

## **QUANDO O INFERNO DESCE À TERRA: A GESTÃO DE CRISES E A SUA PROBLEMÁTICA**

MARIA GABRIELA GAMA \*

### **RESUMO**

Quando uma situação de crise ocorre na empresa, resultante de falhas que lhe são directa ou indirectamente imputáveis, a sua imagem é colocada em causa. Isto obriga a tomadas de posição acertadas e atempadas. Tudo é extrapolado para o exterior e a opinião pública irá ajuizar o modo como a empresa soube ultrapassar a situação crítica.

Negar a existência de uma situação de crise quando esta ainda não é visível pode acarretar consequências nefastas que transpõem largamente as fronteiras da empresa. Perante um cenário de crise, os órgãos de comunicação social procuram saber o que ocorreu e como está a evoluir toda a situação. O silêncio da empresa face aos órgãos de comunicação social vai criar nestes a necessidade de recorrer a fontes que, na maior parte das vezes, não possuem uma informação rigorosa sobre o que realmente está a ocorrer. Daí que a problemática das fontes seja também um assunto a abordar nesta comunicação.

Todas estas crises têm as suas características próprias que exigem por parte da empresa o uso de todas as suas potencialidades e com sérios constrangimentos de tempo.

### **Quando o Inferno desce à Terra: a gestão de crises e a sua problemática**

A gestão de crises é também uma das funções de um departamento de relações públicas. No entanto, constatamos que a maioria das organizações não confere muita relevância à gestão de crises e socorre-se do profissional

---

\* Departamento de Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga. E-mail: mgama@ics.uminho.pt.

de relações públicas apenas para o contacto com os órgãos de comunicação social. Embora comece a manifestar-se alguma sensibilidade para a questão da gestão de crises, verificamos que ainda existe uma grande percentagem de organizações que negligenciam esta realidade.

Segundo Jefkins, «A experiência obrigou algumas indústrias mais perigosas e de risco a adoptar procedimentos de crise excelentes, tal como foi visto na Grã-Bretanha pelas companhias petrolíferas (...). Mas de acordo com um relatório publicado pela Western Union Corporation, seguindo uma investigação de 1500 corporações americanas, apenas 53% tinham um plano que as habilitaria a comunicar rápida e eficazmente numa crise. A maior parte destes planos foram desenvolvidos depois de ter ocorrido já uma crise»<sup>1</sup>.

Há organizações que, pelo seu sector de actividade, têm maior propensão para potenciais situações de crise como, por exemplo, indústrias petrolíferas, químicas, farmacêuticas, nucleares, de transportes. Estas organizações, quando confrontadas com uma crise, tendem a geri-la mal e a negar os factos mais susceptíveis de evidenciar a sua vulnerabilidade. Ao invés, existem organizações que, não sendo tão vulneráveis, procuram estar preparadas para enfrentar e reduzir as probabilidades de virem a defrontar-se com crises maiores.

Kurt Stocker diz-nos que: «A gestão de crise, por definição, é a preparação e aplicação de “estratégias” e táticas que possam prevenir ou modificar o impacto de grandes acontecimentos na companhia ou na organização. (...) A crise vai exigir o uso de todas as nossas capacidades. Ganhar credibilidade com todas as nossas audiências, sob stress extremo e com constrangimentos severos de tempo, é um verdadeiro teste e muitas vezes não aguentamos»<sup>2</sup>.

Gerir uma crise passa por elaborar uma série de questões como, por exemplo, o que é uma crise, quando é que ela ocorreu, quais os públicos envolvidos, quais os efeitos nefastos provocados, quais as medidas a implementar, que lições tirar para o futuro.

Quando uma crise ocorre, ela ultrapassa todas as fronteiras da organização para se reflectir na opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação. Os órgãos de comunicação social assumem uma postura crítica ou não consoante a informação lhes é fornecida. Se bem que saibamos que muitas vezes aquilo que os órgãos de comunicação social privilegiam é aquilo que não ocorre sistematicamente, isto é, o equívoco, o insólito.

---

<sup>1</sup> JEFKINS, Frank, *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994, p. 372.

<sup>2</sup> STOCKER, Kurt, «A Strategic Approach to Crisis Management», in CAYWOOD, Clarke, p. 189.

Jefkins diz-nos que «Os *media* irão querer todo o tipo de informação. (...) Eles estão em trabalho, e para eles más notícias são boas notícias que ajudam a vender jornais e atrair audiências. (...) A conclusão imediata é culpar a organização quando algo corre mal, e é improvável que receba alguma simpatia»<sup>3</sup>.

A posição que um profissional de relações públicas deve assumir na organização deve começar por uma tomada de posição pró-activa e não reactiva. Em situações de crise, reiteramos que esta tomada de posição deve ser ainda mais manifesta. Muitas vezes os órgãos de comunicação social acusam as organizações de se recusarem a fornecer informações perante um cenário de crise. De facto, esta é uma verdade com que nos confrontamos, já que uma organização que não esteja munida de instrumentos para lidar com uma crise tem tendência a esconder os aspectos mais negativos que estiveram na sua origem, remetendo-se ao silêncio. Perante um cenário de crise, a organização debate-se com uma série de questões às quais tem de dar respostas imediatas e esquece que a informação sobre o que está a ocorrer na organização é matéria de interesse para a comunidade. Assim, os órgãos de comunicação social têm toda a legitimidade de exercer pressão para que lhes sejam dados todas as informações relevantes para esclarecimento dos diferentes públicos.

Há sempre a tentação para negar o que de facto aconteceu e, se possível, abafar os aspectos mais negativos. As especulações que se fazem em torno da organização são fruto do silêncio e não há nada que agrade mais aos órgãos de comunicação social do que descobrir que a organização está a camuflar o que na realidade aconteceu.

Wilcox, Ault e Agee alertam-nos para o facto de que «O maior desafio às capacidades de relações públicas na vida corporativa surge em tempos de crise. Quando um desenvolvimento não esperado embaraça ou ameaça o público – até nas piores circunstâncias criando o perigo de vida – a credibilidade e a decência da companhia ficam sob intenso escrutínio. Com os *media* em forte perseguição de factos, os executivos e os especialistas em relações públicas devem actuar sob severa pressão»<sup>4</sup>.

Os órgãos de comunicação social raramente são testemunhas directas dos acontecimentos e necessitam de alguém que lhes forneça informações concretas do que ocorreu. Esse material é-lhes fornecido pelas fontes. Podemos definir fontes como agentes que estão na posse de informações úteis para os jornalistas, susceptíveis de serem entrevistados e de fornecerem matéria informativa.

---

<sup>3</sup> JEFKINS, Frank, *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994, p. 368.

<sup>4</sup> BROOM, Glen e DOZIER, David, *Using Public Relations Research*, Prentice Hall, New Jersey, 1990, *apud* WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H. e AGEE, Warren K., *op. cit.*, s/d, p. 12.

Quanto maior for a diversidade, quantidade e qualidade das informações oriundas das fontes que menciona ao elaborar a notícia, maior será o seu rigor e sua credibilidade. Assim, a qualidade da informação dos *media* destaca-se pela quantidade, qualidade e pluralismo das suas fontes de informação. Mediante um determinado acontecimento, os jornalistas necessitam de recorrer a várias fontes contrastando-as para que a notícia não seja uma reprodução do relato de uma única fonte que reflecte, muitas vezes, apenas a versão de uma das partes envolvidas.

Todas as organizações e todas as crises são diferentes. Contudo, o tipo de regras a adoptar perante uma situação de crise é muito semelhante independentemente do tipo de crise. A gestão de uma determinada situação de crise varia somente em função da sua natureza e das circunstâncias em que ela ocorre.

Na elaboração de um plano de crise, a organização deverá equacionar aspectos relevantes para a sua gestão, nomeadamente factores que podem vir a estar na origem da crise, elementos organizacionais (técnicos e humanos) susceptíveis de desencadear uma situação de crise, não descurar sinais que possam evidenciar uma hipotética situação de crise, dar relevo aos públicos-alvo que podem afectar a crise (favorável ou desfavoravelmente) ou que podem vir a ser afectados por ela.

Qualquer plano de crise deve ser sistematicamente reavaliado e reformulado, permitindo à organização agir de acordo com as particularidades de cada situação de crise.

Constatamos que existem empresas que, apesar de estarem munidas com planos de crise, não conseguem implementá-los na sua totalidade, ou seja, só uma pequena parte da organização tem conhecimento de como agir perante uma situação de crise. Isto pode levar a uma ineficaz gestão de crise.

Newsom, Scott e Turk dizem-nos que «Uma organização, confrontada com uma crise, está preocupada com o seu próprio comportamento e com o comportamento dos seus membros e de todos os outros públicos. Alguns públicos tendem a ser negligenciados no processo de planeamento. (...) Todos os planos de crise necessitam de ter em conta o impacto potencial global das crises, mesmo quando são vistas como sendo essencialmente domésticas. As organizações experimentam uma crise, não como um acontecimento isolado ou uma série de acontecimentos, mas como uma ou mais ocorrências que se desenvolvem no ambiente total da opinião pública no qual a organização opera»<sup>5</sup>.

Vamos partir do princípio de que o planeamento da gestão de crises faz parte dos propósitos da organização, porque sabemos que, uma vez ocor-

---

<sup>5</sup> NEWSOM, Doug, SCOTT, Alan, TURK, Judy, *This is PR - The Realities of Public Relations*, 5th ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1992, pp. 539-540.

rida a crise, não há tempo para um planeamento ordenado. Em situações de crise é necessário actualizar todos os procedimentos da organização, assumir a situação e os erros que se cometeram. Não podemos esquecer que os rumores neste tipo de situações proliferam rapidamente. É necessário que todas as situações que são explicadas pelo porta-voz sejam bem fundamentadas. Não menos importante é a necessidade de rever e actualizar o plano de crise.

O papel do porta-voz é decisivo já que as suas reacções devem ser controladas. A atribuição de culpas a terceiros é um péssimo passo na gestão de uma crise. Informações *off the record* não devem ser fornecidas porque se alimentam circuitos que vão dificultar a resolução da crise.

A organização, perante um hipotético cenário de crise, muito antes de prestar informações aos órgãos de comunicação social sobre a ocorrência, tem grandes responsabilidades perante vários públicos como accionistas, fornecedores, distribuidores, instâncias governamentais. Mas tem responsabilidades acrescidas e prioritárias perante os seus empregados. Estes deverão ser os primeiros a tomar conhecimento da situação e das possíveis implicações que ela poderá trazer. Mas a prática de informar todos os empregados sobre tudo o que ocorre na organização não deve ser apenas em períodos de crise. Pelo contrário, deveria ser uma prática sistemática.

A chave nunca é deixar que um vácuo de comunicação se desenvolva. Caso contrário será preenchido com especulação e boato.

Não está apenas aqui em causa o facto de a organização ter medo que os empregados falem à comunicação social sobre o que ocorreu, mas também está em causa que os empregados não tenham apenas conhecimentos dos factos a partir dos órgãos de comunicação. Todos os dias somos confrontados com testemunhos de empregados que dizem não saber o que ocorre no interior do seu local de trabalho, sendo apanhados de surpresa perante situações de emergência.

Em períodos de crise, espera-se que a administração informe o mais possível os membros da sua organização sobre o que está a ocorrer. Quanto mais o ambiente estiver perturbado, mais necessidade de informação têm os colaboradores. Essa é uma das missões que a administração não pode nunca esquecer, sob pena de a crise desencadear outra crise. Os empregados reagem com mais tolerância se estiverem na posse de elementos que lhes permitam ver a situação no seu todo. Isto não significa que não sejam críticos perante as tomadas de posição que a organização adopta.

Mas esta é uma realidade nem sempre presente nas nossas instituições.

A cobertura que os órgãos de comunicação social dão aos acontecimentos de uma organização pode ter um impacte negativo ou positivo sobre a mesma. A forma como esta cobertura é feita determina muitas vezes a adesão ou não do público em relação à organização. Não esqueçamos que os órgãos de comunicação social são destinatários da mensagem da

empresa, mas também são um veículo de transmissão dessa mensagem, permitindo aos diversos públicos formar opiniões sobre a empresa.

Em situações mais críticas, os profissionais de relações públicas «vêm-se a braços» com um conjunto de jornalistas que procuram freneticamente informação sobre o que se está a passar na empresa. Muitas vezes ainda não têm em mão todos os dados necessários a uma informação rigorosa sobre a ocorrência. Perante este cenário, são muitas vezes acusados de não quererem fornecer as informações necessárias para serem trabalhadas pelos jornalistas. Por outro lado, os jornalistas muitas vezes pressionados pelo tempo e com vontade de serem os primeiros a noticiar, procuram informações junto de outras fontes, nem sempre credíveis.

É importante que o profissional de relações públicas saiba como comunicar com os *media*. Neste sentido, é decisivo conhecer o seu funcionamento, as suas rotinas, os seus critérios de noticiabilidade. Frank Jeffkins salienta que «O estudo dos *media* é um aspecto universalmente importante das relações públicas, e o praticante capaz será um entendido dos *media*, sabendo o que é vantajoso, como diferem e como os usar para obter a melhor vantagem»<sup>6</sup>.

As relações entre os jornalistas e os profissionais de relações públicas são, na maioria das vezes, conflituosas. Defendem interesses diferentes e, na maior parte das vezes, as posições não coincidem. A empresa orienta toda a sua acção no sentido de a promover o mais possível. Esta, para além dos objectivos sociais que qualquer empresa deve ter, tem objectivos económicos muito concretos que não carecem de legitimidade. Por sua vez, o jornalista tem a missão de informar com isenção, sempre na busca de uma objectividade que é, de certa maneira, uma utopia, e de uma informação o mais completa possível.

A forma como esta cobertura é feita determina muitas vezes a adesão, ou não, do público em relação à organização. Não esqueçamos que os órgãos de comunicação social são destinatários da mensagem da empresa, mas também são um veículo de transmissão dessa mensagem, permitindo aos diversos públicos formar opiniões sobre a empresa.

Os jornalistas queixam-se muitas vezes que as informações lhes são negadas, que os factos não lhes são relatados na totalidade, tendo, por isso, que recorrer a outras fontes para obter informações de interesse público. Para a existência de uma relação eficiente entre os profissionais de relações públicas e os jornalistas, é necessário que os primeiros reconheçam que têm por missão informar os jornalistas sobre o que de mau ou bom ocorre na organização e que os jornalistas percebam também o sentido de oportunidade da notícia.

---

<sup>6</sup> JEFKINS, Frank, *Planned Press and Public Relations*, p. 50.

Esta relação é quase sempre de grande tensão uma vez que aquilo que os jornalistas desejam saber é aquilo que é, muitas vezes, erradamente ocultado pelos profissionais de relações públicas. Não menos verdade é o facto de os jornalistas muitas vezes privilegiarem o equívoco. É muito comum que os profissionais de relações públicas informem sobre o que, na realidade, ocorreu na empresa, numa dada situação e que, quando confrontados com a notícia, deparem com o facto de o jornalista ter privilegiado o sensacionalismo em detrimento do rigor com que foi informado. Por outro lado, os jornalistas alegam que a informação a transmitir tem de ser cativante, apetecível, superficial, de modo a ser compreensível pela maioria do público.

Se, por um lado, os jornalistas vêem os profissionais de relações públicas como fontes necessárias que alimentam a produção diária de jornais, que lhes fornecem material informativo rigoroso e atempadamente, por outro, grande parte dos jornalistas olham para os profissionais com uma certa desconfiança, sem credibilidade, alegando que estes manipulam e empoam acções da organização que não têm carácter de notícia.

Isto pode ser visto como uma forma de preconceito relativamente ao trabalho desenvolvido pelos profissionais de relações públicas. Não podemos generalizar a ideia de que todos os profissionais de comunicação estão interessados exclusivamente em manipular os jornalistas e, em última instância, a opinião pública. Face ao cepticismo, devemos acreditar que os profissionais de relações públicas, no exercício da sua profissão, apesar de defenderem os interesses das empresas que representam, actuam de acordo com a deontologia que o exercício da sua profissão exige. Isto pressupõe que ambas as partes deveriam conhecer os limites da sua acção, estabelecendo uma relação de confiança sedimentada pelo tempo, percebendo as dificuldades com que cada um se depara no exercício da sua profissão.

Em jeito de conclusão eu diria que o público interessa-se pelo que lhe é próximo, pelo que lhe diz respeito, pelo que o toca.

Um jornalista, ao seleccionar um determinado acontecimento vai perspectivá-lo sobre um determinado ângulo que vai dar origem à notícia que, por sua vez, tem consequências directas sobre o público. O ónus das palavras e o impacte das fotografias ilustra a maravilha do projecto editorial: fazer entrar o público na história imediata tal como o jornal televisivo faz entrar o mundo na sala de jantar. O sucesso da informação reside neste milagre do espectáculo que nos faz testemunhar a realidade como se a tivéssemos vivido.

No exercício da sua profissão, o jornalista não questiona o que se passa, mas o que no âmbito do acontecimento, vai interessar o seu público, emocionando e retendo a sua atenção?

Onde não à conflito não há história. A tensão alimenta-se de antagonismos, de oposições, de contradições. A encenação do acontecimento vai, então, privilegiar os ângulos de apresentação que melhor ressaltam o anta-

gonismo dos pontos de vista, das oposições de interesses, dos conflitos passionais, das contradições de opiniões.

Assim se entende que as situações de crise sejam o elemento de preferência dos *media*. Elas são o modelo do acontecimento desorientador que vem alterar a ordem natural das coisas, pois implicam uma multiplicidade de tensões visíveis ou possíveis, colocando em cena actores com pontos de vista diferentes e apelando ao recurso de especialistas numa tentativa de se encontrarem explicações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROOM, Glen e DOZIER, David – *Using Public Relations Research*, Prentice Hall, New Jersey, *apud* WILCOX, Dennis L. et al., 1990.
- CAYWOOD, Clarke L. – *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- CHAPARRO, Manuel Carlos – «A Sedução das Fontes Organizadas» in *O Ribatejo*, 29 de Maio de 1997.
- CORNU, Daniel – *Jornalismo e Verdade - Para uma ética da Informação*, Instituto Piaget, 1999.
- DOZIER, David e EHLING, William – «Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects» in GRUNIG, James E., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, 1992.
- JEFKINS, Frank – *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
- NEWSOM, Doug, SCOTT, Alan, TURK, Judy – *This is PR - The Realities of Public Relations*, 5th ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1992.
- SANTOS, Rogério – *A Negociação Entre Jornalistas e Fontes*, Minerva, Coimbra, 1997.