse deve ser atualizado constantemente com informações relevantes para o público a ser atingido. Quando se investe em um site o acesso dos públicos deve ser bastante facilitado, bem como os serviços que são disponibilizados. Isso porque, a velocidade com a que a informação chega aos usuários é extremamente rápida, superando qualquer limite físico.

Além disso, através do site, é possível manter uma interação proveitosa, esclarecendo dúvidas, apresentando os serviços e solucionando problemas.

E-mail marketing: esta é uma ferramenta de divulgação que pode servir para oferecer informações aos públicos de forma segmentada, ou seja, um mesmo comunicado pode ter várias formas de ser explicado e pode ser diferenciado de acordo com: idade, região, faixa etária, plano de previdência, etc.

Informe publicitário: veiculado nos principais jornais, revistas e canais de televisão pode ser utilizado em situações de crise. São espaços comprados nos quais a entidade pode transmitir sua mensagem para atingir a grande massa. O texto deve ser claro, objetivo e, se possível, curto, visando esclarecer os principais pontos expostos pela crise para minimizar os efeitos negativos. É interessante divulgar nestes anúncios os canais de relacionamento, contendo um número de telefone gratuito e o endereço eletrônico por meio dos quais os públicos possam interagir e esclarecer suas dúvidas.

7 – PÓS-CRISE

1. Lições Aprendidas

É importante fazer uma avaliação criteriosa do que foi bem feito, do que ocorreu de forma inadequada, e do que poderá ser feito melhor da próxima vez. Aprimorar os vários elementos de preparação para as crises é outra atividade obrigatória para qualquer Comitê de Crise.

Depois de terminado o período agudo da crise, ou seja, quando as operações estiverem retornando à normalidade, é imprescindível realizar uma pesquisa junto aos públicos de interesse para saber o quanto foi afetada a imagem ou reputação da entidade.

Este momento serve para promover um levantamento de todas as ações que foram realizadas durante a crise, e determinar indicadores que mensuram o desempenho da operacionalização do plano.

Alguns passos que devem ser observados nesse momento de calmaria: "Faça um bom *de-briefing*. Documento. A documentação é fundamental. Avalie quanto custou a crise. Reconheça os heróis. Comunique-se com os demais constituintes. Tome cuidado com os legisladores. Faça tudo que prometeu fazer." (NEVES, 2002, p. 229-233).

O *de-briefing* é uma forma de rever o briefing inicial, a fim de aprimorar e corrigir determinados aspectos que constavam antes da crise. Essa é uma maneira de verificar se os interesses, inicialmente estabelecidos pelo levantamento, estão de acordo com a realidade de um pós-crise.



Esses danos revestem-se, agora, não só de caráter demonstrativo, mas sim avaliativo, pois servem para modificar e ajustar estratégias. Todos são índices que medem o grau de desgaste da organização. Isto permite verificar como a organização se desempenhou durante a crise, como administrou, onde deve melhorar, e que aspectos dos relacionamentos com seus públicos devem ser revistos.

Outro ponto dessa fase final é o controle, que em um planejamento é indispensável para a avaliação das ações realizadas, ou seja, "[...] propicia verificar se há desvios das ações planejadas" (KUNSCH, 2003, p.354). Permite observação sobre cada aspecto realizado e seu grau de êxito. No controle, também, é possível verificar outras prioridades que não foram mencionadas no plano, mas que no desenvolver da crise se fez necessário monitorar.

O controle caracteriza-se como instrumento de verificação periódica, regular, que abastece de informações a etapa final, que é a Avaliação.

A avaliação é o melhor mecanismo para se evidenciar que o esforço, o empenho e os gastos valeram a pena, além de ser uma forma de promover mudanças culturais necessárias ao bom desenvolvimento organizacional. Aspectos para avaliar são muitos, mas o essencial aqui é avaliar e apresentar resultados. A apresentação de resultados é fundamental, pois sistematiza as informações de forma analítica.

Uma definição objetiva e clara sobre a avaliação de um processo de planejamento, " [...] a avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões feitas ao processo. O distanciamento ocasional entre os objetivos estipulados e seu cumprimento pode ser resultado de ocorrências externas e internas à organização (TAVARES, 2000, p.386).

2. Recuperação da Imagem

A partir desses dados, será possível reestruturar rotinas, processos, direcionar ações de comunicação com o objetivo de reparar danos à reputação, reconquistar espaço e reposicionar produtos e serviços. A função deste planejamento é fortalecer a resiliência da Entidade. Todos são passíveis de erro. Aqueles que forem capazes de assumir suas falhas, consertar seus erros e surpreender favoravelmente seus públicos usufruirão de um respeito maior, pois serão também reconhecidos como confiáveis nos momentos adversos.

O trabalho de reconstrução exigirá um bom planejamento estratégico de comunicação. Os resultados da pesquisa serão fundamentais para se conhecer a real percepção dos diferentes públicos após a crise e, então, iniciar o planejamento e implantar as ações cabíveis. Os esforços da comunicação (Relações Públicas, Propaganda, Assessoria de Imprensa, Marketing etc.) devem ser somados para conquistar os objetivos pretendidos.

3. Converter a Crise em Oportunidade

O tema gerenciamento de crise é muito pouco explorado e discutido no Brasil, mas está crescendo gradativamente. Como a maioria de outras técnicas e instrumentos de comunicação que são utilizados e que surgiram em outros países, principalmente nos Estados Unidos, este é mais um que se encontra em estágio

mais evoluído por lá.

Existem diferentes abordagens na condução do gerenciamento de crises nos vários países, uma vez que as realidades sociais, econômicas, políticas e culturais são distintas. Entretanto, com a penetração crescente da internet, a troca de informações é cada vez mais rápida e constante e isso vem permitindo que o cidadão brasileiro fique mais bem informado e consciente de práticas mais consagradas.



O planejamento de gerenciamento de crises serve de suporte para que os profissionais ajam com menos improvisação e mais fundamentação. Não se pode confiar no improviso quando se trata de tudo o que foi conquistado. Existe um planejamento para proteger a entidade e este trabalho contou sobre ele até aqui. Implementa-lo é apenas manifestação de vontade.

A Comunicação, pela sua própria natureza, desempenha um papel chave no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a entidade e seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca harmonizá-los. Sabemos que a harmonia é o oposto do conflito e este é, justamente, o primeiro sintoma de uma crise.

É estimulante pesquisar sobre este tema uma vez que ele é surpreendente. Certas vezes se sabe como começa, mas nunca como termina. A adrenalina está à flor da pele dos envolvidos. Cada dia que inicia é um dia potencial para uma crise, mas também é um dia potencial para se preparar para ela. Cabe às pessoas se decidirem de que lado guerem ficar.

É imprescindível que a entidade efetivamente esteja tendo as atitudes que comunica nos momentos de crise, pois não é possível sustentar uma comunicação que não seja baseada na realidade.

8 - BIBLIOGRAFIA

- Material elaborado para a Trilha III Comunicação e Relacionamento por Marisa Santoro Bravi, especialista da UNIABRAPP
- BARREIRO, José Henrique. A jóia da alma. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 29, p. 28-31, out./ dez. 1998.
- BLACK, Sam. ABC de las relaciones públicas. Barcelona, Gestión 2000, 1994.
- BIRCH, John. Como sobreviver na crise. Sem crise. Revista Propaganda, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.
- _____. New factors in crisis planning and response. Public Relations Quarterly, New York, v. 39, n. 1, p. 31-4, 1994.
- BRICKMAN, Ravelle. Don't get mad... Get even: how to respond the media when the news is bad. Public Relations Quarterly, New York, v. 34, n. 2, p. 5-7, 1989.
- BOBO, Carolyn. *Hitachi faces crisis with textbook response. Public Relations Quarterly*, New York, v. 42, n. 2, p. 18-21, 1997.
- CARVALHO, Plínio de Souza. Dando a cara para bater. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 17, p. 35-6, out./dez. 1995.
- CARVAS JÚNIOR, Waldomiro. Relações públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida
 M. Krohling. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CORRADO, Frank. A força da comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Carlos A., CONDE, Neyde. Risco de naufrágio. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 27, p. 18-23, abr./jun. 1998.
- DYER, Samuel Coad. *Getting people into the crisis communication plan. Public Relations Quarterly*, New York, v. 40, n. 3, p. 38-41, 1995.
- FITZPATRICK, Kathy. *Ten guidelines for reducing legal risks in crisis management. Public Relations Quarterly*, New York, v. 40, n. 2, p. 33-8, 1995.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias. Londrina: Ed. UEL, 1998.
- GIANGRANDE, Vera. Quem não deve não teme. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 11, p. 13, jan./mar. 1994.
- GORNEY, Carole. The new rules of litigation public relations. The Public Relations Strategist, New York,
 v. 2, n. 2, p. 23-29, 1996.

- GONZÁLES-HERRERO, Alfonso, PRATT, Cornelius B. *How to manage a crisis before or whenever it hits.* Public Relations Quarterly, New York, v. 40, n. 1, p. 25-9, 1995.
- GUILLEBEGEAU, Julie. *Crisis management: a case study in the killing of an employee.* Public Relations Quarterly, New York, v. 34, n. 3, p. 19-21, 1989.
- GRUNIG, James E., HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winson, 1984.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Obtendo resultados com Relações Públicas: como utilizar as Relações Públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. S ão Paulo: Pioneira, 1997.
- _____. Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. Relações Públicas e excelência em comunicação. In: Estudos ABERJE 1. São Paulo, 1998. p. 49-62.
- LAPLANT, Katie. *The Dow Corning crisis: a benchmark.* Public Relations Quarterly, New York, v. 44, n. 2, p. 32-3, 1999.
- LEMOS, Alexandre. Sac's: um eficiente remédio contra notícia ruim. Revista About, São Paulo, n. 472, p. 4, mar. 1998.
- LESLY, Philip. Os fundamentos de Relações Públicas e da comunicação. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MANERA FILHO, Humberto. Sem medo de icebergs. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 26, p. 4-9, jan./mar. 1998.
- MILLER, Kate. *Issues management: the link between organization reality and public perception.* Public Relations Quarterly, New York, v.44, n.2, p.8-11, 1999.
- MINCHEFF, Ronald. Crisis preparation and response. In: III FÓRUM IBERO
- NASSAR, Paulo. História e comunicação empresarial. Comunicação Empresarial, São Paulo, n. 31, p. 34-6, abr./jul. 1999.
- O'ROURKE, Raymond. *Learning from crisis: when the dust settles.* The Public Relations Strategist, New York, v. 2, n. 2, p. 35-8, 1996.
- RAIGADA, José L. *La comunicación corporativa de la gestión de crisis*. In: Teoria de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Sintesis, 1997. p. 167-194.
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. p. 363-388.
- CALDINI, Alexandre. Como gerenciar a crise. Exame. São Paulo, v.34, nº2, p.116-18, janeiro 2000.
- http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/preceitos-e-exemplos-de-plano-de-gerencia-mento-de-crises/13237/
- http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/esportelazer/0001.htm

9. COMISSÃO TÉCNICA REGIONAL CENTRO-NORTE DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Coordenadora

Ana Cristina Vasconcelos (SISTEL)

Membros

Jesineide Celeste de Arrais (SISTEL)
Kleber Rocir Resende (FACEB)
Juliana Ricardo Ferreira (PREVINORTE)
Laís Andréia da Trindade Feitoza (CERES)
Marco Aurélio Valadares Weyne (POSTALIS)
Marlene Gontijo dos Reis Almeida (OABPREV-GO)
Paolla Christine de Oliveira Dantas (FUNPRESP-JUD)
Sergio Almeida de Souza Lima (CENTRUS)
Tereza Cristina Cruvinel Vieira Monteiro Costa (ELETRA)
Thatiane Silva Mesquita de Freitas (FIPECQ)
Viviane de Oliveira Araújo (SEBRAE PREVIDÊNCIA)

10. COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Diretora Responsável

Jussara Carvalho Salustino (ECOS)

Coordenadora

Márcia Cristina Locachevic (FUNCESP)

Membros

Ana Cristina Vasconcelos (SISTEL)
Beatriz de Medeiros (FUNDAÇÃO COPEL)
Carolina Linhares Marques da Cruz (FUNDAÇÃO REFER)
Carolina Pereira Simões Otte (FUSESC)
Jorge Luiz da Silva Ribeiro (ICATUFMP)
Laura Jane Batista de Lima (FACHESF)
Luciana Pacheco Souto (ECONOMUS)
José Luciano Janeiro Frucht (REAL GRANDEZA)
Maria Teresa Carneiro F. Garrido da Silva (PETROS)
Monica Aranha Storino (CBS PREVIDÊNCIA)
Patricia Sales de Oliveira Costa (SP-PREVCOM)
Roberto Sabato Cláudio Moreira Júnior (PREVI)
Rosângela Santana Rocha (FAELBA)
Sérgio Augusto Ferreira Lemes (FUNDAÇÃO LIBERTAS)
Victor Aluísio Correia Silva (FORLUZ)





Tel.: (11) 3043.8777

Fax: (11) 3043.8778/3043.8780

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20° andar – Brooklin Novo

04578-903 - São Paulo - SP

www.abrapp.org.br

www.facebook.com/abrapp

