

A comunicação de Crise na Empresas

Índice

- Introdução;
- 1. Definição de Comunicação de Crise;
- 2. Tipologias de diferentes crises;
- 3. Preparação para enfrentar uma crise;
- 4. Como actuar diante de uma crise;
- 5. Depois de uma crise;
- 6. Referências bibliográficas electrónicas;
- 7. Disclaimer

Introdução

As recentes crises empresariais demonstram que a imagem corporativa é um dos activos mais importantes nas empresas. Os acontecimentos que podem afectar negativamente a reputação das empresas podem surgir de uma infinidade de variáveis de risco. Para atenuar os efeitos negativos destas ocorrências, os consultores/responsáveis de comunicação devem assegurar que a Direcção das empresas se compromete com a preparação do plano de crise, do ponto de vista da informação. As crises bem geridas, podem ser oportunidades para reposicionar uma marca e fortalecê-la.

Numa cultura como a nossa, em que persiste a ideia de que os “acidentes só acontecem aos outros”, é muitas vezes difícil avançar para a definição de uma estratégia de combate à crise, seja ela qual for, sendo absolutamente necessário dar mais valor à necessidade de segurança nas organizações. Actualmente o tema da segurança está patente em todas as áreas da economia nacional e internacional. A responsabilização empresarial vai para além da segurança inerente à própria empresa e seu funcionamento, sendo as questões ambientais um tema fundamental para uma boa política de gestão. Fortemente regulamentada, a responsabilidade e segurança ambiental é alvo de legislação específica, a qual deve ser rigorosamente seguida e respeitada pelas empresas - Decreto-Lei n.º 147/2008. O Presente Decreto-Lei “estabelece o

regime jurídico da responsabilidade por danos ambientais e transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 2004/35/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de Abril de 2004, que aprovou, com base no princípio do poluidor-pagador, o regime relativo à responsabilidade ambiental aplicável à prevenção e reparação dos danos ambientais.

1. Definição Comunicação de crise

Resposta comunicacional da empresa a uma situação crítica, de grande ou de pequena dimensão, ou a um desastre que coloca em risco o seu funcionamento institucional. As crises podem ser previsíveis ou imprevisíveis: os despedimentos contam-se entre as primeiras; Os sismos, incêndios, sabotagens, difamações e acidentes inserem-se nas segundas. A empresa deve estar sempre preparada para reagir pela comunicação a qualquer emergência, através de um plano de comunicação de crise estratégico. O importante é detectar, analisar e resolver qualquer situação crítica, por mais pequena que seja. Uma gestão de crise apela à existência de instrumentos indispensáveis: uma equipa e um plano.

2. Tipologias de diferentes crises

Uma das muitas definições de crise: "acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afecta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral."(Wilcox: 2002: 191)

Nem todas as crises têm as mesmas origens e, portanto, a forma de as combater também difere. Para enfrentar uma crise, uma empresa deve contar com uma equipa, na qual se integra a Direcção e os responsáveis de diversas áreas, jurídica, produção, finanças, logística, recursos humanos e, obviamente, comunicação.

Ainda que seja impossível estabelecer uma tipologia completa de todas as crises, apresentam-se algumas possíveis causas:

- Fenómenos naturais (inundações, terremotos, etc.);
- Acidentes (relacionados com o transporte e armazenamento que afectem o Ambiente: incêndios, derrames químicos, etc.);
- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.);
- Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.);

- Eventos de origem criminal (roubos, assassinatos, sabotagens, etc.);
- Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.);
- Factos de tipo económico (falência, fraude, corrupção, etc.);
- Retirada de produtos (defeitos de fabrico, por utilizar substâncias proibidas na elaboração, etc.);
- Ataques informáticos (vírus, entrada de hackers a sistemas, etc.).

3. Preparação para enfrentar uma crise

Uma crise não distingue as grandes das pequenas empresas e chega sem avisar. Cerca de 95% das crises são previsíveis. O segredo está na prevenção, pelo que as empresas devem estar preparadas.

As empresas deverão ter um manual/plano de crise no qual se estabelecem os procedimentos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o facto. Para tal, é necessário conhecer bem os problemas da empresa e, se for possível, antecipar o desenvolvimento de estratégias para os casos do pior cenário, reflectindo sobre que tipo de crise poderá afectar o negócio.

Para que o Plano de crise possa ser eficaz, a formação e treino dos funcionários da empresa é essencial para garantir uma resposta adequada à crise e para amenizar eventuais danos. Para tal será necessário desenvolver um plano de formação, que deve resultar da análise do tipo de funções e tarefas que os funcionários desempenham e, de acordo com as suas capacidades, na definição do papel de cada um deles numa situação de crise. A formação em gestão de crise pode e deve ser assegurada por pessoas ou entidades especializadas no tema.

Na sua preparação para uma crise, as empresas/organizações deverão ter em consideração a necessidade de:

1. Criar uma equipa responsável pela elaboração e execução do Plano de Comunicação de Crise;
2. Identificar falhas na empresa/organização;
3. Classificar os riscos;
4. Reduzir os riscos passíveis de redução, através de melhorias na estrutura e funcionamento da empresa/organização;
5. Prever eventuais crises com base nos riscos identificados, e respectivo plano de comunicação;
6. Organizar formação aos funcionários da empresa/organização sobre a gestão de crise e dar a conhecer o Plano de Comunicação elaborado pela equipa seleccionada;

A elaboração do plano de crise deverá contemplar os seguintes elementos.

- Contacto de todos os membros da Direcção ou da equipa criada para agir no caso de ocorrer uma crise na empresa (nome completo, cargo, e-mail; telefones da empresa, da residência e telemóveis). Os membros da Direcção ou equipa de comunicação de crise devem reunir regularmente para garantir que se encontram bem informados sobre as suas funções. Toda a equipa deverá ter conhecimento antecipado de qual o seu papel na gestão de uma crise. Cooperação e dedicação de todos os trabalhadores são muito importantes e podem influenciar positivamente a resolução do problema:
 - Nomear o Porta-voz junto dos media – O porta-voz será o contacto na empresa para todos as questões relacionadas com os media. Deve ter um conhecimento profundo da actividade da empresa, possuir alguma experiência em trabalhos com os media e ter capacidade para fazer declarações e dar respostas claras e objectivas. Qualquer declaração efectuada pelo porta-voz deverá ter a aprovação prévia da Direcção da empresa.
 - Nomear o Porta-voz interno da empresa - a comunicação interna exerce um papel importante. O profissional que actua na comunicação interna, deve estar totalmente envolvido em qualquer situação de crise, e deve ser o primeiro a repassar as informações ao seu público-alvo: os funcionários da empresa.
- Base de dados de todas as entidades a contactar em caso de crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação social, associações civis, etc.).
- Variáveis de risco e modos de actuação - através de uma auto-avaliação da empresa podem ser observados alguns pontos fracos a serem trabalhados e para os quais deverão ser criadas hipóteses de acções a serem desenvolvidas durante uma crise.
- Informação actualizada sobre a empresa e seus programas actuais -Se ocorrer uma crise, essas informações podem ser distribuídas aos jornalistas em entrevistas colectivas ou particulares;
- Documentos-modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.).

4. Como actuar perante uma crise

No primeiro sinal de uma crise em desenvolvimento, o plano de comunicação de crise deve ser colocado em acção. O primeiro passo deve ser garantir a segurança e a protecção de todos os funcionários e colaboradores. O porta-voz interno deve enviar informações aos funcionários e

colaboradores sobre a crise, referindo o que está a ser feito para a sua resolução e dar orientações sobre como os funcionários deverão actuar, até à sua resolução.

Em qualquer situação de crise, é necessário evitar a todo o custo o contacto dos media com funcionários da empresa, que não seja o porta-voz nomeado. Caso os funcionários sejam contactados pela comunicação social, estes deverão remeter as declarações para o porta-voz. No entanto, poderá dar-se a situação de funcionários bem-intencionados darem informações ou dados imprecisos à comunicação social. Como forma de salvaguardar casos destes, recomenda-se a distribuição de declarações internas, com a informação que os funcionários podem divulgar, caso sejam contactados pelos meios de comunicação social.

Dependendo da natureza da crise, também pode ser necessário notificar as autoridades de emergência adequadas: polícia, bombeiros e pessoal de segurança/emergência da empresa, e, com eles, estabelecer um mecanismo de monitorização imediata em todos os meios, para comprovar o alcance da crise.

O tempo limite de reacção das empresas a uma crise não deve exceder as 24 horas. O tempo de resposta é um elemento muito importante para definir o sucesso ou insucesso da sua gestão.

Contacto com os media

Uma primeira atitude importante é enviar um comunicado de imprensa à comunicação social informando sobre todos os aspectos básicos da crise (quem fez, o quê, quando e onde). A empresa também deve demonstrar preocupação por qualquer vítima envolvida ou danos causados. É muito importante que seja a própria empresa a fornecer a maioria das informações, o mais rápido possível.

É melhor que a informação negativa venha directamente da empresa, na forma de um pedido de desculpas, em vez de vir terceiros, como uma acusação que pode ser prejudicial. A calma e a sinceridade é a melhor forma de lidar com situações de crise, pois revela controlo sobre a situação e inspira confiança na opinião pública sobre os métodos accionados para a resolução do problema.

O porta-voz de comunicação deve:

- Manter a calma, falar só quando tiver informação relevante e não ceder à pressão em comunicar, imposta pelos jornalistas ou outros grupos. Se não tiver ainda a informação necessária, deverá admitir tal facto e adiar a entrevista;
- Preparar a declaração e praticar as mensagens a transmitir (mesmo que seja por 5 minutos), de forma a garantir que a comunicação é realizada de forma clara e eficaz;
- Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de se tratar de uma crise com extensão no tempo;

- Aconselhar sobre a política da companhia com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação;
- Propor o plano de acção para o relançamento da imagem corporativa que contemple todos os públicos.

O porta-voz de comunicação não deve:

- Informar sem o prévio conhecimento e aprovação da Direcção;
- Permitir que os membros da Direcção dêem declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções;
- Comunicar apenas com os meios de comunicação social "amigos";
- Mentir sobre informação crucial;
- Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento;
- Mostrar incompetência, falta de controlo e arrogância;
- Ser insensível às implicações emocionais dos afectados pelo acontecimento;
- Dar informação "off the record" a jornalistas/repórteres e outros representantes dos grupos envolvidos;
- Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento.

5. Depois de uma crise

Logo depois de uma crise, no caso de existirem vítimas ou danos em locais pertencentes a terceiros, é recomendável que a empresa aja com rapidez para compensar os atingidos (entregar indemnizações ou efectuar os arranjos necessários).

Depois de passada a crise, a empresa deve criar um grupo de avaliação para determinar quais as partes do plano de comunicação de crise funcionaram e quais as que precisam de ser revistas. Deve ainda ser criado um grupo de avaliação para examinar as origens do problema e decidir que medidas devem ser tomadas para evitar ocorrências futuras.

Como uma conclusão para a comunicação de crise, é recomendado que a empresa publique essa auto-avaliação. Isso comprova, perante a comunidade, que a empresa é uma entidade responsável e que tem meios de segurança necessários para evitar a ameaça de uma nova crise do género.

6. Referências bibliográficas electrónicas

- <http://www.bocc.uff.br/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-cri-se.pdf>;
- <http://www.iforni.jor.br/forni/?q=node/211>
- <http://cool.conservation-us.org/byauth/sikich/allhz.html>

7. Disclaimer

A informação contida no presente documento, serve apenas para orientação. A utilização prática da mesma é da inteira responsabilidade do leitor.