

## O Papel da Comunicação na Gestão de Crises

### Resumo

A velocidade da comunicação e a dificuldade dos executivos de resolver os problemas acabam gerando crises de imagem que ameaçam a reputação de pessoas e organizações. Além de colocar em risco o negócio e o futuro da empresa. A comunicação tem um papel decisivo na percepção da sociedade em relação às crises. Equivocadamente atribui-se à comunicação a função de liderar esse processo, quando seu papel está limitado a promover e preservar a imagem das organizações. A gestão da crise deve envolver todos os dirigentes da organização e pressupõe prevenção, gestão de riscos, muita informação e mapeamento das vulnerabilidades.

Palavras-chave: Imprensa, crises empresariais, administração de crise, comunicação organizacional, comunicação e crise.

### EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

#### Resumen

La velocidad de la comunicación y la dificultad de los ejecutivos en resolver problemas acaban por generar crisis de imagen que amenazan la reputación de individuos y organizaciones, además de poner en riesgo el negocio y el futuro de la empresa. La comunicación tiene un papel decisivo en la percepción de la sociedad en relación a la crisis.

De manera equivocada se le atribuye a la comunicación la función de liderar ese proceso, cuando su rol se limita a promover y preservar la imagen de las organizaciones. La gestión de crisis debe incluir a todos los dirigentes de la organización y presupone la prevención, gestión de riesgos, abundante información y mapeo de las vulnerabilidades.

Palabras clave: Prensa, crisis empresarial, administración de crisis, comunicación organizacional, comunicación y crisis.

### THE COMMUNICATION ROLE IN CRISIS MANAGEMENT

#### Abstract

The speed of communication and the difficulty that executives experience when solving problems end up by generating image crises that jeopardizes individual and organizational reputation, thus putting at risk business and the future of the company. Communication plays a crucial role in the perception that society has in regards to crisis.

Wrongfully, communication has been considered as the leader of such process, although its role is limited to promote and to preserve the organizations' image. Crisis management must include all leaders of the organization, and requires prevention, risk management, lots of information and mapping vulnerabilities.

Key words: Press, enterprise crisis, crisis management, organizational communication, communication and crisis.

João José Forni  
Mestre em Comunicação pela  
Universidade de Brasília. MBA em  
Gestão Estratégica pela Universidade de  
São Paulo.  
jfoforni@terra.com.br

Costuma-se designar qualquer problema das organizações como crise. Um equívoco, certamente. Crise é mais do que um problema. Mas desde 2008, a palavra acabou se incorporando ao jargão empresarial. Teima em não sair das manchetes. Não bastassem as crises rotineiras, envolvendo governos e empresas, a tempestade que começou a varrer a economia mundial, a partir de setembro daquele ano, trouxe a crise definitivamente para as primeiras páginas.

Crise é uma ruptura na normalidade, que ameaça a reputação e os negócios (Duarte: 2010). É um fato negativo que, na maior parte das vezes, escapa ao controle da empresa. A palavrinha que incomoda e denota uma situação de perigo, pairando sobre as organizações, se tornou também obrigatória no repertório dos artigos e compendios administrativos e econômicos. Por isso, a gestão de crises passa a ser competência cada vez mais exigida dos administradores. Nesse contexto, o papel da mídia também toma uma dimensão importante, porque o poder de difusão acaba sendo um agravante da crise.

As organizações estão preparadas para enfrentar crises, principalmente quando a situação torna-se grave e exige do administrador decisões rápidas e estratégicas? Pelos acontecimentos recentes, mesmo após todos os alertas, podemos inferir que muitas empresas e governos não estão devidamente preparados para enfrentar crises de grandes proporções. Atrapalham-se ou demoram na tomada de decisão, cometem erros graves nas crises mais sérias e não seguem fundamentos básicos recomendados para situações de risco.

O exemplo hoje mais evidente pode ser tirado da explosão e consequente vazamento de milhões de litros de petróleo da plataforma da British Petroleum-BP, no Golfo do México, entre abril e setembro deste ano. A sucessão de erros, gafes e disputas com o governo americano agravaram o acidente pelos danos irreparáveis, tanto ao meio ambiente, quanto à imagem da organização. No período mais agudo da crise, a BP perdeu 35% do valor de mercado, um tanto difícil para qualquer empresa, mesmo a gigante inglesa.

Não importa a natureza da atividade. As empresas e os governos deviam saber que tão importante quanto gerenciar as crises, é monitorar os riscos

da atividade para evitar situações limite. É mais fácil gerenciar e sair bem na crise, quando a organização se prepara. Mas o tema ainda não faz parte dos programas de treinamento e de prevenção dos executivos. Muito menos da área pública. Com raras exceções, não existe cultura de prevenção de crise. Como em outros programas, prefere-se a atitude reativa ao invés de ações proativas, que evitam prejuízos ou transtornos graves aos negócios. Essa cultura está presente apenas em algumas multinacionais, mas passa longe das organizações públicas.

As empresas de relações públicas tem procurado se especializar no gerenciamento das situações de crise. As agências de publicidade, de modo geral, não tem tradição na prestação desse serviço. Falta experiência e habilidade para dar suporte aos clientes nessa hora. Acaba sobrando para as assessorias de comunicação das próprias empresas, que buscam adquirir competências para ajudar as organizações a superar situações difíceis. O resultado muitas vezes é a improvisação, num setor que exige cada vez mais profissionalismo. Isso não acontece apenas com pequenas e médias empresas.

Gigantes, do porte de uma BP ou Toyota, com meros erros primários na hora da crise. "A condução do vazamento pela BP, de uma perspectiva da gestão de crise, ficará na história como um dos grandes exemplos de como tornar uma situação pior pelas falhas de comunicação", disse Michael Gordon, do Grupo Gordon Strategic Communications, de Nova York.<sup>1</sup>

Grandes organizações já colocaram o gerenciamento de crise na pauta de treinamento dos executivos. Mas os programas ainda se limitam basicamente às relações com a mídia. Esquecem outros públicos decisivos. Não aprendem a blindar o negócio, para evitar que a crise afete o "cor business" da empresa. Geralmente a comunicação é acionada, quando o fato negativo está consumado. A comunicação, ao invés de ser apenas parte da solução, passa a ser o único meio de amenizar o problema. Nessa situação, não dá para fazer milagre. É ainda Michael Gordon, quem afirmou à Reuters, sobre o desastre de gerenciamento da crise da BP: "é uma combinação de falha de transparência, uma falha no discurso direto

<sup>1</sup> <http://www.reuters.com/article/idUSTR.E65S3JL20100629>- Consulta em 20/09/2010

e uma falha de sensibilidade para com as vítimas. Quando você está administrando um desastre ambiental desta magnitude, você não apenas tem que administrar o problema, mas também administrar todos os stakeholders"<sup>2</sup>

#### Gerência de crise e de risco

É preciso separar gestão de crise e gestão de risco. E entender o papel da comunicação na crise. O profissional de comunicação não gerencia a crise. Essa deve ser tarefa de um grupo específico, geralmente um time profissional, que forma o comitê de crise. A comunicação é um dos mais importantes pilares da gerência de crise, não há dúvida. Se não houver trabalho conjunto, o esforço de um e de outros não será suficiente para administrar o problema. A comunicação sozinha não resolve. Quando uma crise se abate sobre a organização, ela transcende a comunicação. Esta vai auxiliar a empresa a amenizar a repercussão da crise, a percepção que a sociedade terá do fato negativo, sempre um agravante nessas situações. Afinal, a comunicação é a guarda da marca, da imagem.

As crises não avisam onde vão acontecer: pode ser na área financeira, segurança, operações, na gestão da empresa. A maioria decorre de atos de gestão. Pesquisas conduzidas nos últimos dez anos pelo Institute for Crises Management<sup>3</sup>, dos Estados Unidos, mostram que cerca de 70% das grandes crises empresariais no mundo, não importa a dimensão, têm origem em erros de gestão. As empresas enfrentam situações difíceis decorrentes de atos de retórica ou decisões administrativas erradas, precipitadas ou mal intencionadas.

O gerente de crise, junto com o comitê, deve ser um executivo com autonomia para tomar decisões, como respaldo da cúpula da organização. A liderança também é fator decisivo na crise. Não existe administração de crise, sem comando e comprometimento da alta direção. "Planos de crise tem grande probabilidade de falhar sem a integral participação do board

<sup>2</sup> <http://www.remes.com/article/idUSTRE65S3L20100629>- Consulta em 20/09/2010.

<sup>3</sup> [http://www.crisisexperts.com/reports\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/reports_main.htm)- Consulta em 15/09/2010.

da organização" (AUGUSTINE: 2009). Nesse grupo, certamente um dos papéis fundamentais, mas não único, é o do profissional de comunicação. Junto com um coordenador, mais as áreas jurídica, de segurança e inteligência, auditoria, recursos humanos e do diretor responsável pelo setor onde ocorre a crise, eles compõem o comitê ou gabinete de crise. Poucas pessoas. Mas decisivas, com autonomia e autoridade.

Do trabalho do profissional de comunicação depende a versão de como a crise vai chegar à sociedade. Você pode ter excelentes profissionais de comunicação, estratégia perfeita para neutralizar notícias negativas e até um bom relacionamento com a mídia. Mas se o núcleo da crise não for conduzido com eficiência, transparência e profissionalismo, esse trabalho na comunicação não adianta. A empresa tem que fazer sua parte da melhor maneira possível, administrar todos os passivos gerados por uma crise. Então, a comunicação entra fazendo aquilo que sabe, principalmente aparando as relações com os meios de comunicação, afinando o discurso dos executivos, avaliando cenários e monitorando a versão da crise. A zona de sombra entre gerenciar a comunicação e administrar a crise acaba levando os executivos a esperar que a comunicação sozinha resolva o problema da empresa. Nada mais errado.

Gestão de crises tem a ver com poder econômico? Talvez. Os americanos, por exemplo, tem mecanismos de gerenciamento de crise bem estruturados. Estudam o que acontece com as empresas concorrentes e acabam aprendendo com os erros dos outros. Existem muitas organizações especializadas em monitorar crises empresariais, prestar consultoria, difundir preceitos e ensinar a evitá-las ou, pelo menos, a explicá-las. Eles chegam ao requinte de segmentar por tema. Hoje, já existem empresas de gerenciamento de crises especializadas e exclusivas para as áreas educacional, hospitalar, militar, financeira, por exemplo. Exemplos não faltam. Além do recente acidente ambiental, outro tipo de crise que teima em atingir as empresas americanas e, mais recentemente, também as da Europa são atentados violentos contra a vida.

Quem não lembra do triste episódio ocorrido na Universidade Virginia Tech, em 2007, quando 32 estudantes e professores foram mortos por um colega. Em 2007 e 2008, dois atentados semelhantes ocorreram

na Finlândia, apesar de o mesmo protagonista ter passado ostensivamente no YouTube as ameaças contra os colegas. Nesses episódios, ocorreram erros primários de gestão de crise. A começar pela falta de prevenção das ameaças e monitoramento dos riscos que poderiam ter minimizado a tragédia.

Com toda a experiência dos países mais desenvolvidos em gestão de risco, ainda assim, até profissionais experientes são surpreendidos e cometem erros graves na avaliação de crises potenciais. Conflitos raciais, greves, protestos e outros tipos de crise que afetam governos; acidentes ecológicos, crises financeiras ou na área de saúde são outros remanescentes de alto risco para a imagem. Como são fatos que afetam as organizações de qualquer ramo, a administração de crises se consolidou como uma competência necessária e imprescindível no currículo dos CEOs.

#### Experiência latinoamericana

Na América Latina, ainda são poucas as consultorias especializadas nessa atividade. Por isso, busca-se soluções internas. Há algumas empresas, como a brasileira Petrobras, que, após eventos negativos para a imagem, no passado, criou gerência de crise muito bem estruturada e investe bastante nesse tema. Vazamentos de petróleo, além do grave acidente com a Plataforma P36, em 2002, levaram a empresa brasileira a profissionalizar a gestão de crises. Hoje, provavelmente é uma das organizações petrolíferas com a melhor estrutura para gerenciar crises, tanto no âmbito operacional, quanto de comunicação, no Brasil e no exterior.

Na América do Norte e Europa, da década de 80 para cá, a prática da prevenção, com investimentos e qualificação para evitar situações de risco, já é comum. Mas na América Latina não há ainda uma tradição nesse particular. Apesar das experiências negativas do passado, a gestão de crise ainda deixa a desejar. O governo brasileiro, por exemplo, tem extrema dificuldade de administrar até crises banais. Fatos negativos, com envolvimento de autoridades ou funcionários, que acontecem nos ministérios e até dentro do Palácio do Planalto (Sede do governo), as autoridades levam dias para resolver. Nestes oito anos do Governo Lula, já aconteceram pelo menos três escândalos envolvendo ministros na Casa Civil, ou seja, a antessala do Gabinete do presidente, atribuindo-se mais à

mídia o impacto negativo do que aos erros das autoridades envolvidas. Essa é uma maneira equivocada e cômoda de empurrar a crise para debaixo do tapete. Errada, portanto.

O mesmo acontece com algumas multinacionais que, nos últimos anos, chegaram à América Latina, como as empresas telefônicas, montadoras de automóveis, concessionárias de tv a cabo e bancos. Além de cometerem erros graves de atendimento, gerenciam erradamente situações de crise, com prejuízos aos usuários. De moram a tomar decisões; porta-vozes equivocados, declarações intempestivas, evasivas e tentativas mais de esconder do que esclarecer. Sucessivos erros acabam afetando o negócio.

Gerenciamento de crise que começa mal, dificilmente acaba bem. O sucesso ou fracasso depende das ações tomadas nas primeiras 24 horas. Quando a administração da crise escorrega, o resultado imediato bate na comunicação. A opinião pública não fica confortável com as explicações e a mídia acaba explorando e agravando a crise. A simples publicação de matéria paga, dizendo que está tudo sob controle, é uma medida apenas para cumprir um ritual ou dar satisfação aos acionistas e empregados. Do ponto de vista da comunicação, é inócua. O que a sociedade quer é informação clara, objetiva, com argumentos consistentes de defesa ou reparação. E isso a imprensa, se perceber seriedade, vai publicar.

O aprimoramento dos mecanismos de prevenção deverá ser o próximo passo a avançar na gestão de crise. Hoje, a ênfase está na gestão de risco, uma vez que parte-se da premissa de que a maioria das crises é previsível. Jonathan Bernstein, especialista em gestão de crises nos EUA, assegura que nos seus 25 anos de atividades, pela experiência adquirida, 95% das crises poderiam ser previstas.<sup>4</sup> Ou seja, elas dão sinais que irão acontecer. Por isso, as empresas têm como se preparar.

#### Crises afetam imagem e resultados

É muito difícil para a comunicação sensibilizar os executivos sobre o desgaste de imagem numa crise. Aferição de imagem para muitos

4 <http://www.bernstein-crisismanagement.com/ni/crisis-manager-090702.html> - Consultado em 24/09/110

administradores ainda é algo intangível, difícil de medir e entender. Em função disso, não se impressionam sobre a importância da reputação, num mercado em que passar credibilidade, muitas vezes, pode ser mais importante do que vender produtos.

Pela formação acadêmica e utilitária de muitos gestores, preocupam-se com os gráficos do mercado. Só quando o efeito da crise atinge os resultados, as vendas caem e os clientes se afastam, aí eles percebem o prejuízo de ocorrências mal administradas. Existem pesquisas mostrando que há uma relação direta entre a boa imagem da organização e a cotização das ações nas bolsas de valores. Em média, ativos intangíveis representam cerca de 65% do valor de mercado da maioria das empresas públicas. É por aí que a comunicação deve sensibilizar os administradores.

Pesquisas quantitativas feitas no Brasil com empresários, jornalistas e outros formadores de opinião, para medir a percepção das notícias negativas, mostraram que elas têm um impacto quatro vezes maior na construção da imagem do que o das informações positivas. Significa que o peso da cobertura de crise na imagem da organização é extremamente negativo para a reputação e para os negócios. A avaliação de imagem passa, pois, a ser instrumento de trabalho. Com a ajuda de boas consultorias, já é possível monitorar dia-a-dia a imagem da organização. E isso pode balizar decisões estratégicas sobre o negócio.

O Brasil enfrentou em 2006 e 2007, após dois graves acidentes aéreos, um gargalo no transporte aéreo, que atrasou vôos e paralisou aeroportos. Os brasileiros convencionaram chamar o episódio de "apagão aéreo". Certamente as empresas aéreas fizeram pesquisas após os acidentes e o apagão. Algumas consultorias calcularam o prejuízo desse apagão para as companhias de aviação brasileiras em bilhões de reais, levando em conta, não só o prejuízo e a queda do valor de mercado, mas toda a perda na cadeia produtiva decorrente de atrasos, cancelamentos de vôos, mercadorias entregues e negócios cancelados.

Os Correios, empresa pública brasileira, detentora do quase monopólio no transporte de correspondência e malotes, com uma tradição centenária, enfrentou em 2005 uma grave crise de imagem. Diretoria e funcionários foram envolvidos em denúncias de corrupção. Uma Comissão Parlamentar

de Inquérito-CPI, no Congresso Nacional, acabou descobrindo pagamento a parlamentares em troca de votos no Congresso. Foi um dos piores momentos na história dos Correios brasileiros. Apenas em uma diretoria, segundo informações de gerentes, o prejuízo com negócios não realizados teria chegado a R\$ 140 milhões. Crise, portanto significa prejuízo.

A empresa moderna não pode viver sem medir resultados. Isso vale tanto para a área financeira quanto para a de comunicação. As percepções que a sociedade e os potenciais clientes têm das empresas e dos governos irão balizar os negócios, os investimentos, as decisões futuras. Para citar um exemplo. Ninguém discorda da força da marca Parmalat. Os negócios da empresa, no Brasil, ainda hoje estão sensibilizados pelos efeitos da crise ocorrida na Itália e que acabou atingindo a marca no exterior. Anos depois da crise, a filial brasileira tem dificuldade de obter capital de giro, devolvendo fábricas que comprou e atrasando pagamentos a fornecedores.

Isso vale também para marcas fortes e que se evaporaram em função das crises, como Varig, Mesbla, TWA, Enrom, WorldCom, Arthur Andersen, Pan Am, Union Carbide e tantas outras. Acionistas, fornecedores, clientes e o mercado em geral se impressionam com desempenho, principalmente quando os números afetam os balanços das companhias. Além disso, a chegada de muitas multinacionais trouxe uma cultura, pouco afeita ao brasileiro, de cobrança de resultados.

O papel da mídia nas crises

A mídia cumpre um papel importante na cobertura das crises. Como a imprensa gosta do conflito, do contraditório, crises são pautas excelentes. O problema é quando a imprensa extrapola e maximiza a crise, muitas vezes editorializando a pauta. Durante crises mais graves, envolvendo o presidente Lula da Silva, do Brasil, jornais e revistas de grande circulação produziram algumas manchetes, com base em análises superficiais, quase sempre pautadas por parlamentares da oposição ou desafetos políticos.

Outras reações decorreram de vazamentos de documentos, que são repassados ao Congresso Nacional, mas protegidos sob sigilo bancário. Os senadores e deputados aproveitaram-se das Comissões Parlamentares de Inquérito-CPIs para transformá-las em vitrines. Muitas vezes, pautam a

mídia com base em factóides. Em tempos de jornalismo online, o jornalista sai correndo para produzir chamadas e matérias em blogs, agências de notícias, rádios e canais de TV, sem que o tema esreja devidamente apurado. Em muitos casos, até mesmo sem ouvir o outro lado.

Segundo um editor de revista de circulação nacional, em Brasília, as crises de governo estimulam uma gincana semanal entre as revistas de grande circulação, para ver quem sai na frente com o furo. Resultado: algumas manchetes acabam sem substância para se sustentar. Oois dias depois, ninguém mais fala do assunto, diante dos desmentidos, das inconsistências e até de erros factuais.

Essa ansiedade pelo furo ajudou a derrubar, em 2006, o então todo poderoso Ministro da Fazenda do Brasil, Antonio Palocci. A revista brasileira Época, na corrida pelo furo, recebeu a informação de que havia depósitos suspeitos na conta de um caseiro, que vinha denunciando o ministro. A revista, precipitadamente, embarcou no logro e jogou a informação online, levantando suspeitas sobre os depósitos, que poderiam ter vindo de pessoas ligadas a oposição ao governo Lula. Com isso, arranhou um valor fundamental da imprensa: credibilidade. Isto porque o depósito na conta do caseiro não tinha qualquer relação com as denúncias, como supunha o governo. Os depósitos suspeitos, comprovados depois, provinham do pai do caseiro, que vivia no Nordeste do país. Era um segredo de família que veio à tona para desmentir a matéria apressada da revista.

Se as empresas ainda patinam em procedimentos básicos nas crises, a imprensa, com o se ve, também escorrega. Matérias apressadas, como costumam ser as relacionadas a crises, acabam erradas ou cometem injustiças. É preciso apurar melhor e só publicar quando o assunto estiver mais claro. Alguns acusados se valem dessa fragilidade para se defender e ficar impunes. As vezes, o foco da notícia publicada está errado, não ficou claro e confunde mais do que informa.

Os governos com viés diatribucional gosram de culpar a mídia por suas crises. Dizem que a imprensa aposta no quanto pior melhor. Que faz o jogo da oposição. São autoridades que não admirem o contraditório. Sonham em manietar a imprensa, porque a consideram um empecilho as atividades nem sempre éticas do próprio governo.

A imprensa é importante nas crises para trazer a opinião pública assuntos que, as vezes, são apurados em gabinetes, auditorias internas, processos sigilosos e não chegam a sociedade. A imprensa, muitas vezes, contribui com os órgãos fiscalizadores e até o Congresso Nacional, porque traz assuntos que a sociedade não conhece, mas tem a obrigação de saber. Pelo menos, rem-se a vanragem do debate, do contraditório, o que para a democracia é muito bom. A imprensa só não pode, e por vezes o faz, se transformar em promotor e juiz, avocando o papel equivocado de acusar e julgar quem é acusado. Em tempos de jornalismo online, busca do furo, proliferação de blogs e redes sociais é um perigo a divulgação de notícias sem a devida apuração. Na imprensa, corre-se o risco de distorcer a informação em benefício do furo. Ou, pior, cometer injustiças difíceis de ser consertadas.

A imprensa também tem dificuldades para cobrir crises. Algumas fontes tentam ainda usar a velha prática de minimizar, tentar enganar a opinião pública. A sociedade atual evoluiu muito. Mesmo numa população de poucos leitores e com grandes desníveis culturais, até quem escuta rádio ou assiste a TV acaba entendendo e cobrando mais transparência. O espectador ou leitor não engole qualquer coisa. Muitas fontes são pouco convincentes para convencer a opinião pública nas crises. O CEO da BP, durante a crise, Tony Hayward, não transmitia segurança e comprometimento na sinceridade nas suas declarações. Ele sempre queria esconder evidências que as imagens online mostravam ao vivo e a cores.

Embora não se possa julgar a mídia pela busca do furo, existem muitos interesses em jogo nas crises. Pode haver intenção de direcionar a pauta, maximizando alguns temas e minimizando outros. Época de eleições é um bom exemplo. Talvez o problema não esteja na dimensão da notícia publicada, mas na pauta. Nas crises, a imprensa pode ser mais pausada pelas fontes ou grupos de pressão - o que inclui até mesmo órgãos fiscalizadores - do que pelo interesse público. Muitas pautas são conduzidas pelas fontes ou lobbies e a imprensa entra no jogo dando uma dimensão desproporcional a certos temas. Deve-se ter cuidado, porque pode haver interesses políticos ou econômicos por trás das grandes crises.

As empresas, cabe enfrentar o problema e respeitar as principais premissas da gestão de crise: agir rápido, dispor-se para informar tudo,

nao p o upar ninguém, escolher um bom por ta-voz e dar a tenc;ao as pessoas afetadas.

### Conclusao

Gestao de crise passa a ser, porta nto, urn a co mpeten cia exigida hoje dos principais gestores empresariais. O pitar da comunicac;ao, embora decisivo nos momentos cruciais da organizac;ao, não basta para resolver crises de imagem. A experie ncia da equipe de relac;oes públicas faz urna grande diferen;a. Mas a gestão de crise compete nte, principalmente os casos mais complicados, exige a constituic;ao de um gabinete de crise. "Há evidencias de que o p ior momento para iniciar um relacionamento com a imprensa ou aprender a lidar com a crise é dura nte urna crise"<sup>5</sup>.

Portanto, para a área de co municac;ao as crises são um desafio. Um plano de gerenciamento de crises nao pode ser construído na hora da crise. Mas, com antecedencia, baseado na prevenc;ao, no levantamento das vulnerabilidades e num relacionamento duradouro com a mídia. É ta mbém um tempo de afirmac;ao. A impor tancia da comuni cac;ao numa o rganizac;ao é sempre lembrada e medida pelo desempenho em situac;oes de crise. Quando a situ ac;ao está sob controle, é mais fácil conduzir as ac;oes de comunicac;ao, até porque os executivos estao menos estressados, nao há temas polémicos em pauta, enfim, a comunicac;ao fluí de forma natural. Na crise, há um stress, quando nao o panico, que absolutamente agrava o problema e não é recomendado nesses momentos.

O estopim de urna crise pode ser o momento em que a orga nizac;ao enfrenta um fato negati vo grave, com potencial para desestabilizar a diretoria e ameac;ar o negócio ou as atividades. Nessa hora, compete a área de comunicac;ao mo ni to rar e estabelecer todas as pontes entre os executivos- que estao conduzindo a crise - com a imprensa, q ue vai di vulgar a versao da crise. Muíro provavelmente, o que as pessoas saberão sobre sua crise é o que a mídia irá publicar. Desse trabalho, vai depender a percepc;ao positiva ou negativa da sociedade. Esse episódio pode ser urna

5 ANTHON!SSEN, Peter. Crisis communica tion: Practica) PR strategies for reputa- tion managment and company survival. pp. 146.

oportunidade de afirmac;ao, de demonstrar respeito pelo consumidor, e até mesmo urna boa ocasio para fortalecer a marca.

### Referencias

- Antho nissen, Peter. (2008). *Crisis communication: Practica! PR strategies for reputation management and company survival*. London and Phila- delphia: Kogan Page.
- Augustine, Norman. (2009). *Como lidar com as crises. Os segredos para prevenir e solucionar situaroes críticas*. Rio de Janei ro: Ed. Elsevier.
- Caponigro, Jeffrey R. (2000). *The crisis conse/ouj*: Chicago: Contempo- rary Books.
- Duarte, Jorge. (2010). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento coma mídia. Teoria e Técnica*. 3.ed. Sao Paulo: Atlas.
- Forni, J. J. (2007). Comunicac;ao em tempos de crise. Entrevista a Revista Organicom - *Revista Brasileira de comunicac;ao OJganizacionaLe ReLaroes Públicas*- Ano 4- n° 6 - 1 o semestre de 2007. Sao Paulo: ECNUSP, pp. 196 a 211.
- Lucas, Lucia n e. (2007). (Org.) *Media Training. Como agregar valor ao negócio melhorando a relaráo com a imprensa*. Sao Paulo: Summus Editorial,
- Neves, Roberto de Cast ro. (2002). *Grisés Empresariais com a opiniao pública*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Nogueira, Nemercio. (1999). *Media Training*.Sao Paulo: Cultura Editores Associados.
- Rosa, Mário. A (2006). *Reputaráo na velocidade do pensamento*. São Paulo: Gerac;ao Edito rial.
- Susskind, Lawrence & Field, Patríck. (1997) . *Em crise com a opiniao pública*. São Paulo: Futura.
- Thompson, J.B. (2002). *O escandalo político- poder e visibilidade na era da mídia*. Petrópolis: Vozes.

Viana, Francisco et al. (2008). A surdez das empresas - Como ouvir a sociedade e evitar crises. Sao Paulo: Lazuli Editora: Companhia Editora Nacional.

Organicom- Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas- Ano 4 - nº 6- 1º semestre de 2007. Sao Paulo: ECNUSP, 2007.

Internet

[www.comunicacaoecrise.com](http://www.comunicacaoecrise.com)

[www.jforni.jor.br](http://www.jforni.jor.br)

<http://www.bernsteincrisismanagement.com/>

[http://www.crisisexperts.com/reports\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/reports_main.htm)

<http://www.reuters.com/article/idUSTRE65S3JL20100629>