

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**LARISSA CANAL GOIN**

**GESTÃO DE CRISES EM REDES SOCIAIS:  
PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DO DIA A DIA ORGANIZACIONAL**

Caxias do Sul  
2021

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**LARISSA CANAL GOIN**

**GESTÃO DE CRISES EM REDES SOCIAIS:  
PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DO DIA A DIA ORGANIZACIONAL**

Monografia do Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas com Ênfase em Comunicação Organizacional da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Orientadora: Prof. Ma. Vanessa Roveda.

Caxias do Sul  
2021

**LARISSA CANAL GOIN**

**GESTÃO DE CRISES EM REDES SOCIAIS  
PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DO DIA A DIA ORGANIZACIONAL**

Monografia do Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas com Ênfase em Comunicação Organizacional da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de bacharel.

Orientadora: Prof. Ma. Vanessa Roveda.

**Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Ma. Vanessa Roveda (Orientadora)

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Profa. Ma. Anaize Spada

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Ma. Jussania de Fátima Albé

Universidade de Caxias do Sul - UCS

## **AGRADECIMENTOS**

O desenvolvimento deste trabalho é resultado de uma jornada que contou com a participação de diversas pessoas. Este é o momento de agradecê-las por tudo que fizeram por mim, sobretudo nos últimos meses.

Primeiramente gostaria de agradecer a meus pais, Valdecir e Joanete, pois sei que sem eles não seria possível chegar até aqui. Tudo que sou eu devo a eles, que são minha base e inspiração. Agradeço também a minha irmã Letícia por sempre estar comigo, me apoiando e acompanhando a cada passo.

Ao meu namorado Lucas, que me deu tanta força, carinho e incentivos. Sou grata pela sua companhia e paciência sem fim. Estendo este agradecimento a toda a minha grande família que eu tanto amo, e em especial a Marlise, sempre tão presente e afetuosa e a minha prima Andressa, que me auxiliou na escolha do tema.

Não poderia deixar de agradecer à minha orientadora, Prof. Vanessa, por todas as ideias e sugestões e pela dedicação e tempo investidos incansavelmente neste trabalho.

Por fim, agradeço aos profissionais entrevistados e aos demais professores e colegas da UCS que contribuíram e fizeram parte desta caminhada.

## RESUMO

As últimas décadas foram marcadas por sucessivos avanços tecnológicos que revolucionaram a vivência humana em sociedade. Tais transformações impactaram profundamente a comunicação, especialmente devido ao surgimento da internet e posteriormente das redes sociais digitais, que configuraram novas formas de relacionamento. O mesmo ocorre no âmbito das organizações, exigindo adequações ao novo cenário, suas especificidades e desafios. Alicerçando-se nesta problemática, o presente estudo teve como objetivo identificar como se realizam os processos de gerenciamento de crises organizacionais em redes sociais. Para a construção das respostas, foram adotados dois procedimentos metodológicos, sendo o primeiro a revisão bibliográfica e o segundo a entrevista com profissionais atuantes na área da comunicação digital com vivências em gestão de crises. O cruzamento das informações obtidas fornece o entendimento de que as estratégias de gestão precedem a crise e se manifestam no mapeamento de riscos através do monitoramento das redes sociais. Devido à exposição e a rapidez de propagação características do ambiente digital, as crises ocorrem com mais frequência e adquirem maior repercussão, tornando mais complexos os processos para sua gestão. As estratégias adotadas têm como premissas a velocidade na resposta e humanização do discurso. Constata-se a contribuição do profissional de relações públicas na administração da situação, por auxiliar nas ações de reparação e proteção da reputação institucional e no fortalecimento dos relacionamentos com os públicos de interesse.

**Palavras-chave:** Gestão de Crises; Redes Sociais; Comunicação Digital; Comunicação Organizacional.

## **ABSTRACT**

The last few decades have been marked by successive technological advances that revolutionized the human experience in society. Such transformations had a profound impact on communication, especially due to the emergence of the internet and posteriorly digital social media, which configured new forms of relationship. The same occurs in organizations, requiring adjustments to the new scenario, and its specificities and challenges. Based on this issue, the study had as objective identify how social media crisis are managed. For the construction of the answers, two methodological procedures were adopted, the first one consists of a literature review and the second an interview with professionals with experience on digital communication and crisis management area. By crossing the information it was possible to understand that management strategies precedes crisis, and are manifested in the mapping of risks and social media monitoring. Because of the exposure and propagation speed characteristic of the digital environment, crisis became more frequent and with more significant impacts, making management processes more complex. The strategies adopted are based on quick answers and the humanization of speech. The essential contribution of public relations professionals in managing the situation is evidenced, by assisting in the actions of repair and protection of the institutional reputation and by strengthening relationships with stakeholders.

**Key words:** Crisis Management; Social Media; Digital Communication; Organizational Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada	47
Figura 2 - Modelos de Gestão de Crises no mundo virtual	59
Figura 3 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Valéria	71
Figura 4 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Soraia	72
Figura 5 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Carlise	72
Figura 6 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Tiago	73
Figura 7 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Tatiane	73
Figura 8 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Marcus	74
Figura 9 - Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Isabella	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de Verificação Estratégica	32
Tabela 2 - Perfil dos participantes da entrevista	67

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. GESTÃO DE CRISES</b>	<b>14</b>
2.1 Conceito e tipos de crise	14
2.2 Impactos de crises empresariais na imagem e reputação organizacional	16
2.3 Comunicação e crises	19
2.4 Gestão de crises: etapas, instrumentos e modelos	21
2.4.1 Pré-crise	23
2.4.2 Crise	23
2.4.3 Pós crise	24
2.5 O papel do profissional de Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises	33
<b>3. COMUNICAÇÃO DIGITAL</b>	<b>37</b>
3.1 A sociedade em rede	37
3.2 Conceitos e características: mídias digitais e redes sociais	38
3.3 Comunicação organizacional no meio digital	44
3.4 Gestão de crises em redes sociais	54
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>62</b>
4.1 Perfil dos participantes	64
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>
5.1 Análise das respostas	68
5.1.1 Recorrência de crises na atualidade	68
5.1.2 Quando a situação passa a ser uma crise	70
5.1.3 Etapas de desenvolvimento e principais estratégias adotadas	71
5.1.4 Principais impactos de uma crise	75
5.1.5 Prevenção de crises	76
5.1.6 Profissionais imprescindíveis na gestão de crises	78
5.1.7 Contribuição do profissional de Relações Públicas	79
5.1.8 Desafios para a realização da gestão de crises na atualidade	80
5.1.9 Características e peculiaridades de crises nas redes sociais	81
5.1.10 Vantagens das redes sociais para a comunicação organizacional em contexto de crise	82
5.1.11 Potenciais situações de crises e práticas de prevenção	83
5.1.12 Modelos e estratégias para a realização da gestão de crises	87

5.1.13 Gestão de impactos à reputação e no relacionamento com stakeholders	90
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>105</b>
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA	105
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	107
APÊNDICE C - PROJETO MONOGRAFIA I	159
<b>ANEXOS</b>	<b>199</b>
ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO SORAIA	199
ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO TATIANE	200
ANEXO C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO ISABELLA	201
ANEXO D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO TIAGO	202
ANEXO E - TERMO DE AUTORIZAÇÃO VALÉRIA	203
ANEXO F - TERMO DE AUTORIZAÇÃO CARLISE	204
ANEXO G - TERMO DE AUTORIZAÇÃO MARCUS	205

## 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a comunicação transformou-se radicalmente. Foram diversos os acontecimentos e processos que provocaram tais alterações, porém, não há dúvidas de que nada foi tão impactante e marcante para os novos rumos da comunicação como o surgimento da internet. Segundo Gomes (2001) a internet é composta por três fenômenos interligados: um ambiente de conexão, um complexo de conteúdos e um sistema de interação. Neste contexto, a comunicação adquiriu outra configuração, essencialmente através das mídias digitais. As relações sociais se modelaram a estes novos formatos e o mesmo ocorreu com as organizações que, aos poucos, migraram para o ambiente *online*.

Com isto, os profissionais da área da comunicação tiveram de adaptar-se a este novo campo e suas particularidades. Compreender as ferramentas e plataformas, e empregá-las no gerenciamento da comunicação, ainda representa um desafio para as organizações. Por este ser um assunto tão contemporâneo e recente, há diversas dúvidas acerca do universo *on-line*. O referencial teórico é relativamente escasso, visto que os estudiosos e pesquisadores ainda estão em processo de investigação e construção das respostas necessárias.

Tais lacunas de conhecimento são a motivação para que, cada vez mais, os profissionais e acadêmicos explorem, estudem e pesquisem sobre a comunicação digital e suas especificidades. É imprescindível que os comunicadores, em especial os Relações Públicas, tenham o domínio e conhecimento das ferramentas, dos métodos e de todos os demais aspectos acerca deste assunto. A internet é parte fundamental dos planos e estratégias de relações públicas desenvolvidos para as organizações no contexto da atualidade.

No digital, o relacionamento entre as empresas e seus públicos assume características que alteram sua natureza. Na rede, a comunicação torna-se instantânea, dinâmica e bidirecional. Através das mídias digitais os consumidores tornam-se emissores e não apenas receptores, pois tem o poder de selecionar e criar conteúdos.

Esta interatividade é benéfica para a comunicação corporativa, quando a mesma é gerenciada de forma estratégica e eficaz. Porém, devido a liberdade e total autonomia conferida aos milhões de usuários da internet, as empresas já não possuem o domínio sobre o que é dito nas redes. Este tornou-se o espaço para o público emitir opiniões e para o compartilhamento de experiências em relação às marcas, sejam positivas ou negativas. Assim, a satisfação e insatisfação de consumidores é registrada através de publicações e comentários nas redes sociais e demais plataformas virtuais. Tendo em vista que toda e qualquer organização está suscetível a falhas, é cada vez mais recorrente o envolvimento de empresas em más repercussões que atingem um âmbito relevante devido a velocidade de propagação e o significativo alcance do digital.

Neste sentido, Forni (2019) alega que a mídia social e a internet possuem um potencial viral muito forte. O autor enfatiza que "mesmo que a ameaça de crise não seja tão séria, o poder de fogo da internet poderá causar arranhões irreparáveis na reputação da organização." (FORNI, 2019, p.254) A iminência de crises está presente na realidade e cotidiano das empresas de todos os portes e segmentos, sobretudo em um contexto ainda mais dinâmico e complexo de comunicação digital. A resposta das organizações a estes eventos críticos são os planos de ações que compõem a prevenção e gerenciamento de crises, que visam a diminuição dos impactos prejudiciais à imagem e reputação da organização junto a seus públicos de interesse.

Posto isso, apresenta-se a temática deste trabalho, que pretende fornecer respostas à seguinte questão norteadora: "Como gerenciar crises nas redes sociais?" Para atingir este propósito, foram traçados os objetivos da pesquisa, sendo o objetivo geral identificar como realizar a gestão de crises nas redes sociais e os objetivos específicos desmembrados em:

a) compreender os conceitos e etapas das crises e a contribuição do profissional de relações públicas neste processo; b) compreender as características da comunicação digital, bem como as estratégias de comunicação e relacionamento possibilitadas por ela; e c) analisar as particularidades da gestão de crises derivadas e gerenciadas no ambiente digital, mais especificamente nas redes sociais.

Este trabalho adotou alguns procedimentos metodológicos, para obter as respostas quanto à questão problema. O primeiro deles foi a revisão bibliográfica, apresentada nos capítulos 2 e 3. O segundo capítulo é dedicado à gestão de crises organizacionais, e, para tal, serão apresentados os conceitos e definições de crises, os danos e impactos que as mesmas suscitam e sua relação com a comunicação organizacional. Após, aprofunda-se o tema na investigação das etapas, instrumentos e modelos que integram a efetiva gestão de crises segundo os autores e a atuação e contribuição do profissional de relações públicas nos processos de prevenção e enfrentamento do evento crítico.

No terceiro capítulo a investigação é voltada à comunicação digital, partindo da análise da evolução da internet ao longo dos últimos anos, contemplando o surgimento das mídias digitais. Para facilitar o entendimento e destacar as diferenças existentes nas conceituações, serão delineadas as características de mídias digitais, mídias sociais e redes sociais, por meio da revisão de literatura. Em seguida, discute-se a inserção e especificidades das redes sociais na comunicação organizacional, para então abordar os processos e princípios da gestão de crises neste contexto, com base na contribuição de autores e especialistas referenciados.

O capítulo subsequente expõe os critérios observados para que definissem as abordagens da pesquisa, os procedimentos metodológicos adotados e os caminhos para sua realização. Para complementar e ampliar os conhecimentos, opta-se pela pesquisa qualitativa de caráter exploratório, sendo o instrumento de coleta de dados o questionário aplicado em entrevistas com profissionais da área da comunicação digital.

Por fim, a análise dos resultados, que consiste na exposição dos retornos obtidos em entrevistas e seu cruzamento com os conteúdos abordados na pesquisa bibliográfica. Busca-se verificar pontos de convergência e divergência, além de novas perspectivas que possam fornecer respostas à questão norteadora anteriormente descrita. O capítulo seis trata das considerações finais do trabalho, ao retomar aspectos importantes e apresentar o fechamento quanto aos objetivos e questões inicialmente propostas.

## 2. GESTÃO DE CRISES

Para fins de estudo da temática de gerenciamento de crises, se faz necessário, em um primeiro momento, abordar a definição e as tipologias de crises elaboradas e identificadas por estudiosos da área. Esta é a base para o entendimento dos demais tópicos a serem explanados no decorrer do presente trabalho.

### 2.1 Conceito e tipos de crise

O termo crise vem do grego *krisis* e está associado a uma situação crítica, conflituosa e decisiva. Na definição do dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004) é a manifestação repentina da ruptura de equilíbrio, fase difícil e, também, um período de instabilidade financeira, política ou social.

Ainda que a utilização da palavra crise seja comum no cotidiano das pessoas, é preciso assimilar seu significado em um contexto organizacional. Conforme a conceituação de Bernstein (2011), crises empresariais são situações que ameaçam a integridade de pessoas ou propriedades, afetam a reputação e até mesmo o valor de mercado da organização.

Em concordância, Mitroff (2001) alega que crises são eventos com potencial de afetar a organização inteira. Outra definição amplamente utilizada em estudos com esta temática é a de Argenti (2006, p. 313):

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano.

Os conceitos acima mencionados apresentam pontos em comum, ainda que tenham sido elaborados por diferentes autores. A premissa de que crises

empresariais geram impactos para as organizações e seus públicos é consensual entre os estudiosos.

Outro aspecto frequentemente citado na descrição de crises empresariais é a repercussão que geram. Isto é, crises empresariais não são sigilosas e confidenciais. Para Mitroff (2001, p. 34-35), crises são negativas e “não podem ser completamente contidas dentro das paredes de uma organização.” Teixeira (2019) argumenta que determinado assunto converte-se em crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante dos públicos. É um fator agravante, tendo em vista que situações críticas despertam a atenção da imprensa e da opinião pública.

Para além da repercussão, Forni (2019) destaca a existência de condições necessárias para qualificar uma situação como crise: ameaça severa, alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação. Neves (2002) destaca que crises são, sobretudo, inesperadas.

Compreende-se que cada situação crítica possui particularidades, porém é possível identificar tais características compartilhadas. Estas semelhanças permitem também classificar as crises, de acordo com seu contexto e causas. Quanto à tipologia de crises, a bibliografia é vasta e diversificada. Para o estudo, serão analisadas as abordagens de diferentes autores.

A classificação das crises proposta por Neves (2002) consiste na divisão em duas principais vertentes: as crises empresariais internas (CEIs) e as crises empresariais de opinião pública (CEOPs). As CEIs são situações críticas não submetidas à opinião pública enquanto as CEOPs envolvem o público externo.

As crises empresariais atingem os diferentes públicos estratégicos da organização. Portanto, Neves (2002) elenca os principais grupos cujo envolvimento em situações de crise é recorrente. O primeiro refere-se a crises com consumidores, clientes e usuários e é desencadeado por problemas relacionados ao produto ou ao serviço prestado pela empresa.

Há também crises ligadas ao público interno, habitualmente desencadeadas por acidentes de trabalho, violações da legislação trabalhista, morte, assédio, entre outros. Outro grupo que integra a categorização de Neves (2002) são os investidores. Alguns dos principais fatos geradores de situações críticas com os

acionistas são resultados abaixo da expectativa, fusões e aquisições, tomada hostil de controle, perda de clientes, fraudes contábeis e corrupção.

Por fim, o autor cita a comunidade e o poder público, sendo que quanto à comunidade as principais motivações se referem a conflitos de interesses e junto ao poder público, acontecimentos como violação de leis e regulamentos são passíveis de se converterem em crises.

Já para Lampreia (2007) as crises são classificadas como previsíveis ou imprevisíveis. As crises previsíveis são constituídas por três variáveis: econômica, de alterações estruturais e contextuais. Neste contexto, a empresa tem condições de prever os problemas e elaborar estratégias para sua solução. Catástrofes naturais, financeiras, desastres empresariais, sabotagens, agressões e difamações são alguns dos exemplos de crises imprevisíveis, conforme Lampreia (2007). Estas são repentinas e inesperadas, exigindo esforços ainda maiores para serem gerenciadas.

Sob outra perspectiva, Bakker (1997) fundamenta uma tipologia de crises em função de suas respectivas causas. Para ele, há quatro campos genéricos que são o produto ou serviço, falha interrupção de um processo, falha motivada pelos colaboradores e temas relativos a uma empresa/indústria. A visão do autor quanto a classificação das crises é voltada ao contexto organizacional.

Observa-se que os autores acima mencionados utilizam-se de diferentes critérios para a concepção de suas propostas de classificação de crises. Consideram os diversos fatores concernentes à situação, sua origem, contextos e públicos envolvidos.

Assim sendo, a análise das características das crises é determinante para sua classificação. Da mesma forma, estes fatores se relacionam a outro ponto crucial de toda e qualquer situação crítica: os impactos e consequências que desencadeiam para a organização.

## **2.2 Impactos de crises empresariais na imagem e reputação organizacional**

Não seria possível falar sobre crises corporativas sem mencionar seus impactos, tendo em vista que um evento como este inevitavelmente gera

repercussões de variados níveis para a organização. Os autores que discorrem sobre o tema frequentemente estabelecem sua relação direta com a imagem e reputação.

Posto isso, se faz necessário compreender do que se tratam estes conceitos para então associá-los com as crises empresariais. Ainda que existam semelhanças, é importante frisar que imagem e reputação não são sinônimos. De forma simplificada, Argenti (2006) define a imagem como o reflexo da identidade de uma organização. Isto é, a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos.

Como evidencia Argenti (2006), a identidade de uma organização é determinante para a concepção de sua imagem perante seus públicos. Segundo o mesmo autor, a identidade seria então, a manifestação visual da realidade da empresa, transmitida em seu nome, logomarca, produtos, serviços, instalações, entre outros. Por meio destas peças a organização emite aquilo que pretende que os seus públicos percepcionem dela. Cada público específico faz sua interpretação a partir do que é comunicado, criando assim múltiplas imagens corporativas para a mesma organização. Em conformidade, Gonçalves (2010, p. 37-38) alega: "A imagem e reputação de qualquer organização será sempre o resultado de um processo de construção mental por parte dos públicos e não uma transmissão literal das intenções da empresa."

Estando apresentadas as definições de imagem, é possível demonstrar seu vínculo com a reputação organizacional. Segundo Neto (2010) a reputação de uma empresa é construída através do acúmulo da imagem ao longo do tempo. Em outras palavras, a imagem corporativa que perdura na percepção pública constitui a reputação organizacional.

São conceitos interligados, com similaridades passíveis de serem confundidas. Contudo, há características distintas entre imagem e reputação evidenciadas por autores.

A imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições do tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc.). Reputação tem características mais de

perenidade, de imagem consolidada. Pode-se mexer com a imagem num dia, para o bem ou para o mal, mas a reputação se constrói ao longo da existência (IASBECK, 2007, p. 86-89).

Em concordância, Forni (2019) alega que a reputação é um ativo construído ao longo dos anos. Ele ressalta que situações de crises sempre representam ameaças a esse precioso e frágil capital intangível. Entende-se que este é um dos principais impactos de uma crise, essencialmente sob a perspectiva da comunicação.

Este mesmo autor afirma que, no atual mundo hiperconectado, a informação circula entre todos em velocidade descontrolada, o que aumenta exponencialmente os riscos ligados à reputação. O estudo das peculiaridades e desdobramentos de crises neste contexto é o ponto central deste trabalho, o qual será aprofundado no capítulo que segue.

Em eventos críticos, a repercussão negativa proveniente da cobertura midiática pode alterar a percepção pública de determinada organização, isto é, sua imagem perante seus públicos. Em casos extremos, os efeitos tornam suscetíveis até mesmo a já consolidada reputação de uma organização. “Os escândalos não necessariamente destroem a reputação e enfraquecem a confiança, mas eles têm a capacidade de fazer isso” (THOMPSON, 2002, p. 296-298).

Conforme Rosa (2001) os efeitos de uma crise de imagem atingem o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação. A construção destes ativos, resultado de esforços despendidos ao longo de anos, pode desmoronar em minutos.

Entretanto, situações críticas têm potencial de causar danos para além da imagem e reputação das organizações. Segundo Drennan e McConnell (2007) entre os principais campos afetados pelas crises destacam-se os custos humanos (perda de vidas, feridos, traumas familiares); custos críticos de infraestrutura; custos políticos; custos econômicos (perda de faturamento, de mercado, de empregos); custos político-simbólicos (danos à legitimidade organizacional/governamental,

danos à direção estratégico-política); custos pessoais (possíveis investigações, danos à reputação e perda de empregabilidade).

Para Dawar e Pillutla (2000) a crise provoca associações negativas à marca, levando à redução do valor das ações da empresa. Sob a perspectiva comercial, Assiouras (2013) menciona também a perda de vendas e participação do mercado, bem como a redução da eficiência do investimento em marketing da marca.

Os significativos impactos expostos acima comprovam a importância e indispensabilidade do gerenciamento de crises para as organizações. A forma como uma crise é tratada influencia o seu impacto na reputação, podendo desencadear sequelas negativas, tanto para a organização como para todos aqueles que com ela estão relacionados (COOMBS, 1999).

O posicionamento da organização frente a situação crítica e para com seus públicos deve ser estrategicamente planejado e executado. Gerenciar crises envolve múltiplas ações, setores e ferramentas e a comunicação têm um papel central neste processo, conforme será abordado a seguir.

### **2.3 Comunicação e crises**

A relação entre as crises e comunicação é explicitada por Forni (2019) ao argumentar que a comunicação é um componente decisivo em uma situação crítica.

A equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises. Empresas transparentes, que abordam o problema de forma honesta e responsável, mostrando as ações adotadas para resolvê-lo de forma correta e eficiente, superam as crises com mais rapidez e com menos risco de arranhões na imagem. (FORNI, 2019, p. 142)

Da mesma forma, de acordo com Torquato (2002) a comunicação é vital para a administração de crises vivenciadas pela organização, pois possibilita o diálogo com os grupos envolvidos e a disseminação de informações para públicos estratégicos. Consiste na manifestação e posicionamento da organização perante as circunstâncias.

Como visto anteriormente, as crises assumem caráter público devido a sua repercussão junto à imprensa e a opinião pública. A comunicação de crises surge, portanto, como uma alternativa para fins de mitigação e gerenciamento dos possíveis danos provocados por essa exposição negativa. As ações desenvolvidas visam, sobretudo, a prevenção e diminuição de impactos, especialmente àqueles ligados à imagem e reputação. Estes ativos, devido ao seu valor imensurável para a organização, carecem de proteção. Em circunstâncias de crise, é primordial preservá-los e fortalecê-los.

Conforme Reynolds & Seeger (2014) o termo “comunicação de crise” refere-se às atividades comunicacionais de uma empresa que esteja numa situação de crise, em que há uma relação de comunicação para a organização, assim como para com os seus públicos. Destaca-se que a comunicação de crises é desenvolvida para os *stakeholders* da organização. O termo *stakeholders* foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, e é utilizado para designar os indivíduos ou grupos impactados pelas ações de uma organização. São os chamados públicos de interesse, que possuem relacionamento com a organização e por ela são afetados, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente.

A importância de estabelecer ações de comunicação com os públicos estratégicos da organização é evidenciada por Rinaldi e Barreiros (2007). Segundo os autores, a comunicação atua como um processo de gestão que auxilia as organizações em suas decisões em relação aos seus *stakeholders*. Em conformidade Forni (2019) argumenta:

Comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise. Todos os públicos que tenham alguma relação com a organização atingida pela crise precisam ser informados e tranquilizados. O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras. (FORNI, 2019, p. 155)

É importante ressaltar que a organização deve manter uma comunicação aberta e transparente com todos os *stakeholders*, mesmo aqueles que não estão diretamente associados à situação crítica. Devido a sua interação e relacionamento, os impactos da crise refletem-se também sob os demais grupos, mas se manifestam em diferentes níveis de intensidade.

A comunicação de crises é parte essencial do gerenciamento de toda e qualquer situação crítica. Contudo, ela não consiste na gestão de crises em si, sendo apenas um dos componentes destes processos. Esta temática complexa, que abarca diversos outros aspectos, será detalhadamente apresentada em seguida.

#### **2.4 Gestão de crises: etapas, instrumentos e modelos**

A gestão de crises é objeto de estudo de inúmeros autores e, portanto, há um vasto referencial disponível sobre o assunto. Ainda que existam similaridades, as abordagens divergem conforme o foco do autor. Alguns concentram-se na conceituação, enquanto outros vão além e propõem modelos e instrumentos de gestão de crises.

Para o especialista Forni (2019), a gestão de crises consiste no conjunto de ações voltadas para evitar crises ou reduzir os danos causados à organização. Ressalta que, na década de 1980, os autores preconizavam gestão de crises como as ações voltadas a reduzir danos causados. É uma conceituação supostamente idêntica, porém o autor evidencia a diferença. Outrora, o processo de gestão de crises limitava-se a administrar as consequências ligadas ao fato gerador. Porém, com o passar dos anos, os especialistas constataram que esta concepção já não era mais suficiente e adequada. Assim, ampliou-se o sentido de gestão de crise: um processo que começa antes de a crise ocorrer, nas ações preventivas e de contenção (FORNI, 2019).

Em concordância, Fink (2002) argumenta que toda medida que vise a antecipação e remoção de riscos ou incertezas é um tipo de gerenciamento de crises. Para Pereira & Mendes (2006) a gestão ocorre mediante procedimentos organizacionais com o propósito de diminuir os efeitos dos fenômenos de crise e de

atuar proativamente sobre os riscos inerentes às atividades organizacionais e que podem se tornar causas desses efeitos. Portanto, infere-se que prevenção é palavra-chave quando o assunto é gestão de crises. Possibilita que sejam identificados fatores críticos que poderiam vir a se tornar fatos geradores, diminuindo assim a incidência de crises. Fornece informações que guiam os gestores, lhes concedendo maior domínio e controle da situação.

Destacada a importância da prevenção enquanto parte constituinte do gerenciamento de crise, apresenta-se a proposta de Neto (2010, p. 48) para sua realização.

As técnicas mais recentes indicam que a empresa deve se preparar para gerenciar as crises seguindo, na ordem, estas três etapas: 1. Auditoria de vulnerabilidade – avaliação multidisciplinar de riscos para identificar fraquezas operacionais que, se não forem sanadas, podem resultar em emergências ou crises. 2. Planejamento de crises – elaboração de planos de gestão e comunicação de crises para os principais problemas identificados. Embora planos com antecedência nunca sejam completos, permitem ordenar rapidamente as primeiras ações e orientar os próximos passos. 3. Preparação para responder às crises – com base nos planos existentes, treinar periodicamente os funcionários envolvidos para lidar com os aspectos relativos à incerteza e à liderança, e refinar competências com base nas melhores práticas em gestão e comunicação de crises.

O autor menciona as práticas de gestão e comunicação de crises conjuntamente, contudo, para fins de compreensão, destacam-se as diferenças nestes processos. A gestão de crises está mais direcionada para uma visão antecipada e para o tratamento de assuntos potencialmente problemáticos. Já a comunicação de crise refere-se a todas as estratégias, ações e meios usados para contornar ou combater uma situação de crise (DIEGUES, 2011).

É consenso entre os diferentes estudiosos que dedicam-se a este assunto adotar uma separação das crises em três principais fases. Conhecê-las é pertinente ao estudo, pois esta divisão é útil na administração de crise, uma vez que permite ter uma visão geral da situação e das ações cabíveis para cada um destes momentos. Resumidamente, cada uma destas fases será apresentada a seguir.

#### 2.4.1 Pré-crise

Esta primeira fase está diretamente relacionada à prevenção, já mencionada anteriormente, e incorpora todas ações realizadas para evitar a ocorrência de crises. Na prática, consiste na análise das vulnerabilidades da empresa, isto é, a identificação das possíveis fraquezas e falhas. Na fase pré-crise não há a pressão característica das crises, logo a empresa dispõe de tempo para dedicar-se a esta e as demais ações previstas.

Pereira (2006) chama a atenção para a importância da realização desta auditoria de crise, que detecta os pontos fracos e fortes da organização tornando possível desencadear planos de ação frente à crise. Os riscos identificados que não são passíveis de correção e melhorias apoiam a elaboração do planejamento de estratégias, no caso de não se conseguir evitar a situação de crise. Segundo Coombs (2009) nesta fase a atenção volta-se para detectar, prevenir e preparar.

Na fase que antecede o aparecimento da crise são estruturados os planos de ação e os componentes da equipe de gestão da crise. Outras das possíveis ações são a realização de simulações e a preparação da documentação necessária em caso de instauração da crise. Sob a perspectiva de Coombs (2007) a preparação envolve a criação de um plano de gestão de crise, a seleção e o treinamento da equipe de gestão de crise e a condução de exercícios para testar o plano de gestão de crise e a equipe de gestão de crise. A definição estratégica destes procedimentos é de suma importância para a fase que segue.

#### 2.4.2 Crise

Enquanto a pré-crise traduz-se em prevenir e preparar, a crise divide-se em reconhecer e conter. O reconhecimento ocorre quando a crise é dada como legítima pela organização e são identificados seus participantes. Já a contenção manifesta-se por meio da administração da situação, a resposta aos acontecimentos.

Neste momento, a organização precisa desenvolver uma série de tarefas que compõem o plano de gestão de crise. A comunicação com os *stakeholders* é uma das ações prioritárias, cuja finalidade é reduzir os impactos negativos do evento e

fornecer as devidas informações para a proteção da imagem e reputação da empresa.

Mendes (2006) propõe que sejam analisados os grupos de *stakeholders* e sua relação e grau de influência no contexto da crise. Apoiada nisto e no diagnóstico da situação, a organização ativa suas estratégias de respostas. Se a crise provém de um risco anteriormente identificado, já há uma estrutura de gestão para orientar as ações. Comprova-se então a significativa e decisiva utilidade da preparação prévia de estratégias e documentos, como comunicados de imprensa que auxiliam a equipe de gestão de crise e proporcionam rapidez de resposta. A condução das ações nesta fase é decisiva para a organização, bem como sua repercussão.

Os esforços da organização devem voltar-se a prestar apoio aos lesados. Esta preocupação deve ser expressa logo no início, pois

A mensagem inicial deve fornecer toda a informação necessária para auxiliar a segurança pública, fornecer informação básica acerca do que aconteceu, e mostrar preocupação se houver vítimas. (COOMBS, 2007, p.42).

#### 2.4.3 Pós crise

De acordo com Mendes (2006) a pós-crise é constituída pela auditoria, que consiste na análise e avaliação dos impactos do evento crítico para a organização e *stakeholders*, pela recuperação, cuja finalidade é entender o ocorrido e criar novas estratégias de atuação e prevenção e, por fim, pela criação da memória organizacional.

Dá-se continuidade às ações que se iniciaram na fase anterior, através da comunicação constante com os *stakeholders* e estratégias para a reparação da reputação e imagem. Da mesma forma, é de suma importância acompanhar e monitorar a continuidade da repercussão da crise, junto à imprensa e demais *stakeholders* e avaliar seus possíveis efeitos no relacionamento entre as partes.

Contudo, o pós-crise deve ir além de ações de recuperação da reputação organizacional na função da comunicação de crise. Após identificar a origem e os acontecimentos que desencadearam o evento, torna-se viável a formulação de

ações que visem eliminar os riscos de reincidência. De certo modo, a crise é também uma oportunidade para que a organização reavalie suas possíveis falhas, corrija erros e aplique estratégias mais assertivas para a prevenção e gerenciamento de futuras crises.

Em conformidade, Lampreia (2007, p.115) assegura que "dentro de cada crise há sempre uma oportunidade em estado latente". São eventos associados a acontecimentos negativos, todavia suas consequências para a organização não se limitam somente a danos e prejuízos. Sob outra perspectiva, crises oportunizam crescimento, fortalecimento e renovação. Para Coombs (2007), as ações desencadeadas no decorrer de uma crise, assim como os erros cometidos, proporcionam valiosos aprendizados.

A literatura comprova que a divisão da crise em três fases auxilia e orienta os processos de gestão. Como visto, cada etapa requer ações e estratégias específicas e pertinentes ao momento. Agora será abordada a gestão das crises na prática, o ato de administrar crises e os métodos para sua realização.

A problemática está presente nos trabalhos de diversos autores que propõem instrumentos, elementos e modelos de gestão de crises. Objetiva-se por meio desta análise compreender qual seria, segundo alguns destes especialistas, o *modus operandi* do gerenciamento de crises. Para facilitar o entendimento acerca das práticas e processos de gestão, Forni (2019, p. 97) de forma sintetizada, elenca seus elementos básicos.

Consideramos como fatores básicos: um plano de crise simples e flexível; uma liderança forte e decisiva; um porta-voz preparado, com mensagens-chave prontas; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*, sobretudo os envolvidos na crise; o *timing* da resposta, que, no mundo das redes sociais, precisa ser rápida e esclarecedora; por fim, o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia. Pode até ser possível gerenciar uma crise sem um desses preceitos, mas o trabalho será prejudicado.

Estas atividades são tidas como primordiais para o enfrentamento de crises corporativas. Nota-se que todos os elementos-chave mencionados convergem para a comunicação, reforçando novamente a relevância e pertinência da área em

situações críticas. Forni (2019) salienta que empresas que estiveram envolvidas em situações de crise com reflexos negativos na reputação, em sua maioria, não possuíam planos de crise. Em consonância, Cohn (2000, p. 12) argumenta que “plano de crise é um dever. É o único caminho para uma organização responder bem e rapidamente.”

Em sua obra intitulada *Gestão de Crises e Comunicação*, Forni (2019) dedica-se a instruir e repassar aos gestores e profissionais de comunicação as informações e conhecimentos necessários para que estejam capacitados a enfrentar crises organizacionais. A abordagem do autor é didática, especialmente ao elencar aqueles que considera os instrumentos de prevenção e gestão. Para ele, a gestão competente decorre de um plano de crise estruturado, que responda às perguntas-chaves e reúna os princípios básicos que fundamentam as ações e estratégias a serem desenvolvidas. Os principais componentes que sustentam o plano são:

**Comitê de crises:** A criação de um comitê para o gerenciamento de crises é recomendada por Forni (2019), pois, segundo ele, administrar crises não é uma atividade para ser conduzida isoladamente. Posto isto, o autor propõe a seleção de um time de profissionais interdisciplinares para a formação do comitê.

Esta comissão possui a atribuição de guiar a organização perante a situação de crise e realizar a tomada de decisões. É constituída por um pequeno grupo de pessoas, com cargos estratégicos e funções específicas a desempenhar. Usualmente composta pelo presidente da organização, coordenador do comitê, um porta-voz, representante da área operacional relacionada à crise, diretor ou coordenador de comunicação, serviços jurídicos, recursos humanos e área de segurança e inteligência (FORNI, 2019).

Na literatura existente, verificam-se divisões na equipe de crises em três segmentos: altos executivos, grupos de apoio e profissionais da comunicação. Os encargos de cada equipe são particulares a ela, no entanto todos os processos são interdependentes e interligados.

Segundo Forni (2019) o comitê deve sinalizar os pontos vulneráveis da organização, escolher e coordenar o treinamento de porta-vozes, conscientizar o

público interno quanto a importância da gestão de crises, preparar materiais e, acima de tudo, centralizar e supervisionar todo o discurso e comunicação da empresa.

**Lista de contatos de emergência:** Este mesmo autor recomenda a criação de uma lista de contatos de emergência para situações de crise, cujo intuito é permitir uma localização rápida das pessoas envolvidas e capacitadas, sendo estas os membros do Comitê de Crises e a gestão da organização.

A lista é constituída não apenas por uma relação de nomes e atribuições de cada integrante, como também todos os dados e contatos existentes como telefone, endereço, e-mail, redes sociais, etc. Para Forni (2019) este documento deve ser fixado em local estratégico na organização e compartilhado via e-mail, a fim de que seja facilmente acessado seja qual for o contexto e circunstância.

**Manual de crise:** É um documento redigido pelo Comitê de Crise no qual reúnem-se as diretrizes da organização para o gerenciamento de uma situação crítica. Conforme Forni (2019) este material contempla a síntese das normas básicas e todas as ações da gestão de crise, as quais incluem a parte operacional e ações de comunicação. Em sua proposta, o autor elenca os itens que devem compor este documento:

- Introdução ou Sumário

Por ser o primeiro tópico do manual, a introdução tem como propósito elucidar a importância de se contar com estratégias planejadas e estruturadas previamente para o enfrentamento de uma situação crítica. Apresenta os objetivos do documento, cuja principal atribuição é oferecer subsídios e diretrizes para a coordenação de ações de comunicação institucional para a gestão da crise.

- Definição de Crise

Neste item são descritas as características de uma crise. Após, detalha-se a situação em específico, ou seja, consiste na apresentação da situação problema. Indica o contexto, cenários e impactos associados ao evento em questão.

- Comitê de Crise e Equipe de Comunicação

Este tópico deve conter uma lista com os dados para contato (como e-mail, telefone, endereço) dos membros do Comitê e da equipe de Comunicação. Forni (2019) propõe que nesta relação constem as funções e atribuições de cada pessoa

e todas as demais informações relevantes, a fim de agilizar e facilitar os processos no momento da crise.

- Demais públicos

A crise gera impactos não somente para a organização, mas também para os públicos que estão a ela ligados. Voluntária ou involuntariamente os *stakeholders* interferem e participam dos acontecimentos no desenrolar da situação crítica. À vista disso, o enfoque deste tópico é listar todos os grupos de interesse com suas respectivas informações de contato.

- Comunicação

Para Forni (2019) esta etapa diz respeito ao posicionamento da instituição frente à situação de crise. Isto é, a definição de como será realizada a gestão da comunicação e planejamento das mensagens a serem divulgadas aos diferentes *stakeholders*.

- Recursos Materiais

O enfoque é o planejamento e descrição de todos os recursos necessários para a realização das atividades. Através desta organização prévia evitam-se imprevistos e desperdícios. O mesmo autor recomenda que defina-se os modelos e padrões de materiais a serem empregados ao longo da crise.

- Relações com a mídia

Sabe-se que o relacionamento com a mídia é essencial, sobretudo em um contexto de crise. Este item trata das ferramentas e das ações a serem desenvolvidas para o estabelecimento de uma comunicação assertiva com os veículos de comunicação. Elencam-se os contatos de jornalistas para o envio de releases, notas oficiais e demais materiais. Forni (2019) ressalta ainda que devem estar listados os nomes dos porta-vozes da organização.

- Banco de dados

O acesso a informações deve ser simplificado através da criação de um banco de dados. A recomendação é catalogar os locais e meios para a obtenção de informações-chave relacionadas à situação crítica.

- Relações Externas

Segundo Forni (2019) este tópico elenca todos os interlocutores externos, alvos prioritários de informações sobre a crise, que não sejam autoridades ou órgãos responsáveis. São exemplos retratados por Forni: fornecedores, benfeitores, investidores, mantenedores.

- Normas internas

Para finalizar, a exposição do conjunto de regras, procedimentos e medidas que integram o Plano de Contingência elaborado pelo Comitê de Gerenciamento de Crises.

Os instrumentos acima apresentados são produtos do plano de crises. Ressalta-se que outros autores da área, assim como Forni (2019), desenvolveram propostas acerca dos principais recursos e processos associados ao gerenciamento de crises, cujas premissas são consensuais. Ademais, dentre as variadas perspectivas existentes, faz-se necessário evidenciar a contribuição de estudiosos que formularam modelos de gestão de crises.

Segundo a literatura, modelos são construções hipotéticas, teorizadas, modos de explicação que servem para a análise ou esclarecimento de uma realidade concreta (JAPIASSU e MARCONDES, 1990). Dado o contexto, infere-se que modelos de gerenciamento de crise são representações simplificadas dos processos ligados à administração de situações críticas. A análise que segue, compreende as abordagens de dois autores tidos como pertinentes ao estudo.

O modelo de gestão de Lukazewski (1999) tem em seu enfoque os planos de comunicação de crise, cuja prioridade é o posicionamento da organização diante da situação crítica e perante seus *stakeholders*. Para este autor a definição dos padrões de atuação em meio a crise não é feita pela organização, mas sim por seus constituintes, ou seja, àqueles que têm envolvimento com o evento crítico.

Para fins de gerenciamento, controle e redução de impactos, Lukazewski (1999) elenca quatro grupos denominados prioridades comunicativas. O primeiro grupo se refere às pessoas mais diretamente afetadas, as vítimas da situação. O segundo diz respeito aos colaboradores e o terceiro aos demais públicos envolvidos em razão do relacionamento que possuem com a organização, como a comunidade, amigos, familiares, clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, entre outros.

Por fim, o quarto grupo é composto pelos meios de comunicação social e demais canais externos de comunicação.

Deste modo, as primeiras ações da organização em circunstâncias de crises não são voltadas para sua auto-preservação. De início todos os esforços direcionam-se a prestar o devido apoio e suporte aos mais afetados, prezando pela saúde, bem-estar e segurança de todos. Após geridas estas questões, a organização adota estratégias para a mitigação de impactos junto aos demais públicos e relativos a sua reputação.

Referindo-se aos protocolos e procedimentos da gestão da comunicação de crise, Lukazewski (1999) define o conjunto de seis ações que orientam o processo de reconstrução dos relacionamentos com os *stakeholders* e visam diminuir a cobertura midiática. São elas: identificar os temas de preocupação dos constituintes, suas questões e vulnerabilidades; analisar e hierarquizar os temas adequados a cada grupo de *stakeholders*; construir um mapa cronológico de eventos e buscar padrões; incorporar os padrões dos *stakeholders* e o impacto que tiveram no mapa cronológico; preparar a estratégia de ação/ comunicação/mensagem de defesa/ataque; avaliar a qualidade das ações, bem como sua recepção e aceitação junto aos *stakeholders*.

Por fim, o autor elenca um segundo conjunto de ações, contudo estas orientam os procedimentos ligados à recuperação da legitimidade e reputação da organização: posicionamento e reconhecimento público de que o problema existe e que as devidas medidas serão adotadas para a resolução da situação; breves esclarecimentos, relatando o problema ocorrido e os fatos que o desencadearam; declaração de empenho público e discussão do plano de ações; posicionamento da organização em assumir sua responsabilidade e transmissão de mensagens cujo intuito é prestar solidariedade e empatia para com os envolvidos; pedir aos públicos envolvidos que participem do desenvolvimento de soluções e tomada de decisões para a prevenção da reincidência de eventos similares; estabelecer publicamente as metas e comprometimento da organização em reforçar suas ações preventivas; rapidamente restituir e indenizar os prejuízos causados.

Após a exposição dos procedimentos fica evidente que, para o referido autor, o cerne da gestão de crises é a comunicação, com foco na recuperação dos danos à reputação e na reconstrução de relacionamentos. No modelo de Lukazewski (1999) o *stakeholder* assume papel ativo e determinante para o sucesso ou fracasso das estratégias de gerenciamento.

Sob outra perspectiva, Sturges (1994) propôs o modelo informacional que defende que as crises têm um ciclo de vida, constituído por quatro fases: construção, emergência, declínio e finalização. Esta linha de pensamento apresenta pontos de concordância com as fases anteriormente analisadas (pré-crise, crise e pós-crise), contudo há aspectos que a distingue das anteriores.

Para Sturges (1994), a assertividade no gerenciamento de crises está diretamente relacionada à opinião pública. A eficácia das ações, na perspectiva do autor, comprova-se nas opiniões positivas e na manutenção dos relacionamentos com os *stakeholders*. À vista disso, ao longo do processo de gestão e de comunicação de uma crise deverá ser dada especial atenção a três categorias de conteúdos informativos: instrutivos, de ajustamento e de internalização.

As informações instrutivas são destinadas a pessoas diretamente afetadas pela crise e consistem em fornecer orientações sobre como as mesmas devem proceder para receber o devido suporte da organização nesse contexto. Já as informações de ajustamento visam ajudar as pessoas a lidar psicologicamente com a crise e a magnitude de suas consequências, enquanto que a informação de internacionalização cumpre o propósito de auxiliar o público na concepção de uma imagem da organização.

O planejamento dos gestores deve conter estratégias de informações adequadas a cada fase da crise. Segundo o autor, à medida que a crise progride, as opiniões e percepções do público evoluem concomitantemente. Quanto mais membros dos públicos percebem que seus interesses estão envolvidos, maior será a amplitude das suas opiniões e a força da sua defesa. Deste modo Sturges (1994) evidencia a relação primordial entre a opinião pública e a gestão de crises. Os procedimentos compreendidos em seu modelo demonstram a importância de que sejam desenvolvidas ações neste sentido.

O propósito destes modelos é elucidar as práticas usuais de gestão de crises, indicando os caminhos e passos indispensáveis para sua realização. Seguindo neste raciocínio, Pearson e Mitroff (1993) estruturam um compilado de ações que compõem a lista de verificação estratégica de gerenciamento de crises. As ações são segmentadas em estratégicas, técnicas e estruturais, de avaliação e diagnóstico, de comunicação e ações psicológicas e culturais.

Tabela 1 – Lista de Verificação Estratégica

<b>Lista de Verificação Estratégica</b>	
<p><b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar o gerenciamento de crise aos processos de planejamento estratégico</li> <li>2. Integrar o gerenciamento de crise às declarações de excelência corporativa</li> <li>3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crise</li> <li>4. Fornecer treinamentos e workshops em gerenciamento de crises</li> <li>5. Expor os membros da organização às simulações de crise</li> <li>6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crises</li> </ol> <p><b>AÇÕES TÉCNICAS E ESTRUTURAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar uma equipe de gerenciamento de crise</li> <li>2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crise</li> <li>3. Estabelecer responsabilidades para a atualização das políticas/manuais para emergência</li> <li>4. Sistematizar em computador listas de recursos de gerenciamento de crise</li> <li>5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência</li> <li>6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais</li> <li>7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crise</li> </ol> <p><b>AÇÕES DE COMUNICAÇÃO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia em relação ao gerenciamento de crise</li> <li>2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais</li> <li>3. Melhorar a comunicação com <i>stakeholders</i> que possam intervir</li> </ol>	<p><b>AÇÕES DE AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar auditorias legais e financeiras sobre riscos e responsabilidade civil</li> <li>2. Modificar a cobertura de seguro para atender às contingências do gerenciamento de crises</li> <li>3. Realizar auditorias de impacto ambiental</li> <li>4. Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias</li> <li>5. Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme</li> <li>6. Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar crises passadas ou recentes</li> </ol> <p><b>AÇÕES PSICOLÓGICAS E SOCIAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento da crise</li> <li>2. Melhorar o relacionamento com grupos ativistas</li> <li>3. Melhorar a comunicação de baixo para cima</li> <li>4. Melhorar a comunicação de baixo para cima sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crise</li> <li>5. Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises</li> <li>6. Fornecer serviços de suporte psicológico</li> <li>7. Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado</li> </ol>

Fonte: Adaptado pela autora com base em Pearson e Mitroff (1993), apud Argenti, 2006.

Diante das explanações fundamentadas por estudiosos e especialistas sobre a temática do gerenciamento de crises, constata-se a complexidade dos processos envolvidos. É consensual entre os autores a premissa de que a gestão exige

planejamento prévio e o emprego de múltiplos instrumentos para sua realização. Requer a participação de profissionais capacitados que tenham domínio sobre os preceitos, elementos e práticas que constituem a efetiva administração de crises.

Sobretudo a revisão da literatura aponta para a influência e importância da comunicação organizacional e, em consequência, as Relações Públicas. O vínculo existente entre os campos será analisado, bem como a atuação e contribuição dos profissionais de Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises organizacionais.

## **2.5 O papel do profissional de Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises**

É preciso, em um primeiro momento, conceituar e definir as Relações Públicas, pois este entendimento fornece os subsídios para a análise subsequente. Conforme Andrade (1983), a atividade de relações públicas caracteriza-se como:

[...] o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente. (ANDRADE, 1983, p.45).

Para França (2004), a atividade fundamenta-se nas relações estratégicas das organizações com seus públicos e seu objeto é gerenciar de maneira adequada esses relacionamentos. O mesmo autor ainda ressalta que o profissional trabalha para “disseminar e reforçar o conceito institucional da organização como estimulador de sua aceitação e de seus produtos.” (FRANÇA, 1997, p.12).

Partilhando do mesmo ponto de vista, outros autores como Ferrari (2003) e Oliveira (2002) salientam a importância das relações públicas na construção e manutenção dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos. As funções que competem a área são diversas e fomentam discussões entre os estudiosos. Tida como uma das maiores referências na área, Kunsch (2003) elenca as funções essenciais do relações públicas, fundamentada nas teorias de de Ehling,

White e Grunig (1992, p. 384). De acordo com os referidos autores, "as atividades de relações públicas são embasadas em quatro teorias essenciais: 1. teoria interorganizacional; 2. teoria de gerenciamento; 3. teoria da comunicação; e 4. teoria de conflitos-resoluções".

A correspondência entre as teorias e as funções essenciais das relações públicas propostas por Kunsch (2003) seriam: "[...] a função administrativa (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos-resoluções)" (ibidem, p. 100). Por sua relação com a temática central do presente estudo, o enfoque desta análise é voltado para a função política e a teoria de conflitos-resoluções.

A função política das relações públicas é o tema central de pesquisa do estudioso Roberto Porto Simões (1995). Esta função consiste nas relações de poder dentro das organizações e na administração de conflitos. Conforme o autor:

Como *ciência* (grifo do autor), Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como *atividade* (grifo do autor), Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do processo de comunicação da organização com seus públicos. (SIMÕES, 1995, p. 42)

Isto é, para o referido autor, as relações públicas possuem como finalidade moral a harmonia social no sistema de organização públicos (SIMÕES, 1995). A administração da função política é a essência da atividade, que torna legítima as ações da organização perante seus públicos. Todavia, o exercício da função política requer das organizações o estudo e mapeamento dos *stakeholders*, a fim de reconhecer suas características e verificar a influência que os mesmos possam vir a exercer sobre as decisões e objetivos organizacionais.

De acordo com Grunig (2011, p. 35) "a função das relações públicas não está restrita a reagir aos públicos. Os profissionais também tentam antecipar quais os públicos que a organização poderá vir a influenciar no futuro [...]." Para o autor, o

profissional de relações públicas precisa atuar como um leitor de cenários, com o objetivo de identificar assuntos emergentes potenciais. Isto é, a análise de ambientes nos quais a organização e seus públicos-chave estão inseridos permite a identificação de pontos fortes e fracos, de ameaças e oportunidades.

Em posse destas informações, os profissionais traçam estratégias que visam diminuir a ocorrência de crises e garantem maior previsibilidade, controle e assertividade na tomada de decisões da organização. A contribuição do relações públicas estende-se à prevenção das crises, em identificá-las previamente e assim evitá-las. Da mesma forma, o profissional desempenha fundamental papel no decorrer da situação crítica, nos processos de enfrentamento, gestão e mitigação dos impactos.

A administração de conflitos é atribuição do profissional de Relações Públicas pois vincula-se à essência da área, segundo Kunsch (2003). A autora acredita que a profissão é capacitada a planejar e controlar a comunicação organizacional, sendo responsável por negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para solução de problemas entre organização e público.

A atividade de relações públicas é de extrema importância para o enfrentamento de crises, pois é ela que deve assumir a responsabilidade pela coleta de informações e pela organização dos contatos com a imprensa e com os públicos de interesse. (KUNSCH, 2006, p. 235- 6).

Carvalho (2009, p. 323) é enfático em afirmar que o Relações Públicas “possui formação e qualificação suficiente para conduzir adequadamente processos de conflito e crises organizacionais”. Sob a mesma perspectiva, Padamo et al (2015) destaca que o profissional deve participar da gestão de crises organizacionais, com o propósito de recuperar o controle dos fatos e preservar a imagem e reputação da organização.

Os autores acima mencionados buscam evidenciar que o envolvimento de profissionais capacitados é fundamental para que se realize a gestão de crises. Reafirmam que os profissionais de relações públicas possuem o conhecimento e as competências para integrar e até mesmo liderar a condução destes processos, pois

estes monitoram a opinião pública com o intuito de gerenciar os relacionamentos, facilitando os fluxos de informação e resolvendo os conflitos entre organização-públicos.

Infere-se a partir de todo o conteúdo analisado, que a importância das relações públicas neste cenário se dá pela gestão da identidade e reputação organizacionais, pelo olhar atento às questões críticas e o trabalho estratégico de construção e fortalecimento da comunicação nos diversos canais e formatos em que se processa, mediados ou não pela tecnologia.

### 3. COMUNICAÇÃO DIGITAL

O surgimento e penetração dos avanços tecnológicos na atualidade provocaram grandes transformações em nossa sociedade e cultura. Do mesmo modo, as interações sociais foram remodeladas pelas novas tecnologias e, em especial, pelo advento da internet, que passou a ser um dos mais importantes meios de comunicação da sociedade contemporânea.

#### 3.1 A sociedade em rede

As atuais formas de comunicação mediadas por computadores e mídias digitais são tema dos estudos do sociólogo Manuel Castells (1999), em sua obra intitulada “A sociedade em rede”. O referido autor define a sociedade em rede como “uma sociedade cuja estrutura social é construída em torno de redes ativadas por tecnologias de comunicação e de informação processadas digitalmente” (CASTELLS, 1999, p. 70).

A concepção do autor evidencia a relevância e influência das tecnologias, fornecendo o entendimento de que a internet e os demais aparatos incorporaram-se à vivência humana. Prova disso são os resultados da pesquisa TIC Domicílios 2019<sup>1</sup>, realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, cujo objetivo é mapear o acesso às tecnologias da informação e comunicação nos domicílios urbanos e rurais do Brasil e as suas formas de uso por indivíduos de 10 anos de idade ou mais. O levantamento publicado no ano de 2020 aponta que 134 milhões de brasileiros têm acesso à internet, isto é, 74% da população (com 10 anos de idade ou mais). Destes, 90% relataram conectar-se à rede diariamente.

Há de se ressaltar outro dado importante coletado na pesquisa, relativo a finalidade do acesso a internet. As atividades de comunicação são as mais comuns entre os usuários, sendo o envio de mensagens instantâneas realizado por 92%

---

<sup>1</sup> <https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/>

destes, seguido pelo uso de redes sociais (76%) e chamadas por voz ou vídeo (73%).

Isto é, as redes sociais e demais plataformas provenientes da internet permeiam a interação entre as pessoas. Do mesmo modo, a comunicação entre as empresas e seus públicos ocorre nesta dimensão, adaptando-se a novos formatos e estratégias. A análise das características e especificidades da comunicação neste contexto é tema deste capítulo, cujos estudos partem da conceituação e apresentação das principais ferramentas de comunicação no meio digital e sua inserção no ambiente organizacional e avançam para a gestão de crises em redes sociais, temática central do presente estudo.

### **3.2 Conceitos e características: mídias digitais e redes sociais**

O advento da internet viabilizou a criação de novas ferramentas e métodos que resultaram em significativos avanços para a humanidade, permitindo o desenvolvimento de conhecimentos e a concepção de ideias jamais antes imaginadas. Devido ao papel fulcral que desempenha neste contexto faz-se necessário apresentar um breve histórico da evolução da internet.

A linha do tempo é dividida em quatro fases, que retratam as constantes mudanças nas formas de utilização da internet. A primeira, que recebe a nomenclatura de *web 1.0*, se inicia com a criação de um servidor denominado *World Wide Web* (*www*), que, segundo indicam os estudos de Dreyer (2017), foi idealizado por Tim Berners-Lee no ano de 1989. Nesta fase o propósito era transmitir mensagens em tempo real, por meio de sites compostos por páginas estáticas e pouco interativas. Além dos sites, o ainda reduzido número de usuários da primeira *web* tinha acesso a *e-mails*, portais, revistas *online* e ferramentas de busca como o Yahoo! e Google. Apesar de seus sistemas simplistas e inacabados, a *web 1.0* causou significativos impactos para a sociedade da época por proporcionar rápido acesso a informações e a possibilidade de contato virtual.

A fase subsequente é a *web 2.0*, também conhecida por *web social*, por ser esta “uma plataforma que ajuda a transferência de conhecimento e conversações e

um lugar onde as pessoas podem facilmente misturar e relacionar umas com as outras” (PHILLIPS e YOUNG, 2009, p. 103). Na segunda geração, a comunicação adquire novas configurações que abrem o espaço para um maior grau de interatividade e colaboração entre usuários, sendo esta a principal característica que a diferencia da versão anterior. Deste modo, o internauta passa a exercer um novo papel, o de comunicador autônomo (DREYER, 2017) que produz conteúdos, compartilha opiniões e dialoga com os demais.

Sob a perspectiva de Corrêa (2009) o formato de comunicação evolui de unidirecional na *web 1.0* para bidirecional na *web 2.0*. Em outros termos, expressa que em sua primeira versão a *web* concedia o controle do conteúdo exclusivamente ao seu emissor, pois tinha por objetivo somente transmitir a mensagem. Ao desenvolver-se a *web 2.0* oportuniza o equilíbrio entre emissor e receptor, concedendo participação ativa ao usuário nos processos comunicativos.

Neste período despontaram novas ferramentas como blogs, fóruns de discussão e, em especial as redes sociais, cuja adesão e aprovação entre os usuários foi instantânea. As recém-descobertas plataformas alteraram os padrões de interação entre as pessoas e organizações e tornaram-se um ambiente favorável para a construção e manutenção de relacionamentos. Tal foi o impacto da *web 2.0* que o especialista O’Reilly (2005) a descreve como um novo paradigma de comunicação.

A popularidade e expansão da internet desencadeou novos avanços, que deram origem à terceira fase de evolução. A *web 3.0* tem a interatividade característica da fase anterior mas vai além, ao oferecer ferramentas para melhor gerenciar fluxos de informação e entregar uma experiência de uso da *web* mais rápida e rica. Devido ao grande volume de informações circulando na rede, foram elaboradas estratégias para simplificar os processos de busca por conteúdos.

Tais alterações resultaram em experiências de acessos ainda mais interativas e eficientes. Outro ponto a ser ressaltado é o aperfeiçoamento das ferramentas de buscas, que conduziu a uma personalização dos conteúdos. Com base nas preferências detectadas, a rede filtra os conteúdos de maior relevância para o perfil de cada usuário. Em suma, a *web 3.0* representa o uso mais inteligente do

conhecimento e conteúdo disponibilizado *online*, com sites e aplicações, experiência e publicidade baseada nos interesses e no comportamento de cada indivíduo (VICENTIM, 2013).

O modelo mais recente, denominado *web 4.0*, promove uma maior interação entre homens e máquinas através do uso de aparatos de alta tecnologia, com o propósito de desenvolver operações mais complexas e dinâmicas. O aprimoramento das ferramentas de inteligência artificial confere desempenho superior e maior autonomia. Para Lemos (2014, p. 192 apud Dreyer, 2017) esta “[...] é uma nova configuração da rede de internet, na qual objetos (reais e virtuais, ou seja, concretos e digitalizados) trocam informações sem um usuário humano dirigindo diretamente o processo”. As evoluções aqui destacadas contribuíram para que a comunicação social alcançasse o estágio atual, de hiperconexão e colaboratividade.

Para a construção e aprofundamento do conhecimento, faz-se a seguir a distinção entre os conceitos e características de mídias digitais, mídias sociais e redes sociais, a partir dos estudos de especialistas da área. Tais termos estão associados ao contexto da internet e integram a comunicação digital, portanto é pertinente compreendê-los e diferenciá-los.

Inicialmente, o conceito de mídia significa “meios de comunicação ou canal, identifica o recurso pelo qual a informação pode ser transmitida” (BANDEIRA, 2009, p. 21). No dicionário Oxford Languages (2015, p. 82) mídia é definida como “todo suporte de difusão da informação que constitui um meio intermediário de expressão capaz de transmitir mensagens.” No atual cenário, com as novas formas de interação e propagação de informações possibilitadas pela tecnologia e, sobretudo pela internet, surge a concepção de mídias digitais.

Sob uma perspectiva técnica, as mídias digitais são “o espaço que comporta os meios de comunicação utilizando da linguagem binária da informática” (PERNISA JUNIOR & ALVES, 2010, p. 26). Esta apropriação de ferramentas da informática confere às mídias digitais vantagens técnicas e benefícios, como uma maior agilidade para a criação de conteúdos e grande potencial de disseminação e alcance.

No entendimento de Miskolci (2013), mídias digitais são uma forma de se referir aos meios de comunicação contemporâneos que fazem uso de equipamentos eletrônicos conectados em rede. Para o autor, os processos de comunicação que ocorrem através das mídias digitais podem ser compreendidos como horizontais, interativos e em rede.

A interatividade e produção de conteúdos ocorrem em sites construídos com esta finalidade, que recebem o nome de mídias sociais. Nas palavras de Torres (2009, p. 113): “Refiro-me às mídias sociais como o conjunto de todos os tipos e formas de mídias colaborativas”. Em consonância, Telles (2011, p. 18-19) as define como “sites na Internet que possibilitam a criação colaborativa de conteúdos (participação), a interação social” (relação entre pessoas) e o “compartilhamento de informações em múltiplos formatos”.

Segundo Fontoura (2008), as mídias sociais são tecnologias e práticas on-line utilizadas por pessoas e empresas para disseminar conteúdos, promovendo o compartilhamento de opiniões, ideias e experiências. Dentre os diferentes tipos de mídias sociais existentes estão as redes sociais, fóruns de discussão, blogs, e demais sites cujo propósito é a comunicação e colaboração entre usuários.

Recuero (2009) elenca as características das mídias sociais e destaca como principais a criatividade, a diversidade de fluxos de informações que geram debates e discussões e a participação ativa da comunidade de usuários na conexão e compartilhamento de informações. Deste modo, é possível inferir que os grandes pilares das mídias sociais são o compartilhamento de conteúdos e o estímulo a conversações.

O interesse e adesão da população às mídias sociais impulsionou a criação e popularização das redes sociais. Destaca-se que os termos redes sociais e mídias sociais são comumente utilizados como sinônimos, ainda que não o sejam. Os conceitos estão interligados, pois as redes são categorias das mídias sociais. Em suma, a mídia social dá suporte às redes sociais na internet.

Por definição, redes sociais são ambientes cujo foco é reunir pessoas, os chamados membros, que uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados,

como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades (TELLES, 2011, p. 18).

Em conformidade, Boyd e Ellison (2007, p.1) as descrevem como serviços baseados na *web* que permitem aos indivíduos (1) construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado, (2) articular-se com uma lista de outros usuários com os quais se compartilhará uma conexão, e (3) ver e percorrer a sua lista de ligações e aquelas feitas por outras pessoas dentro do sistema.

Autores como Coenen et al (2006), que concentram seus estudos na temática, pontuaram as três principais características das redes sociais: 1) possibilidade de criar grupos; 2) rastreamento de conteúdo; 3) permitir diferentes perspectivas. O objetivo que rege seu funcionamento é a troca e compartilhamento de informações e experiências. Neste sentido Marteleto (2001, p.72) complementa que "redes sociais são um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados" .

A troca e interação não necessariamente ocorre em um contexto digital, pois como afirma Sotero (2009), as redes sociais existem há anos, muito antes do surgimento das tecnologias. Possuíam outros formatos, mas com os mesmos propósitos e finalidades. Segundo o autor, "hoje, por meio da internet, estamos transcrevendo nossas relações presenciais no mundo virtual de forma que aquilo que antes estava restrito a nossa memória agora está registrado e publicado". (SOTERO, 2009, p.2)

Ao longo dos anos foram desenvolvidos inúmeros sites de redes sociais que, seja por seu expressivo número de usuários ou pelas ferramentas e diferenciais que apresentam, adquiriram destaque e relevância que perduram até hoje. Exemplo disso é o Facebook, criado por Mark Zuckerberg com intuito de ser uma rede que proporcionasse a integração dos universitários em Harvard e que, posteriormente, ampliou-se para fora da universidade, crescendo ao ponto de tornar-se a maior rede social do mundo. Segundo dados obtidos pelo portal de estatísticas Statista em 2016, o Facebook foi a primeira rede social a superar 1 bilhão de contas registradas.

É, atualmente, uma das formas mais utilizadas entre aqueles que acessam a internet, possibilitando a conexão entre pessoas e o compartilhamento de

informações, opiniões e experiências. Com a mesma finalidade, porém sob outra forma, em 2006 foi criado o Twitter. A proposta inicial do site era promover um espaço para que as pessoas publicassem acontecimentos de suas rotinas, contudo, com o crescimento no número de adeptos, passou a ter outras aplicações, entre as quais a divulgação de marcas e a disseminação de notícias.

A notoriedade do Twitter se deve ao fato de que a rede apresenta características que o diferem, como a limitação no número de caracteres de publicações e a instantaneidade e fluidez no compartilhamento de conteúdos. No Brasil, o site é um sucesso e está em expansão, conforme comprova o levantamento realizado pela Statista em 2020. O estudo revela que o país está na lista das dez nações com mais usuários nesta rede social, ocupando a quarta posição.

A mesma pesquisa apresenta estatísticas que evidenciam a importância do Instagram e do Youtube no cenário internacional e nacional. O primeiro é um aplicativo gratuito que tem como propósito o compartilhamento de fotos e vídeos. Novos recursos e ferramentas foram implementados, alavancando ainda mais a popularidade do Instagram entre os usuários. O levantamento da Statista aponta que 500 milhões de usuários acessam a plataforma todos os dias e que esta é, atualmente, a rede social com maior índice de engajamento. A adesão de contas comerciais ao Instagram têm sido expressiva, uma vez que as empresas vislumbraram seu potencial e têm se utilizado desta e de outras redes sociais para promover sua marca, produtos e serviços.

Já o Youtube, fundado em 2005, é uma plataforma que permite aos usuários compartilhar vídeos e assistir os conteúdos publicados. É tido como o segundo maior site da Internet, atrás apenas do Google. Dados divulgados pela própria plataforma no ano de 2020 revelam que, a cada mês, 105 milhões de brasileiros navegam pelo YouTube. Sob o ponto de vista comercial, se apresenta como uma ferramenta eficaz de comunicação para as organizações, devido aos recursos que oferece e a massiva audiência que ali se encontra.

Para além destas, diversas outras redes sociais consolidaram sua relevância e popularidade na atualidade. Dentre as principais, há de se destacar o Whatsapp, LinkedIn, Facebook Messenger e Telegram. Tendo à disposição múltiplas

ferramentas e plataformas, usuários e organizações fazem uso daquelas que consideram serem mais adequadas a seu perfil. Gonzales (2008) afirma que, assim como as pessoas, as empresas estão aprendendo a conviver com as redes sociais na internet e compreendendo a melhor maneira de explorá-las.

Estatísticas obtidas através da pesquisa Social Media Trends 2019, que objetiva levantar as principais tendências e práticas adotadas pelas empresas que estão presentes nas redes sociais, revelam que quase 95% das empresas brasileiras estão presentes nas redes sociais. O percentual expressivo acentua e corrobora a declaração de Romano et al., (2014, p. 60) ao afirmar que “a internet está presente em praticamente todas as organizações. Hoje ela é ferramenta indispensável para a realização das transações sociais e econômicas no mundo.” E de Amorim (2014, p. 22) que adiciona “na era da informação as empresas passaram a imperar em redes sociais de conexão e que fazem negócios por meio de modelos virtuais, não estar conectado com o mundo virtual é como estar sem comunicação com a sociedade”.

Devido a sua adequação e relevância para a temática aqui proposta, serão aprofundados na sequência os estudos sobre a comunicação organizacional digital e a utilização de redes sociais enquanto ferramentas estratégicas nestes processos.

### **3.3 Comunicação organizacional no meio digital**

O ato de comunicar-se é inerente a todo ser humano, é parte de nossa natureza. Há diversos autores cujos estudos se dedicam a conceituar a comunicação, sendo que dentre as definições é recorrente o emprego de termos como interação, informação e relacionamento. Etimologicamente a palavra deriva do latim, significando pôr em comum, partilhar, trocar opiniões (MASER, 1975). Para Scanlan (1979, p. 372) consiste no “processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Assim como se faz presente na vida das pessoas, a comunicação se insere no contexto das organizações, por meio de ações que visam o estabelecimento e fortalecimento da relação entre ela e seus públicos. Este conjunto de atividades

desenvolvidas recebe a denominação de comunicação organizacional, comunicação empresarial e corporativa, conceitos que serão assimilados a partir das contribuições de especialistas da área.

A evolução do conceito de comunicação organizacional até chegarmos ao entendimento atual é marcada por acontecimentos e rupturas evidenciadas por diversos autores em suas obras. Kunsch (2009) expõe que os estudos sobre a área tiveram início nos Estados Unidos, no final da década de 1940. Nas primeiras décadas a comunicação organizacional nas empresas era voltada para os negócios e público interno. Tinha por característica ser unidirecional, isto é, somente o emissor tinha voz ativa no processo.

No cenário nacional, Bueno (2003, p. 5) explica que inicialmente as atividades eram desenvolvidas sem que houvesse um planejamento, ou mesmo sem o envolvimento de um profissional capacitado. Porém, com o passar das décadas, estudos apontaram para a importância do receptor da mensagem e assim implementaram-se nas empresas os modelos de comunicação bidirecional (KUNSCH, 2009). Este é um marco significativo para a evolução da comunicação organizacional.

Contudo é somente no início da década de 1990 que a comunicação adquire maior importância, entendida a sua indispensabilidade para o sucesso dos negócios e a função estratégica que desempenha nas organizações. Neste mesmo período, entre os anos de 1980 e 1990, surgem as tecnologias de comunicação e informação (TICs), que acarretam profundas mudanças e tornam necessária a inclusão do digital no escopo da comunicação organizacional. Para Dreyer (2017) a partir dos anos 2000 a comunicação toma novos rumos estratégicos, voltados para a comunicação digital.

Tendo apresentado um breve histórico de sua evolução no decorrer das últimas décadas, será abordado as conceituações elaboradas por autores para a comunicação organizacional. Bueno (2009) trabalha em sua linha teórica com as expressões comunicação empresarial ou organizacional, definindo-as como:

Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para

estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. Sob esta perspectiva, ela integra e articula as chamadas Comunicação Institucional e Mercadológica, ou seja, incorpora ações voltadas para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade (ambientalistas, por exemplo), entre outros, e a sociedade em geral.” (BUENO, 2009, p.4).

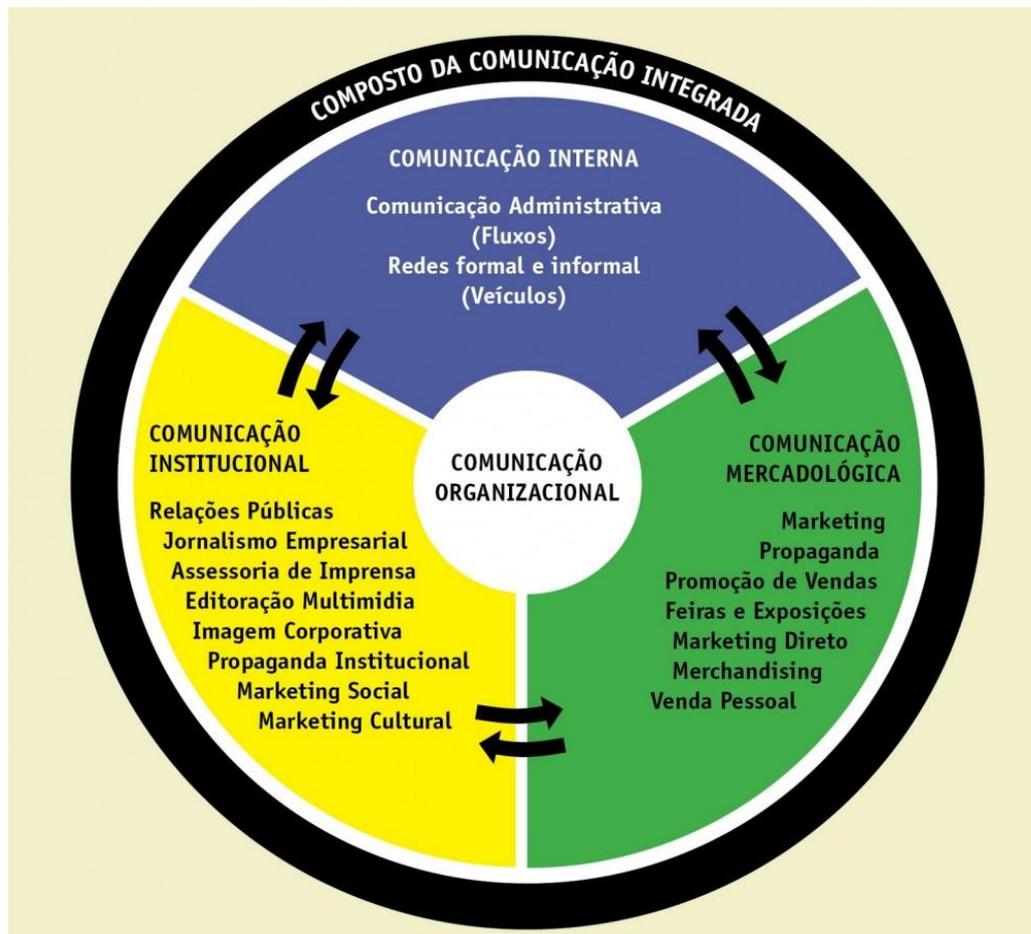
Segundo o entendimento de Corrêa (2009, p. 172) “[...] a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”. Conceitos já apresentados como imagem e reputação são mencionados por autores ao associá-los ao tema.

Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (CAHEN, 1990, p. 29).

Silva Neto (2010) alega que a comunicação organizacional ajuda a empresa a obter e manter uma reputação favorável. Para atingir tais objetivos, os profissionais devem conduzir os processos de comunicação de forma estratégica e, especialmente, integrada. Referência na área, Margarida Krohling Kunsch apresenta em sua obra a concepção do Composto de Comunicação Organizacional Integrada.

Com base na autora (2003, p. 166), “cabe às relações públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais”. São modalidades comunicacionais: a comunicação interna, a mercadológica e institucional, que formam o mix do composto abaixo representado na figura.

Figura 1 - Composto da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 3.ed. São Paulo: Summus, 2002. 417 p.

O trabalho de Kunsch (2002) detalha cada uma das vertentes de comunicação que aqui serão citadas de forma resumida. A comunicação interna engloba o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, e, segundo a autora, consiste em um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2002, p. 154).

Com o propósito de transmitir aos públicos a essência da organização, a comunicação institucional é definida por Kunsch (2002) como a “responsável direta,

por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (IBID., p. 164).

E por fim, a comunicação mercadológica que abarca o marketing, as propagandas, promoções e demais estratégias que têm como principal objetivo as vendas, isto é, o resultado financeiro. Neste sentido Kunsch (2002, p.165) afirma: “A comunicação mercadológica se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing.”

Cada modalidade concentra atividades e direcionamentos distintos, no entanto sua integração é substancial para o desenvolvimento de planos e estratégias de comunicação. Do mesmo modo, Corrêa (2009) propõe que a comunicação digital também deve ser incluída na filosofia do composto comunicacional integrado, em suas três vertentes de comunicação. Para Corrêa (2009, p. 321):

A comunicação digital de per si pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos.

Reforça-se a ideia pontuada pela autora de que a tecnologia é empregada com o propósito de complementar os processos de comunicação, devido aos benefícios que proporciona. Isto é, a comunicação digital agrega-se à comunicação organizacional, mas não a substitui. Os modelos de comunicação tradicionais e digitais interagem e assim expandem o mix de comunicação (RADFAHRER, 2006).

Por definição de Terra (2006, p. 68), comunicação tradicional é “toda forma ou expressão comunicacional oriunda dos veículos de comunicação impressos, eletrônicos e audiovisuais”. Barichello (2009, p.9) as definem como mídias tradicionais que “[...] comportam os meios de disseminação de informações em

massa de forma unidirecional, como por exemplo, a televisão, os jornais impressos e o rádio.”.

Neste formato convencional, como dito pelos autores, a comunicação é predominantemente unidirecional. O emissor detém o poder e controle sobre o conteúdo da mensagem e cabe ao receptor o papel passivo, com reduzida participação no processo. Entretanto, essa lógica não é compatível com a era digital, tecnológica e hiperconectada da atualidade. Os desafios para a comunicação neste contexto são debatidos por Kunsch (2007), pois para a autora, a sociedade da informação nos proporciona novas configurações, exigindo planos de comunicação mais apurados e a competência dos profissionais para geri-los. Ela ainda adiciona que a comunicação organizacional precisa rever suas práticas e criar novos diálogos.

No contexto digital, a comunicação adquire características que a distinguem dos modelos tradicionais e, possivelmente, a maior diferença está no papel atribuído ao receptor. Contrariamente ao que se passava nas mídias tradicionais, os consumidores convertem-se em produtores ativos de conteúdos (RODRIGUES, 2014). Em síntese, a comunicação passa a ser bidirecional e transforma-se, de um monólogo para um diálogo.

Referência nos estudos sobre comunicação e relações públicas digitais no Brasil, Carolina Terra (2006) caracteriza como dialética a comunicação no meio digital, por permitir a interação e troca de papéis entre emissores e receptores. Brittos e Reckziegel (2011) destacam a contribuição das redes sociais digitais para tais mudanças, por viabilizarem a troca interativa e possibilitarem ao público ter voz e opinião ativas. A tecnologia permite também que os processos de comunicação fluam de maneira rápida e dinâmica, ultrapassando barreiras como o tempo e a distância. O desenvolvimento dos meios de comunicação digitais fez com que as relações sociais adquirissem novos contornos. Anteriormente prescindidas do espaço físico e geográfico, agora elas ocorrem independente do tempo e/ou espaço (TOMAÉL et al., 2005).

A significativa transformação nos processos de comunicação é expressa nas palavras de Soares (2005, p.12, in CORRÊA, 2009, p. 319)

Essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios.

Buscando demonstrar o potencial estratégico da *web*, Sant'Anna (2009) elenca os benefícios da aplicação e adequação das ferramentas de comunicação digitais à realidade organizacional, tais como: ampliação do alcance da mensagem, segmentação de público, baixos custos de produção e veiculação, facilidade e agilidade na transmissão e acesso às informações, monitoramento de diversos dados e aprimoramento da relação entre empresas e consumidores.

Por viabilizar tantas possibilidades, a comunicação digital tornou-se um importante recurso para as organizações. Tão grande é sua relevância que, Marcello Póvoa (2000, p. 34), ao analisar o desenvolvimento da internet ao longo dos anos, afirma que "Na visão estratégica dessas empresas, está transparente como água que a sobrevivência a longo prazo depende da habilidade da empresa de participar da rede." O autor expressa que a presença digital é imprescindível para a sustentabilidade dos negócios.

Terra (2006) ressalta que este ambiente é favorável à comunicação organizacional por intensificar a exposição da marca, segmentar os públicos, auxiliar na construção e manutenção da imagem e reputação e estreitar os relacionamentos com *stakeholders*. A autora destaca ainda que a gestão da comunicação sofreu alterações devido às particularidades do novo meio, uma vez que a introdução das tecnologias desencadeou grandes impactos para a prática das relações públicas.

A internet desempenha um papel fundamental nas estratégias e ações de comunicação para as organizações, e, portanto, cabe aos profissionais não apenas compreender sua importância, mas também ter o domínio e conhecimento sobre sua aplicação. Kunsch (2002) reitera que devemos ter em mente que a comunicação e todas as maneiras em que ela se processa são de interesses das relações públicas, visto que é uma atividade que gerencia os relacionamentos.

Para adaptar-se ao contexto, as relações públicas também se reconfiguram como digitais. Para Terra (2012) relações públicas digitais consistem na atividade de intermediação da comunicação entre as organizações com seus públicos de interesse que se encontram na rede *online*. Sob esta ótica, Barichello (2013, p.150) alega que:

Se antes o empreendimento de estratégias era realizado preponderantemente em ambientes físicos, ao vivo, com a presença dos públicos de interesse e o relacionamento com a imprensa era pautado pelo envio de releases, agora as ações estratégicas se veem diante de ambiências que oferecem a potencialidade de estabelecer práticas colaborativas, participativas e interativas, proporcionadas pelas mídias sociais digitais.

Pinho (2006, p. 288) ainda adiciona

[...] Assim, a natureza interativa da rede mundial favorece uma comunicação dialógica e a formulação de estratégias para informar, influenciar e monitorar os diversos públicos de interesse das relações públicas - mídia, investidores, governo, comunidade, consumidores, clientes, fornecedores.

A utilização da internet abre ao profissional da área um leque de possibilidades e de novas ferramentas. As mídias digitais oferecem interatividade e alcance que se sobrepõe a de outros veículos de comunicação já consagrados, como o rádio e a televisão. Lindon (2004) salienta que o maior benefício que a comunicação digital traz às relações públicas é a aproximação que gera entre as pessoas e organizações.

Visto que o ambiente possui suas especificidades, a definição de ações e estratégias de comunicação organizacional destinadas às mídias digitais devem ser estrategicamente planejadas. Por sua formação e domínio do campo, os comunicadores e em especial, os relações públicas, são profissionais capacitados para conduzir tais processos.

González-Herrero e Ruiz de Valbuena (2006) expõem a necessidade de se compreender as diferentes características particulares à comunicação digital e tradicional, pois deste modo o profissional é capaz de desenvolver planos adaptados

a cada contexto. Da mesma forma, a presença digital deve se fundamentar no conhecimento e análise do perfil da organização e de seus públicos.

Os *stakeholders* norteiam o discurso e a estratégia, portanto é indispensável mapeá-los e compreendê-los. Em posse destas informações, a equipe de comunicação é capaz de identificar a abordagem e canais mais adequados a seus públicos. Conhecimento e informação são as premissas para que os profissionais tenham assertividade na comunicação.

É atribuição do profissional de relações públicas, segundo Teixeira (2011), realizar a interação entre os públicos e englobar práticas e ferramentas de comunicação tradicional e digital no planejamento estratégico. Contudo esse processo de digitalização não deve acontecer ao acaso, e sim como resultado da análise e seleção das ferramentas e plataformas que melhor atendem aos objetivos da organização.

Com base no exposto, pode-se considerar que as relações públicas digitais estão fortemente associadas à internet. Confirma-se que as TICs (tecnologias de informação e comunicação) remodelaram a atividade de relações públicas e trouxeram incrementos que melhoraram significativamente as capacidades comunicativas das organizações. Neste cenário, o profissional dispõe de uma série de ferramentas dirigidas aos públicos, como sites, e-mail, blogs e redes sociais.

Não há como abordar a comunicação organizacional digital sem mencionar as redes sociais, visto que estas atualmente se apresentam como um dos mais importantes meios de conexão entre as organizações e públicos. Toma-se por base a pesquisa do Centro Regional de Estudos para a Sociedade da Informação que, no ano de 2019, entrevistou mais de sete mil empresas brasileiras. Destas, 78% responderam estar presentes nas redes sociais; aumento significativo se comparado a estudos anteriores.

O emprego das redes sociais enquanto ferramenta estratégica de comunicação desperta o interesse de especialistas que desenvolvem seus estudos sobre a temática. Stříteský, Stránská e Drábik (2015) afirmam que são plataformas excelentes que as empresas têm à disposição para enviar mensagens direcionadas a seus públicos de interesse. Este aspecto abordado pelos autores faz alusão a

segmentação que as redes sociais proporcionam, essenciais para o desenvolvimento de planos de comunicação.

Rosa (2012) pontua que por efeito das redes sociais e do desenvolvimento das ferramentas, a relação entre consumidores e empresas tornou-se mais próxima e interativa. De fato, a comunicação organizacional nas redes possui um caráter participativo e multidirecional. O conteúdo é rapidamente disseminado e acessível a aos usuários em múltiplos formatos, por meio de textos, vídeos, áudios e imagens. A rede fomenta os diálogos, mediante comentários e compartilhamentos.

Dentre os benefícios associados, Terra (2010) destaca que as redes, em sua maioria, são ferramentas gratuitas ou com custos de investimento relativamente baixos, sobretudo se comparadas a mídias tradicionais, como rádio e televisão. É comum que as empresas façam uso destes espaços para promover e divulgar seus produtos e serviços. Forni (2019, p. 221) alega:

É importante estar conectado, principalmente porque hoje, ao contrário do que acontecia há poucos anos, as redes sociais se transformaram num aliado para as vendas e o Marketing, e as empresas precisam entendê-las e usá-las como uma grande oportunidade para impulsionar os negócios.

Em concordância, para Kotler (2010) a utilização das redes sociais digitais conecta-se ao marketing enquanto estratégia de divulgação de produtos e serviços, por conta da popularidade e gratuidade da rede. As colocações dos autores demonstram a aplicação das redes sociais na comunicação mercadológica, porém a mesma pode ter fins institucionais. Como ressaltam Furlan e Marinho ([s.d], p.6):

Uma das mais importantes estratégias para que um negócio obtenha resultados positivos em meio às redes sociais virtuais é o acúmulo de capital social, ou seja, da reputação obtida por meio da construção de relacionamentos e conexões com outras pessoas dentro das redes.

A imagem e reputação, dois importantes ativos de uma organização, são também constituídas e geridas nas redes sociais. Justifica-se, deste modo, a importância de um planejamento apurado de comunicação, que estimule e inspire

percepções e interpretações favoráveis a organização, nos ambientes *on* e *off-line*. Reforça-se novamente a ideia de que as estratégias de comunicação organizacional no âmbito digital complementam-se às demais, sendo uma continuidade do trabalho desenvolvido.

A despeito de todas as vantagens e benefícios aqui elencados, as redes sociais podem apresentar-se como grandes desafios para os profissionais na condução e gestão da comunicação. Como bem ressaltam Pagliarini e Muller (2012), as organizações estão em processo de adequação às novas dinâmicas que os relacionamentos na comunicação digital oferecem.

É neste ponto que se entrelaçam as duas grandes temáticas da investigação, que visa compreender como são planejadas e desenvolvidas as estratégias de gestão de crises em um contexto tão complexo, singular e dinâmico quanto as atuais redes sociais digitais.

### **3.4 Gestão de crises em redes sociais**

O cenário digital e, sobretudo, as redes sociais criaram novas dinâmicas para a comunicação e abriram espaços de expressão. A rede permite aos usuários o compartilhamento de experiências, pensamentos e ideias, colocando-os na posição de produtores de conteúdos e formadores de opinião. Presentes neste cenário, as organizações encaram os desafios de conduzir suas estratégias de comunicação, considerando a complexidade das características dos públicos e as especificidades do ambiente.

Estes são espaços de grande visibilidade, em que as informações são disseminadas rapidamente, sem que haja um controle ou curadoria do que é dito, interpretado e transmitido. Neste sentido, a autonomia e livre expressão dos usuários em redes sociais resulta, por vezes, em situações controversas e desfavoráveis. Tornou-se comum consumidores registrarem sua insatisfação com empresas através de reclamações e comentários compartilhados no ambiente *online*. Situações como estas resultam no envolvimento das organizações em más repercussões que, quando potencializadas, podem vir a se tornar crises.

Para Forni (2019) a crise nas redes sociais já nasce com o potencial de ser global. O autor acredita que a exposição no meio digital torna as empresas mais vulneráveis e que “a velocidade e a interatividade das mídias sociais mudaram a forma de fazer comunicação de crise” (FORNI, 2019, p. 226). Justifica-se, portanto, a imprescindibilidade de que as marcas e profissionais repensem os posicionamentos e estratégias e estabeleçam planos de comunicação congruentes ao cenário.

Reitera-se que, no desenvolvimento de situações de crises em redes sociais, cada usuário é visto como formador de opinião e fonte de informação para aqueles que a ele se conectam. O público tende a confiar na opinião de indivíduos que tenham uma relação semelhante à sua com a organização (ARGENTI, 2003). A informação não é somente produzida, como também disseminada por múltiplas fontes.

Diferentemente do que ocorria em mídias tradicionais, no ambiente *online* a organização deixa de ser o único emissor de questões relacionadas as suas práticas, o que resulta também na divulgação e exposição de problemas. Devido a este ser um espaço de reverberação de informações (RECUERO, 2009) os riscos e, por consequência, a ocorrência de crises, aumentam.

Especialista na área, Teixeira (2019) argumenta que há crises que nascem no meio digital, enquanto outras são provenientes do meio externo, mas têm seus efeitos multiplicados nas redes. A referida autora elenca as quatro categorias de crises nas redes sociais, com base nos fatos que as originam. A primeira categoria consiste nas crises que decorrem das reclamações de consumidores devido a falhas nos produtos, insatisfações com serviços e atendimentos, promoções e comunicações mal elaboradas. A segunda categoria diz respeito a crises desencadeadas pelo compartilhamento de opiniões sobre pautas polêmicas, como religião e política. Segundo a autora, as organizações não devem refletir opiniões particulares de seus gestores. Publicações e comentários inadequados por parte de colaboradores repercutem negativamente para a organização.

Na terceira categoria Teixeira (2019) evidencia as crises geradas pela constatação de divergências entre o posicionamento de uma organização e suas práticas. A comunicação nas redes sociais deve apresentar quem a empresa

verdadeiramente é, em sua essência, “ela precisa, além de contar ao mercado, praticar o que conta” (TEIXEIRA, 2019, p.51). Por fim, a quarta categoria apresenta as crises cujo fato gerador são os princípios éticos da organização, quando estes não são transmitidos da forma correta ou não integram suas práticas.

A categorização da autora visa apresentar pontos a serem observados na condução da presença digital das organizações, a fim de reduzir ou evitar más repercussões. Uma das principais dificuldades, no entanto, é mitigar os impactos de uma crise quando a mesma já foi instaurada e exposta na rede. Sobre isso, Argenti (2011, p.327) pontua que “de muitas formas, os defensores e consumidores agora se valem da tecnologia para se reunir e abastecer ou agravar a crise - criando desafios adicionais para uma empresa em questão”.

Ainda que o ambiente *online* seja propício para o surgimento e potencialização de crises, este pode fornecer ferramentas favoráveis a sua resolução. Para Forni (2019), a internet pode ser um recurso de grande valia, pois “a versão oficial da crise, colocada na página oficial da empresa, abre uma linha direta de entendimento com o público. Essa notícia tem um poder de propagação incrível por meio das redes sociais” (FORNI, 2019, p. 230).

Em meio a crise, a comunicação contínua com os *stakeholders* é de suma importância para a divulgação de informações e esclarecimentos. As redes sociais são, neste contexto, um dos canais prioritários para que a organização se posicione frente ao ocorrido. Seu importante papel é acentuado por Forni (2019, p.221) ao dizer que:

No século XXI, para um evento acontecer, tem que passar também pelas redes sociais. Os observadores compartilham a experiência e as organizações precisam estar atentas para intervir rapidamente nesse processo. Com isso, o poder de amplificação dos fatos aumentou. E a necessidade de acompanhá-los também.

A intervenção e acompanhamento acima referidos pelo autor compõem os planos de gerenciamento de crises nas redes sociais. Esta, que é a temática central do presente trabalho, é discutida por especialistas e profissionais da área, acima de tudo nos últimos anos. Contudo, por este ser um cenário contemporâneo, com

características distintas e complexas, os conhecimentos acerca da gestão de crises no digital ainda estão sendo construídos. Muitos dos questionamentos ainda não têm respostas conclusivas e consistentes e isso se deve, sobretudo, à mutabilidade do meio. A análise que segue tem respaldo em um referencial teórico relativamente escasso, mas que elucida as principais práticas e peculiaridades da gestão de crises em redes sociais.

Sobre a incorporação das redes à gestão da comunicação de crises, Perry et al. (2003) entendem sua utilidade para a organização, pois propiciam o monitoramento de potenciais riscos e por contribuírem para a comunicação rápida e interativa com os públicos, permitindo o *feedback*. Os autores ressaltam que receber o *feedback* instantâneo permite que a empresa readapte suas estratégias, se necessário.

Ao acompanhar o que está sendo dito sobre si nas redes, a organização pode precaver-se e intervir, minimizando e até mesmo evitando a eclosão de crises. Isto é, o papel das redes sociais não se restringe ao seu emprego no decorrer de crises, mas também previamente.

Por meio do monitoramento, pode-se conhecer os públicos da organização presentes nas redes e com isso identificar tendências de mercado que podem gerar insights estratégicos. Além disso, possibilita números e indicadores que validem ou invalidem determinada estratégia, e viabiliza a identificação de como a organização é percebida nas redes sociais. Esse acompanhamento, se realizado de maneira investigativa e preventiva, auxilia na identificação de sinais relativos à imagem e à reputação organizacional e na identificação de crises de imagem que se aproximam (MACHADO; FERNANDES, 2016, p. 101).

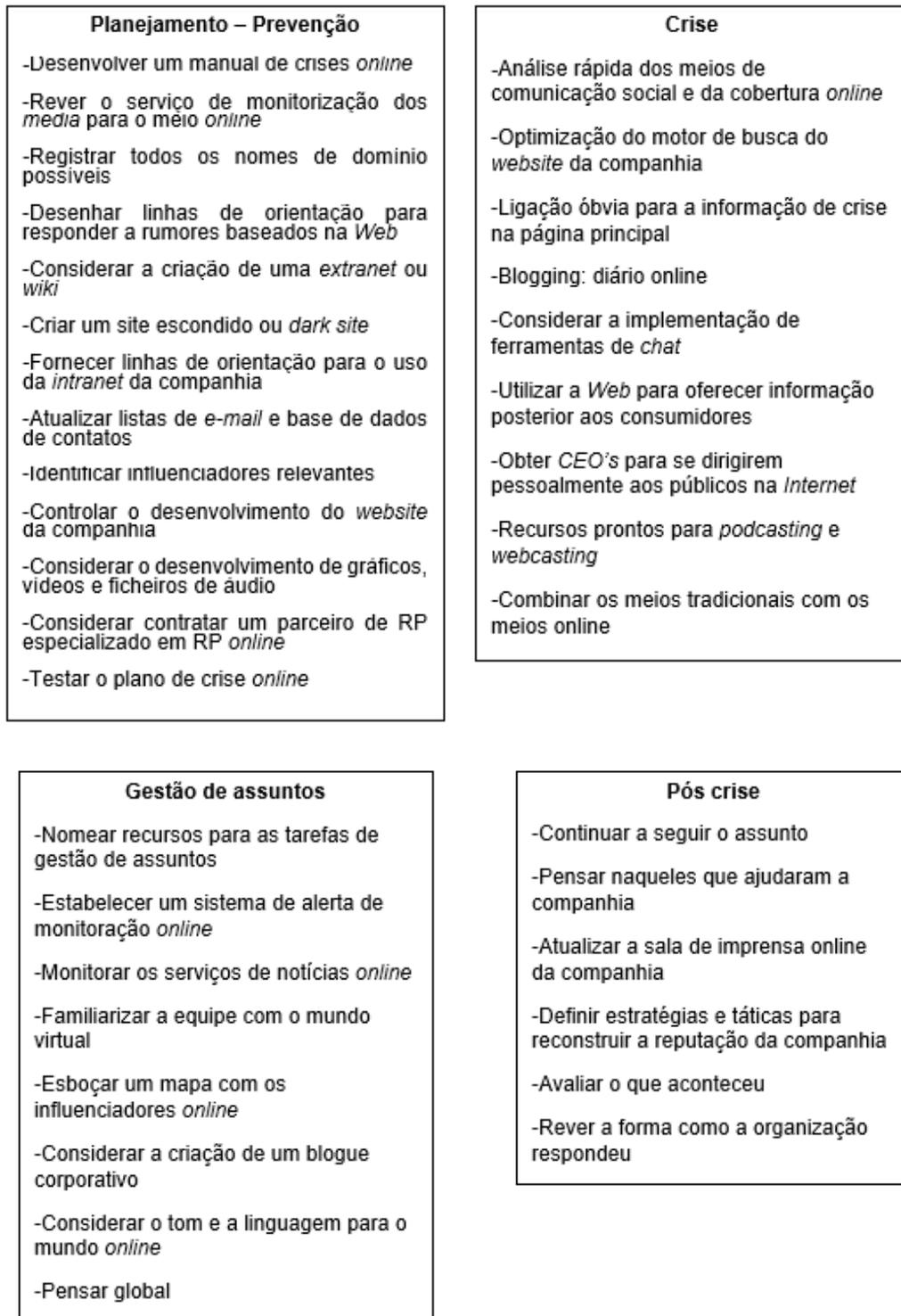
Este é um aspecto presente na abordagem de outros autores, como Santos (2006, p. 234) que alega

Este tipo de serviço de monitorização do *online* permite manter as organizações a par de tudo aquilo que é dito sobre si, quer seja numa perspectiva diária ou de hora a hora, revestindo-se por isso de elevado potencial estratégico ao nível da detecção de sinais necessários à prevenção e antecipação de eventuais crises.

A identificação de assuntos emergentes é parte integrante dos planos de crises, sejam eles *online* ou *offline*. Há outras práticas de gestão que são adaptadas a ambos os meios, pois, de acordo com Coombs (2014), as estratégias não mudam, o que muda é a maneira como são executados os diferentes elementos. Isto é, passam a ser regidos por outras diretrizes, mas embasados em modelos e práticas tradicionais e já estabelecidos.

Ainda na fase anterior à crise, deve haver um trabalho constante por parte dos profissionais no sentido de construir relacionamentos fortes com o público nas redes sociais, de modo a tê-los a favor da organização. Em momento de crise, este apoio será de fundamental importância para mitigar os impactos na imagem e reputação. As questões relacionadas à fase pré-crise, assim como o seu desenvolvimento para as etapas seguintes, são apresentadas por González-Herrero & Smith (2008) em seu Modelo de Gestão de Crises no Mundo Virtual.

Figura 2 - Modelos de Gestão de Crises no mundo virtual



Fonte: Adaptado de González-Herrero e Smith, 2008, p. 146.

A crise é desmembrada em fases e os autores indicam as ações a serem tomadas em cada um destes momentos. Cabe salientar a estratégia contida na gestão de assuntos (também chamada de *issue management*) que refere-se ao tom e linguagem da comunicação da organização em suas redes sociais. Esta é uma ação que precede a crise e que consiste na definição de discursos, pois a comunicação deve ser adaptada e compreensível aos públicos.

A imprensa e os demais *stakeholders* acessam estes canais e os têm como fonte de informação, portanto justifica-se a indicação de González-Herrero & Smith (2008) de que as organizações obtenham porta-vozes para se dirigirem pessoalmente aos públicos da internet. Em um contexto crítico, as mensagens produzidas e disseminadas pela organização por meio de suas redes são, para Forni (2015, p. 138) norteadas por três princípios, “abertura, velocidade e inteligibilidade”.

A velocidade referida por Forni (2019) é crucial para toda e qualquer estratégia de enfrentamento a crises digitais. “A internet afetou as práticas de gestão de crises. Assim como agravou os efeitos das crises, com ameaças mais sérias à reputação, também mudou a forma e o tempo de resposta dos gestores” (FORNI, 2019, p. 227). O autor complementa que:

Quanto mais ágil o tempo de resposta, mais rapidamente a organização começa a ter controle da situação. Além disso, se a crise migrou para as redes, é preciso atualizar constantemente as informações. Isso evita rumores e especulações e mantém a audiência conectada com o discurso da organização. Quanto mais rápida e claramente a crise for explicada, mais as pessoas olharão para a empresa com alívio e respeito. (FORNI, 2019, p. 255).

A necessidade de respostas imediatas é também mencionada por Pinto (2016), que salienta os seguintes aspectos de atenção: as respostas devem ser sinceras e rápidas, tendo sempre bom senso nas tomadas de decisão, nunca apagar publicações ou atuar com agressividade, reenviar as conversas para uma esfera privada (mensagem privada) com os seus públicos, nunca reagir emotivamente a respostas ou comentários negativos por parte dos *stakeholders*, monitorizar os conteúdos e utilizar as ferramentas disponíveis na *web*.

Coombs (2014), autor estadunidense tido como uma das maiores referências na área, expõe a existência de duas linhas orientadoras referentes à comunicação de crise em ambiente digital. São elas: comunicação de crise interna, na qual os trabalhadores da empresa podem tornar-se embaixadores, adquirindo participação ativa na condução da situação e o rebentar da trovoada (*stealing thunder*) que propõe que os impactos a reputação diminuem se a organização for a primeira a reportar a crise nas redes sociais.

A gestão de crises nas redes sociais engloba ainda, segundo Teixeira (2011), a elaboração de um plano de comunicação específico para o meio digital, mas não como um adendo ao plano geral. Sob a perspectiva da autora, as estratégias lançadas ao ambiente *online* devem compreender as especificidades do meio, seguindo a premissa do plano geral de crises da organização.

Em sua pesquisa, a autora elenca as principais práticas de gestão de crises adequadas ao meio. Concernente ao planejamento e prevenção, Teixeira (2011) sugere o levantamento de vulnerabilidades que podem afetar o negócio no mundo virtual e a definição de respostas para cada situação. No decorrer da crise, dentre outras tarefas, alerta para a obrigatoriedade do monitoramento constante de publicações e comentários nas redes e posteriormente o acompanhamento dos reflexos da crise e definição de estratégias *online* com foco na reconstrução da reputação.

A análise do material apresentado elucida as contribuições de especialistas e estudiosos acerca dos princípios e estratégias da gestão de crises em redes sociais aplicadas nas rotinas organizacionais. Com a finalidade de aprofundar os estudos e de identificar perspectivas convergentes e divergentes das já apresentadas, a seguir serão abordados os caminhos metodológicos para a realização das entrevistas com profissionais.

#### 4. METODOLOGIA

Segundo Gil (2010, p. 1), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Tendo em vista o objetivo geral descrito anteriormente, definiu-se a natureza da pesquisa: qualitativa, de caráter exploratório.

Este processo teve seu início por meio da revisão bibliográfica, que consistiu na leitura e análise de trabalhos e estudos já realizados sobre o tema. A revisão de literatura ofereceu subsídios e embasamento para a concepção e desenvolvimento da monografia. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o assunto.

Contudo, tornou-se pertinente aliar a pesquisa bibliográfica a um segundo método científico, a fim de ampliar os conhecimentos sobre a temática e fornecer respostas à questão norteadora. Os procedimentos metodológicos adotados e os critérios observados para sua seleção serão a seguir justificados.

De acordo com Minayo (2013) o método qualitativo de pesquisa se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 269):

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Isto é, a pesquisa qualitativa busca fornecer respostas a questionamentos que não podem ser traduzidos em números. Posto que o propósito deste estudo é compreender como ocorre o gerenciamento de crises em redes sociais digitais, entende-se que a abordagem qualitativa é o método apropriado para a investigação, devido a subjetividade do tema.

No que se refere a pesquisa exploratória, Köche (1997, p.126) argumenta que “é adequada para casos que ainda não apresentem um sistema de teorias e

conhecimentos desenvolvidos.” Gil (2002) com base em Selltiz et al (1967, p. 63, apud GIL, 2002, p. 41) reitera que a pesquisa exploratória costuma envolver:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’.

Deste modo conduzem a comprovações práticas acerca do tema de estudo proposto. Quanto ao contexto, optou-se pela pesquisa empírica, também denominada pesquisa de campo. Segundo Vergara (2009, p.43) “a investigação empírica é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para Gonsalves (2001, p.67), é o tipo de pesquisa que “pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.”

Compreende-se que a pesquisa de campo se fundamenta na observação e na coleta de dados. Neste estudo, o instrumento de coleta de dados selecionado é a entrevista em profundidade. Marconi & Lakatos (1999, p. 94) sintetizam que “entrevistas são o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.” A condução das entrevistas seguiu um roteiro de questionário semiestruturado. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe apud Rigato (2007) apontam que a entrevista semiestruturada propicia o entendimento das bases utilizadas pelo entrevistado na formação de visões e opiniões a respeito de determinada situação.

Este formato semiestruturado consiste na definição prévia de questões tidas como fundamentais para o estudo, porém com a possibilidade de adaptação e inclusão de perguntas no decorrer da entrevista. Cabe salientar que a técnica foi escolhida em razão do interesse de obter respostas mais aprofundadas e detalhadas. “É o método adequado, pois permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador.” (GIL, 2010, p.137).

Para atender aos objetivos propostos, a pesquisa foi aplicada a sete profissionais atuantes na área de comunicação e marketing digital que, quando

contatados, declararam possuir vivências em práticas de gestão de crises em redes sociais. A solicitação para participação na entrevista foi encaminhada por e-mail, contendo informações de apresentação do estudo e da finalidade do contato. Todos os participantes residem no estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Caxias do Sul e na capital, Porto Alegre.

Após o recebimento das confirmações, as entrevistas foram separadamente agendadas. De comum acordo, definiu-se ser mais viável o encontro virtual com cada participante, através de videoconferências no Google Meet<sup>2</sup>, devido às medidas de distanciamento social adotadas diante da pandemia do COVID-19. A ferramenta disponibiliza o posterior envio das gravações que contemplam áudio e vídeo. O registro da conversa foi autorizado por todos os participantes por meio da assinatura do termo que consta nos anexos e que concede a permissão para a identificação dos profissionais.

O questionário desenvolvido está anexado ao apêndice A e contém dezesseis perguntas que visam fornecer respostas aos objetivos de pesquisa propostos. A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 18 e 23 de maio de 2021, com tempos de duração que variaram para cada participante. A transcrição na íntegra das entrevistas apresenta-se no apêndice B.

#### **4.1 Perfil dos participantes**

O roteiro de questões foi desenvolvido com o propósito de que se ampliassem os conhecimentos com relação às práticas e estratégias de prevenção e gestão de crises em redes sociais. Em um primeiro momento, tinha-se por objetivo entrevistar profissionais atuantes no Rio Grande do Sul e demais estados do Brasil. Os convites e explanações foram disparados em vinte e quatro e-mails para agências e profissionais dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro.

---

<sup>2</sup> Serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google, baseado em padrões que usam protocolos proprietários para transcodificação de vídeo, áudio e dados.

Foram obtidos sete retornos positivos, todos de profissionais que residem no Rio Grande do Sul. Os participantes autorizaram a menção de seus nomes, portanto a seguir apresenta-se as informações e aspectos relacionados à carreira de cada um. Carlise de Barba é formada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, possui um MBA em Gestão Empresarial e está finalizando o segundo MBA, em Branding, Marketing e Growth. Há nove anos é diretora e sócia proprietária da Somma Comunicação, sendo a responsável pelo comercial e atendimento a clientes. A empresa está localizada em Caxias do Sul e dentre os serviços oferecidos estão comunicação interna, pós-vendas, marketing, gestão de crise. A profissional disse atuar desde 2012 com comunicação digital, pois estes canais integram os projetos de comunicação que a empresa oferece a seus clientes.

Jornalista formado pela Unisinos desde o ano 2000, Tiago Costa atua há vinte e um anos na área de comunicação, voltado para a assessoria de imprensa. Durante doze anos foi sócio da Due Assessoria, agência em Porto Alegre, onde iniciou trabalhos e projetos de comunicação corporativa digital em redes sociais. Contudo, desde 2019 atua como CEO da ODB Comunicação, empresa que possui três principais focos de trabalho: assessoria de imprensa, influenciadores digitais e marketing de conteúdo. Segundo Tiago, a gestão de crises integra os trabalhos de assessoria de imprensa que a agência presta.

Soraia Hanna é empresária e jornalista, dedicada ao estudo e aos resultados alcançados junto à opinião pública. Participou da gestão de comunicação de quatro governos estaduais e da Assembleia Legislativa, além de ter coordenado a assessoria de imprensa do Banco Banrisul. Desde 2013 atua como sócia-diretora na Critério Resultado em Opinião Pública, comandando o atendimento de ações estratégicas para empresas e instituições. Para ela, esta trajetória permitiu acumular experiência e desenvolver metodologias em gestão de crise.

Diretora de criação na PraLike Comunicação Digital, Isabella Amorim é formada em Jornalismo pela Universidade de Caxias do Sul e cursa especialização em Gestão de Mídias Digitais e Inteligência de Negócios. Há mais de oito anos atua diretamente com comunicação digital, o que a faz ter ampla experiência em estratégias digitais, gestão de mídias sociais e produção de conteúdo *online*.

Valéria Vettorazzi é formada em Relações Públicas e atua como líder de marca e comunicação na Grendene, empresa do ramo calçadista. O trabalho que desenvolve abrange o marketing e diversas frentes de comunicação, inclusive a digital. Segundo ela, seu primeiro contato com a comunicação digital enquanto ferramenta de relações públicas foi há mais de seis anos.

Conselheira no CONRERP 4ª Região (Conselho Regional de Relações Públicas) e CEO na Reverso Comunicação Integrada, Tatiane Mizetti é relações públicas de formação, especialista em Gerenciamento de Projetos e acumula mais de quinze anos de experiência na área. A agência Reverso, na qual é sócia, presta serviços de relacionamento, gerenciamento de crises, marketing digital, consultorias, cobertura de eventos, etc.

Por fim, Marcus Vinícius Tonin é formado em Marketing, com especializações em Gestão de Marca e Marketing Digital. É idealizador do projeto Marketeiro Confesso, cujo intuito é disseminar o Marketing Digital para empresários que pretendem utilizá-lo para alavancar suas vendas e potencializar a exposição de marcas. Os pilares do trabalho que desenvolve são cursos, palestras, consultorias, mentorias e aulas, focados, sobretudo, na comunicação estratégica e digital.

Na tabela que segue estão reunidas as informações de apresentação das sete pessoas entrevistadas.

Tabela 2 - Perfil dos participantes da entrevista

<b>NOME</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>CARGO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CIDADE - ESTADO</b>
Carlise de Barba	Comunicação social - Habilitação em Relações Públicas / MBA em Gestão empresarial / MBA em Marketing, Branding e Growth	Diretora	Somma Comunicação	Caxias do Sul - RS
Tiago Costa	Jornalismo	CEO	ODB Comunicação	Caxias do Sul - RS
Soraia Hanna	Jornalismo	Sócia-diretora	Critério - Resultado em Opinião Pública	Porto Alegre - RS
Isabella Amorim	Jornalismo / Especialização em Gestão de Mídias digitais e Inteligência de Negócios	Diretora de criação	PraLike Comunicação Digital	Caxias do Sul - RS
Valéria Vettorazzi	Relações Públicas	Analista líder de marca e comunicação	Grendene	Caxias do Sul - RS
Tatiane Mizetti	Comunicação social - Habilitação em Relações Públicas / Especialização em Gerenciamento de Projetos	CEO	Reverso Comunicação Integrada	Porto Alegre - RS
Marcus Vinícius Tonin	Marketing / Especialização em Gestão de Marcas, Branding e Marketing Digital	Idealizador	Marketeiro Confesso	Caxias do Sul - RS

Fonte: Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a síntese dos resultados obtidos nas entrevistas, sua análise e associação com o referencial teórico discutido busca atender aos objetivos que orientam esta pesquisa e fornecer respostas à questão norteadora: Como gerenciar crises nas redes sociais?

### 5.1 Análise das respostas

As respostas obtidas nas entrevistas foram transcritas, lidas e, por fim, analisadas. Neste momento do trabalho, busca-se verificar pontos de convergência e de divergência nas falas dos profissionais, sempre observando-se os objetivos da pesquisa e o referencial teórico sobre o tema.

#### 5.1.1 Recorrência de crises na atualidade

Para dar início a entrevista, os participantes foram questionados sobre o surgimento de crises e sua recorrência. De forma unânime, os sete entrevistados responderam que situações de crises têm sido mais comuns nos tempos atuais. Para os profissionais, há diversos fatores que influenciam neste crescimento, sobretudo associados ao contexto digital.

Verifica-se que quatro respondentes citam a **exposição** como sendo o principal aspecto relacionado ao surgimento de crises. Exposição esta que decorre da internet e das redes sociais, pois como pontua Valéria “no momento em que publicamos algo estamos nos expondo para a opinião pública, seja ela positiva ou negativa”.

Sob essa perspectiva, ao optar por se fazer presente em redes sociais a organização se torna mais suscetível a crises. Para Marcus esta é uma relação óbvia, pois à medida que as redes proporcionam visibilidade que é benéfica para a divulgação da organização, de seus produtos e serviços, também propiciam possibilidades de uma exposição e repercussão negativa. Em contraponto, Tiago

percebe a questão da exposição como uma consequência e não como a real causa, pois acredita que a recorrência de crises se deve a um fator interno.

Penso que é mais uma questão estrutural organizacional das empresas, de não olharem para o problema. As empresas vêem as situações como problemas internos e não conseguem ter uma visão externa mais sistêmica, de que isso pode gerar crises lá fora. Falta a orientação e educação das lideranças e dos setores das empresas neste sentido.

Quatro profissionais citam que a **velocidade de propagação das informações** no ambiente digital contribui para a ocorrência de crises. As redes reconfiguraram os fluxos de comunicação, as informações passaram a circular instantaneamente e em diferentes plataformas. A entrevistada Carlise alega que no cenário em que vivemos, quando um fato acontece rapidamente passa a ser de conhecimento público. Tal perspectiva é compartilhada por Isabella, ao enfatizar que “uma informação que anos atrás eu compartilharia só com quem conheço, amigos próximos, hoje eu posso colocar na internet e o mundo inteiro ver.” A mesma ideia é apresentada por Forni (2019) na revisão bibliográfica, ao dizer que a crise nas redes sociais já nasce com o potencial de ser global. Em complemento, Soraia pondera que a proliferação de possibilidades do digital suscita a proliferação de crises.

Outro aspecto evidenciado por Isabella, Soraia, Valéria e Tatiane é o **papel do consumidor** neste contexto. As profissionais percebem que as redes sociais e mídias digitais concederam aos públicos total autonomia para emitir e propagar suas opiniões. Soraia define: “o cidadão tem sua voz, no seu Facebook, na sua rede pessoal ele é um difusor de notícias.” Para Valéria, hoje o consumidor é detentor do poder e da informação, o que o torna mais exigente e questionador. Autores como Terra (2010) e Rodrigues (2014) compartilham deste pensamento e vêem os consumidores como produtores ativos de conteúdos.

A análise das respostas obtidas conduz ao entendimento de que crises têm ocorrido com maior frequência por fatores que direta ou indiretamente se associam ao contexto digital.

### 5.1.2 Quando a situação passa a ser uma crise

A revisão de literatura expôs as diferentes conceituações de crise, a partir da interpretação de autores e especialistas da área. Neste momento, verificam-se características e aspectos que, sob o ponto de vista dos entrevistados, configuram crises. Valéria, Tiago e Tatiane concordam ao afirmar que crises são **situações que causam impactos à organização e à sua imagem**. Os profissionais argumentam que qualquer situação pode se converter em crise. Segundo Valéria:

Vejo que é preciso dar a devida importância, mesmo que sejam apenas uma ou duas pessoas reclamando de alguma coisa nas redes sociais [...] Então acho que tudo pode ser encarado como crise, o que muda é a forma como se age sobre cada um dos acontecimentos.

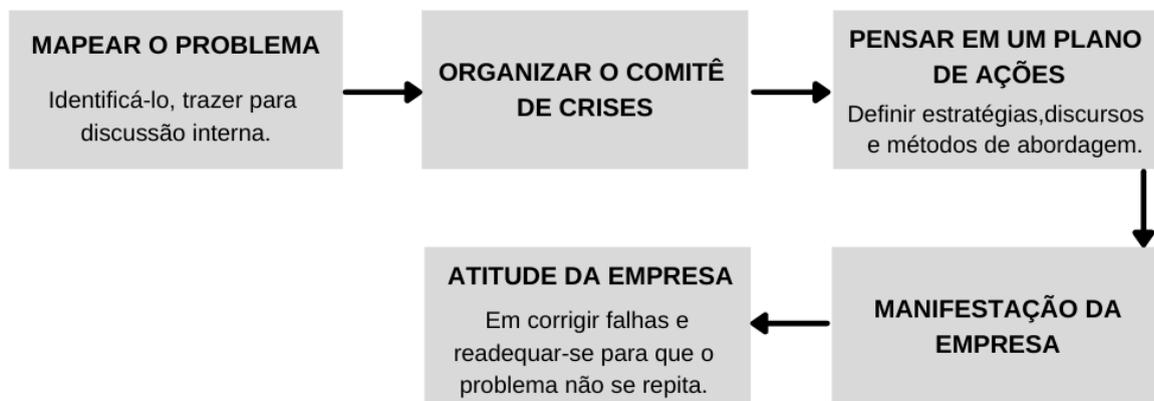
É válido ressaltar que subestimar problemas contribui para que os mesmos transformem-se em crises. Em sua fala Tiago reforça que “todo problema tem caráter de crise, portanto temos que ter um olhar muito cuidadoso em se tratando de comunicação desde seu início”. Sob outra perspectiva, Isabella define crise como uma situação que foge ao controle, provocada por equívocos ou más interpretações de comunicação. Relembrando conceitos anteriormente vistos, Teixeira (2019) define crises como assuntos que ganham relevância e maiores proporções diante da opinião pública. Esta repercussão é citada por Marcus, ao argumentar que “o principal que configura como crise, é quando chega a um movimento externo sendo contrário”.

Ainda que as respostas tenham sido adversas, identificou-se que os sete entrevistados aludiram à ideia de que crises desencadeiam impactos para a organização. Carlise pontuou que são eventos que geram mudanças, de comportamento, de atitude e que rompem com processos e rotinas, definição que se assemelha a do dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004) de que crises são manifestações de rupturas de equilíbrio.

### 5.1.3 Etapas de desenvolvimento e principais estratégias adotadas

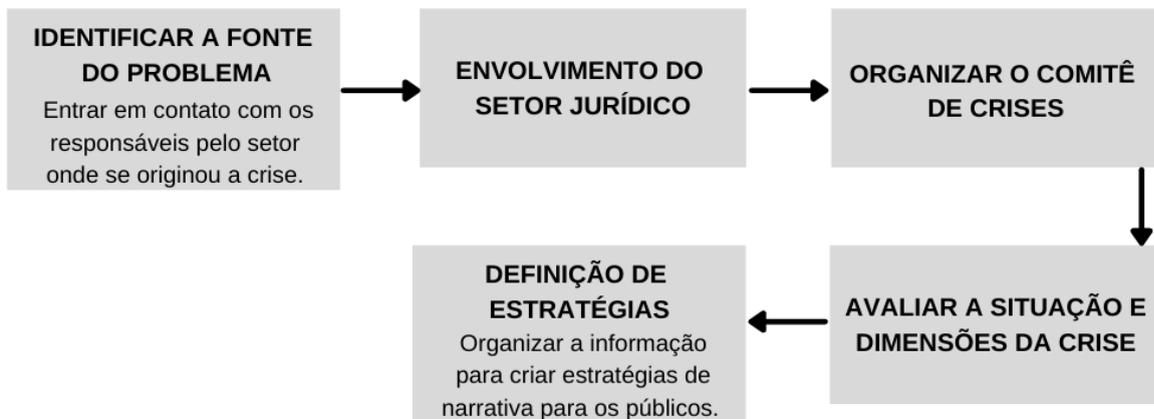
Na revisão de literatura destacou-se a contribuição de autores como Mendes (2006), Coombs (2009) e Pereira (2006) que desdobram as crises em fases. Para verificar se tal divisão é percebida na prática profissional dos entrevistados, solicitou-se que identificassem as etapas de desenvolvimento de uma crise e as estratégias que a elas se aplicam. Para facilitar o entendimento e análise dos retornos obtidos, abaixo segue a representação visual dos tópicos abordados por cada um dos respondentes.

Figura 3: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Valéria



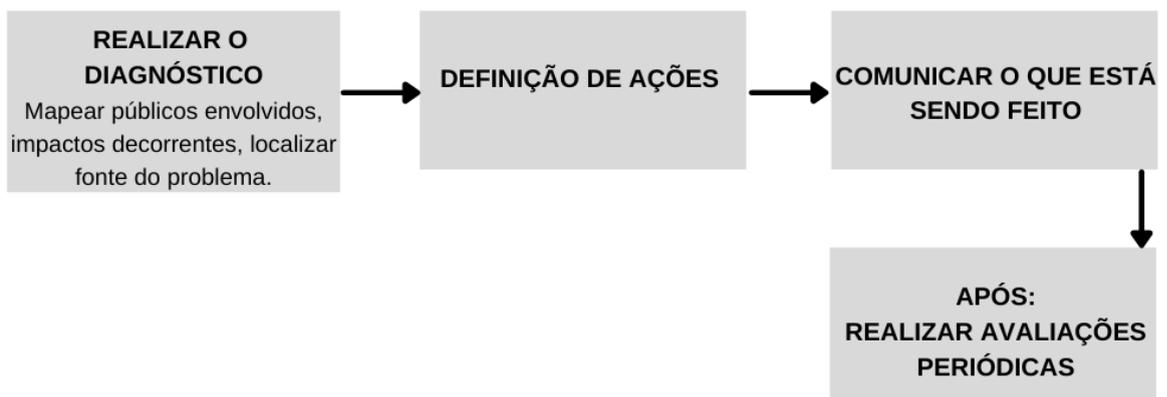
Fonte: Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Figura 4: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Soraia



Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Figura 5: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Carlise



Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Figura 6: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Tiago



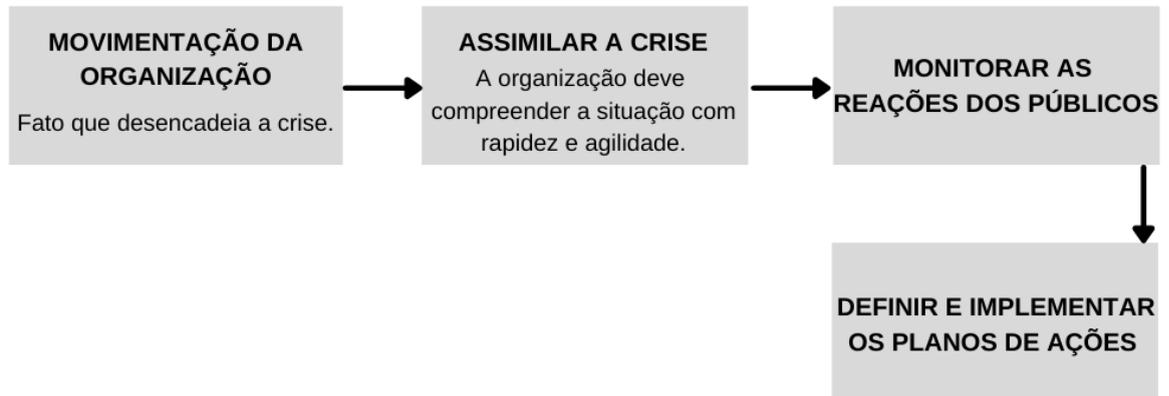
Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Figura 7: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Tatiane



Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Figura 8: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Marcus



Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Figura 9: Etapas e estratégias no desenvolvimento da crise segundo Isabella



Elaborado pela autora, através da pesquisa realizada para a monografia.

Cada profissional expõe uma visão singular quanto às etapas e estratégias que compõem a crise e sua gestão, a partir de vivências e dos conhecimentos acumulados ao longo de suas carreiras. Ainda assim, nota-se que há aspectos em que há consenso entre os depoimentos dos entrevistados. Para Tiago, Carlise, Soraia e Valéria o processo tem seu início na **identificação do problema**. Os profissionais explicam que é necessário compreender a origem da crise para que se possa dar sequência às demais ações.

Já para Tatiane e Isabella, a primeira etapa é constituída por atividades que antecedem a eclosão da crise, com **foco no preparo e na prevenção**, assunto que será discutido posteriormente. Dois dos entrevistados salientam que no decorrer da situação, há de se organizar um **comitê de crises** para sua gestão. Este passo é recomendado por Forni (2019), pois, segundo ele, a gestão de crises deve ser realizada por uma equipe de pessoas estratégicas. O autor e dois dos entrevistados reiteram que a área jurídica deve, necessariamente, estar envolvida, uma vez que não se pode fazer defesas e argumentações sem o seu aval.

Cabe ressaltar também a perspectiva dos profissionais Tiago e Carlise, que destacam o pós-crise como uma etapa integrante do processo. Na revisão bibliográfica Laugé (2009) descreve este como o momento de realizar um planejamento consistente para precaver novas crises, fundamentado em ações corretivas. Em concordância, Carlise defende a **importância de planejar ações posteriores** e indica “fazer uma pesquisa de opinião e aplicar outras ferramentas para medir a assertividade das estratégias adotadas, para que não ocorra a reincidência da crise.”

#### 5.1.4 Principais impactos de uma crise

Compreendidas as etapas, parte-se para a discussão de outro importante aspecto associado a crises: seus impactos e consequências para a organização. Assim como nos estudos e contribuições anteriormente analisadas, os profissionais entrevistados argumentam que eventos como estes têm o potencial de causar **prejuízos para a imagem e reputação organizacionais**.

A este respeito, Soraia argumenta que

[...] as crises mais difíceis, com os maiores impactos, são aquelas nas quais a empresa tem culpa, pois criam o sentimento de que todo o trabalho foi arranhado. Talvez, conforme a dimensão dessa crise, a empresa possa caminhar a vida inteira com essa cicatriz.

Ponto de vista que é também compartilhado por outros quatro entrevistados. Para a relações públicas Tatiane, de todas as perdas que se pode ter em uma crise,

a maior é a da **credibilidade**, pois esta tem valor imensurável para a organização. Em conformidade Isabella e Tiago argumentam que os *stakeholders* passam a ter outra percepção e sentimentos em relação a marca, de desconfiança e desagrado.

Os profissionais alegam que a **má administração da crise faz ruir até mesmo reputações já consolidadas no mercado**. A ideia é atestada por Rosa (2001) ao dizer que “a construção destes ativos, resultado de esforços despendidos ao longo de anos, pode desmoronar em minutos”.

Os demais entrevistados seguem por outra linha de entendimento, destacando os **impactos financeiros** que crises acarretam. Marcus sintetiza que “pode quebrar o negócio” e Tiago reafirma que “tudo gira em torno das consequências financeiras, por resultar na baixa de vendas e até mesmo ao se considerar o valor investido para a resolução do problema.”

A análise das respostas permite inferir que, para os profissionais, os impactos de crises podem ser institucionais, devido aos danos à imagem e reputação, e financeiros. Vale acentuar que um reverbera no outro, isto é, se a imagem da organização perante o mercado e seus públicos está prejudicada, consequentemente seu desempenho financeiro decai. Carlise traz o exemplo de organizações listadas na Bolsa de Valores que “em cenário de crise sofrem danos à reputação e credibilidade, como resultado suas ações caem e o impacto financeiro é grande.”

#### 5.1.5 Prevenção de crises

A indagação “Crises podem ser prevenidas?” fez com que os profissionais refletissem. As respostas foram, de certa forma, inconclusivas, pois os sete participantes disseram ser algo relativo e peculiar ao contexto no qual o evento crítico se insere. Ainda assim, verificou-se que há um entendimento mútuo de que grande parte das crises organizacionais podem ser evitadas e prevenidas.

O jornalista Tiago comenta que a prevenção é efetiva e deve integrar as estratégias de comunicação integrada. Porém, isso se torna possível, segundo ele “se a empresa estiver aberta a olhar para dentro de si mesma e aceitar que ela tem problemas internos que podem virar uma crise.” O profissional comenta que a

empresa na qual atua realiza o **mapeamento setorial**, com o objetivo de identificar problemas latentes na organização. Ele adiciona que

[...] com essa antecipação de cenários, conseguimos trabalhar na prevenção e elaborar um mapa. Exemplo: em determinado setor da empresa localizamos um problema que poderia resultar em uma crise amarela, em outro, uma vermelha. É possível fazer todo um mapeamento com alertas e preparar a empresa para isso. Claro que mesmo com toda a prevenção, há crises que são inevitáveis. Só que se a empresa tiver esse mapeamento e todo o roteiro organizado, quando chegar essa crise vai ser muito minimizada, porque a estrutura da gestão de crises já está preparada.

É interessante apontar que o método de sinalização por alertas utilizado por Tiago e sua equipe é de grande contribuição para este estudo, pois não foram encontradas no referencial teórico menções a práticas como estas. O mapeamento de potenciais situações de crises é também mencionado por Valéria, porém sob outra perspectiva. A relações públicas conta que a prevenção está em ouvir, entender e conhecer o público consumidor.

Para exemplificar, se na rede social da empresa vejo diversos comentários de pessoas reclamando do preço dos produtos, sei que devo repassar esta informação como uma sinalização interna para que repensemos a rota. [...] Ouvir os sinais, agir sobre o problema, antes que se torne uma crise.

Os aspectos mencionados acima são também discutidos na abordagem de Grunig (2011) no que concerne a administração de assuntos emergentes. Nos estudos de Pereira & Mendes (2006) destaca-se a ideia de que gerir crises é atuar proativamente sobre os riscos inerentes às atividades organizacionais. A tese apresentada pelos autores se comprova na prática profissional dos entrevistados.

Isabella, Marcus, Tatiane e Soraia concordam que a prevenção é fortalecida por um **trabalho consistente e estratégico de comunicação**. Os profissionais acreditam que ao possuir um plano de comunicação estruturado e alinhado aos seus valores e propósitos, as organizações já estão desenvolvendo práticas de prevenção. Marcus reitera: “Mesmo que a empresa faça alguma coisa fora de

contexto, se todo o seu passado e de sua comunicação foram limpos, a situação é mais fácil de remediar”.

A entrevistada Tatiane julga ser necessário trabalhar com antecipação. Ela cita que seus clientes possuem manuais de crises contendo definições e orientações básicas para auxiliar e nortear o processo de gestão. Porém, entende que este documento é genérico, pois não há como prever os contextos das crises. Igualmente, Carlise diz crer que “há situações que nem o melhor dos planejamentos estratégicos poderia prever, grande exemplo disso é a pandemia que estamos vivendo.”

Dentre os métodos de prevenção que compõem os planos, Carlise apropria-se e faz uso da matriz SWOT,<sup>3</sup> para identificação de pontos passíveis de gerar uma crise. A elaboração do planejamento estratégico se apoia nesta análise, estabelecendo políticas claras para o posicionamento da organização em um contexto crítico. O procedimento adotado por ela coincide com a concepção de Pereira (2006) de que a prevenção consiste em auditoria e detecção de pontos fracos e fortes para a tomada de decisões.

#### 5.1.6 Profissionais imprescindíveis na gestão de crises

O supracitado comitê de crises é parte integrante do processo de gestão proposto por autores como Forni (2019) e Teixeira (2019), que constam no referencial teórico deste estudo. Para compreender a perspectiva dos profissionais acerca deste assunto, foi solicitado que indicassem os cargos e pessoas estratégicas imprescindíveis em meio à situação de crise.

A análise do material coletado indicou que os sete entrevistados julgam como necessária a participação e envolvimento de um **profissional da comunicação** na gestão de crises organizacionais. Os relações públicas foram mencionados de modo unânime, além de jornalistas, assessores de imprensa, profissionais de marketing e publicitários.

---

<sup>3</sup> Ferramenta gerencial que examina os ambientes internos e externos da organização, com a finalidade de identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças

Adicionam-se a estes, os advogados para apoio jurídico, que foram apontados por três profissionais, e as lideranças e CEO 's, referido por Tiago em seu depoimento. Nas demais entrevistas foram citados por Isabella e Valéria as equipes de atendimento ao cliente e o porta-voz da organização. Para finalizar, Tatiane diz que deve-se avaliar o tipo de crise e buscar por pessoas com embasamento na área, pois, de acordo com ela, "é importante se cercar de pessoas estratégicas, com conhecimentos que auxiliem."

Os cargos estratégicos detectados nas entrevistas são também elencados por Forni (2019) na revisão de literatura. Nas palavras do autor, a equipe de gestão é composta "pelo presidente da organização, coordenador do comitê, um porta-voz, representante da área operacional relacionada à crise, diretor ou coordenador de comunicação, serviços jurídicos, recursos humanos e área de segurança e inteligência (FORNI, 2019)."

#### 5.1.7 Contribuição do profissional de Relações Públicas

Este estudo tem como um de seus objetivos compreender a contribuição do profissional de relações públicas no processo de prevenção e gestão de eventos críticos, portanto os resultados obtidos a partir deste questionamento possuem grande relevância para a pesquisa. Ressalta-se que três participantes possuem formação na área, sendo os demais jornalistas e um profissional de marketing.

Na percepção de Soraia, o trabalho de um relações públicas em meio a crise é fundamental. Ela resume:

Tem um trabalho maravilhoso e essencial neste sentido. Gestão de crises se fôssemos colocar um DNA, seria o DNA do relações públicas, eu diria. Porque trabalha com relacionamento, com planejamento e gestão de crises, é planejamento, seja ele prévio, no meio ou posterior.

Em concordância o jornalista Tiago complementa:

É ele que vai fazer este elo acontecer, é o relações públicas que vai conduzir e determinar qual vai ser o discurso e o tom de voz. Vejo como se fosse um triângulo, em que a base é a comunicação e do outro lado a gente vai ter o time responsável, ou seja, o time técnico e lá em cima o CEO. O RP é quem constrói essa pirâmide,

que alinha e ordena como vai ser essa dinâmica. [...] tem todo o conhecimento da técnica, todo conhecimento e *know how* do negócio que ele está representando.

A interpretação do profissional de que a gestão de crises se organiza em um triângulo cuja base é a comunicação, exprime a ideia de outros dos entrevistados e vai de encontro com a abordagem de autores e especialistas anteriormente referenciados. Observou-se que o termo “elo”, mencionado por Tiago, é também encontrado em outros dois depoimentos. Na visão destes profissionais, o papel é atribuído ao relações públicas pois este possui o conhecimento macro dos públicos envolvidos e da estratégia. Como destacado por Carlise, o trabalho do profissional não se limita a ações voltadas a minimizar os impactos da crise, pois abarca também o esforço diário no sentido de evitá-las. Para Isabella a contribuição está no cuidado, controle e no acompanhamento da comunicação.

A efetiva gestão da crise requer pessoas capacitadas e é consensual entre autores, especialistas e profissionais consultados que o relações públicas dispõe do conhecimento, domínio e preparo necessários. Carvalho (2009) e a entrevistada Tatiane compartilham a ideia de que o estudo e os saberes advindos da formação qualificam o profissional para conduzir adequadamente os processos de conflito e crises organizacionais.

Conforme Kunsch (2002) o profissional é o responsável por negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para solução de problemas entre organização e público, argumento que condiz com a declaração de Valéria: “é o profissional que entende de relacionamentos, a pessoa que pensa na organização, em planos de ação estratégicos e com foco na resolução do problema.”

#### 5.1.8 Desafios para a realização da gestão de crises na atualidade

Ao serem questionados sobre as dificuldades para a realização de atividades relativas ao gerenciamento de crises, os profissionais listaram alguns dos obstáculos que encontraram em suas experiências. Espera-se identificar quais os maiores desafios e se estes se associam ao contexto do estudo, isto é, as redes sociais digitais.

A análise tem início com dois profissionais, cujas respostas se assemelham. Ambos têm o entendimento de que o maior desafio está em gerir crises nos meios digitais, devido à exposição e agilidade características do ambiente. No tocante à agilidade, Marcus diz ser crucial a “rapidez em conseguir agir sobre a crise, pois quanto mais demorar, mais a crise pode crescer.”

Já para a relações públicas Carlise a principal barreira, que também é uma oportunidade, é que o profissional consiga direcionar as estratégias e fazer a leitura do cenário, de qual é a melhor solução para determinada crise naquele momento, para aquela empresa. Tiago crê que esta visão estratégica deve ser compartilhada por todos na organização, sobretudo com os gestores. Ele argumenta que:

[...] o maior desafio é convencer as lideranças de que qualquer empresa está sempre em iminência de uma crise. [...] as empresas se preocupam com vendas, lucro, produtos, processo, qualidade, concorrência e esquecem do item crise. Eu acho que se esse desafio fosse resolvido qualquer outro não existiria.

Constata-se, com base no que foi exposto por Tiago, que incorporar a temática de crises à rotina organizacional seria a solução para muitas das dificuldades que os profissionais encontram nos processos de gerenciamento. Tatiane e Valéria discorrem sobre este mesmo problema, indicando que as empresas não compreendem a importância das práticas de prevenção e que lhes falta a humildade para assumir as falhas e problemas existentes.

#### 5.1.9 Características e peculiaridades de crises nas redes sociais

Esta é a primeira questão que compõe o segundo momento do roteiro de entrevistas, cujo enfoque é a gestão de crises em redes sociais. O tópico compreende a análise das particularidades de crises derivadas e gerenciadas no ambiente digital, sendo este um dos objetivos específicos propostos para o estudo.

Chama a atenção o fato de que todos os participantes citaram em suas respostas termos sinônimos como **agilidade, velocidade e rapidez**. De acordo com Tiago “As crises acontecem em segundos. Acho que a crise no digital têm potencial para ser muito maiores que as crises no *offline*, pois são mais rápidas e viralizam.”

Opinião semelhante à de Isabella, que argumenta: "no passado, quando não existia toda essa repercussão do ambiente digital, eu acredito que era muito mais fácil gerenciar crises, porque a velocidade de propagação não era tão grande."

Há o entendimento de que após a inserção das redes sociais digitais as crises adquiriram maior frequência, repercussão e relevância. Em consequência, os impactos tornam-se mais expressivos e prejudiciais, principalmente porque, segundo Marcus, nas redes sociais há um grande público concentrado e cada indivíduo pode ser propagador de uma crise.

Dois dos entrevistados reiteram que mesmo que a crise não tenha se originado no ambiente digital, inevitavelmente seus reflexos alcançaram as redes sociais da empresa. Como dito por Isabella, "hoje tudo é híbrido e integrado" e não há mais como dissociar o *offline* e *online*. Para finalizar, a participante Carlise contribui com uma nova perspectiva, que caracteriza as crises em redes sociais como **situacionais** e **momentâneas**. A profissional argumenta que são fatos pontuais que geram a situação e opina:

Não vejo como grandes crises estratégicas, grandes crises de operação. Ocorrem em canais sociais, então as crises são mais sociais, crises de pessoas, de comportamento, de dia a dia, do que propriamente crises de negócios. Claro que acontecem, mas com uma menor proporção.

#### 5.1.10 Vantagens das redes sociais para a comunicação organizacional em contexto de crise

A partir do material analisado até este momento, depreende-se que, devido às características de propagação e velocidade do ambiente digital, as redes sociais tornam mais complexos os processos de gestão de crises. Contudo, estas apresentam-se como ferramentas estratégicas essenciais ao trabalho dos profissionais, conforme comprovam os depoimentos coletados.

Isabella e Valéria pontuam que as redes sociais podem ser vantajosas em meio à crise, pois permitem que a organização tenha o direito a responder e se posicionar frente ao ocorrido. Relacionado a este pensamento, Tatiane acrescenta que o **grande potencial de disseminação** pode ser utilizado em favor da empresa,

para transmitir rapidamente as devidas mensagens e informações a todos os *stakeholders*.

A mesma ideia é apresentada por Forni (2015) ao dizer que “a versão oficial da crise, colocada na página oficial da empresa, abre uma linha direta de entendimento com o público. Essa notícia tem um poder de propagação incrível por meio das redes sociais.” (FORNI, 2015, p. 230) e por Valéria, que complementa: “Já vi casos de empresas patrocinando notas de esclarecimento e essa é uma forma de mídia barata para dar alcance exponencial para a sua mensagem.” O significativo alcance é também apontado por Marcus como a maior das vantagens das redes sociais para a comunicação organizacional.

Para além dos benefícios já citados, dois profissionais recomendam o emprego estratégico das redes sociais para a prevenção de crises, por meio do **monitoramento de comentários e publicações** que sinalizem pontos a serem trabalhados pela organização.

#### 5.1.11 Potenciais situações de crises e práticas de prevenção

Menções ao termo prevenção surgiram com frequência ao longo deste estudo, assim como nos relatos obtidos nas entrevistas. Posto que gestão de crises é, para o especialista Forni (2019), o processo que começa antes de a crise ocorrer, nas ações preventivas e de contenção, justifica-se a recorrente associação entre os temas.

Conforme consta no referencial, as práticas de prevenção consistem na análise e mapeamento dos potenciais riscos, sejam eles internos ou externos, *online* ou *offline*. Em vista dos objetivos da pesquisa, foi solicitado que os entrevistados elencassem as principais potenciais situações de crises em redes sociais. Na análise dos depoimentos sobressai o fator do atendimento, citado por quatro profissionais como sendo um importante gatilho para o disparo de crises.

Em concordância, os entrevistados alegam que o **mau atendimento** tem potencial de gerar grandes crises organizacionais nas redes sociais digitais. Marcus observa que ao ser mal atendido em um *chat* ou presencialmente, o consumidor registra a frustração e insatisfação com a marca em sua rede social. Além deste,

outros fatores relacionados foram destacados nas respostas, como falhas na comunicação que resultam em ruídos ou más interpretações, despreparo da equipe para administrar situações e reclamações sobre os produtos e serviços.

As referidas **falhas no processo de comunicação** estão relacionadas a abordagem da organização, isto é, o modo como conduz seu posicionamento. De acordo com Tiago, a empresa deve estar preparada para responder adequadamente nas redes.

Vejo muita falha, demora para responder comentários, demora para responder perguntas ou reclamações. São pequenas crises que vão se somando. São pequenos problemas que vão virar uma crise gigante. Aí, as pessoas passam a ter a percepção de que a empresa demora para responder, que é ruim, não tem qualidade, porque pequenas coisas foram deixadas para trás.

A fala do jornalista evidencia a importância de que se tenham profissionais qualificados para conduzir as estratégias de resposta da organização frente a reclamações e críticas. Segundo Carlise e Marcus, no ambiente *online* é comum que as pessoas façam comentários negativos, portanto é preciso saber reagir. Carlise alerta que “apagar comentários ou não responder, nunca é uma opção”.

Anteriormente apresentada no referencial teórico, a categorização proposta por Teixeira (2019) divide as crises com base nos fatos que as originam. A primeira categoria está alinhada aos pontos já ressaltados nas entrevistas, vinculados a reclamações, insatisfações com atendimentos e comunicações mal elaboradas. A segunda categoria refere-se a crises desencadeadas pelo compartilhamento de opiniões sobre pautas polêmicas, como religião e política.

Chama a atenção o fato de este aspecto ter sido abordado nas entrevistas, em especial por Carlise ao declarar que a organização deve se posicionar somente sobre assuntos que lhe competem e por Soraia ao citar como potenciais situações de crise os **comportamentos polêmicos** de figuras públicas e **opiniões controversas** e não mais aceitas na sociedade. Posto isso, constata-se que a abordagem da autora sintetiza o conteúdo das respostas encontradas.

Na terceira e quarta categorias, Teixeira (2019) evidencia as crises geradas pela **constatação de divergências** entre o que a empresa externaliza em sua comunicação, seus princípios éticos e comunicação e suas efetivas práticas e condutas. A mesma ideia é expressa por Valéria:

[...] eu vejo que, dificilmente uma reclamação por causa de um produto, por exemplo, vai ganhar uma proporção, pois geralmente está envolvida em uma opinião pessoal. O que pode ganhar proporção é uma reclamação com relação a propósito, ética, transparência. Estas são crises que acontecem muito em redes.

A resposta de Tatiane tem outro viés, ao indicar que na atualidade é recorrente a ocorrência de crises devido a **circulação de boatos e fake news**<sup>4</sup>. Segundo a profissional, são “mentiras que se alastram e que mancham o nome da marca”. Esta percepção conecta-se com a descrição dos especialistas referenciados como González-Herrero & Smith (2008, p.146):

Os profissionais de RP devem ter em conta que os rumores podem muito bem aparecer primeiro na Internet [...] e lá permanecerem, ou podem saltar para o mundo real e serem considerados verdadeiros pelos meios de comunicação social, o que vai multiplicar o impacto negativo da crise.

Após a identificação das potenciais situações críticas, foi proposto aos entrevistados que comentassem sobre as atividades que desenvolvem voltadas à prevenção de crises. Mediante análise, percebeu-se que o acompanhamento e **monitoramento das redes sociais** são práticas comuns e aplicadas por todos os profissionais que integram esta pesquisa. Sumariamente, Isabella explica: “realizamos a análise completa do cenário digital, nas redes sociais e em outras plataformas, para verificar o que as pessoas estão falando e quais as reclamações”.

Marcus sinaliza que este acompanhamento constante é respaldado pela construção de um relacionamento sólido com o público consumidor da empresa.

---

<sup>4</sup> Notícias falsas, em tradução literal. Consiste na distribuição deliberada de desinformação ou boatos via meios de comunicação, *online* e *offline*.

Enquanto consultor, orienta que seus clientes mantenham-se próximos de seus seguidores nas redes.

A proximidade dele faz com que ele domine melhor se algo acontecer e entenda o processo do relacionamento. O ponto principal é estar sempre presente e entender que isso trata-se de um relacionamento, então ele vai sempre responder, conversar e ouvir as pessoas.

O controle e monitorização das redes sociais permite que a organização tenha acesso a um **acervo de informações e indicadores relevantes**. Contudo, em função do volume existente, os respondentes relataram fazer uso de **ferramentas** próprias para este fim. De acordo com os profissionais, estes recursos são grandes facilitadores para a tomada de decisões da organização. Soraia relata:

A Critério utiliza de forma sistemática a ferramenta Reportei, que armazena todas as informações de clientes nas redes sociais, gerando relatórios com números precisos e que nos dão caminhos a serem seguidos no dia a dia e, até mesmo, na gestão de uma possível crise.

Em síntese, os sete entrevistados disseram extrair das ferramentas informações como citações de clientes, assuntos que estão em alta no momento, tendências do segmento, métricas, etc. Em complemento, Tiago cita que o método de coleta utilizado por ele é o de buscas por palavras-chaves.

Cabe evidenciar a prática apresentada por Valéria, inédita a este processo de investigação. A profissional revela que a empresa em que atua tem **contato direto e contínuo com um grupo de consumidoras**, para que possam estar posicionando a equipe de comunicação sobre suas opiniões e perspectivas. Para a organização, estas pessoas são tidas como guardiãs da marca, pois, segundo Valéria, "quando temos alguma dúvida perguntamos antes para elas, perguntar em um grupo controlado menor evita uma crise maior."

Ainda na temática de prevenção, vale destacar que ao longo da entrevista quatro participantes expressaram sua percepção de que parte de seus clientes e do mercado em geral não implementam práticas de blindagem e mapeamento de

riscos. A colocação de Soraia a este respeito retrata a realidade vivenciada por estes profissionais.

O expediente da prevenção de crise é pouco praticado, apesar de sua grande importância. Em geral, os clientes nos procuram no pós, quando a crise já está instaurada; porém, com o crescimento das redes sociais, com o público cada vez mais presente e cada vez mais decidindo com base no que vê *online*, é fundamental começar a traçar estratégias de monitoramento e de varredura prévias para antecipar e, se possível, evitar as crises.

#### 5.1.12 Modelos e estratégias para a realização da gestão de crises

Ao longo da análise foram explorados diferentes aspectos compreendidos na gestão de crise, de modo a atender os objetivos propostos para a pesquisa. O presente tópico, que busca identificar práticas e estratégias aplicadas por profissionais está diretamente vinculado à questão norteadora do estudo: “Como gerenciar crises nas redes sociais?”

Em todas as entrevistas verificou-se a dificuldade dos entrevistados em formular uma resposta conclusiva e definitiva. Os profissionais justificam que o evento crítico possui peculiaridades que o tornam único, assim cada crise tem uma gestão adequada e customizada a seu contexto. Tiago reforça que suas vivências profissionais lhe atestaram que não há padrões específicos e Carlise afirma “Não existe certo e errado, ou receita de bolo, existe o melhor para aquela situação, para aquela empresa, para aquele público.”

No entanto, ainda que esta ideia tenha sido abordada por todos os entrevistados, suas experiências com gerenciamento de crises tornaram possível a identificação de determinadas práticas e estratégias adaptáveis a diversos cenários, que estão compiladas a seguir.

Em dois depoimentos, o **acompanhamento e monitoramento de redes sociais** foi citado como estratégia primordial para a efetiva gestão de crises. Esta, como já mencionado, é uma atividade constante e também elencada por Teixeira (2011) na revisão de literatura. Outro ponto coincidente entre diversas entrevistas é a **indispensabilidade da resposta por parte da organização**. O posicionamento é

necessário em qualquer circunstância, seja para retratar-se quanto a um erro cometido ou para prestar esclarecimentos, como desmentir um boato, por exemplo.

A manifestação da organização deve ser imediata, clara e informativa. Assim como os autores Forni (2019) e Pinto (2016), os sete entrevistados realçam que a **rapidez na resposta** é um dos grandes, senão o maior princípio da gestão de crises em redes sociais. No entanto, conforme pontuam Isabella, Valéria e Tiago, “não basta ficar só no discurso”, é preciso mostrar ações que atestem que as soluções e correções cabíveis foram aplicadas.

A elaboração das estratégias se apoia, segundo Carlise, nas políticas de comunicação e na cultura da empresa. O procedimento adotado por ela consiste em identificar o contexto no qual a organização está inserida e os perfis de públicos com que se relaciona, para assim definir a abordagem a ser adotada para administrar a crise. O mesmo método é replicado por Tiago: “Temos padrões de resposta, ao avaliar o perfil da organização e de seus públicos, definimos o tom de voz”.

Cabe destacar que na agência em que atua, Tiago desenvolve organogramas para a rede social de cada cliente atendido. Este material reúne informações relevantes, como a lista de contatos de responsáveis da empresa e suas respectivas atribuições. Além disso, o organograma possibilita a criação de simulações de potenciais crises e estabelece **modelos de respostas alinhados a padrões de comunicação** já existentes e aplicados pela organização. Na perspectiva do profissional este é um valioso recurso que orienta os profissionais na condução dos processos de gestão.

Os recursos utilizados por Tiago são equivalentes aos instrumentos propostos por Forni (2019) e por Teixeira (2011) na revisão de literatura. O organograma se assemelha a lista de contatos sugerida por Forni (2019) e a pré-definição de respostas é uma das estratégias que compõem o plano de planejamento e prevenção, seguindo a abordagem de Teixeira (2011).

Quanto à comunicação de crises em redes sociais, os entrevistados percebem que apagar comentários e publicações que contenham críticas e reclamações é uma prática inadequada, pois exprime a ideia de que a organização está encobrindo seus erros. Paralelo a isso, evidenciam a importância de uma

**comunicação próxima e humanizada** com os *stakeholders*. Tiago reitera que “a atenção maior deve estar neste processo de saber a resposta que o cliente quer ouvir, de estar atento e ter um bom SAC, humanizado e atencioso e não um robô.”

Infere-se, a partir da análise, que ferramentas automatizadas como *chatbots*<sup>5</sup> são tidas como ineficientes na administração de conflitos. Tatiane exemplifica que:

Se a pessoa está com um problema e faz o contato, pode ser que a resposta de um robô só vai deixá-la ainda mais incomodada, porque não vai apresentar a solução necessária. Ferramentas como essa servem para auxiliar, mas não para substituir.

A ênfase na humanização é mencionada por cinco dos sete entrevistados e pelo especialista Forni (2019), que argumenta que há uma expectativa por parte dos públicos de que o contato pelas redes sociais seja face a face, e não impessoal e distante como ocorre em meios de comunicação tradicionais. Nos relatos obtidos, encontram-se menções a estratégias com foco na experiência do consumidor, em soluções que vão além da resolução do problema, que consideram e priorizam as necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Estas são manifestações práticas de comunicação humanizada na prevenção e gestão de crises, entendida como uma tendência entre os profissionais.

A **utilização de porta-vozes** é uma estratégia comum nos processos de gestão de crises em meios de comunicação tradicionais que pode ser replicada no ambiente *online*. O porta-voz personifica a cultura da empresa e contribui para a humanização da imagem e do discurso da marca. Carlise atesta que para crises com impactos mais severos é válida a divulgação de vídeos nas redes sociais com o posicionamento da organização transmitido por seu porta-voz oficial.

Nos depoimentos, identifica-se ainda que os entrevistados julgam não ser necessário recorrer a mídias e canais tradicionais para administrar crises derivadas do ambiente digital. Parte deles argumenta que a adoção de estratégias de respostas no meio *offline* somente é válida em circunstâncias de grandes crises, para empresas de maior porte. Tal perspectiva é reafirmada por Machado e

---

<sup>5</sup> Programa que automatiza a conversação, simulando diálogos com as pessoas na internet. Responde por meio de inteligência artificial ou diretrizes pré-programadas.

Fernandes (2016), que argumentam que há a possibilidade de, na gestão da crise, lançar mão de uma estratégia digital que contemple uma convergência midiática e de conteúdos, articulando os ambientes *online* e *offline*.

Por outro lado, para o participante Marcus a abordagem deve ser unificada e direcionada a rede social na qual o conflito ou situação problema teve início, já que, em sua concepção, "recorrer a mídia *offline* vai gerar mais custos, e eu vou estar respondendo em um canal diferente de onde a crise começou. Eu acho que tem que ser resolvida no canal onde ela foi gerada."

Finalmente, convém destacar que as atividades com foco na administração de crises digitais pensadas por estes profissionais se apoiam em conteúdos e materiais produzidos por autores e especialistas da área, encontrados em livros e artigos. Tatiane relata ter por hábito utilizar referenciais de gestão de crises, que, segundo ela, "são antigos, então procuro fazer uma adaptação para a realidade atual porque obviamente temos diferenças, mas o princípio básico está ali." Coombs (2014), autor referenciado na revisão de literatura, sinaliza que as estratégias de gestão de crises no *online* e *offline* não mudam, apenas passam a ser regidas por outras diretrizes.

#### 5.1.13 Gestão de impactos à reputação e no relacionamento com *stakeholders*

Sob a ótica das relações públicas, no decorrer e após o enfrentamento de um evento crítico é primordial administrar o relacionamento da organização com seus diferentes públicos, de modo a evitar e amenizar os possíveis impactos à imagem e reputação. Ainda que a crise seja gerenciada, é comum que seus vestígios e consequências perdurem, criando incertezas sobre como reverter tal situação.

Para obter tais respostas elaborou-se a seguinte questão: " Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e conseqüentemente em sua reputação?". A análise dos depoimentos resulta em um compilado de recomendações dos profissionais quanto à gestão de impactos na comunicação e seus ativos.

É possível visualizar duas categorias de respostas, sendo a primeira com foco em práticas que antecedem a crise e a segunda voltada para o gerenciamento de

crise, efetivamente. As entrevistadas Carlise, Tatiane, Isabella e Soraia tem o entendimento de que os danos suscitados por uma crise podem ser minimizados com um **trabalho prévio e bem estruturado de comunicação**, que fortalece a imagem da marca e consolida sua **legitimidade perante seus stakeholders**. Partindo desta premissa, Isabella defende que empresas que possuem ações de relacionamento e estreitam os vínculos com os públicos, os terão ao seu lado até mesmo em circunstâncias de crise.

Partilhando desta opinião, Tatiane complementa que o trabalho de comunicação deve ser alicerçado na veracidade e transparência.

O maior dos problemas é quebrar a confiança do consumidor, ao cair em contradição com o que sempre foi comunicado pela própria organização. Então, é muito importante comunicar com verdade e responsabilidade, porque neste momento isso vai fazer muita diferença.

Construída e fortalecida por estratégias de comunicação, a percepção dos públicos em relação a marca é determinante para a gestão de impactos da crise, pois, conforme destacado por Soraia, a reputação é a retaguarda da organização. Ela pontua que “Se a imagem e reputação estão fortalecidas, a comunidade têm um sentimento em relação à empresa, que é fundamental, sobretudo neste momento.”

A segunda categoria de respostas consiste na ideia de que a redução de impactos à reputação está associada à **condução e posicionamento da organização na resolução da situação problema**. Marcus sintetiza este pensamento ao dizer que “tudo se fundamenta no jeito com que a gente resolve a situação.” Segundo os entrevistados, é possível converter imagens e percepções negativas em positivas ao agir com rapidez e transparência sobre o problema e externalizar para os públicos de forma clara as soluções aplicadas. Por fim, Tiago sugere “humanizar o discurso para aproximar as pessoas da empresa, de modo que elas ouçam a sua versão.”

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação desenvolvida tem como objeto de estudo os processos relativos ao gerenciamento de crises no contexto das redes sociais digitais. Para sua realização foram traçados os objetivos gerais e específicos, que propõem-se a responder a questão norteadora: “Como gerenciar crises nas redes sociais?”

Os três objetivos específicos estabelecidos abarcam os diversos aspectos associados à temática central. O primeiro deles consiste em compreender os conceitos e etapas das crises e a contribuição do profissional de relações públicas neste processo. A análise da abordagem de diversos autores permitiu inferir que crises são situações previsíveis ou imprevisíveis, que fogem à normalidade e que geram reações e consequências para as partes envolvidas. No âmbito organizacional, são eventos com potencial de causar significativos impactos.

O aprofundamento do estudo tornou possível identificar que a repercussão negativa da crise afeta dois grandes ativos da organização: sua imagem e reputação perante os *stakeholders*. Estes podem ser entendidos como os principais prejuízos sob a ótica da comunicação. É neste sentido que a pesquisa bibliográfica e o questionário aplicado aos profissionais evidenciam a relevância da comunicação e das relações públicas em contextos de crises organizacionais.

A pesquisa bibliográfica e os retornos obtidos nas entrevistas evidenciam o fulcral papel das relações públicas neste processo, constatando-se que o profissional possui a qualificação e domínio dos assuntos necessários em crises e que sua contribuição não se restringe ao assessoramento, uma vez que está apto a coordenar estratégias e participar ativamente da tomada de decisões junto a gestão.

As ações que competem à área integram a gestão de crises mesmo antes de seu surgimento, pois auxiliam na leitura de cenários e no mapeamento de potenciais riscos. O profissional conhece o perfil da organização e de seus públicos de interesse, portanto é capaz de determinar estratégias e abordagens de resposta adequadas, que visam sobretudo o estreitamento do relacionamento e preservação da reputação e imagem institucional. Em vista dos argumentos expostos, pode-se

deduzir que a efetiva gestão da crise está diretamente associada à administração estratégica da comunicação organizacional, conduzida por estes profissionais.

Compreender as características da comunicação digital, bem como as estratégias de comunicação e relacionamento possibilitadas por ela é o segundo objetivo específico da pesquisa. É válido ressaltar que tanto a revisão da literatura como as entrevistas a profissionais, apontam para as grandes transformações provenientes da internet e para a importância das redes sociais enquanto ferramentas estratégicas da comunicação organizacional.

Levando em consideração os aspectos explorados ao longo do trabalho, atesta-se que a comunicação em ambientes digitais segue premissas que a diferem da comunicação tradicional. Dentre as principais características, destaca-se a velocidade de propagação e o elevado alcance e interatividade que as redes sociais proporcionam. Neste contexto, o relacionamento entre organizações e seus públicos adquire novas configurações.

As entrevistas com profissionais evidenciam o entendimento do mercado quanto a importância de que as empresas, independentemente de seu porte ou segmento, estabeleçam presença digital nas redes sociais, adequando estratégias e ações ao meio. O relacionamento próximo com os *stakeholders* e a exposição para promoção institucional e divulgação de produtos e serviços, são exemplos de benefícios associados. A observação dos aspectos abordados sinaliza ainda que neste contexto os públicos passam a ser mais atentos e exigentes com relação às marcas, e utilizam destes espaços para emitir opiniões e críticas, pois tem total autonomia para fazê-lo.

O terceiro objetivo específico consistia na análise das particularidades da gestão de crises derivadas e gerenciadas no ambiente digital, mais especificamente nas redes sociais. Para identificar tais aspectos, o estudo explorou a gestão de crises em sua totalidade, contemplando os ambientes *online* e *offline*. O cruzamento de informações obtidas na revisão de literatura com os relatos das entrevistas propiciam a compreensão de que as crises digitais exigem respostas imediatas da organização, devido à velocidade com que podem se alastrar. Somado a isso está a alta exposição decorrente das redes sociais, que, conforme apontado pela pesquisa,

é tida como um fator propulsor de crises organizacionais atualmente. Conclui-se, deste modo, que as características do ambiente de redes sociais têm potencial de exacerbar eventos críticos, tornando mais desafiadores os processos para sua gestão.

No que diz respeito ao objetivo geral, que transmite a ideia central do trabalho e consiste em identificar como realizar a gestão de crises nas redes sociais, acredita-se que foram encontradas as respostas almejadas. As contribuições de autores evidenciadas na pesquisa bibliográfica permitem compilar modelos consolidados de gestão de crises organizacionais. No entanto, cabe ressaltar que parte dos materiais referenciados não faz menções às redes sociais digitais, visto que foram produzidos antes de seu surgimento ou inserção na comunicação organizacional na forma em que se apresentam atualmente.

Com a limitação imposta pela escassez de referencial, buscou-se ampliar as perspectivas e interpretações através da realização das entrevistas a profissionais com vivências em gestão de crises. Após a análise dos resultados, pode-se afirmar que os conceitos teóricos apresentados foram ao encontro das práticas destacadas pelos participantes. Há de se ressaltar os principais pontos de convergência, como a ênfase nas ações de prevenção expressas pelo monitoramento contínuo das redes sociais e a humanização da comunicação e do discurso, como alternativa para amenizar e reverter os impactos à reputação e à imagem.

Fica evidenciado que as estratégias adotadas na administração do evento crítico são peculiares ao seu contexto e a realidade da organização, porém sempre seguem as premissas da rapidez e transparência na resposta, em consonância com a dinâmica das redes sociais digitais. A manutenção e fortalecimentos dos relacionamentos com *stakeholders* é tida como uma das prioridades ao longo deste processo.

A iminência de crises integra a rotina das organizações, sobretudo na atual conjuntura. Por se tratar de um desafio recente apresentado aos profissionais e teóricos da comunicação, ainda há escassez de referências, o que enfatiza a importância de mais trabalhos voltados a esta temática.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Raquel Rodrigues de. **As ações de marketing digital e sua relação com a percepção dos consumidores deste serviço: um estudo com clubes de futebol.** 2014. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso Ciência do Desporto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto, 2014.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas.** São Paulo: Loyola, 1983.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Ed. Campus, Rio de Janeiro: 2006.
- BAKKER, F. **El papel de las comunicaciones en la gestion de crisis.** Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Publicas, 4, 27-36, 1997.
- BANDEIRA, Denise. **Materiais didáticos / Denise Bandeira.** – Curitiba, PR: IESDE, 2009. 456 p.
- BARICHELLO, Eugenia Maria Marino da Rocha. **Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação mediadas por computador nas Organizações Contemporâneas.** In: KUNSCH, M. M. K.. (org.). **Comunicação Organizacional.** V.1 – São Paulo: Saraiva, 2009. p. 338 a 353.
- BARICHELLO et al. **Estendendo as práticas de Relações Públicas sob a perspectiva teórica da ecologia das mídias.** In: Rublescki, Anelise e Barichello, Eugenia Mariano da Rocha. (Orgs.) **Ecologia da Mídia.** Santa Maria: FACOS-UFSM, 2013.
- BERNSTEIN, Jonathan. **Manager's Guide to Crisis Management.** New York: McGraw-Hill, 2011.
- BOYD, Danah; M.; ELLISON, Nicole B. **Social network sites: definition, history, and scholarship.** Journal of Computer-Mediated Communication, -Mediated Communication Indiana, v. 13, n. 1, Oct. 2007.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa.** 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CAHEN, Roger. Comunicação Empresarial. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CARVALHO, Cintia da Silva. **Relações públicas**: mediação sistêmica no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas**: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COENEN, Tanguy. et al. Knowledge Sharing over Social Networking Systems: Architecture, Usage Patterns and Their Application. In: MEERSMAN, R. et al (Ed.). **OTM Workshops 2006**. [s.i]: Springer-verlag, 2006. p. 189-198.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication**. Thousand Oaks: Publicações Sage, 1999.

COOMBS, W. Timothy. **Protecting organization reputations during a crisis**: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176, 2007.

COOMBS, W. Timothy. **An analytic framework for crisis situations**: better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10 (3), 177-191, 2009.

COOMBS, W. Timothy. **Crisis Management and Communications**. 2014. Institute for Public Relations. Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>>. Acesso em: 4 mar. 2021.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação Digital e Seus Usos Institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

DAWAR, Niraj; Pillutla, Madan M. **Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity**: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37, 215-226, 2000.

DIEGUES, Sílvia Cristina Pires. **A comunicação de crise e a Web 2.0**: Um retrato de empresas portuguesas. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior, Portugal, 2011.

DRENNAN, Lynn; MCCONNELL, Allan. **Risk and Crisis Management in the Public Sector**. London: Routledge, 2007.

DREYER, Bianca Marder. **Relações Públicas na Contemporaneidade: Contexto, modelos e estratégias**. São Paulo/SP: Summus, 2017.

EHLING, William P. **Estimating the value of Public Relations and communication to an organization**. in J.E. Grunig (e.). Excellence in Public Relations and communication management, 1992.

FERRARI, Maria Aparecida. **Novos aportes das relações públicas para o século XXI**. Comunicação & Sociedade. São Paulo, Ano 24, n.39. jan. 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3.ed. rev. atual. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FINK, Steven. **Crisis management: planning for the inevitable**. Lincoln: iUniverse, 2002.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

FONTOURA Wagner. **A hora e a vez das mídias sociais**. 2008. Disponível em: <<http://www.boombust.com.br/a-hora-e-a-vez-das-midias-sociais/>>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: Visão 2000. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FURLAN, Bruna; MARINHO, Bruno. **Redes sociais Corporativas**. Instituto Desenvolve TI: cursos para capacitação digital. [s.d.] Disponível em: <[www.institutodesenvolveti.org](http://www.institutodesenvolveti.org)> Acesso em: 20 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GONÇALVES, Gisela. **Introdução à Teoria das Relações Públicas**. Porto: Porto Editora, 2010.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, São Paulo: Alinea, 2001.

GONZALES, Max Alberto. **Redes sociais**. Info, São Paulo, n. 268, p. 41-47, jun. 2008.

GONZÁLEZ-HERRERO A., RUIZ DE VALBUENA M. **Trends in online media relations**: Web-based corporate press rooms in leading international companies. Public Relations Review, 2006.

GONZÁLEZ-HERRERO A., SMITH, C. **Crisis communications management on the Web**: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crisis. Oxford Blackwell Publishing Ltd, 2008.

GRUNIG, James. E. **Uma teoria geral das Relações Públicas**: Quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E; FERRARI, M. A; FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional**. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo: ECA/USP, p. 87-97, jul./dez. 2007.

JAPIASSU, Hilton, MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**, Rio de Janeiro: Zahar ed., 1990.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3.ed. São Paulo: Summus, 2002. 417 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades.** In: Signo y Pensamiento, vol. XXVI, núm. 51, p. 38-51, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, 2007.

LAMPREIA, J. Martins. **Da gestão de crise ao marketing de crise.** Lisboa: Texto Editores, 2007.

LAUGÉ, Ana; SARRIEGI, José, TORRES, José. **The Dynamics of crisis lifecycle for emergency management.** University of Navarra, Spain, 2009.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques. Mercator XXI – **Teoria e Prática do Marketing.** Dom Quixote, 2004.

LUKASZEWSKI, James. **Establishing Individual and Corporate Crises Communication Standards: The Principles and Protocols.** New Jersey, EUA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1997.

LUKASZEWSKI, James. **Seven dimensions of crisis communication management, a strategic analysis and planning model.** 1999. Ragan's Communication Journal, 1. Disponível em: <[https://www.e911.com/wpcontent/uploads/2015/12/Seven\\_Dimensions\\_of\\_Crisis\\_Management-c-2016.pdf](https://www.e911.com/wpcontent/uploads/2015/12/Seven_Dimensions_of_Crisis_Management-c-2016.pdf)>. Acesso em: 23 mar 2021.

MACHADO M.; FERNANDES, S. **Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional.** Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, p. 91-109. 2016.

MARCONI. Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação.** *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MASER, Siegfried. **Fundamentos de teoria geral da comunicação: Uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais, acompanhada de exercícios.** 1. ed. São Paulo: EPU, 1975.

MENDES, A. M. Pereira, F. C, Cunha, M. P. Soares, J. V., Santos, R. R., Pimentel, I., et al. **Crises de ameaças a oportunidades: Gestão estratégica de comunicação de crises.** Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2013.

MISKOLCI, Richard. **Sociologia Digital: notas sobre pesquisa na era da conectividade.** Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar, v.6, n.2, jul.-dez. 2016, pp.275-297. NUNES, Rosemeri Coelho. **Mídias aplicadas na educação e AVEA.** 2. ed. rev. Florianópolis: IFSC, 2013.

MITROFF, Ian. **Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management.** New York: American Management Association, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a opinião pública.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação organizacional no contexto contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro - Escola de Comunicação. 2002.

O'REILLY, Tim. **What is web 2.0? Design patterns and business models for the next generations of software.** International Journal of Digital Economics. Disponível em: <<http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web20.html?page=>>. Acesso em: 8 abr. 2021.

PADAMO, C., Oliveira, E. GONÇALVES, G. CAETANO, J., ANDRADE, J. G., Quintela, J., RUÃO, T. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional - desafios da globalização.** Lisboa: Escolar Editora, 2015.

PAGLIARINI, Carolina; MULLER, Fabrise de Oliveira. **Estratégias de comunicação e mídias sociais digitais: estudo de caso de uma empresa do varejo de médio porte.** Cadernos de Comunicação, Santa Maria, v. 16, n. 2, p. 141-159, 2012.

PEARSON, Christine. M.; MITROFF, Ian. **From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management.** The Academy of Management Executive, 7, 48-59, 1993.

PERNISA JÚNIOR, C.; ALVES, W. **Comunicação digital: jornalismo, narrativas, estética.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

PERRY, Danielle C.; TAYLOR, M.; DOERFEL, Marya L. **Internet-based communication in crisis management**. Management Communication Quarterly, 2003.

PHILLIPS, David; YOUNG, Philip. **Online Public Relations**. London: CIPR Kogan Page, 2009.

PINTO, Helder R. S. **Marketing Digital nas Micro e PME**. Instituto Superior De Contabilidade E Administração Do Porto, Portugal, 2016.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

PRODANOV, Cleber; FREITAS Ernani. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RADFAHRER, Luli. **Tecnologias que fazem sentido**. 07/04/2006. Disponível em: <<http://jumpexec.uol.com.br/index.php?sub=5&land=ler&idArtigo=485>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

REYNOLDS, Barbara; SEEGER, Matthew W. **Crisis and emergency risk communication as an integrative model article**. Journal of Health Communication, 10 (1), 43-55, 2014.

RIGATO, Carlos Alberto. **Valor percebido pelo cliente na venda de tecnologia de informação e sua relação com a decisão de compra**. Dissertação (MPA) -Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2007.

RINALDI, Alexandra; BARREIROS, Dorival. **A importância da Comunicação de Riscos para as organizações**. Revista ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n. 6, v. 4, 1º sem., 2007.

ROMANO, Martins Fernanda; CHIMENTI, Paula; RODRIGUES, Marco Aurélio de Souza; VAZ, Luiz Felipe Hupsel.; NOGUEIRA, Roberto. **O impacto das mídias**

**digitais na comunicação organizacional das empresas.** Future Studies Research Journal: Trends and strategies, v. 6, n. 1, p. 53-82, 2014.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles:** como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, António Machuco. **As origens históricas da internet:** uma comparação com a origem dos meios clássicos de comunicação ponto a ponto. Universidade do Porto. Portugal, 2012.

SANTOS, R. **Crises no E-world.** In Mendes, A. Pereira, F. (Coord.). **Crises de ameaças a oportunidades.** Lisboa: Edições Sílabo, 2006.

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1979.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2.ed. rev. São Paulo: Herder, 1967. 687

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. Comunicação e Reputação Corporativa. In SILVA NETO, B. R. (coord.) **Comunicação corporativa e reputação:** construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

SOTERO, Frederico. **O Futuro da Internet e as Redes Sociais.** 2009. Disponível em:  
<<https://pt.scribd.com/document/16465551/Futuro-Da-Internet-e-Redes-Social>>.  
Acesso em: 2 mai. 2021.

STRITESKY, Václav.; STRANSKA, Adriana.; DRABIK, Peter. **Crisis communication on Facebook.** Studia commercialia Bratislavensia, v. 29, n. 8, p. 103-111, 2015.

STURGES, David. L. **Communicating through crisis.** Management Communication Quarterly, 7 (3), 297-316, 1994.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora:** gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2019. 168 p.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Novo Cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo.** Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, 93 Recife, 2011.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais.** 2. ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das Relações Públicas na rede.** São Paulo - SP, 2006. [Dissertação de Mestrado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

TERRA, Carolina Frazon. **A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional.** In: OLIVEIRA, I. L e MARCHIORI, M. (org.) Redes sociais, comunicação, organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

THOMPSON, John. B. **O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia.** Petrópolis: Vozes, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você precisa saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** 11ª Edição. Atlas: São Paulo, 2009.

VICENTIM, Joice. **Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0... enfim, o que é isso.** 2013. Disponível em: <<https://ex2.com.br/blog/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0-enfim-o-que-e-isso/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

VISENTINI, Monize Samara; SCHEID, Liara Laís; CHAGAS, Fernanda Bard. **Análise das principais lojas de comércio eletrônico do país sob a ótica do marketing digital nas redes sociais virtuais.** Perspectivas em Gestão e conhecimento, v. 8, n. 1, p. 67-85, 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Perguntas de identificação:

-Qual a sua formação?

-Qual o seu cargo?

**1-** Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?

**2-** Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?

**3-** Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas?

**4-** Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?

**5-** Você acredita que crises de comunicação podem ser prevenidas?

**6-** Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?

**7-** De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?

**8-** Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?

**9-** Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?

- 10-** Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?
- 11-** Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?
- 12-** Você desenvolve atividades voltadas à prevenção de crises, como o monitoramento/mapeamento de riscos?
- 13-** Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?
- 14-** Você faz uso de algum recursos e ferramenta da *web* na prevenção/gestão de crises?
- 15-** As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?
- 16-** Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e conseqüentemente em sua reputação?

## **APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

### **SORAIA HANNA - CRITÉRIO RESULTADO EM OPINIÃO PÚBLICA**

Trabalhei na casa civil do governo do estado, na secretaria de obras, de desenvolvimento, como assessora de imprensa de deputado, e assessora do governador Migotto do partido MDB. Eu tive experiência de ser a coordenadora de imprensa do Banrisul e foi muito interessante para a área de gestão de crises, já tinha vivenciado isso em meus trabalhos anteriores mas esta foi uma prova de fogo porque tivemos muita gestão de crise política.

Eu consegui passar por todas essas diferentes Bandeiras e sempre tive respeito onde trabalhei porque sempre me dediquei com muito compromisso e muita responsabilidade. Tenho muita experiência em assessoria de imprensa em gestão de crise de imagem, então desde 2013 estou aqui como sócia diretora da Critério. Hoje temos cerca de 50 projetos aqui praticamente, 75% corporativos, 25% na área pública e acho que em torno de 22 a 24 colaboradores. Uma empresa que está bem consolidada no mercado gaúcho brasileiro, e já temos atuação profissional em São Paulo, algumas atuações também em Brasília. Sabemos que há mercado ainda para conquistar no Rio Grande do Sul e a gente acompanha o movimento que as empresas estão fazendo de entender melhor o papel da comunicação, buscando essa profissionalização como uma cultura empresarial da comunicação.

Porque quando acontece o problema é muito importante você já ter estruturado essa área de comunicação como um ativo. A gente brinca aqui e diz que é como um seguro, é melhor você ter e não usar mas caso precise está lá. Às vezes as questões, e na maioria das vezes, elas não são só resolvidas nos tribunais, elas precisam de uma narrativa para a opinião pública. Essa narrativa dá essa consistência e importância para chegar onde se quer. Levar a informação com transparência, sinceridade e com muito profissionalismo também. Às vezes as pessoas têm muito boa vontade, mas dizem coisas que tem um entendimento diverso. Esse entendimento diverso atrapalha a empresa e todo o planejamento de suas ações futuras, então trabalho que a gente diz ser de muita responsabilidade.

Em um ano de pandemia nossa equipe tem sido responsável pela comunicação e assessoria de imprensa do hospital que é o segundo melhor do Brasil, como o Moinho de Ventos, fez a diferença na vida das pessoas e isso me deixa muito grata.

### **Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

Na empresa eu atuo como CEO. Então coordeno operações, de um forma geral, sejam elas ou não voltadas para o digital. Tenho equipes que trabalham no digital e eu faço uma coordenação, uma leitura da narrativa. A questão técnica muitas vezes não passa por mim. Eu consigo ver qual é o mote do argumento, como ele deve ser usado e a orientação para ter esse equilíbrio necessário para avaliar crise e a sua dimensão. Por vezes ela precisa ser trabalhada imediatamente ou precisa ter a serenidade de aguardar outros encaminhamentos

### **Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?**

Sim, porque a questão do mundo digital acelerou tudo. Hoje, diferente de tempos atrás, em que a comunicação era sentar-se na frente da televisão e toda a informação do mundo era servida no Jornal Nacional, temos uma mudança radical atualmente. Hoje você recebe informações dos mais variados lugares do mundo, das mais variadas plataformas, do seu Smartphone, de um site, de grupo de WhatsApp, em blogs e podcasts que você acompanha, então essa proliferação de oportunidades também gera uma proliferação de crises. Não só institucionalizadas, agora como o cidadão tem a sua voz no seu Facebook, na sua rede pessoal, ele é um difusor de notícia, ele é o próprio difusor de uma tese. Mas ele não é especialista, ele não tem conhecimento técnico sobre aquilo mas ainda sim palpita sobre tudo. Cada indivíduo pode ser um propagador de uma crise, uma empresa está sempre à mercê de alguém que não gostar do produto e que pode ir para o seu Facebook e detonar, ainda mais ao se deparar com outras pessoas que também tiveram um problema similar. Uma pessoa que trabalha na área pública também está suscetível a isso.

E como se faz para resolver isso? Tem que ter sempre um plano de blindagem, respostas adequadas, transparência, profissionalismo, serenidade e alguns valores que são os valores da própria empresa, transmitidos através da narrativa. Mas não só na crise, e aí está a importância da estrutura de comunicação em uma empresa, pois deve-se trabalhar a reputação constantemente, porque reputação é acúmulo. E se você não trabalha bem sua comunicação quando acontece uma crise você não tem nenhuma “gordurinha” para queimar, você está sem uma retaguarda. Em casos de crise, se a imagem e reputação estão fortalecidas (por meio de um trabalho de comunicação) a comunidade têm um sentimento em relação a empresa, que é fundamental, sobretudo neste momento.

**Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas**

Quando o problema surge é preciso identificar sua fonte. Ex: se a crise se originou por uma questão na área de TI, chamamos o responsável para ele nos relatar toda situação problema com transparência, se teve erro ou não, mas com total transparência. A partir disso, é preciso falar com o jurídico, para entender o que pode acarretar em questões jurídicas. Chama-se todas as pontas e organiza um comitê de crise para conversar com todas as partes. E aí se avalia o tamanho do processo e definem-se as estratégias a serem adotadas. Em alguns casos a empresa (seu porta-voz) tem que gravar um vídeo para a internet, para manifestar o problema com clareza e discernimento. É importante frisar que nunca é feito nada com ódio, nem jogando para um ou para o outro.

Então é preciso organizar a informação para criar a estratégia de narrativa para o público, seja ele interno ou externo. Não dá para os colaboradores ficarem sabendo depois, pois isso cria neles um sentimento de traição, ao receberem informações de fora somente. A medida do possível e se necessário devem ser incluídos neste processo.

**Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?**

Creio que as crises mais difíceis, com os maiores impactos, são aquelas nas quais a empresa “têm culpa”, pois cria o sentimento de que todo o trabalho foi arranhado. Talvez, conforme a dimensão dessa crise, a empresa possa caminhar a vida inteira com essa cicatriz. O trabalho da gestão de crise é amenizar isso da melhor forma possível, assumindo os erros e corrigindo. Se a empresa age conforme seus valores, as pessoas irão valorizar isso.

**Você acredita que crises de comunicação podem ser prevenidas?**

Não, mas existem métodos de prevenção aplicáveis a alguns contextos. Ter planos de blindagem, com as principais possibilidades de crise, para já se estabelecer um planejamento do que se faria em relação a isso. Mas existem muitas crises que você não tem noção do que pode acontecer, ainda que a empresa tenha todos os padrões de processos certas crises são imprevisíveis. Aí vale a máxima de você trabalhar na comunicação estrategicamente.

**Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?**

Muitos são jornalistas, assessores de imprensa e o relações públicas têm um trabalho maravilhoso e essencial neste sentido.

**De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?**

Gestão de crises se fossemos colocar um DNA seria o DNA do relações públicas, eu diria. Porque ele trabalha com relacionamento, com planejamento e gestão de crises é planejamento, seja ele prévio, no meio ou posterior.

Então você precisa realmente ter essa essa dinâmica que está muito voltada a esse profissional.

**Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?**

Primeiro, a agilidade. Não dá para ficar muito tempo consultando muitas pessoas, têm que buscar atalhar a burocracia. Exemplo disso é uma página de empresa no

Facebook que tem avaliações nota 5, ocorre o problema e no dia seguinte a avaliação está nota 1. Mas quanto a responsabilidade é igual, só os tempos que se modificam.

**Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?**

A questão é a seguinte: tanto nas redes sociais quanto fora delas têm que ter o conteúdo e desenvolvimento da narrativa muito bem feito. Claro que este desenvolvimento da narrativa quando você vai mandar para o jornal muda-se o formato, mas o conteúdo tem que ser preservado com a mesma essência. A essência da responsabilidade, transparência e respeito com quem se relaciona com a empresa.

**Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

Supostas improbidades em questões públicas (governos etc.); comportamentos polêmicos de figuras públicas; opiniões antigas polêmicas (descontextualizadas ou não); exposição da vida pessoal/intimidade, situações adversas para empresas e marcas.

**Você desenvolve atividades voltadas à prevenção de crises, como o monitoramento/mapeamento de riscos?**

Monitorar o volume de informações geradas em relação à determinada crise ajuda a entendermos onde estamos e qual estratégia será adotada. Se ela está no início e com alto engajamento nas redes sociais, a estratégia será uma, já que estará em seu pior momento. Se vemos que há um movimento de esfriamento do assunto, adotaremos um outro caminho.

O expediente da prevenção de crise é pouco praticado, apesar de sua grande importância. Em geral, os cliente nos procuram no pós, quando a crise já está instaurada; porém, com o crescimento das redes sociais, com o público cada vez mais presente e cada vez mais decidindo com base no que vê on-line, é

fundamental começar a traçar estratégias de monitoramento e de varredura prévias para antecipar e, se possível, evitar as crises.

**Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

Depende muito de cada situação. Há um conceito por trás da gestão de crise, independente se a crise é na rede social ou não. O trabalho precisa resgatar a essência do personagem e esse desdobramento só funciona quando customizado e trabalhado de forma artesanal.

**Você faz uso de algum recursos e ferramentas da web na prevenção/gestão de crises?**

A Critério utiliza de forma sistemática a ferramenta Reportei, que armazena todas as informações de clientes nas redes sociais, gerando relatórios com números precisos e que nos dão caminhos a serem seguidos no dia a dia e, até mesmo, na gestão de uma possível crise.

**As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?**

Podem recorrer, sim, quando for o caso de mudar o foco de uma determinada pessoa/instituição sobre um assunto. Mas não há regra. Cada caso é único e precisa ser avaliado de forma 360°.

**Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e conseqüentemente em sua reputação?**

Trabalhar antes, durante e depois. Antes é trabalho de imagem e reputação, protocolos claros de como atender, sistemas e processos que alinhem. E pós crise é tirar proveito dessa situação, melhorar o que deve ser melhorado.

Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?

Isso é muito relativo. Mas da parte técnica deve-se fazer uma análise daquela situação , identificando que tipo de impacto pode acontecer. Tem que monitorar a

notícia e antecipar-se aos cenários. Aconteceu um ruído, com quem tem que falar primeiro? Tem que emitir uma nota ou ligar? Então uma das prioridades é criar um canal de comunicação com os meus principais stakeholders que podem ser atingidos para falar com eles e escutá-los. Tem que ser feito de forma ágil, técnica e verdadeira. Não se esconde e nem se subestima uma crise. Mas também não se pode supervalorizar essa situação. Gestão de crise exige serenidade, agilidade e responsabilidade. Agilidade em responder rápido, mas serenidade em responder com as devidas informações. Se alguém ligar, por exemplo um repórter, ainda que o ideal seja esclarecer tudo, se não estou em posse destas informações devo falar “neste momento estamos analisando e assim que eu tiver todas informações da forma mais organizada possível eu irei te responder”. Porque começar errado respondendo uma crise é o início do fim, vai exigir sempre justificativas por um início equivocado. Então é muito importante ter organização, métodos e processos.

#### **ENTREVISTADA: TATIANE MIZETTI - REVERSO COMUNICAÇÃO**

Sou relações públicas, formada pela Unisinos, especialista em gerenciamento de projeto e atuo no mercado de comunicação desde 2004. Eu trabalho com estratégia de relações públicas desde a época dos estágios. Tenho uma agência que é a Reverso Comunicação Integrada, que vai fazer 10 anos esse ano. Eu comecei ela enquanto já estava trabalhando em outro local, e aí eu tinha um desenho de agência de Comunicação Integrada que eu acredito e que trabalhe com a construção de relacionamento e comecei fazendo alguns jobs, até que eu recebi uma proposta de uma empresa multinacional mas para prestar serviços tinha que ter nota fiscal e eu não tinha. A partir daquele momento decidi seguir somente com a agência, abri empresa. Hoje temos dois escritórios, um em Porto Alegre e outro em Pelotas no Parque Tecnológico.

Tenho uma sócia mas ela está se desligando, porque ela está seguindo uma questão pessoal. Mas de início toda a ideia da Reverso foi minha, a concepção e sonho é todo meu.

**Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

Meu primeiro contato com a tecnologia foi em 2004, mas em relação ao digital, assim como é hoje, foi em 2012. Acompanhei desde os primórdios as coisas acontecerem e se sabia muito pouco sobre as novas ferramentas.

**Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?**

Acho que sim, estão recorrentes. A informação é muito rápida hoje em dia, o que a gente estudava em relação a ciência da informação, comunicação e seus fluxos mudou completamente. Hoje todos têm em suas mãos veículos, todos têm voz e tudo está mais fácil, ao alcance dos dedos. Eu credito essa recorrência de crises a rapidez da informação e também por não existirem filtros nas redes sociais, os indivíduos têm liberdade total para falar o que quiserem.

As pessoas não têm uma prática de boa educação na web. Falar o que está acontecendo, informar, é um princípio básico de crise.

**Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?**

Depende da situação. Eu gosto muito de trabalhar com a antecipação. Alguns cases demonstram a importância desta antecipação, como os de crises de companhias aéreas.

O primeiro acidente foi o da TAM, quando aconteceu simplesmente eles não estavam preparados e foi um caos. Se analisar outros acidentes como o da Gol, que aconteceu depois, já se percebe uma enorme diferença.

Mas eu entendo que crise é uma situação que coloca em jogo a imagem institucional e que deixa exposta a organização. Muitas coisas que acontecem nem deveriam dar seguimento tornando-se crises, pois poderiam ter sido previamente evitadas ou minimizadas. Por exemplo, um dos meus clientes é um Shopping Center e para eles já temos um manual de crises, pois entendemos que variadas situações podem ocorrer ali e os funcionários precisam saber o que fazer, como proceder. Porém essa visão de prevenção não acontece muito nas empresas, o Brasil tem uma cultura de

“não vamos falar em problema, se acontecer a gente vê o que faz” mas a crise não funciona desse jeito. Hoje acredito que o que falta é preparo mesmo, porque antigamente não tinha acesso a tanta informação, tantos cases, mas hoje têm.

**Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas?**

Primeiro, é o que falávamos, precisa ter o preparo. Claro que cabe ressaltar que certos cenários não há como antecipar, por exemplo o caso da morte do MC Kevin em um hotel do Rio de Janeiro. Possivelmente nos treinamentos de crise desta organização nunca se falou sobre a morte de um hóspede por cair da varanda. Mas falo de preparo no sentido de que é fundamental ter um preparo básico. Outro ponto importante é saber quem são as pessoas que decidem dentro dessa empresa, quem são as pessoas que têm a tomada de decisão para aprovar o discurso. E é muito importante o alinhamento do discurso, que se tenha definido o que vai ser dito por todos, que é o posicionamento oficial.

Se a organização já tiver um preparo básico, vai estar combinado que não é todo mundo que pode falar, existem pessoas certas que vão estar com o poder daquela informação e somente elas vão poder passar adiante. Sempre trabalhando com a verdade e com responsabilidade.

Ex: Ocorreu um assalto em shopping que eu atendo, mas essa informação não tinha chegado até mim, eu soube por meio de uma ligação com a editora-chefe de um canal de televisão. Ela me contou que no assalto uma pessoa levou um tiro na cabeça e que soube porque eles têm contato direto com a polícia, que foi acionada neste caso. Pela relação que tenho com ela, pedi que me desse 5 minutos antes de divulgar. Realmente isso se confirmou e após entender os fatos, emitimos uma nota de posicionamento. Contudo, é preciso muito cuidado para fazer isso, sobretudo nesse caso que tratava-se de uma investigação de polícia. Então é preciso fazer um filtro da informação, sem mentir, mas entendendo que existem coisas que não podem ser ditas para não gerar outros problemas.

Então trabalhar com gerenciamento de crise é trabalhar com frieza, você tem que pensar rápido e de forma responsável por que uma palavra, uma vírgula, pode gerar uma coisa muito maior do que é.

### **Quais os principais impactos de uma crise para uma organização**

Eu tenho bastante dificuldade quando a organização quer omitir ou inventar informações, ou colocar dados que não tem fonte. Vejo que tudo tem como resolver e explicar mas a falta de credibilidade não. E aí depois que a empresa perde o crédito é muito difícil recuperar. Eu por exemplo, prefiro dizer “não tenho essa informação agora” ou por vezes eu sei o que realmente aconteceu mas se não tenho a confirmação, eu não posso passar a informação adiante. E a credibilidade têm valor imensurável, demora anos para construir mas é muito rápido para destruir. Então para mim o mais importante é manter a credibilidade, a imagem de uma empresa de confiança, que vai resolver e que está comprometida em informar com verdade. De todas as perdas que vejo que pode ter em uma crise, para mim a pior de lidar é essa.

### **6- Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?**

Vou falar da minha profissão, então o RP. Mas pontuo aqui que tem que ser um RP que saiba trabalhar com gerenciamento de crise. Profissionais que tenham experiência ou que ao menos tenham estudado sobre, lido cases para entender sobretudo o que não se deve fazer. Outros profissionais envolvidos são da parte jurídica, advogados. As demais pessoas acredito que depende muito da crise, por exemplo, se for ambiental, procuro pessoas especializadas e que tenham esse embasamento. Ressalto que precisa ter um porta-voz, para auxiliar a conduzir isso junto a opinião pública. Em suma, é importante se cercar de pessoas estratégicas, com conhecimentos que auxiliem.

### **De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?**

Eu estudei gerenciamento de crise, tive várias cadeiras sobre na faculdade. É o único curso que eu conheço que estuda isso. Então já parte disso, desse estudo e preparo que temos. O profissional gerencia a comunicação, trabalha com estratégia de comunicação e a crise faz parte deste universo. Então eu vejo a contribuição do RP nesse processo como fundamental. Se uma pessoa quer fazer um balancete, ela procura um contador e se está em situação de crise deve procurar um relações públicas.

**Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?**

Creio que a organização prévia, que as empresas não querem fazer, pois consideram perda de tempo. Outro desafio é que por vezes os gestores mentem ou omitem informações de nós, que estamos ali para auxiliar enquanto agência. E por fim é difícil gerenciar crises quando muitas pessoas se envolvem e querem opinar e decidir, em uma situação de crise o ideal é ter um comitê para que não se tenha esse tipo de problemas. É válido comentar que com alguns de nossos clientes eu já tenho grupos no Whatsapp com o nome Comitê de Crises.

**Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?**

É muito mais rápido, os acontecimentos tomam grande proporção em poucos minutos e não se têm controle. O que se tem são ferramentas e estratégias para gerir, mas controle não. Em relação às ações de gestão, o que é feito em um ambiente pode ser feito no outro, acredito que sejam os mesmos princípios.

Case: Nós atendemos um cliente que é um evento, a Fenadoce, e o local onde se realiza é conhecido por ter muito barro e a única solução seria asfaltar mas não é possível por uma questão ambiental. Teve uma edição em que realmente foi um horror, choveu muito e estava difícil, saíram muitas reportagens. Só que neste caso é difícil porque mesmo nas edições que esse problema não ocorreu, na internet e nas redes sociais as pessoas falavam sobre isso. É importante estabelecer uma comunicação padronizada, por meio de um comunicado. Não dá pra sair escrevendo

cada resposta, porque vai ser escrita de forma diferente e isso pode gerar problemas.

**Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?**

Acho que a mesma desvantagem é também a vantagem, porque é possível usá-las a favor da organização. A maior diferença, como eu disse, é a rapidez com que as coisas acontecem. Não tem como a organização ver algo acontecer e não se posicionar, ou falar dois ou três dias depois.

**Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

Acho que as chamadas lendas urbanas, por exemplo a situação do rato na Coca Cola. São boatos, mentiras que se alastram e que mancham o nome da marca. Mas pequenos acontecimentos podem resultar em crises, então nada pode ser subestimado. É importante ter sempre um olhar de atenção e avaliação a tudo que acontece. Por exemplo, nas redes sociais do shopping (cliente) quando surge um assunto potencialmente polêmico nossa equipe monitora os comentários 24h por dia.

**Você desenvolve atividades voltadas à prevenção de crises, como o monitoramento/mapeamento de riscos?**

Sim, diariamente. A equipe se reveza monitorando e temos também o monitoramento de ferramentas. Mas nada substitui o olhar humano. Então usamos recursos técnicos, mas muito do trabalho consiste em interpretação de texto, decisões, coisas que a máquina não faz.

Acho que as ferramentas são boas para acompanhar as métricas, mas elas ainda não são boas para relacionamento. Chat bots, por exemplo, não gosto de utilizar. Se a pessoa está com um problema e faz o contato, pode ser que a resposta de um robô só vai deixá-la ainda mais incomodada, porque não vai apresentar a solução necessária. Ferramentas como essa servem para auxiliar, mas não para substituir.

**Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

Gosto muito de utilizar materiais e referenciais de gestão de crises e a grande maioria deles são antigos, então o que procuro é fazer uma adaptação para a realidade atual porque obviamente temos diferenças, mas o princípio básico está ali. As adaptações são, por exemplo, adequar os textos de comunicados e notas, deixando-os mais breves e resumidos.

**As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?**

Depende da situação. Se for uma crise grande, como um acidente, às vezes é necessário. Pode-se ver que grandes empresas envolvidas em crises se pronunciam na televisão, em horários nobres.

**Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e conseqüentemente em sua reputação?**

Penso que é difícil resolver a mentira. Exemplo: determinada marca contrata trabalho escravo, mas aí eu te pergunto: quando essa marca se comunica, ela faz um discurso social? Ela firma compromissos éticos? Digamos que não, que ela nunca falou de assuntos relacionados, sempre foi uma relação que não fez esse tipo de abordagem. Neste caso, provavelmente vai acontecer alguma movimentação, mas quem comprava vai continuar comprando. O maior dos problemas é quebrar a confiança do consumidor, ao cair em contradição com o que sempre foi comunicado pela própria organização. Por isso falo muito para meus clientes, ninguém pode ser o que não é. Não dá para limitar-se apenas ao discurso, se a organização diz ser feminista, por exemplo, ela precisa traduzir isso em suas práticas. Então é muito importante comunicar com verdade e responsabilidade, porque neste momento isso vai fazer muita diferença.

Case: Fiz uma inauguração para um cliente e eles estavam preocupados com muitos detalhes, mas se esqueceram de colocar uma rampa de acessibilidade. Um cadeirante esteve no evento e depois compartilhou a situação nas redes sociais.

Nós o procuramos, enviamos mensagem pedindo desculpas e falamos que já havia sido instalada uma rampa para que casos assim não se repetissem mais. E essa nossa resposta a situação foi rápida e assertiva, porque teve técnica e feeling.

### **ENTREVISTADA: ISABELLA AMORIM - PRÓ LIKE COMUNICAÇÃO DIGITAL**

Meu nome é Isabella Amorim, atualmente eu sou diretora de criação na Pró Like Comunicação Digital, sou formada em jornalismo pela UCS, agora eu estou cursando especialização em Gestão de Mídias Digitais e Inteligência de Negócios. Hoje eu e a Daniela somos sócias na empresa, a Daniela é formada em relações públicas com especialização em marketing, então somamos esses conhecimentos e fundamos a Pró Like.

#### **Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

Atuo diretamente com comunicação digital há mais de 8 anos.

#### **Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?**

Ao meu ver crise é quando uma situação foge do controle, então estamos com a comunicação da empresa alinhada, compartilhando aquilo que acreditamos e em determinado momento algo foge ao nosso controle por conta de algum mal entendido ou de algum equívoco na hora de comunicar.

#### **Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?**

Na minha visão tem cada vez mais acontecido crises e a gente tem ouvido muito falar sobre na mídia, inclusive agora há pouco tempo, não diretamente com a marca ou empresa, mas tivemos o caso da Karol Conká no Big Brother, que por conta de ações dela no reality gerou uma crise gigantesca. outro exemplo foi a Cristina Junqueira, da Nubank, que cometeu uma gafe em uma entrevista e aquela crise acabou tomando uma proporção que com certeza ela não imaginava. Qualquer palavra equivocada que uma marca/empresas usem no contexto atual acaba virando

motivo de compartilhamento e com redes sociais e internet cada vez tomando maior proporção na vida das pessoas, a informação circula muito rápido.

Uma informação que anos atrás eu compartilharia só que com quem eu conheço, com amigos próximos, hoje eu posso colocar na internet e o mundo inteiro ver. Por conta desses fatores as crises têm tomado uma proporção muito grande.

**Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas?**

Percebo que seria num primeiro momento um ruído na comunicação, de alguma informação que não foi dita claramente ou algum equívoco. Depois, a propagação da informação, então a crise começa a tomar forma e alcançar muito mais pessoas, até chegar no descontrole. Então chega um momento que a marca não consegue contornar aqui, porque já tomou tamanha proporção que fica inviável controlar. Por fim, os impactos que aquilo realmente vai causar na marca. Se a empresa ainda não tem um controle e processos definidos para isso a prevenção seria o momento de análise, para construção de um projeto de controle de crises.

**Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?**

Algumas crises são tão grandes que elas são praticamente irreversíveis, mas ao meu ver elas têm impactos muito negativos para a marca, a marca passa a ser vista com maus olhos como algo que não é agradável. Elas podem ter impactos negativos no sentido de gerar depoimentos e comentários negativos em ambientes sociais, em redes sociais, no Google e outras plataformas como o Reclame Aqui, por exemplo. No boca-a-boca entre as pessoas ao invés de ser uma indicação positiva é negativa. Claro, pode destruir a imagem toda de uma empresa, de uma marca, como foi o caso da Karol Conká.

**Você acredita que as crises de comunicação podem ser prevenidas?**

Com certeza, se a empresa já tem um profissional de comunicação, já tem uma estratégia definida, uma comunicação alinhada com os valores da marca, tudo isso pode ser formas de prevenir uma crise. Então se a empresa possui um profissional

para fazer Custommer Experience, Custommer Sucess os clientes da marca vão ter um acompanhamento. Se de repente surgir um problema é resolvido quase que imediatamente, então são formas de evitar que tome proporções muito grandes.

### **Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação**

Profissionais de comunicação seja jornalistas, relações públicas, publicitários, além disso pessoal de atendimento, que são os profissionais que estão envolvidos no sucesso da marca, da imagem.

### **De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?**

Quanto ao profissional de comunicação diretamente, vejo a contribuição no cuidado, controle da comunicação, se está alinhada com a marca, cuidar para que não tenha nenhum tipo de ruído na comunicação, fazer o controle e o acompanhamento do ambiente digital. Isto é, ver o que as pessoas estão falando sobre a marca, acompanhar hashtags do segmento, ver o que está sendo feito no mercado.

### **Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?**

Eu considero justamente o ambiente digital, que é a minha área de atuação. Essa agilidade do digital dificulta muitas coisas, porque, por exemplo, uma influenciadora publica algo sobre uma marca, em minutos e até segundos aquilo ganha uma repercussão muito grande. Se a pessoa está offline por 2 horas, quando ela volta a crise já estourou. Então é bem difícil realmente, por conta da agilidade do mundo que vivemos. Mas assim como aparecem, as crises na internet também podem sumir rapidamente. Principalmente se outra marca cometer um erro ou gafe maior. Tudo é muito volátil, então os profissionais precisam fazer o possível para reverter ou para prevenir a situação.

### **Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?**

Então hoje é um pouco difícil porque tudo se mistura, tudo é híbrido e integrado. Se acontecer uma experiência muito ruim comigo no mundo offline, eu posso muito bem compartilhar isso no mundo digital. No passado, quando não existia toda essa repercussão do ambiente digital, eu acredito que era muito mais fácil gerenciar crises porque a velocidade de propagação não era tão grande. Se alguém era mal atendido em uma loja, era possível a empresa conversar com esta pessoa, antes que a mesma espalhasse essa informação. A partir do momento em que alguém é atendido e dois minutos depois a pessoa entra no Twitter para falar mal da marca, essa relação torna-se muito diferente. As próprias redes sociais pedem informações sobre locais, quando a gente visita algum local a própria rede nos pede “o que achou deste local?”. Hoje isso é muito estimulado, todo mundo quer saber o que os outros estão pensando.

**Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?**

As vantagens, eu vejo é que hoje a marca pode se posicionar também, então, se surgir qualquer tipo de situação em torno dela, ela tem o direito de resposta. Pode tentar contornar a situação, falar sobre o ocorrido. Abre esse espaço para falar “olham, erramos mas a gente vai buscar melhorar”. Isso que é importante, admitir e tentar controlar essa situação; Então eu acho que eu vejo isso como um ponto positivo. As desvantagens creio que a maior seja a propagação, pois em uma crise pode ser que tanta gente já viu o erro ou o problema que é difícil fazer com que a empresa tenha o direito de resposta.

**Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

Ruídos de comunicação, temas como diversidade, política, geram muita crise na rede social. O atendimento, principalmente em comércio, pode gerar uma crise muito grande em ambientes digitais também. Mau atendimento, funcionários despreparados que não souberam conduzir a situação, qualidade de produto, mas isso já foge um pouco ao nosso alcance. Algo importante é que os gestores têm que entender que o importante não é só conseguir clientes novos, mas também manter

aqueles de base. Com nossos clientes na agência, quando a gente fala em gerar um relacionamento com o público que já é de base para eles não parece ser tão importante, mas é muito mais barato e exige menos esforço e gera muito mais credibilidade manter um cliente que já tá na base, do que ficar sempre procurando novos clientes.

**Você desenvolve atividades voltadas à prevenção de crises, como o monitoramento/mapeamento de riscos?**

Depende muito do cliente, pois temos pacotes de serviços diferentes. Mas a gente atuou por dois anos junto a um provedor de internet e tivemos bastante questões relacionadas a crises com este cliente, nenhuma tomou uma proporção tão grande, mas provedores de internet é uma questão muito delicada justamente por conta da qualidade de produto, muitos clientes reclamavam muito nas redes sociais, no Twitter, nas avaliações do Google. Então quando nos contrataram a avaliação deles em redes sociais era péssima e o que eles faziam até aquele momento era esconder estas avaliações, como forma de conter. Só que não é assim que funciona, então de que forma a gente conduziu: ao entrar na empresa a gente faz toda uma análise do cenário digital, no reclame aqui, Google, notas, o que as pessoas estão falando em redes sociais, quais as principais reclamações, etc. Na maior parte das reclamações ninguém respondia, por não existir um suporte estruturado e o atendimento não estava bem definido. A nossa atuação foi no sentido de estruturar e pensar “nosso cliente não está satisfeito, não vai não adiantar a gente ficar comunicando para clientes novos porque eles vão olhar as avaliações e vão desistir de comprar porque o cliente de base está falando mal. Então foi formado um time de suporte estruturado, atendimento em redes sociais foi implementado porque antes não existia. Começamos a gerar conteúdo para clientes de base, a fazer mailing de aniversariantes, buscando manter uma relação mais próxima, fazer sorteios. Com isso conseguimos reverter pelo menos uma parte

**Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

Nesse caso, implementamos um modelo, porque não existia realmente. Definimos, primeiro, a análise e acompanhamento de comentários em redes sociais para levar os principais problemas até a gestão para a definição de estratégias a serem tomadas. Então a partir desses problemas buscamos o atendimento, para verificar as possíveis melhorias. Conversar com gestores de diferentes setores para entender e melhorar os processos. Estipulamos, no caso deste cliente provedor de internet, um protocolo de que, duas semanas após entrar com uma reclamação, o cliente recebe um contato de uma atendente para ver se está tudo ok. Após essa fase de acalmar o tumulto a gente começou a solicitar que estes clientes fizessem avaliações também, porque antes estavam todas negativas e é muito comum que a pessoa faça avaliação quando é para reclamar mas quando é para falar bem não. Então começamos a estimular isso, por meio de sorteio, de brindes e conseguimos realmente estabelecer esse protocolo.

Quando é uma crise por conta de ruído, por conta de um escorregão o procedimento é outro, a empresa tem que se retratar, ir para o ambiente virtual para se posicionar e pedir desculpas. Mostrar ações que realmente estão tentando reverter aquela imagem porque não adianta só ficar no discurso.

### **Você faz uso de algum recursos e ferramenta da web na prevenção/gestão de crises?**

A gente acompanha tags de assuntos em alta na área, através do Google mesmo, acompanhamos os tópicos que estão em alta no segmento. Utilizamos ferramentas para gestão de redes sociais e alguns clientes aplicam chatbots, como era o caso deste provedor. Porém, cada vez mais tenho percebido um incômodo das pessoas com chatbots, por serem engessados demais, pois nada substitui um contato humano.

### **As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?**

Tudo depende muito do perfil da empresa, porque em uma empresa que é mais tradicional e tem um público mais maduro, mais conservador, seu cliente em

potencial também é mais conservador, então pode ser válido recorrer a meios tradicionais. Quando a gente fala de uma empresa de startup, inovadora e jovem que tem um público mais jovem também e conseqüentemente mais atualizado não é preciso. Se a crise foi gerada no ambiente digital, possivelmente não será necessário que ela saia do digital.

### **Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e conseqüentemente em sua reputação?**

Então tudo vai depender muito de que tipo de crise estamos falando, se for por conta da qualidade do produto, pessoas que já tiveram experiências positivas vão ficar do lado da marca conseqüentemente. Ter um vínculo forte com a organização é o que faz as pessoas ficarem ao lado da marca. Se a empresa criar ações de relacionamento, sempre vão ter pessoas a defendendo. Já empresas distantes, que não estabelecem vínculos e não tem uma comunicação próxima ao consumidor, torna-se muito difícil. Principalmente porque a gente vive em uma era em que a experiência vem acima do produto. Se a empresa tenta se retratar e busca correr atrás daquele tempo perdido, ela consegue contornar. Só que se parar no tempo e desistir simplesmente ao não se manifestar ou fingir que nada aconteceu, aquilo piora muito.

### **ENTREVISTADO: TIAGO COSTA - ODB COMUNICAÇÃO**

Sou jornalista, formado pela Unisinos em 2000, ou seja, atuo a 21 anos na área. Comecei bem cedo na profissão mas apesar de ser jornalista eu nunca atuei em veículos, nunca fui jornalista de rádio, TV, Jornal, Revista. Sempre atuei na área de assessoria de imprensa, mexendo com esta área mais voltada a relações públicas. Não exatamente o trabalho de RP, mas dando suporte a área e trabalhando com a comunicação corporativa. Eu digo que me considero mais um profissional de marketing do que um jornalista. Eu trabalhei como jornalista na primeira etapa da minha carreira, desenvolvendo textos e conteúdos para a imprensa. Depois eu fui me afastando e a equipe que me dá o suporte hoje na agência atua nessa parte

operacional. Durante 12 anos, nesta primeira etapa, eu tive uma agência na qual eu era sócio, até o ano de 2018. Era a Due Assessoria, que ficava em Porto Alegre.

Em determinado momento eu cansei daquele modelo de trabalho e não quis mais dar sequência a sociedade. No início de 2019 inaugurei uma nova empresa, que se chama ODB Comunicação. A nova empresa nasceu com um novo propósito, uma nova equipe e um modelo de trabalho dentro da minha visão, que traria todo o know how e toda a expertise que eu acumulei nesses 17 anos de trajetória. Hoje eu sou CEO desta empresa, eu respondo pela empresa mas eu não sou sócio. A empresa hoje tem vários braços de negócio e três focos principais: conteúdo, assessoria de imprensa e a parte de influenciadores digitais, isto é, campanhas com influenciadores digitais. Tem um olhar 360 graus para comunicação, abrange todas as áreas. A gente tem um modelo bem disruptivo de agência, antes da pandemia já tínhamos a prática de modelo home office. Desde que a empresa nasceu, faz três anos, nunca teve uma sede. Nós temos 10 profissionais trabalhando totalmente online e remoto e nós atendemos 20 marcas, entre marcas pequenas, médias e grandes não só do Rio Grande do Sul mas de outros estados também.

Aqui no estado tem um pouco de preconceito, de uma empresa não ter uma sede, parece que não funciona e a gente quebrou esse paradigma. Temos imersões semanais e quinzenais e isso tem funcionado muito bem. Meu papel é coordenar a equipe, os processos e a agência. A parte de gestão de crises entra de lambuja, porque um dos braços de negócio que temos hoje é assessoria de imprensa com vários clientes e as crises vão acontecendo. A parte de gestão ela tem um olhar muito atento da agência, para cada cliente temos um modelo de gestão de crise, a gente entende o universo dele e adotamos padrões e sistemas de gestão de crise para cada modelo de empresa.

Mesmo porque é possível uma empresa pequena ter uma grande crise, ou empresas grandes terem pequenas crises. Não existe um modelo padrão, a gente tem um parâmetro e segue algumas diretrizes de uma crise, mas não quer dizer que ela vai ser igual para todos os clientes que a gente tem.

**Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

Desde a outra agência, eu acredito que a gente começou o movimento do digital em 2009, desde a época do Facebook, quando começou a movimentação das redes sociais. Naquela época sabíamos muito pouco, era muito incipiente.

**Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?**

Sim, isso já vem de algum tempo. Eu acho que é muito pelo advento da questão do digital, das redes sociais porque aí tudo está exposto. As empresas estão cada vez mais propensas a ter crises, isso é sério, é certo. Penso que é mais uma questão estrutural organizacional das empresas, de não olharem para o problema. As empresas vêem as situações como problemas internos e não conseguem ter uma visão externa mais sistêmica, de que isso pode gerar crises lá fora. Acho que o problema está dentro das empresas, não é culpa do digital, agora todo mundo está exposto mas isso é a consequência. Falta a orientação e educação das lideranças e dos setores das empresas neste sentido, de mapear e ter um olhar cuidadoso, um olhar de alerta.

**Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?**

Acho que qualquer problema tem caráter de crise, portanto temos que ter um olhar muito cuidadoso em se tratando de comunicação desde seu início, lá na ponta. Às vezes encara como um pequeno problema e ele pode se transformar numa imensa bola de neve. Hoje a gente faz mapeamentos setoriais dentro das empresas, para justamente detectar um problema, porque esse problema pode virar uma crise. O problema pode virar uma crise, então ao olhar o problema consegue-se antecipar a crise. Para exemplificar, a gente teve a muito tempo atrás, uma situação de um cliente que era uma instituição de ensino. Lá surgiu um problema de mau comportamento de um aluno, a diretoria enxergou isso como um problema na relação entre aluno e professor. Ou seja, aparentemente era só um problema e não

uma crise, algo que pode até ser visto como habitual na rotina de uma faculdade. Contudo, neste caso em questão, o aluno teve uma desavença com a professora e, durante uma aula, pegou uma cadeira da sala de aula e bateu na professora, que quase morreu. Isso foi parar em toda a mídia nacional e aí virou uma crise enorme. Outra situação que já aconteceu para um cliente, de uma empresa que tem representantes que viajam de carro e nestes automóveis está estampada a marca. Eles circulam para vender ou fazer a representação daquela marca em pontos de venda. A situação que ocorreu é que se flagrou o carro da empresa entrando em um motel e isso foi parar nas redes sociais. É uma crise que se origina talvez de um problema de comunicação interna, de não repassar as devidas normas e orientações aos representantes.

**Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas?**

Sabemos que existem variados tipos de crises, seja online ou offline. Essas crises podem começar com um jornalista falando dessa marca, em uma publicação, em um questionamento via redes sociais, pode começar no SAC ou em outras pontas de comunicação da empresa pois geralmente é assim, começa pelas pontas. A primeira etapa é a identificação do problema, identificar que ali há uma possível crise. A segunda etapa eu posso dizer que seria a interferência do setor de marketing ou do setor de comunicação para identificar o nível dessa crise. O terceiro passo é levar isso para a liderança, a direção da empresa e ao setor envolvido, buscando localizar a fonte do problema para assim preparar a resposta. Quarto passo, envolvimento essencial da área jurídica sempre e isso é básico, porque a gente não pode fazer nenhuma defesa ou argumentação sem ter o aval da área jurídica. Quinto passo é a manifestação ou a contra resposta que a empresa vai dar, com todo o suporte e organização necessários para que isso seja feito. O sétimo passo é a definição de quem vai responder, se será um porta-voz ou somente a agência, se vai ser uma comunicação de rede social e qual seu discurso e abordagem. E aí por fim o oitavo passo seria o acompanhamento deste retorno e a partir desse último passo definir os próximos, dependendo do que acontecer.

**Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?**

Os impactos são inúmeros. Uma crise de imagem afeta diretamente a área financeira. Este caso da faculdade foi parar até no Jornal Nacional e o pior de tudo é que a empresa não quis se manifestar, não quis se expor para falar o que acontece, contrariando a nossa orientação. O fato é que no semestre seguinte não houve matrículas, porque as pessoas ficaram com medo de se matricular naquela faculdade. Então essa crise impactou na imagem e conseqüentemente no lado financeiro. Qualquer crise pode causar um prejuízo de baixa venda. Penso que é o primeiro impacto, outros seriam a desconfiança dos stakeholders que vão começar a olhar para a empresa de forma diferente se a crise não for bem administrada. A gente enfrenta crise de fake news de forma muito comum e aí o que se faz? A empresa tem que se defender, mostrar por A mais B que as informações divulgadas são incorretas, mas isso tem que ser feito de uma forma muito rápida, porque esses boatos podem gerar problemas que impactam em fornecedores, sócios, parceiros, agências de regulação, etc.

Acho que tudo gira muito ao redor dos impactos financeiros que a empresa vai ter. Se for uma crise no digital, eu acho que também pode ter impacto financeiro, as pessoas vão deixar de consumir e começar a falar muito mal da marca, porque a liberdade é total do consumidor. Além de ter um impacto financeiro negativo, as pessoas vão deixar de comprar o seu produto, a empresa vai ter que investir para adequar-se e resolver o problema, seja ele qual for.

**Você acredita que crises de comunicação podem ser prevenidas?**

Sem sombra de dúvida, se a empresa estiver aberta a olhar para dentro de si mesma e aceitar que ela tem problemas internos que podem virar uma crise. Por isso que realizamos o mapeamento setorial, para identificar os problemas latentes. A empresa precisa ser muito transparente com a agência quanto aos problemas existentes, até mesmo boatos e acontecimentos polêmicos do passado que podem ser “ressuscitados”. E aí com essa antecipação de cenários, conseguimos trabalhar na prevenção e elaborar um mapa. Exemplo: em determinado setor da empresa

localizamos um problema que poderia resultar em uma crise amarela, em outro uma vermelha. É possível fazer todo um mapeamento com alertas e preparar a empresa para isso. Claro que mesmo com toda a prevenção, há crises que são inevitáveis. Só que se a empresa tiver esse mapeamento e todo o roteiro organizado, quando ela chegar essa crise vai ser muito minimizada porque a estrutura da gestão de crises já está preparada.

### **Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?**

Com certeza o gestor de marketing, área jurídica, relações públicas obviamente, as lideranças e o CEO da empresa. Estes para mim seriam o time de frente.

### **De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?**

Quanto ao profissional de comunicação, a contribuição é fundamental. É ele que vai fazer este elo acontecer, é o relações públicas que vai conduzir e determinar: quem fala o que? Quando? Este profissional fala qual vai ser o discurso, qual vai ser o tom de voz. Vejo como se fosse um triângulo, em que a base é a comunicação e do outro lado a gente vai ter o time responsável, ou seja, o time técnico e lá em cima o CEO. O RP é quem constrói essa pirâmide, que alinha e ordena como vai ser essa dinâmica. Eu acho que sem o relações públicas não tem como acontecer uma administração de crises. Tem todo o conhecimento da técnica, todo conhecimento e know how do negócio que ele está representando, da empresa que ele está defendendo. Às vezes até acho que o relações públicas ele pode servir de porta voz, por estar melhor preparado que o CEO. Vejo como uma peça fundamental nessa dinâmica para orquestrar este time e a crise.

### **Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?**

Eu acho que o maior desafio é convencer as lideranças de que qualquer empresa está sempre em iminência de uma crise, convencer de que é importante parar e falar “ vamos falar sobre crises” e tem que ser uma conversa constante não é um

momento específico. Porque as coisas numa empresa elas vão acontecendo, qualquer movimento que a empresa faz pode gerar uma crise. As empresas se preocupam com vendas, lucro, produtos, processo, qualidade, concorrência e esquecem do item crise. Então eu acho que esse é o grande desafio fazer com que as lideranças das empresas e os setores de marketing coloquem a gestão de crise dentro do processo, em qualquer pasta, em qualquer setor. Porque a crise não é só uma crise de imagem de determinada marca, ela mora dentro de todos os setores da empresa, então ela tem que estar muito viva e latente a todo momento. Eu acho que se esse desafio fosse resolvido qualquer outro não existiria. O backstage, o pré crise, é simples. O problema é quando ele não é feito e uma crise acontece.

### **Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?**

Primeiro diria que a velocidade, as crises acontecem em segundos. Outro processo que é diferente é a maneira de responder, na rede social sempre tem a possibilidade de estancar a crise de forma mais rápida porque ela fornece dados, informação. Então só olhando para os dados se consegue entender melhor quem é o público, porque ele está reclamando. Dão também a possibilidade de uma grama de respostas que vão facilitar a administração daquela crise, por exemplo, pode ser cômico o que já quebra aquela agressividade que a crise vai trazer na rede social. É o que geralmente a Netflix faz, Burger King e McDonald's também. Eles brincam com as crises e fica mais fácil administrar uma crise se traz um tom cômico, mas pra fazer isso têm que ter segurança, estudo e análise, porque senão pode ampliar a crise. Não é qualquer marca que pode ser cômica, mas mesmo assim pode se ter outros vieses dentro do digital para responder uma crise.

O digital merece um olhar diferenciado, tem que ter muito cuidado, porque a gente está toda hora comunicando nas redes sociais, então a forma como a empresa vai falar alguma coisa pode também gerar uma crise, então isso também tem que ser pensado antes.

É preciso ter definido quais são os valores e propósitos da empresa pois isso vai determinar a forma como ela vai se comunicar nas redes sociais,

CASE: Um cliente nosso do segmento de alimentos, mais especificamente guloseimas, atendiam o público vegano. Esse é um tipo de público exigente, questionador, sempre muito atento para ver se realmente a marca segue a filosofia a que se propõe. Eu lembro que eles fizeram um post, e isso foi não fomos nós como agência, falando que eles participaram de um evento na região deles que era focado em animais e tinha a ver com porcos, criação de porcos e eles estavam patrocinando este evento e divulgaram o patrocínio da empresa, com público vegano. Isso tornou-se uma crise gigantesca que gerou prejuízos pois a marca caiu em contradição por uma ingenuidade, uma falha. Muitas pessoas deixaram de seguir a marca, de comprar seus produtos. A empresa teve de se retratar, admitir o erro e tirar o post do ar.

Eu acho que a crise no digital tem potencial para ser muito maior que as crises no off, pois elas são mais rápidas e viralizam. Têm uma outra questão também que é importante destacar que são os grupos de Facebook e quando alguém replica alguma informação negativa de uma organização nestes grupos isso se alastra de maneira assustadora. Outro grande problema que já vi até mesmo em nossos clientes, é que as empresas ficam ansiosas em resolver a situação, responder os comentários negativos e fazem isso de forma equivocada, sem padrões ou procedimentos e isso só amplifica a crise. É preciso ter calma e ouvir as orientações dos profissionais qualificados.

### **Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

São tantas. Hoje em dia dificilmente alguma empresa irá fazer um comentário ou post com teor, por exemplo, homofóbico ou racial, acho que não é esse o caso. O que eu percebo das crises nas redes sociais é que elas estão quase sempre muito mais envolvidas na abordagem. Vou exemplificar: temos um cliente que é da área da saúde, que fez um post em sua rede social falando que têm o melhor equipamento para um determinado exame de imagem. Aí uma pessoa foi lá e fez um comentário: "não adianta ter um equipamento de última geração se o atendimento de vocês é muito lento, eu demoro três semanas para receber o resultado do meu exame". É um comentário hipotético, mas acontece muito.

Se a empresa demora para responder ou responde qualquer coisa já pode amplificar a situação. Então digo que muitas das crises começam na abordagem que a empresa vai dar ao retorno que tem dos seus conteúdos que produz. Tem que estar mais preparado para saber responder o que o teu seguidor ou o que o mercado está te trazendo do que necessariamente ficar preocupado com algum conteúdo que pode gerar uma crise.

Vejo muita falha, demora para responder um comentário, demora para responder um direct, são pequenas crises que vão se somando. São pequenos problemas que vão virando uma crise gigante. Aí as pessoas passam a ter a percepção de que a empresa demora para responder, que é ruim, não tem qualidade, porque pequenas coisas foram deixadas para trás. A atenção maior deve estar neste processo de saber a resposta que o cliente quer ouvir, de estar atento e ter um bom SAC, humanizado e atencioso e não um robô.

**Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

É difícil ter um padrão, não existe um padrão específico pois como eu te disse cada caso é um caso. O que nós enquanto agência fazemos é montar organogramas para a rede social da empresa. Começamos montando este organograma de crise por quem são os responsáveis pela comunicação, definindo se é a agência a responsável ou se é o cliente. Tem empresas que é a gente que administra as respostas, outras empresas é o próprio cliente. Então se acontecer uma crise tem que pegar o organograma e verificar as informações que constam. De forma organizada, lá estão informados os contatos dos responsáveis e suas respectivas atribuições. Isso permite ser rápido e veloz na resposta.

Temos padrões de resposta, ao avaliar o perfil da organização e de seus públicos definimos o tom de voz, se acontecer uma crise já tem um tom de voz para utilizar, exemplos de frases que vai colocar. Criar simulações dentro deste organograma para rede social já facilita o trabalho, claro que são exemplos pois tem que analisar qual é a crise mas o padrão dá o direcionamento. Então dependendo da empresa e

do setor modelamos este organograma, mas existe um organograma padrão que tem os contatos das pessoas e os nomes e atribuições dos responsáveis.

Têm também o mapeamento, por exemplo, percebe-se a tendência e reincidência de reclamações de demora na entrega do produto da empresa. Define-se então um padrão de resposta para este tipo específico de problema e também as possíveis ações para sua correção.

### **Você faz uso de algum recursos e ferramenta da web na prevenção/gestão de crises?**

Aplicamos ferramentas de monitoramento, que fazem buscas por palavras-chave e criam alertas. Na parte de off a gente tem várias ferramentas, usamos uma que busca em mais de quatro mil veículos impressos e online como blogs, sites, jornais, revistas, rádios onde também tem esse mesmo modelo de monitoramento por palavra-chave. Pode-se acompanhar o que está sendo dito sobre a marca, seus produtos, atendimento, concorrência e muito mais. Então essas ferramentas ajudam muito a gente, sobretudo para a gestão de crises.

### **Recorrem às mídias tradicionais?**

Dependendo do caso, eu acho super válido. A gente não teve nenhuma crise do digital em que precisássemos nos posicionar em um veículo impresso. É mais difícil, mas eu acho que dependendo do tamanho da crise e geralmente quando a crise é grande, eu acho que sim, que tem que se posicionar. No case da faculdade que eu comentei foi necessário a gente acionar veículos para poder se posicionar, poder falar o que aconteceu e colocar um porta-voz ali explicando. Se a crise é grande vale, para poder reforçar o que se quer passar ou desmentir boatos e fake news.

### **As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?**

Este é um desafio de toda a gestão de crise. Mas acho que se a empresa for rápida, sincera e transparente ela consegue fidelizar seus públicos, porque as empresas têm medo de se posicionar e não querem admitir que estão passando por uma crise.

Vejo que a melhor saída é essa, ser sincero e humanizar o discurso para aproximar as pessoas da empresa, de modo que elas ouçam a sua versão. Admite o erro, se realmente teve a falha, diz como vai consertar esse erro e realmente segue isso que está falando.

### **ENTREVISTADA: VALÉRIA VETTORAZZI**

Sou formada em relações públicas, me formei em 2018 e atualmente trabalho na Grendene como analista líder de marca e comunicação do segmento feminino, então trabalho com as marcas Zaxy, Grendha e Azaléia. Trabalho no marketing como um todo, atuamos em diversas frentes dentro da célula.

#### **Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

Em torno de 6 a 7 anos.

#### **Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?**

Tem se tornado muito recorrente, por vários motivos. É difícil isolar algum específico, mas a questão da exposição na internet. No momento em que publicamos algo estamos nos expondo, para opinião positiva ou negativa. A internet deu uma certa liberdade para as pessoas porque elas não estão falando no rosto umas das outras, elas estão por trás de uma tela de computador. Isso facilita para julgar, xingar, reclamar. Outro motivo, pensando nos últimos acontecimentos, é porque as pessoas estão com o discurso de ódio muito à flor da pele, não tem meio-termo e as pessoas não buscam conversar e se entender. Então pode gerar uma crise e outra porque também eu vejo que evoluiu o pensamento do consumidor com relação às marcas, antigamente não se tinha a noção que a gente tem hoje de que as marcas precisam ser diversas, terem representatividade, um propósito de, por exemplo, não jogar lixo no meio ambiente. Esse acesso ao conhecimento deu poder ao consumidor para questionar as marcas para que elas atuem dentro de uma forma mais ética. Em suma, vejo que a aceleração da internet, o poder do consumidor e a

descentralização da informação são pontos a destacar. Exemplo do controle que meios tradicionais tinham é que na novela, se uma pessoa vê alguma coisa que não gosta ou discorda ela não vai falar com a Globo, porque ela não está te ouvindo. Já a internet é um aberto, de trocas.

### **Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?**

Acho que no momento em que ela começa a prejudicar a imagem, ela já é uma mini crise a ser resolvida. Porque hoje o consumidor tem o poder e muito se fala sobre priorizar o consumidor, então não é mais nenhuma questão de ser uma empresa ética, é uma atenção ao propósito, empresas sem propósitos não vendem. Se o consumidor identifica que a empresa não está sendo ética em suas ações, ele deixa de comprar dela.

Vejo que é preciso dar a devida importância, mesmo que sejam apenas uma ou duas pessoas reclamando de alguma coisa nas redes sociais. Claro que aí a reação se dá perante o tamanho da crise, se é uma pessoa falando aí se fala somente com ela, se é 20 pessoas falando aí fala com as 20 e reúne de uma outra forma, se forem 10.000 aí cabe fazer um fórum e se pronunciar publicamente. Então acho que tudo é crise, o que muda é a forma como se age sobre cada um dos acontecimentos.

### **Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas?**

Primeiro mapear o problema, identificá-lo e trazê-lo para discussão interna, aí se pode montar um comitê. Avalia-se o tamanho da crise e define-se: como vou me comunicar? A segunda etapa é pensar num plano de ação, se a crise se originou nas redes sociais eu resolvo lá na rede social, se chegou na imprensa eu vou chamar a imprensa para fazer uma rodada. A próxima etapa é a empresa precisa se manifestar, sempre. É importante responder, porque hoje em dia tudo fica no histórico, quase como se fosse uma ficha policial, então se não responder nada possivelmente vai ficar um histórico de que não foi uma empresa legal naquele momento, então responda e seja transparente. Às vezes é pedir desculpas, falar “olha, a gente errou mesmo, mas a gente vai consertar e vai ser melhor daqui para

frente. Por fim, a atitude da empresa em realmente buscar fazer diferente em relação a aquele erro. Em uma situação que tivemos, chamamos as pessoas que estavam reclamando e conversamos com elas, para entender as razões do problema e não deixá-lo se repetir. Receber a crise e não fazer nada está errado, porque aí a empresa não está agindo sobre o problema.

### **Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?**

Quando a pessoa diz que vai deixar de comprar de ti, esse é o principal. Porque hoje a gente vive no modo de economia capitalista e querendo não as empresas precisam vender para sobreviver e com esse lucro elas podem escolher o que fazer, elas podem escolher agir com propósito, podem fazer projetos, então o dinheiro também serve para endossar coisas positivas, não só coisas negativas.

O pior momento é aquele momento em que a pessoa diz: boicote tal marca, em que a pessoa deixa de gostar da empresa.

### **Você acredita que crises de comunicação podem ser prevenidas?**

Podem, ao ouvir o consumidor. Vou te dar um exemplo do meu dia a dia, estava conferindo as redes sociais da marca e vi diversos comentários de pessoas reclamando do preço dos produtos. A partir disso sei que tenho que passar essa sinalização interna para ao menos dizer “pessoal, o consumidor está achando nosso produto caro, quem sabe a gente muda de rota”. Com isso estou ouvindo e prestando atenção nos sinais.

Hoje tem ferramenta, inteligência artificial, que monitora assunto de crise e possibilita mapear alguns movimentos e se prevenir quanto a isso.

Outra forma de prevenção é agir com muito propósito e transparência, hoje as empresas tem que incluir o consumidor, ouvir, saber que precisa ter representatividade, que tem que ter políticas inclusivas, que hoje em dia não existe mais fazer uma campanha só com 10 mulheres brancas.

### **Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?**

A pessoa que está lidando com o consumidor no dia a dia, também é sempre importante o relações públicas e a pessoa que geralmente responde em nome da marca ou da empresa que pode ser um gerente de setor, coordenador. Porque é importante que essa pessoa esteja muito alinhada com o que vai ser divulgado, para que todos estejam na mesma página.

**De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?** É um profissional que aprende como ter bons relacionamentos. É a pessoa que pensa mais na organização, em planos de ação estratégicos e que vai ter foco na resolução do problema. Em suma, vejo como a pessoa que faz a mediação do problema e a solução.

**Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?**

A dificuldade das pessoas de aceitarem aquela situação de crise no sentido de “não, não comigo”, negando que existe um problema. Segundo, para empresas a maior dificuldade é não ter profissionais preparados, pois é preciso uma boa assessoria. Vejo também uma falta de humildade em assumir os erros e falta de preparo para ouvir os consumidores.

**Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?**

É difícil te dizer isso porque hoje tudo que acontece no off vai para o online bem rápido. Mas eu vejo que a principal questão do digital é que pode tomar uma proporção muito grande e muito rápido. Pode ser, por exemplo, que a Valéria que tem um problema lá no Rio Grande do Sul e, de repente, alguém se identifica com a minha causa e está lá em Salvador reclamando da mesma coisa, então isso toma uma proporção muito grande. O uso de hashtag no Twitter cresce de maneira exponencial e a gente não consegue medir.

**Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?**

Percebi que nas redes sociais, ao mesmo tempo que a notícia ruim corre, a notícia boa pode ocorrer também, se tiver uma boa gestão e planejamento. Então, por exemplo, ocorreu crise, posso utilizar como porta-vozes influenciadores e consumidores que já gostam de mim.

A principal vantagem é que a rede social permite ser rápido, ágil e também levar ao mesmo tamanho a mensagem positiva. Já vi casos de empresas patrocinando notas de esclarecimento e essa é uma forma de mídia barata para dar alcance exponencial para a sua mensagem. Outro ponto é que hoje a internet ao mesmo tempo faz as pessoas criticarem mais, mas também aceitarem mais, porque tudo passa muito rápido. Um dia esse é um problema, amanhã é outro.

**Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

Reclamações. Mas eu vejo que, dificilmente uma reclamação por causa de um produto, por exemplo, vai ganhar uma proporção pois geralmente está envolvida em uma opinião pessoal. O que pode ganhar proporção é uma reclamação com relação a propósito, ética, transparência. Estas são crises que acontecem muito em redes sociais e envolvem o posicionamento da organização.

**Você desenvolve atividades voltadas à prevenção de crises, como o monitoramento/mapeamento de riscos?**

A gente olha as redes sociais, a nossa agência prepara um relatório mensal e temos um grupo de consumidores próximos para sempre estar nos posicionando sobre o que está acontecendo. Essas pessoas são nossos guardiões, quando temos uma mensagem positiva a gente pede ajuda para elas, quando temos alguma dúvida perguntamos antes para elas e perguntar em um grupo controlado menor evita uma crise maior, muitas vezes.

**Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

Modelos acho que não existem. É sempre parar e pensar, para cada marca. Se anteriormente teve um trabalho para a construção de uma reputação sólida, vai ser muito mais fácil. É preciso adequar ao seu contexto. Hoje em dia as situações que se mostram presentes são muito diversas então dificilmente vai se ter um padrão de ação, na minha opinião.

**Vocês fazem uso de algum recurso ou ferramenta da web na gestão de crises ou é algo mais voltado mesmo para monitoramento ou prevenção?**

Tudo prévio, temos políticas internas de sempre ser verdadeiros e transparentes em tudo, e que esse posicionamento seja real também dentro da empresa porque se for fake as pessoas vão saber logo. É muito importante que seja um discurso que realmente acontece dentro da empresa o que está se posicionando para fora dela.

**As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?**

CASE: Temos um produto que brilhava no escuro e as pessoas começaram a reclamar que não estava brilhando, alegando que foram enganadas e compartilhando essa insatisfação no Reclame Aqui e nas redes sociais. Aí a gente buscou entender o porquê dessas reclamações e então mudou a descrição da nossa tag que acompanha o produto. Esta é a exemplificação de um problema relatado no online que sai deste universo e modifica processos e provoca melhorias no offline.

**O procedimento da empresa é responder a cada comentário?**

Sim e apagar nunca. A gente tenta responder ao máximo os comentários, nós temos pessoas que fazem isso na nossa agência, pessoas internas e nosso SAC.

**Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e conseqüentemente em sua reputação?**

Resolver o problema, pode ser que não se tenha a solução mas a partir desta situação deve-se estruturar um plano de ação.

## **ENTREVISTADA: CARLISE DE BORBA - SOMMA COMUNICAÇÃO**

Minha formação é em comunicação social, habilitação em relações públicas e eu tenho especialização em gestão empresarial, que é um MBA e agora eu estou finalizando um de brand marketing e growth, que é o primeiro curso no Brasil na verdade. Eu sou diretora na SOMMA, eu e a Leila e eu somos os proprietários da empresa e eu sou responsável pela parte comercial e também por atendimento aos clientes. Temos a empresa há nove anos.

### **Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

Desde o princípio atuamos, a gente já iniciou atendendo comunicação como um todo, então trabalhando comunicação interna, externa, estratégica e os canais digitais sempre fizeram parte do projeto também.

### **Na sua opinião situações de crises estão cada vez mais comuns, se sim porquê?**

Sim, eu acredito que por dois fatores o primeiro deles é em relação ao nosso cenário de vida, de sociedade. Então a informação circula de uma forma muito rápida, a gente tem muito acesso a informação, então uma coisa que antes se levava dias, meses para ter conhecimento hoje é instantâneo, o fato aconteceu todo mundo fica sabendo. Então isso requer uma velocidade de resposta muito rápida e a empresa precisa se posicionar em cima do que ela vai tomar como ação com o fato tendo acontecido. O segundo ponto eu entendo que tem a ver com o profissional mesmo atuando na comunicação, então precisa ser cada vez mais um profissional que consiga entender de posicionamento, de estratégia, de qual vai ser o melhor impacto, porque a forma de fazer comunicação mudou muito. Hoje a empresa tem que ser transparente, porque essa velocidade da informação ela também auxilia em apurar os fatos então não tem como esconder, não tem como mentir e o profissional tem que estar cada vez mais preparado para dar a melhor informação mesmo que seja admitir um erro, uma falha ou qualquer coisa que seja mais arriscado dentro do contexto da organização e depois sinalizar quais as ações que foram tomadas para

corrigir isso, para evitar futuros problemas. O mercado tem sido mais receptivo para as empresas e profissionais no geral que admitem que sim, cometemos uma falha, mas estamos trabalhando para corrigir. Então, entendo que num contexto geral esses dois pontos são essenciais quando a gente fala hoje em gestão de crise, tanto no ambiente online quanto offline. Mas o online contribuiu muito para essa movimentação ser instantânea.

### **Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?**

Eu penso que a partir do momento que ela teve um impacto de mudança ela é uma crise. Nós temos uma percepção que a crise é algo negativo, eu não vejo como negativo porque a crise acaba promovendo uma mudança de comportamento, de atitude e reflexão em relação ao contexto. Então entendo que a crise e ela acaba sendo uma oportunidade para que se possa tomar uma ação.

Eu colocaria que no momento que se tem uma mudança significativa dentro de um processo que já acontecia ou um próprio posicionamento da empresa daqui a pouco a gente vinha num posicionamento e um fato acontece, a gente entende isso como uma crise e precisa tomar uma atitude em cima disso.

### **Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica e quais estratégias busca adotar em cada uma dessas etapas?**

No primeiro momento é preciso fazer um diagnóstico, como qualquer situação de comunicação. É preciso ter o entendimento de todas as partes envolvidas porque falamos muito que em comunicação não se pode olhar só um lado, a gente tem que tentar mapear todos os públicos envolvidos e qual é o impacto que essa crise vai trazer no processo como um todo. Fazer o mapeamento, identificar onde foram as falhas, o que levou essa crise a acontecer.

Qual foi (ou quais foram) os pontos de risco e as ações que precisam ser tomadas para resolver. Em primeiro lugar, resolver e depois comunicar de que forma a gente vai estar sanando. Incluiria um processo posterior à isso, de fazer uma avaliação periódica, depois de um X tempo que a gente teve essa situação e que ela foi contornada, fazer uma pesquisa de opinião e aplicar algumas ferramentas que

possam ajudar a medir de que forma que a crise foi resolvida. No ambiente online a gente percebe cada vez mais que a crise acontece, ela é solucionada e muito facilmente esquecida também, tanto para o positivo quanto para o negativo. O assunto do momento agora é X e em um ano ninguém mais lembra desse assunto, então pensando até no ambiente de aproveitar a oportunidade que a crise pode promover, é importante a gente colocar nos processos a serem trabalhados na própria metodologia algo que nos faça resgatar isso de tanto em tanto tempo, até para que não se cometa os mesmos erros e não se crie de novo uma mesma crise, sendo que a gente já teve uma base para poder evoluir com ela.

Então penso que em termos de etapa seria o diagnóstico, as soluções propostas, identificando quais os públicos envolvidos e depois fazer a avaliação futura, de como isso impactou e até preventiva para que não volte a estar envolvida com a organização

### **Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?**

Se a gente pensar no impacto negativo da crise, a reputação é um fator de grande impacto. Se leva muito tempo para construir e com uma crise mal gerenciada ou mal contornada ela pode vir por água abaixo. Vou ter um público que vai me defender que vai, dependendo do quanto ele está engajado, continuar na organização. O fato da crise não é ela acontecer, porque a falha pode sempre acontecer e sim como que a gente vai solucionar isso, para que, de uma forma rápida e transparente a gente consiga mostrar quais as soluções que a empresa está tomando para que isso não volte a acontecer. E aí sim reduzir o impacto de imagem, de marca, de reputação. No caso de empresas que têm ações, por exemplo, na Bolsa de Valores, também vai ter impacto financeiro grande envolvido. Ou àquelas que têm parcerias ou tem outras empresas que também podem aportar, ou os próprios sócios. Quando se fala em crise a gente pensa no universo como um todo, a crise vai envolver pessoas, imagem, o financeiro e vai envolver, inclusive, comunidades que podem estar relacionadas a empresa.

Se ela for contornada de uma forma positiva ao mesmo tempo que ela acontece e se trabalha isso de uma forma a resolver a gente pode converter isso em coisas

positivas também. Em melhorar a imagem e mostrar que somos humanos, somos uma organização, mas a gente também comete falhas e melhoramos o processo, evoluindo para um outro patamar. Então pode-se ter benefícios inclusive a partir disso, ao trabalhar de uma forma que seja rápida, que seja verdadeira e que se tenha um porquê envolvido com a resposta que se vai dar.

### **Você acredita que crises de comunicação podem ser prevenidas?**

Aquela tradicional análise swot ela serve muito no ambiente organizacional, e de tempos em tempos é muito importante revisitar porque a gente consegue identificar pontos que são possíveis de gerar uma crise no futuro. Boa parte pode não ter uma forma de controle da empresa, mas se a gestão está muito envolvida com planejamento, se tem uma percepção de mercado, se os próprios profissionais da comunicação tem um olhar estratégico estão acompanhando os cenários. Por exemplo, quando falamos em pandemia, como as empresas se posicionaram em relação à situação, o cuidado com as pessoas, cuidado ao atender, uma preocupação com quem está conosco. Quer uma crise maior? Algo que nenhum planejamento estratégico poderia prever, tiveram que rapidamente se adequar e tomar as ações que ficassem dentro do que, para nossa realidade, é o correto.

Talvez em outro momento o correto seria “não, a gente vai continuar trabalhando custe o que custar” mas hoje não se admite isso. Em primeiro lugar, a gente tem que preservar as pessoas, pensar na continuidade e sobrevivência organizacional de uma forma que seja saudável para todos. Então eu diria que uma boa parte do planejamento estratégico sendo bem feito e revisto pode ajudar, pois quando a crise acontecer de uma forma totalmente imprevista, como foi esse nosso exemplo, que se tenham políticas claras e definidas. Como é o nosso posicionamento enquanto empresa? Se isso acontecer, para que caminho a gente vai? Porque se isso está claro, fica muito mais fácil definir como a gente vai se comportar em relação a crise. Isso vai muito da comunicação, da gente ter esse pilar estruturado, de ter os processos bem alinhados, de saber qual é o nosso posicionamento, de que forma que a gente normalmente conversa com o mercado e com todos os públicos

envolvidos. Isso facilita muito na hora de gerenciar uma crise, pois permite antecipar algumas ações.

### **Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?**

Penso que a pandemia ajudou muito as empresas e o empresariado no geral, a perceber a importância do papel da comunicação. Não só de uma forma informativa, que também foi essencial, mas na questão de olhar para a estratégia, de entender como que a comunicação é essencial, estando alinhada à estratégia da empresa. Se o viés tem uma conexão do que a gente está comunicando interno e externo, como a gente pensa em termos de empresa, temos a legitimidade que precisamos em uma crise.

### **De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?**

O profissional de RP tem um conhecimento macro, de todos os públicos envolvidos e da estratégia, então ele acaba sendo este elo muito forte. Nós percebemos esse crescimento do empresariado na percepção dessa necessidade e dessa realidade agora com a pandemia, porque antes alguns mercados eram muito B2B, com o pensamento de "meu cliente a gente atende diretamente então ele não precisa de uma comunicação para ele, porque a gente já tem um contato direto". No momento que esse contato direto não foi mais possível de acontecer, que canais e que estratégias a gente consegue para chegar nesse cliente? Aí a comunicação se mostrou essencial, então eu penso que a medida que os cenários vão mudando e que o nosso próprio comportamento enquanto consumidor também se transforma, a comunicação vai se tornando cada vez mais estratégica e as empresas têm percebido esse valor e essa necessidade. Na minha especialização em growth, falamos sobre como potencializar as estratégias online para chegar no nosso público-alvo, a inteligência artificial e todos esses movimentos que a gente ouve falar hoje em dia. Nada mais é do que definir as estratégias de comunicação agora no ambiente online, só mudamos um pouco nosso foco, porque muda o canal, mas o processo continua sendo o mesmo: pensar estratégias, como chegar nesse cliente e

qual a melhor mensagem. Na comunicação online facilita muito porque a gente além disso também tem qual o melhor horário né. Diria que a comunicação ela nunca se mostrou tão estratégica quanto agora, é um cenário de prato cheio, as empresas têm percebido essas necessidades, o empresariado que era mais tradicional também entrou no ambiente online pois foi necessário e todo mundo tá percebendo que consegue sobreviver, que esse é o caminho, que precisa se ajustar e que, para isso, precisa buscar os profissionais capacitados.

### **Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?**

Penso que o principal desafio para que você tenha sucesso na gestão de crise é que tenha um profissional capacitado para poder direcionar a estratégia. Porque não é o “como” a gente vai resolver, pois canais, formas, ferramentas existem várias, mas digo que o principal é de que forma vai vender essa ideia. A gente enfrenta bastante isso porque atendemos clientes de diversos segmentos e cada pessoa tem um pensamento, cada gestor tem uma cultura, cada empresa tem a sua particularidade. Não existe certo e errado, ou receita de bolo, existe o melhor para aquela situação, para aquela empresa, para aquele público.

Então como se consegue chegar nessa solução que não é pronta pois precisa ser ajustada, de uma forma que ela tenha sucesso? Eu diria que a principal oportunidade e também a principal barreira é que o profissional consiga ter essa visão, consiga fazer a sua leitura de qual é a melhor solução para aquele momento, para aquela empresa. Uma coisa que eu vou comunicar para o público externo pode ser diferente do que eu vou comunicar ao interno, mesmo sendo a mesma informação. E não basta emitir a informação, é preciso conseguir ser compreendido. E hoje quando a gente fala em gerenciar uma crise há de se ter a certeza de que foi compreendido, que o que pretendíamos colocar para mercado foi entendido.

O profissional de comunicação é o responsável por isso e é um desafio porque precisa fazer a leitura do cenário como um todo e conseguir transformar isso em algo que realmente tenha uma continuidade e possa ser percebido pelo público de interesse. Ferramentas temos muitas, a tecnologia está a nosso favor, o que é difícil

substituir é a estratégia. É o pensamento de conseguir identificar qual é o ponto chave a ser trabalhado.

Gerenciar crises é um aprendizado a cada dia, a cada crise que se gerencia. E muitas vezes pensamos nas grandes crises e tragédias, mas o que mais trabalhamos são as pequenas, do dia a dia, que há entre diretores que discordam um do outro e não consegue enxergar no ponto para qual é o direcionamento em termos de estratégia mesmo, ou é entre o próprio comportamento do cliente que vem se transformando e precisamos gerenciar isso. Caem as vendas, muda o nosso perfil de cliente, isso tudo também são crises. São coisas do dia a dia, que muitas vezes a gente não percebe ou não dá a devida atenção.

### **Quais as peculiaridades/características das crises que se originam e ganham repercussão nesses meios?**

A crise de rede social é muito situacional. Fatos pontuais que geram tal situação, muito mais momentânea. Não vejo como grandes crises estratégicas, grandes crises de operação. Ocorrem em canais sociais então as crises são mais sociais, crises de pessoas, de comportamento, de dia a dia, do que propriamente crises de negócios. Claro que acontecem, mas com uma menor proporção.

### **Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?**

Uma coisa que falamos muito com os clientes é que a partir do momento que eu defini uma estratégia de estar no ambiente online, tenho que saber quais os canais que eu quero estar e eu realmente preciso estar presente. Então ao mesmo tempo se a crise aconteceu eu preciso resolver ela onde aconteceu, se for no ambiente online vou precisar resolver não online, se foi no offline aí eu vou ter que levar ela para online me posicionar. Isso é uma oportunidade, se eu tive uma situação que foi no offline, que se eu não falasse ninguém saberia, mas eu aproveito o online de uma forma que eu vou gerar essa movimentação. Se temos uma situação e eu quero potencializar ela eu posso lançar ela como uma oportunidade dentro do nosso dos nossos canais, das nossas redes mas eu preciso ter consciência que se eu estou lá

eu vou precisar responder, vou precisar me posicionar e vou ter que ter alguém gerenciando. Nós falamos muito com nossos clientes, por exemplo, sobre ter o perfil da empresa no Twitter. Essa rede tem um tempo de 15 minutos de cada tweet que a gente coloca, que é tempo de vida. Se eu quero estar lá eu preciso ter alguém sempre respondendo pela empresa, que faça essa movimentação. É uma grande oportunidade se a gente souber aproveitar a estratégia, se não souber vai ser uma crise.

### **Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

Falta de resposta, ninguém gosta de ficar sem resposta, quanto mais uma rede, principalmente se a pessoa entra para reclamar. Apagar comentários ou não responder um comentário que não foi positivo também, pois ninguém é obrigado a gostar de tudo. No ambiente online é comum que pessoas façam comentários negativos, pois são livres para isso. Se é um assunto que é do meu meio, que é do meu negócio e eu não tomo posicionamento nenhum é ruim, apagar comentários ou não responder da forma correta. Me posicionar sobre assuntos polêmicos que talvez não tenham nada a ver com o perfil da minha empresa. Então isso acaba por criar uma crise que não deveria nem estar lá. Entender em que momento falar e em que momento não é necessário.

É possível também aproveitar possíveis comentários como sinalizadores de vários pontos a serem trabalhados pela empresa, pode ser que realmente tenham falhas de processo ou de operação e o próprio comentário de crise ele ajude a resolver essa situação.

Uma coisa muito importante é que não adianta encher as minhas redes de respostas automáticas e a pessoa ficar perguntando e eu sempre fornecer a mesma resposta, que não é a resposta ao que realmente ela perguntou. Já ali pode-se gerar uma crise.

### **Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

Seguimos muito a política de cada empresa, de cada cliente. Em primeiro lugar sempre responder, nunca omitir, apagar ou deixar a crise despercebida. Sempre responder e responder já levando uma solução. Pode ser que aconteça algo que precise ter uma pesquisa maior envolvida em relação a crise, qual foi a área de operação que atendeu, qual o problema mas em posse das informações a empresa precisa se posicionar falando da solução.

Eu diria que respeitar a política de comunicação e cultura da empresa envolvida e sempre dar uma resposta. Esse é o processo que a gente segue muito e ajuda. Se a crise for algo mais impactante pensa-se em um posicionamento da própria empresa, um porta-voz que fale “realmente nós falhamos, tivemos esse problema mas já corrigimos e nos desculpamos”. Esta pessoa realmente valida que a solução foi tomada.

Contudo, uma coisa que é importante ressaltar é, não vamos dar muito ibope para o que não precisa. Averiguar as informações é muito importante, porque a gente vive em uma realidade em que todo mundo pode se posicionar e podem acontecer más interpretações, Qual foi o cenário? Qual é o peso que se dá para isso? Tentar resolver da melhor forma possível, mas também sem gerar um Ibope desnecessário. Tivemos casos de alguns clientes que as pessoas começaram a falar e por si próprias as pessoas começaram a defender, o que mostra que a empresa tem legitimidade. À medida que alguém reclama, alguém começa a defender. Tem momentos que é até importante a empresa deixar a coisa ir acontecendo e monitorando. Claro, se posicionar quando preciso, mas não entrar junto na discussão, porque eu tenho um grupo que está me defendendo. Falamos muito que tem crises que se resolvem sozinhas, porque a empresa já possui uma comunicação mais consolidada, tem uma imagem, uma identidade no mercado, então isso vai fazendo com que a crise seja resolvida. Se a empresa não costuma errar, pelo menos o benefício da dúvida o consumidor vai dar. Por isso que é importante ter um trabalho de comunicação forte, no momento que eu tiver uma crise, se a minha identidade estiver forte, a minha marca consolidada, consigo reduzir os impactos.

E a gente tem muito claro isso das organizações que vai agradar uma parcela do público, então que seja a tua parcela, do seu público alvo. Não tem como agradar a todos.

**Você faz uso de algum recursos e ferramenta da web na prevenção/gestão de crises?**

Nós temos ferramentas de automação das redes sociais, ferramentas até que acompanham a citação dos clientes, quantas vezes são mencionados. A gente faz mais em uma linha de monitorar as informações, mas o como gerenciar isso é muito estratégia, então é feito por pessoas e não por ferramentas.

**ENTREVISTADO: MARCUS VINICIUS TONIN - MARKETEIRO CONFESSO**

Eu sou formado em marketing, tenho uma especialização em gestão de marca, branding e marketing digital. Já tive uma agência de comunicação, de publicidade, mas hoje eu trabalho não mais como agência, então não mais como execução necessariamente da comunicação, mas mais com a parte estratégica. Os pilares seriam cursos, aulas, consultorias, mentorias, palestras. Sempre voltado para essa parte estratégica da comunicação, obviamente que nos tempos de hoje voltada para o digital, porque é uma possibilidade muito mais ampla, quando a gente fala de uma comunicação offline estamos restringindo a muitas empresas por causa do valor a ser investido, então por esse motivo meu trabalho se foca muito mais nessa comunicação digital.

**Há quanto tempo você atua na área da comunicação digital?**

A agência abri em 2007, mas trabalhar com o digital acredito que tenha sido desde 2011/2012, que foi quando começamos a fazer alguns movimentos de marketing digital. Mas eram movimentos bastante tímidos, voltados sobretudo para o Facebook. Em 2015 eu desfiz essa agência e fui mais para esse campo da estratégia. O projeto do Marketeiro Confesso está completando quatro anos essa semana.

**Na sua opinião, situações de crise estão cada vez mais comuns? Se sim, por que?**

Com certeza, por causa da alta exposição, da possibilidade e da disposição. A qualquer momento eu posso abrir o meu Instagram e falar algo nos stories que pode gerar uma crise dentro do meu negócio. Tem a ver com essa questão da rapidez da agilidade da comunicação e os famosos 15 segundos dos stories são bem interessantes para isso. Muitas pessoas pensam que o stories é algo um pouco besta e eu sempre faço uma comparação que a seguinte, pensa que se você não considera os stories importante, pega no Stories da sua empresa e em 15 segundos fala um monte de porcaria. Provavelmente vão salvar esse vídeo, que vai cair no WhatsApp e o Brasil inteiro vai ver isso, o que pode gerar uma crise tremenda. Mas da mesma forma que ele destrói, ele constrói, só que tudo na vida para construir é mais lento do que para destruir e uma analogia perfeita disso é um castelo de areia na praia, a gente demora para construir mas se der um chute nele derruba. E a vida é assim. Mas por que tem mais crise? Porque eu tenho mais possibilidade de aparecer, esse é o ponto.

**Quando uma situação passa a ser considerada uma crise?**

Pode ter dois olhares, primeiro um olhar de quando eu acredito que ela pode ser uma crise no meu olhar. Mas tem um outro olhar que é quando o movimento externo, quando as pessoas começam a fazer um movimento muito fora do normal sobre algo que eu tenha feito e aquilo está se configurando uma crise, eu não posso ficar alheio. Então essa é a mais perigosa, porque as pessoas estão se movimentando, mostrando que fiz algo errado. E o meu olhar, me colocar em crises, que podem ser verdadeiras ou pode ser uma falsa crise, de achar que fiz alguma coisa errada mas isso não repercute. O principal, que se configura como crise, é quando chega a um movimento externo sendo contrário ou fazendo qualquer outro tipo de ação em relação a comunicação emitida.

**Analisando o processo de uma crise de comunicação, quais etapas você identifica? E quais estratégias buscam adotar em cada uma destas etapas?**

Um exemplo de uma cliente minha, que dá para relacionar com a sua pergunta. Então, quando uma crise surge o primeiro passo é a empresa ter feito algo, ter emitido uma informação, ter feito algum movimento seja on ou offline, porque se a empresa não fez nada e entra em uma crise a gente entra em outro âmbito que é o de fake news. Mas vamos supor que é uma crise mesmo, eu fiz um movimento e a pessoa vai ter uma reação contra isso, eu acho que os processos são o seguinte: assimilar o que está acontecendo, o primeiro movimento é meu enquanto empresa, que dei início a situação, e as pessoas começaram a comentar sobre aquilo. Acho que uma das coisas importantes hoje é a rapidez e velocidade de entendimento do que está acontecendo. Então se está rolando uma crise não há como ter o pensamento de “hoje é domingo, vamos resolver amanhã”. Mas ainda sim é preciso ter muita calma. Na semana passada essa minha cliente fez um movimento errado, com toda a inocência do mundo ela escreveu algo errado e quando alguém entrou em contato com ela para avisar, ela assimilou isso na hora, acatou a informação e pediu desculpas. Inclusive pediu a autorização da pessoa que contestou para pegar aquela explicação e jogar na rede social dizendo “olha, eu errei nesse termo”. Ela havia citado o termo criado mudo, para se referir ao móvel que fica do lado da cama, porém essa é uma fala racista, por conta do contexto. Ela assimilou e pediu desculpas muito rapidamente e tudo ficou tranquilo. Mas se as pessoas não acreditam que seja uma crise, com certeza torna-se uma bola de neve que só aumenta.

**Quais os principais impactos de uma crise para uma organização?**

Pode quebrar o negócio. Ao falar de crises hoje se fala muito em cancelamento e quando uma marca é cancelada pode acontecer que as pessoas virem as costas para a empresa e não comprem mais nada dela.

Com certeza pode rolar um processo tão grande, que se eu não for explicativo e simplesmente deixar as coisas acontecerem pode chegar em um bolo tão grande

que não consigo mais vender. São pessoas se comunicando, o que é um grande poder.

### **Você acredita que crises de comunicação podem ser prevenidas?**

A comunicação digital é tão rápida, tão constante e presente que às vezes a organização pode fazer alguma coisa que está fora de contexto, mas eu acho que a prevenção significa fazer um bom trabalho no dia a dia. Porque mesmo que se fizer alguma coisa fora de contexto amanhã, mas todo meu passado e toda minha comunicação sempre foram limpas, eu acho que isso é muito mais fácil de eu remediar. Agora se minha comunicação enquanto empresa sempre foi muito tumultuada, a crise vai ser muito mais exagerada e maior. Então prevenir com certeza é entender melhor o comportamento humano, entender como se constrói uma estratégia de marketing digital, que não é sobre ter o melhor telefone do mundo para fazer postagens porque muda muito pouco, porque o que eu tenho que entender são as pessoas. Então com certeza o conhecimento sobre o processo de comunicação, estar cercado de bons profissionais antes da crise, para fazer o trabalho do dia a dia, com certeza é a grande prevenção. É aprender a fazer o processo todo dia, no mínimo detalhe, aos poucos para que a gente sempre tente evitar crises desnecessárias.

### **Que profissionais devem atuar na prevenção de crises de comunicação?**

É essencial ter o apoio de profissionais da comunicação, mas tem muitos empresários que não vão poder contratar um profissional por serem pequenos empresários ou MEI, que possivelmente não vão poder ter uma agência, um freelancer ou uma consultoria como Marcus para poder aprender, mas eles vão ter que buscar esse conhecimento de alguma forma. Seja em conteúdos gratuitos, sejam cursos pagos que eles consigam ter acesso, seja por meio do SEBRAE. A prevenção é o conhecimento dele sobre a estrutura de comunicação, quanto mais ele puder estar próximo de profissionais melhor, mas eu entendo que não é a realidade de todos.

**De que forma você vê a contribuição do profissional da comunicação (Relações Públicas) neste contexto?**

Quando já se entrou numa crise, torna-se fundamental, sem dúvidas. O profissional vai saber conduzir o processo, o timing de conversar, coordenar o que será feito e de que formas. Mas se a pessoa já passou por algo semelhante ou já tem um conhecimento sobre o processo, pode ser que consiga resolver esse problema sozinha, dependendo do tamanho e do contexto da crise. Vimos muito isso recentemente no Big Brother, as pessoas saindo e tendo uma assessoria na mesma hora, mudando a sua identidade e trocando cores de roupa, tom de voz e cabelo. São estratégias para reverter as crises de imagem que se criaram no programa.

**Na atualidade quais são os maiores desafios para a realização da gestão de crises?**

São duas coisas: a exposição e a rapidez, com certeza absoluta. Temos muita exposição, o que nos torna mais suscetíveis a entrar em uma crise, por estar toda hora falando, opinando, mostrando coisas e em algum momento isso pode não cair bem para alguém. E quanto a rapidez é a agilidade em conseguir agir sobre isso, pois quanto mais demorar mais pode crescer.

**Quais as peculiaridades/características de crises que se originam e/ou ganham repercussão nas redes sociais?**

A velocidade novamente. Uma crise no offline se desenrola de forma mais lenta, para se disseminar, para as pessoas começarem a se apropriar dela, demora mais. Outra diferença é o tamanho do impacto, principalmente porque nas redes sociais temos um grande público concentrado.

Eu acho que elas são muito mais relevantes agora do que eram no passado, porque muitas vezes quando se começava a querer ganhar um corpo para uma crise offline, já tinha passado um tempo e os ânimos já tinham se acalmado. O grande problema é que, no contexto digital, todo mundo pode criar uma crise a qualquer momento, todo mundo pode falar mal de uma marca e a gente tem muito mais propensão a falar mal, até mesmo sem a mínima razão, sem justificativas e sem conversar com a

marca necessariamente sobre o que pode ter realmente acontecido. O poder está na palma da mão. Por vezes pessoas que nem foram lesadas, que não têm qualquer relação com o contexto, mas prestam apoio a quem está reclamando e criticam a organização. Isso é um contexto de storytelling, chamamos isso de inimigo público comum. As pessoas se unem por um efeito manada de “bater” em uma organização.

**Em meio a uma crise, quais as principais vantagens das redes sociais? E quais as desvantagens?**

A vantagem é trabalhar bem as redes todos os dias, implementar nelas uma comunicação consistente, concisa, forte, verdadeira e empática. Por mais que exista a possibilidade de crise, eu olho para o lado da vantagem mesmo, que a gente tem ao estar em uma rede social, nas mídias digitais, que são tão baratas e que conectam tanta gente. Imagina quando as empresas tinham como opção o rádio, televisão e jornal somente, algumas não tinham acesso a isso por questões financeiras. Eu, por exemplo, hoje tenho oito canais de comunicação, distribuo quase cem conteúdos por semana, como eu iria fazer isso em uma mídia offline?

**Quais as potenciais situações de crises mais comuns nas redes sociais?**

Reclamações em geral, por exemplo no segmento de entregas, de delivery é bem comum acontecer. Mau atendimento, seja no online ou offline. Se a pessoa é mal atendida no chat, em algum texto online ou presencialmente em uma loja, por exemplo, muitas vezes ela despeja essa frustração e insatisfação em comentários no perfil da marca ou no seu próprio perfil. Entendo que o atendimento é o processo que os consumidores mais usam para começar a gerar uma crise contra uma empresa, é um gatilho importante de disparo de crise. Outra coisa que acontece muito no online para gerar crises é o que a empresa fala, quando se comunicam mal.

**Você desenvolve atividades voltadas à prevenção de crises, como o monitoramento/mapeamento de riscos?**

No que eu repasso a meus clientes, meu processo básico de comunicação é relacionamento. Sempre vou começar a trabalhar a comunicação pelo relacionamento. Por exemplo, se um cliente meu faz uma postagem e as pessoas começam a comentar, a orientação sempre é estar próximo. Ele não posta e vira as costas, ele posta e está aguardando o que está acontecendo. Então a proximidade dele faz com que ele domine melhor se algo acontecer e entenda o processo do relacionamento. O ponto principal é estar sempre presente e entender que isso trata-se de um relacionamento, então ele vai sempre responder, conversar e ouvir as pessoas.

**Você faz uso de algum recursos e ferramenta da web na prevenção/gestão de crises?**

As empresas que são minhas clientes acredito que não, vão apenas olhar o que está acontecendo mas não têm acesso a uma ferramenta ou ao CRM. Mas claro que em empresas de médio e grande porte sim, fazem uso de recursos de monitoramento.

**Como é, na prática, gerenciar uma crise nas redes sociais? Há modelos, manuais, etapas a serem seguidas?**

É difícil dizer, cada crise é muito peculiar. Acho que de novo eu caio no ponto de observação, pois eu vejo muita crise acontecer porque as empresas fazem movimentos de marketing digital mas elas não estão presentes. Exemplo: algumas pessoas dizem que o melhor horário para postar é às 21 horas da noite, aí a empresa programa as postagens para esse período, porém não é um horário em que se está trabalhando ou atento a isso. Se ocorrer de essa postagem ser mal interpretada, muito provavelmente a pessoa vai descobrir isso horas depois, na manhã do dia seguinte. Nesse momento o incêndio já se alastrou e muitas pessoas já podem saber do fato, acelerando aquela crise. Então o que eu mais vejo como um contexto repetitivo é as pessoas não estarem atentas ao que está acontecendo.

**As estratégias de gestão de crises em redes sociais recorrem às mídias tradicionais? Em que situações?**

Não necessariamente, depende do tamanho da empresa. Mesmo porque recorrer a mídia offline vai gerar mais custos, e eu vou estar respondendo em um canal diferente de onde a crise começou. Eu acho que tem que ser resolvida no canal onde ela foi gerada, se eu puder usar outros canais para poder me comunicar, ótimo. Sair do digital para ir para o offline creio que só se for uma empresa muito grande e não consigo visualizar exatamente o caso, mas não me parece tão interessante.

**Como não deixar a crise impactar no relacionamento da empresa com seus públicos e consequentemente em sua reputação?**

Creio que tudo se fundamenta no jeito com que a gente resolve a situação. De alguma forma a crise sempre vai impactar, mas se a empresa tentar resolver a situação com verdade e esse seu posicionamento for assimilado por seus colaboradores e públicos externos, já minimiza consideravelmente os danos. Agora se a empresa tentar fazer uma manobra que não é legal, provavelmente vai sair desse processo lesada e com pontos negativos.

**APÊNDICE C - PROJETO MONOGRAFIA I**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**LARISSA CANAL GOIN**

Gestão de crises de comunicação no meio digital

Caxias do Sul  
2020

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**LARISSA CANAL GOIN**

**GESTÃO DE CRISES DE COMUNICAÇÃO NO MEIO DIGITAL**

Projeto de Monografia apresentado como  
requisito para aprovação na disciplina de  
Monografia I.  
Orientador(a): Vanessa Roveda

Caxias do Sul  
2020

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>00</b>
1.1 PROCESSO DE DESCOBERTA (OPCIONAL)	00
<b>2 TEMA</b>	<b>00</b>
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	00
<b>3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>00</b>
<b>4 QUESTÃO NORTEADORA</b>	<b>00</b>
<b>5. HIPÓTESES (quando houver)</b>	<b>00</b>
<b>6. OBJETIVOS</b>	<b>00</b>
6.1 OBJETIVO GERAL	00
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	00
<b>7. METODOLOGIA</b>	<b>00</b>
<b>8. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>00</b>
8.1 XXXXXXXXXXXX	00
8.2 XXXXXXXXXXXX	00
8.3 XXXXXXXXXXXX	00
8.4 XXXXXXXXXXXX	00
<b>9. ROTEIRO DOS CAPÍTULOS</b>	<b>00</b>
<b>10. CRONOGRAMA</b>	<b>00</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>00</b>
<b>APÊNDICE (QUANDO HOUVER)</b>	<b>00</b>
<b>ANEXOS (QUANDO HOUVER)</b>	<b>00</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Processo de descoberta

Desde o início da minha jornada acadêmica a comunicação digital despertou minha curiosidade e atenção. É a área com a qual tenho maior afinidade, na qual pretendo seguir atuando profissionalmente. Dentre os possíveis objetos de estudo inicialmente selecionados, todos tinham como ponto central a comunicação no meio digital e em especial, as redes sociais.

Há uma infinidade de assuntos compreendidos neste universo, portanto tive de definir um foco. A temática do gerenciamento de crises surgiu para mim através da disciplina “Gestão de Imagens e Crises” que integra a grade curricular do curso. Neste período desenvolvi um interesse em particular pelo assunto, que, mais tarde, veio a se tornar o enfoque do meu estágio, realizado no semestre anterior.

Por estarem relacionados, optei por unir estes dois temas e torná-los o meu objeto de estudo: gerenciamento de crises na comunicação digital, isto é, crises de comunicação digital. Os métodos e ferramentas de gerenciamento de crises de comunicação tradicionais, descritos em livros e sugeridos por estudiosos da área aplicam-se também a crises digitais? Quais as estratégias mais assertivas a serem adotadas por profissionais de comunicação no enfrentamento de situações críticas no ambiente online? São algumas das perguntas que me faço, as quais anseio por obter respostas.

## **2 TEMA**

Gestão de crises de comunicação no meio digital.

### **2.1 Delimitação do tema**

No desenvolvimento desta monografia serão abordados tópicos tidos como fundamentais e relevantes para a compreensão e aprofundamento do estudo. Dentre estes recortes estão as crises de comunicação, na qual serão detalhados seus conceitos e definições, bem como as etapas e ferramentas de gerenciamento da situação crítica.

Outro ponto a ser aprofundado é o papel que o profissional da área de comunicação, em especial o Relações Públicas, exerce neste processo de gestão. Busca-se chegar a um entendimento acerca da atuação e das possíveis contribuições do profissional para a prevenção, enfrentamento e superação da crise.

Relacionado ao tema central, o outro enfoque deste estudo é o meio digital. Serão abordadas as conceituações e características do ambiente online, das redes sociais e sua aplicação enquanto canais de comunicação organizacional. A análise compreende também as crises originadas dentro deste contexto e suas possíveis repercussões para a imagem corporativa.

### 3 JUSTIFICATIVA

Com o passar dos anos a comunicação transformou-se radicalmente. Foram diversos os acontecimentos e processos que provocaram tais alterações, porém, não há dúvidas de que nada foi tão impactante e marcante para os novos rumos da comunicação com o surgimento da internet.

Segundo Gomes (2001) a Internet é composta por três fenômenos interligados: um ambiente de conexão, um complexo de conteúdos e um sistema de interação. Neste contexto a comunicação adquiriu outra configuração, essencialmente através das mídias digitais. As relações sociais se modelaram a estes novos formatos e o mesmo ocorreu com as organizações que, aos poucos, migraram para o ambiente online.

Os profissionais da área da comunicação tiveram de adaptar-se a este novo campo e suas particularidades. Compreender as ferramentas e plataformas e empregá-las no gerenciamento da comunicação ainda representa um desafio. Por ser um assunto tão contemporâneo e recente, há diversas dúvidas acerca deste universo. O referencial teórico é relativamente escasso, visto que os estudiosos e pesquisadores ainda estão em processo de investigação e construção das respostas necessárias.

Tais lacunas de conhecimento são a motivação para que, cada vez mais, os profissionais e acadêmicos explorem, estudem e pesquisem sobre a comunicação digital e suas especificidades. É imprescindível que os comunicadores, em especial os Relações Públicas, tenham o domínio e conhecimento das ferramentas, dos métodos e de todos os demais aspectos acerca deste assunto. A internet é parte fundamental dos planos e estratégias de relações públicas desenvolvidos para as organizações.

No digital, o relacionamento entre as empresas e seus públicos assume características que alteram sua natureza. Na rede a comunicação torna-se instantânea, ágil, dinâmica e bidirecional. Através das mídias digitais os consumidores tornam-se emissores, e não apenas receptores. Tem voz ativa e detém o poder de selecionar e criar conteúdos.

Esta interatividade é extraordinariamente benéfica para a comunicação corporativa, quando a mesma é gerenciada de forma estratégica e eficaz. Porém, devido a liberdade e total autonomia conferida aos milhões de usuários da internet, as empresas já não possuem o domínio sobre o que é dito e compartilhado nas redes.

Tendo em vista que toda e qualquer organização está suscetível a falhas e ocorrência de situações que desencadeiam crises

#### **4 QUESTÃO NORTEADORA**

Define-se que a questão norteadora do presente estudo é:  
Como gerenciar crises de comunicação nos meios digitais?

## 5 HIPÓTESES (quando houver)

-

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo geral**

Identificar como realizar a gestão de crises de comunicação no meio digital.

### **6.2 Objetivos específicos**

1. Compreender os conceitos e etapas das crises de comunicação e a contribuição do profissional de relações públicas neste processo.
2. Compreender as características da comunicação digital, bem como as estratégias de comunicação e relacionamento possibilitadas por ela.
3. Analisar as particularidades da gestão de crises derivadas e gerenciadas no ambiente digital.

## 7 METODOLOGIA

Inicialmente, a pesquisa será realizada através da revisão bibliográfica, que consiste na leitura e análise de trabalhos anteriormente publicados, cuja temática esteja diretamente relacionada aos assuntos selecionados. Em síntese, estes enfoques são: a comunicação corporativa, o gerenciamento de crises de comunicação, o meio digital (sobretudo as mídias sociais) e sua aplicação enquanto ferramentas e canais de comunicação organizacional.

As contribuições de autores tidas como relevantes serão exploradas e referenciadas, a fim de não somente verificar a pertinência do estudo, como também ampliar a perspectiva e aprofundar os conhecimentos a respeito do tema. A revisão de literatura oferece subsídios e embasamento para a concepção e desenvolvimento deste projeto.

Será realizado um estudo através da pesquisa empírica, a fim de fornecer respostas à questão norteadora descrita anteriormente. A seguir pretendo demonstrar quais os procedimentos metodológicos a serem adotados e os critérios observados para a seleção dos mesmos.

Tendo em vista o objetivo geral, define-se que será realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter exploratório. A abordagem qualitativa se deve à subjetividade do tema proposto. De acordo com Minayo (2013) o método qualitativo de pesquisa se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais.

Isto é, a pesquisa qualitativa busca fornecer respostas a questionamentos que não podem ser traduzidos em números. Posto que o propósito deste estudo é compreender como ocorre o gerenciamento de crises de comunicação no meio digital, entende-se que a abordagem qualitativa é o método apropriado para a investigação.

No que se refere a pesquisa exploratória, Köche (1997, p.126) argumenta que é adequada para casos que ainda não apresentem um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Busca-se aprofundar o tema, ampliar o conhecimento

acerca do problema. Gil (2002) com base em Selltiz et al (1967, p. 63, apud GIL, 2002, p. 41) reitera que a pesquisa exploratória costuma envolver:

- a) *“levantamento bibliográfico;*
- b) *entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e*
- c) *análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’”.*

Quanto ao contexto, optou-se pela pesquisa empírica, também conhecida por pesquisa de campo. Segundo Vergara (2009, p.43) a investigação empírica é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Para Gonsalves (2001, p.67), é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada.

Compreende-se que a pesquisa de campo se fundamenta na observação e na coleta de dados. Neste estudo, o instrumento de coleta de dados selecionado será a entrevista em profundidade. Marconi e Lakatos (1999, p. 94) sintetizam que entrevistas são o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.

A condução das entrevistas segue um roteiro de questionário semiestruturado. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe apud Rigato (2007) apontam que a entrevista semiestruturada propicia o entendimento das bases utilizadas pelo entrevistado na formação de visões e opiniões a respeito de determinada situação.

Este formato semiestruturado consiste na definição prévia de questões tidas como fundamentais para o estudo, porém com a possibilidade de adaptação e inclusão de perguntas no decorrer da entrevista. Cabe salientar que a escolha desta técnica se deve ao interesse de obter respostas mais aprofundadas e detalhadas. É o método adequado, pois permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador (GIL, 2010, p.137).

A pesquisa será aplicada a seis profissionais da área de comunicação e marketing digital. Os entrevistados residem na região da Serra Gaúcha e possuem ao menos cinco anos de atuação. O primeiro contato irá ocorrer por e-mail, para o

envio do convite contendo as informações de apresentação do projeto e a finalidade da entrevista.

Após a confirmação por parte dos entrevistados, serão agendadas as entrevistas presenciais. O local para a aplicação será acordado entre entrevistador e entrevistado, de forma a ser viável e acessível para ambos. Estima-se que o questionário contará com quinze questões principais, previamente determinadas. A partir das respostas obtidas não de surgir novos questionamentos, particulares a cada entrevista.

Tendo em vista que a condução das entrevistas não está condicionada a um roteiro estruturado, neste momento não é possível precisar qual será seu tempo de duração. Os registros serão feitos por meio de gravações, com o consentimento e autorização prévia dos entrevistados.

## 8 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 1. Gestão de crises

Para fins de estudo da temática de gerenciamento de crises se faz necessário, em um primeiro momento, abordar a definição e as tipologias de crises elaboradas por estudiosos da área. Esta é a base para o entendimento dos demais tópicos a serem explanados no decorrer do presente trabalho.

#### 1.1 Conceito e tipos de crise

O termo crise vem do grego *krisis* e está associado a uma situação crítica, conflituosa e decisiva. Na definição do dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004) é a manifestação repentina da ruptura de equilíbrio, fase difícil e, também, um período de instabilidade financeira, política ou social.

Ainda que a utilização da palavra crise seja comum no cotidiano das pessoas, é preciso assimilar seu significado em um contexto organizacional. Conforme a conceituação de Bernstein (2011), crises empresariais são situações que ameaçam a integridade de pessoas ou propriedades, afetam a reputação e até mesmo o valor de mercado da organização.

Em concordância, Mitroff (2001) alega que crises são eventos com potencial de afetar a organização inteira. Outra definição amplamente utilizada em estudos com esta temática é a de Argenti (2006, p. 313):

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano.

Os conceitos acima mencionados apresentam pontos em comum, ainda que tenham sido elaborados por diferentes autores. A premissa de que crises empresariais geram impactos para as organizações e seus públicos é consenso entre os estudiosos.

Outro aspecto frequentemente citado na descrição de crises empresariais é a repercussão que geram. Isto é, crises empresariais não são sigilosas e

confidenciais. Para Mitroff (2001, p. 34-35), crises são negativas e “não podem ser completamente contidas dentro das paredes de uma organização.”

Teixeira (2019) argumenta que determinado assunto converte-se em crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante dos públicos. É um fator agravante, tendo em vista que situações críticas despertam a atenção da imprensa e da opinião pública.

Para além da repercussão, Forni (2019) destaca a existência de condições necessárias para qualificar uma situação como crise: ameaça severa, alto nível de incerteza e urgente necessidade de ação. Neves (2002) destaca que crises são, sobretudo, inesperadas.

Compreende-se que cada situação crítica possui particularidades, porém é possível identificar tais características compartilhadas. Estas semelhanças permitem também classificar as crises, de acordo com seu contexto e causas. Quanto à tipologia de crises, a bibliografia é vasta e diversificada. Para o estudo, serão analisadas as abordagens de diferentes autores.

A classificação das crises proposta por Neves (2002) consiste na divisão em duas principais vertentes: as crises empresariais internas (CEIs) e as crises empresariais de opinião pública (CEOPs). As CEIs são situações críticas não submetidas à opinião pública enquanto as CEOPs envolvem o público externo.

As crises empresariais atingem os diferentes públicos estratégicos da organização. Portanto, Neves (2002) elenca os principais grupos cujo envolvimento em situações de crise é recorrente. O primeiro refere-se a crises com consumidores, clientes e usuários e é desencadeado por problemas relacionados ao produto ou ao serviço prestado pela empresa.

Há também crises ligadas ao público interno, habitualmente desencadeadas por acidentes de trabalho, violações da legislação trabalhista, morte, assédio, entre outros. Outro grupo que integra a categorização de Neves (2002) são os investidores. Alguns dos principais fatos geradores de situações críticas com os acionistas são resultados abaixo da expectativa, fusões e aquisições, tomada hostil de controle, perda de clientes, fraudes contábeis e corrupção.

Por fim, o autor cita a comunidade e o poder público, sendo que quanto à comunidade as principais motivações se referem a conflitos de interesses e junto ao poder público, acontecimentos como violação de leis e regulamentos são passíveis de se converterem em crises.

Já para Lampreia (2007) as crises são classificadas como previsíveis ou imprevisíveis. As crises previsíveis são constituídas por três variáveis: econômica, de alterações estruturais e contextuais. Neste contexto a empresa tem condições de prever os problemas e elaborar estratégias para sua solução. Catástrofes naturais, financeiras, desastres empresariais, sabotagens, agressões e difamações são alguns dos exemplos de crises imprevisíveis, conforme Lampreia (2007). Estas são repentinas e inesperadas, exigindo esforços ainda maiores para serem gerenciadas.

Sob outra perspectiva, Bakker (1997) fundamenta uma tipologia de crises em função de suas respectivas causas. Para ele, há quatro campos genéricos que são o produto ou serviço, falha interrupção de um processo, falha motivada pelos colaboradores e temas relativos a uma empresa/indústria. A visão do autor quanto a classificação das crises é voltada ao contexto organizacional.

Observa-se que os autores acima mencionados utilizam-se de diferentes critérios para a concepção de suas propostas de classificação de crises. Consideram os diversos fatores concernentes à situação, sua origem, contextos e públicos envolvidos.

Assim sendo, a análise das características das crises é determinante para sua classificação. Da mesma forma, estes fatores se relacionam a outro ponto crucial de toda e qualquer situação crítica: os impactos e consequências que desencadeiam para a organização.

## 1.2 Impactos de crises empresariais na imagem e reputação organizacional

Não seria possível falar sobre crises corporativas sem mencionar seus impactos, tendo em vista que um evento como este inevitavelmente gera repercussões de variados níveis para a organização. Os autores que discorrem sobre o tema frequentemente estabelecem sua relação direta com a imagem e reputação.

Posto isso, se faz necessário compreender do que se tratam estes conceitos para então associá-los com as crises empresariais. Ainda que existam semelhanças, é importante frisar que imagem e reputação não são sinônimos. De forma simplificada, Argenti (2006) define a imagem como o reflexo da identidade de uma organização. Isto é, a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos.

Como evidencia Argenti, a identidade de uma organização é determinante para a concepção de sua imagem perante seus públicos. Segundo o mesmo autor, a identidade seria, então, a manifestação visual da realidade da empresa, transmitida em seu nome, logomarca, produtos, serviços, instalações, entre outros. Por meio destas peças a organização emite aquilo que pretende que os seus públicos percepcionem dela.

Cada público específico faz sua interpretação a partir do que é comunicado, criando assim múltiplas imagens corporativas para a mesma organização. Em conformidade, Gonçalves (2010, p. 37-38) alega: "A imagem e reputação de qualquer organização será sempre o resultado de um processo de construção mental por parte dos públicos e não uma transmissão literal das intenções da empresa."

Estando apresentadas as definições de imagem, é possível demonstrar seu vínculo com a reputação organizacional. Segundo Neto (2010) a reputação de uma empresa é construída através do acúmulo da imagem ao longo do tempo. Em outras palavras, a imagem corporativa que perdura na percepção pública constitui a reputação organizacional.

São conceitos interligados, com similaridades passíveis de serem confundidas. Contudo, há características distintas entre imagem e reputação evidenciadas por autores.

A imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições do tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc.). Reputação tem características mais de perenidade, de imagem consolidada. Pode-se mexer com a imagem num dia, para o bem ou para o mal, mas a reputação se constrói ao longo da existência (IASBECK, 2007, p. 86-89).

Em concordância, Forni (2019) alega que a reputação é um ativo construído ao longo dos anos. Ele ressalta que situações de crises sempre representam ameaças a esse precioso e frágil capital intangível. Entende-se que este é um dos principais impactos de uma crise, essencialmente sob a perspectiva da comunicação.

Este mesmo autor afirma que, no atual mundo hiperconectado a informação circula entre todos em velocidade descontrolada, o que aumenta exponencialmente os riscos ligados à reputação. O estudo das peculiaridades e desdobramentos de crises neste contexto é o ponto central deste trabalho, o qual será aprofundado no capítulo que segue.

Em eventos críticos, a repercussão negativa proveniente da cobertura midiática pode alterar a percepção pública de determinada organização, isto é, sua imagem perante seus públicos. Em casos extremos, os efeitos tornam suscetíveis até mesmo a já consolidada reputação de uma organização. “Os escândalos não necessariamente destroem a reputação e enfraquecem a confiança, mas eles têm a capacidade de fazer isso” (Thompson, 2002, p. 296-298).

Conforme Rosa (2001) os efeitos de uma crise de imagem atingem o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. A construção destes ativos, resultado de esforços despendidos ao longo de anos, pode desmoronar em minutos.

Entretanto, situações críticas têm potencial de causar danos para além da imagem e reputação das organizações. Segundo Drennan e McConnell (2007) entre os principais campos afetados pelas crises destacam-se os custos humanos (perda de vidas, feridos, traumas familiares); custos críticos de infraestrutura; custos políticos; custos econômicos (perda de faturamento, de mercado, de empregos); custos político-simbólicos (danos à legitimidade organizacional/governamental, danos à direção estratégico-política); custos pessoais (possíveis investigações, danos à reputação e perda de empregabilidade).

Para Dawar e Pillutla (2000) a crise provoca associações negativas à marca, levando à redução do valor das ações da empresa. Sob a perspectiva comercial,

Assiouras (2013) menciona também a perda de vendas e participação do mercado, bem como a redução da eficiência do investimento em marketing da marca.

Os significativos impactos expostos acima comprovam a importância e indispensabilidade do gerenciamento de crises para as organizações. A forma como uma crise é tratada influencia o seu impacto na reputação, podendo desencadear sequelas negativas, tanto para a organização como para todos aqueles que com ela estão relacionados (COOMBS, 1999).

O posicionamento da organização frente a situação crítica e para com seus públicos deve ser estrategicamente planejado e executado. Gerenciar crises envolve múltiplas ações, setores e ferramentas, mas nada é tão central e determinante nestes processos quanto a comunicação.

### 1.3 Comunicação e crises

A relação entre as crises e comunicação é explicitada por Forni (2019) ao argumentar que a comunicação é um componente decisivo em uma situação crítica.

A equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises. Empresas transparentes, que abordam o problema de forma honesta e responsável, mostrando as ações adotadas para resolvê-lo de forma correta e eficiente, superam as crises com mais rapidez e com menos risco de arranhões na imagem. (FORNI, 2019, p. 142)

Da mesma forma, de acordo com Torquato (2002) a comunicação é vital para a administração de crises vivenciadas pela organização, pois possibilita o diálogo com os grupos envolvidos e a disseminação de informações para públicos estratégicos. Consiste na manifestação e posicionamento da organização perante as circunstâncias.

Como visto anteriormente, as crises assumem caráter público devido a sua repercussão junto à imprensa e a opinião pública. A comunicação de crises surge, portanto, como uma alternativa para fins de mitigação e gerenciamento dos possíveis danos provocados por essa exposição negativa. As ações desenvolvidas visam, sobretudo, a prevenção e diminuição de impactos, especialmente àqueles ligados à imagem e reputação. Estes ativos, devido ao seu valor imensurável para a

organização, carecem de proteção. Em circunstâncias de crise, é primordial preservá-los e fortalecê-los.

Conforme Reynolds & Seeger (2014) o termo “comunicação de crise” refere-se às atividades comunicacionais de uma empresa que esteja numa situação de crise, em que há uma relação de comunicação para a organização, assim como para com os seus públicos. Destaca-se que a comunicação de crises é desenvolvida para os *stakeholders* da organização. O termo *stakeholders* foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, e é utilizado para designar os indivíduos ou grupos impactados pelas ações de uma organização. São os chamados públicos de interesse, que possuem relacionamento com a organização e por ela são afetados, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente.

A importância de estabelecer ações de comunicação com os públicos estratégicos da organização é evidenciada por Rinaldi e Barreiros (2007). Segundo os autores, a comunicação atua como um processo de gestão que auxilia as organizações em suas decisões em relação aos seus *stakeholders*. Em conformidade Forni (2019) argumenta:

Comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise. Todos os públicos que tenham alguma relação com a organização atingida pela crise precisam ser informados e tranquilizados. O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras. (FORNI, 2019, p. 155)

É importante ressaltar que a organização deve manter uma comunicação aberta e transparente com todos os *stakeholders*, mesmo aqueles que não estão diretamente associados à situação crítica. Devido a sua interação e relacionamento, os impactos da crise refletem-se também sob os demais grupos, mas se manifestam em diferentes níveis de intensidade.

A comunicação de crises é parte essencial do gerenciamento de toda e qualquer situação crítica. Contudo, ela não consiste na gestão de crises em si,

sendo apenas um dos componentes destes processos. Esta temática complexa, que abarca diversos outros aspectos, será detalhadamente apresentada em seguida.

#### 1.4 Gestão de crises: etapas, instrumentos e modelos

A gestão de crises é objeto de estudo de inúmeros autores e, portanto, há um vasto referencial disponível sobre o assunto. Ainda que existam similaridades, as abordagens divergem conforme o foco do autor. Alguns concentram-se na conceituação enquanto outros vão além e propõem modelos e instrumentos de gestão de crises.

Em um primeiro momento, partimos da explanação das definições criadas por estes autores, que nos fornecem as bases para o entendimento dos demais aspectos. Também se faz necessário apontar as diferenças entre comunicação de crises e gerenciamento de crise, a fim de evitar eventuais confusões.

Para o especialista Forni (2019), a gestão de crises consiste no conjunto de ações voltadas para evitar crises ou reduzir os danos causados à organização. Ressalta que, na década de 1980, os autores preconizavam gestão de crises como as ações voltadas a reduzir danos causados. É uma conceituação supostamente idêntica, porém o autor evidencia a diferença. Outrora, o processo de gestão de crises limitava-se a administrar as consequências ligadas ao fato gerador. Porém, com o passar dos anos, os especialistas constataram que esta concepção já não era mais suficiente e adequada. Assim, ampliou-se o sentido de gestão de crise: um processo que começa antes de a crise ocorrer, nas ações preventivas e de contenção (FORNI, 2019).

Em concordância, Fink (2002) argumenta que toda medida que vise a antecipação e remoção de riscos ou incertezas é um tipo de gerenciamento de crises. Para Pereira & Mendes (2006) a gestão ocorre mediante procedimentos organizacionais com o propósito de diminuir os efeitos dos fenômenos de crise e de atuar proativamente sobre os riscos inerentes às atividades organizacionais e que se podem tornar causas desses efeitos. Posto isso, infere-se que prevenção é palavra-chave quando o assunto é gestão de crises. Possibilita que sejam identificados fatores críticos que poderiam vir a se tornar fatos geradores, diminuindo

assim a incidência de crises. Fornece informações que guiam os gestores, lhes concedendo maior domínio e controle da situação.

Destacada a importância da prevenção enquanto parte constituinte do gerenciamento e crise, apresenta-se a proposta de Neto (2010) para sua realização.

As técnicas mais recentes indicam que a empresa deve se preparar para gerenciar as crises seguindo, na ordem, estas três etapas: 1. Auditoria de vulnerabilidade – avaliação multidisciplinar de riscos para identificar fraquezas operacionais que, se não forem sanadas, podem resultar em emergências ou crises. 2. Planejamento de crises – elaboração de planos de gestão e comunicação de crises para os principais problemas identificados. Embora planos com antecedência nunca sejam completos, permitem ordenar rapidamente as primeiras ações e orientar os próximos passos. 3. Preparação para responder às crises – com base nos planos existentes, treinar periodicamente os funcionários envolvidos para lidar com os aspectos relativos à incerteza e à liderança, e refinar competências com base nas melhores práticas em gestão e comunicação de crises.

O autor menciona as práticas de gestão e comunicação de crises conjuntamente, contudo, para fins de compreensão, destacam-se as diferenças nestes processos. A gestão de crises está mais direcionada para uma visão antecipada e para o tratamento de assuntos potencialmente problemáticos. Já a comunicação de crise refere-se a todas as estratégias, ações e meios usados para contornar ou combater uma situação de crise (DIEGUES, 2011).

É consenso entre os diferentes estudiosos que dedicam-se a este assunto adotar uma separação das crises em três principais fases. Conhecê-las é pertinente ao estudo, pois esta divisão é útil na administração de crise, uma vez que permite ter uma visão geral da situação e das ações cabíveis para cada um destes momentos. Resumidamente, cada uma destas fases será apresentada a seguir.

**Pré-crise:** Esta primeira fase está diretamente relacionada à prevenção, já mencionada anteriormente, e incorpora todas ações realizadas para evitar a ocorrência de crises. Na prática, consiste na análise das vulnerabilidades da empresa, isto é, a identificação das possíveis fraquezas e falhas. Na fase pré-crise não há a pressão característica das crises, logo a empresa dispõe de tempo para dedicar-se a esta e as demais ações previstas.

Pereira (2006) chama a atenção para a importância da realização desta auditoria de crise, que detecta os pontos fracos e fortes da organização tornando possível desencadear planos de ação frente à crise. Os riscos identificados que não são passíveis de correção e melhorias apoiam a elaboração do planejamento de estratégias, no caso de não se conseguir evitar a situação de crise. Segundo Coombs (2009) nesta fase a atenção volta-se para detectar, prevenir e preparar.

Na fase que antecede o aparecimento da crise são estruturados os planos de ação e os componentes da equipe de gestão da crise. Outras das possíveis ações são a realização de simulações e a preparação da documentação necessária em caso de instauração da crise. Sob a perspectiva de Coombs (2007) a preparação envolve a criação de um plano de gestão de crise, a seleção e o treinamento da equipe de gestão de crise e a condução de exercícios para testar o plano de gestão de crise e a equipe de gestão de crise. A definição estratégica destes procedimentos é de suma importância para a fase que segue.

**Crise:** Enquanto a pré-crise traduz-se em prevenir e preparar, a crise divide-se em reconhecer e conter. O reconhecimento ocorre quando a crise é dada como legítima pela organização e são identificados seus participantes. Já a contenção manifesta-se por meio da administração da situação, a resposta aos acontecimentos.

Neste momento, a organização precisa desenvolver uma série de tarefas que compõem o plano de gestão de crise. A comunicação com os stakeholders é uma das ações prioritárias, cuja finalidade é reduzir os impactos negativos do evento e fornecer as devidas informações para a proteção da imagem e reputação da empresa.

Mendes (2006) propõe que sejam analisados os grupos de stakeholders e sua relação e grau de influência no contexto da crise. Apoiada nisto e no diagnóstico da situação, a organização ativa suas estratégias de respostas. Se a crise provém de um risco anteriormente identificado, já há uma estrutura de gestão para orientar as ações. Comprova-se então a significativa e decisiva utilidade da preparação prévia de estratégias e documentos, como comunicados de imprensa que auxiliam a

equipe de gestão de crise e proporcionam rapidez de resposta. A condução das ações nesta fase é decisiva para a organização, bem como sua repercussão.

Os esforços da organização devem voltar-se a prestar apoio aos lesados. Esta preocupação deve ser expressa logo no início pois, “a mensagem inicial deve fornecer toda a informação necessária para auxiliar a segurança pública, fornecer informação básica acerca do que aconteceu, e mostrar preocupação se houver vítimas” (COOMBS, 2007).

**Pós-crise:** De acordo com Mendes (2006) a pós-crise é constituída pela auditoria, que consiste na análise e avaliação dos impactos do evento crítico para a organização e stakeholders, pela recuperação, cuja finalidade é entender o ocorrido e criar novas estratégias de atuação e prevenção e, por fim, pela criação da memória organizacional.

Dá-se continuidade às ações que se iniciaram na fase anterior, através da comunicação constante com os stakeholders e estratégias para a reparação da reputação e imagem. Da mesma forma, é de suma importância acompanhar e monitorar a continuidade da repercussão da crise, junto a imprensa e demais stakeholders e avaliar seus possíveis efeitos no relacionamento entre as partes.

Contudo, o pós-crise deve ir além de ações de recuperação da reputação organizacional. Na perspectiva de Laugé (2009) este é o momento de realizar um planejamento consistente para precaver novas crises, fundamentado em ações corretivas e na função da comunicação de crise. Após identificar a origem e os acontecimentos que desencadearam o evento, torna-se viável a formulação de ações que visem eliminar os riscos de reincidência. De certo modo, a crise é também uma oportunidade para que a organização reavalie suas possíveis falhas, corrija erros e aplique estratégias mais assertivas para a prevenção e gerenciamento de futuras crises.

Em conformidade, Lampreia (2007) assegura que “dentro de cada crise há sempre uma oportunidade em estado latente”. São eventos associados a acontecimentos negativos, todavia suas consequências para a organização não se limitam somente a danos e prejuízos. Sob outra perspectiva, crises oportunizam crescimento, fortalecimento e renovação. Para Coombs (2007), as ações

desencadeadas no decorrer de uma crise, assim como os erros cometidos, proporcionam valiosos aprendizados.

A literatura comprova que a divisão da crise em três fases auxilia e orienta os processos de gestão. Como visto, cada etapa requer ações e estratégias específicas e pertinentes ao momento. Agora será abordada a gestão das crises na prática, o ato de administrar crises e os métodos para sua realização.

A problemática está presente nos trabalhos de diversos autores que propõem instrumentos, elementos e modelos de gestão de crises. Objetiva-se por meio desta análise compreender qual seria, segundo alguns destes especialistas, o *modus operandi* do gerenciamento de crises. Para facilitar o entendimento acerca das práticas e processos de gestão, Forni (2019, p. 97) de forma sintetizada, elenca seus elementos básicos.

Consideramos como fatores básicos: um plano de crise simples e flexível; uma liderança forte e decisiva; um porta-voz preparado, com mensagens-chave prontas; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*, sobretudo os envolvidos na crise; o *timing* da resposta, que, no mundo das redes sociais, precisa ser rápida e esclarecedora; por fim, o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia. Pode até ser possível gerenciar uma crise sem um desses preceitos, mas o trabalho será prejudicado.

Estas atividades são tidas como primordiais para o enfrentamento de crises corporativas. Nota-se que todos os elementos-chave mencionados convergem para a comunicação, reforçando novamente a relevância e pertinência da área em situações críticas. Forni (2019) salienta que empresas que estiveram envolvidas em situações de crise com reflexos negativos na reputação, em sua maioria, não possuíam planos de crise. Em consonância, Cohn (2000, p. XII) argumenta que “plano de crise é um dever. É o único caminho para uma organização responder bem e rapidamente.”

Em sua obra intitulada *Gestão de Crises e Comunicação*, João José Forni dedica-se a instruir e repassar aos gestores e profissionais de comunicação as informações e conhecimentos necessários para que estejam capacitados a enfrentar crises organizacionais. A abordagem do autor é didática, especialmente ao elencar

aqueles que considera os instrumentos de prevenção e gestão. Para ele, a gestão competente decorre de um plano de crise estruturado, que responda às perguntas-chaves e reúna os princípios básicos que fundamentam as ações e estratégias a serem desenvolvidas. Os principais componentes que sustentam o plano são:

**Comitê de crises:**

A criação de um comitê para o gerenciamento de crises é recomendada por Forni (2019), pois, segundo ele, administrar crises não é uma atividade para ser conduzida isoladamente. Posto isto, o autor, em concordância com outros especialistas da área, propõe a seleção de um time de profissionais interdisciplinares para a formação do comitê.

Esta comissão possui a atribuição de guiar a organização perante a situação de crise e realizar a tomada de decisões. É constituída por um pequeno grupo de pessoas, com cargos estratégicos e funções específicas a desempenhar. Usualmente composta pelo presidente da organização, coordenador do comitê, um porta-voz, representante da área operacional relacionada à crise, diretor ou coordenador de comunicação, serviços jurídicos, recursos humanos e área de segurança e inteligência (Forni, 2019).

Na literatura existente, verificam-se divisões na equipe de crises em três segmentos: altos executivos, grupos de apoio e pessoal da comunicação. Os encargos de cada equipe são particulares à ela, no entanto todos os processos são interdependentes e interligados.

Segundo Forni (2019) o comitê deve sinalizar os pontos vulneráveis da organização, escolher e coordenar o treinamento de porta-vozes, conscientizar o público interno quanto a importância da gestão de crises, preparar materiais e, acima de tudo, centralizar e supervisionar todo o discurso e comunicação da empresa.

**Lista de contatos de emergência:** Este mesmo autor recomenda a criação de uma lista de contatos de emergência para situações de crise, cujo intuito é permitir uma

localização rápida das pessoas envolvidas e capacitadas, sendo estas os membros do Comitê de Crises e a gestão da organização.

A lista é constituída não apenas por uma relação de nomes e atribuições de cada integrante como também todos os dados e contatos existentes como telefone, endereço, e-mail, redes sociais, etc. Para Forni (2019) este documento deve ser fixado em local estratégico na organização e compartilhado via e-mail, a fim de que seja facilmente acessado seja qual for o contexto e circunstância.

**Manual de crise:** É um documento redigido pelo Comitê de Crise no qual reúnem-se as diretivas da organização para o gerenciamento de uma situação crítica. Conforme Forni (2019) este material contempla a síntese das normas básicas e todas as ações da gestão de crise, as quais incluem a parte operacional e ações de comunicação. Em sua proposta, o autor elenca os itens que devem compor este documento:

- Introdução ou Sumário

Por ser o primeiro tópico do manual, a introdução tem como propósito elucidar a importância de se contar com estratégias planejadas e estruturadas previamente para o enfrentamento de uma situação crítica. Apresenta os objetivos do documento, cuja principal atribuição é oferecer subsídios e diretrizes para a coordenação de ações de comunicação institucional para a gestão da crise.

- Definição de Crise

Neste item são descritas as características de uma crise. Após, detalha-se a situação em específico, ou seja, consiste na apresentação da situação problema. Indica o contexto, cenários e impactos associados ao evento em questão.

- Comitê de Crise e Equipe de Comunicação

Este tópico deve conter uma lista com os dados para contato (como e-mail, telefone, endereço) dos membros do Comitê e da equipe de Comunicação. Forni (2019) propõe que nesta relação constem as funções e atribuições de cada pessoa e todas as demais informações relevantes, a fim de agilizar e facilitar os processos no momento da crise.

- Demais públicos

A crise gera impactos não somente para a organização, mas também para os públicos que estão a ela ligados. Voluntária ou involuntariamente os stakeholders

interferem e participam dos acontecimentos no desenrolar da situação crítica. À vista disso, o enfoque deste tópico é listar todos os grupos de interesse com suas respectivas informações de contato.

- Comunicação

Para Forni (2019) esta etapa diz respeito ao posicionamento da instituição frente a situação de crise. Isto é, a definição de como será realizada a gestão da comunicação e planejamento das mensagens a serem divulgadas aos diferentes stakeholders.

- Recursos Materiais

O enfoque é o planejamento e descrição de todos os recursos necessários para a realização das atividades. Através desta organização prévia evitam-se imprevistos e desperdícios. O mesmo autor recomenda que defina-se os modelos e padrões de materiais a serem empregados ao longo da crise.

- Relações com a mídia

Sabe-se que o relacionamento com a mídia é essencial, sobretudo em um contexto de crise. Este item trata das ferramentas e das ações a serem desenvolvidas para o estabelecimento de uma comunicação assertiva com os veículos de comunicação. Elencam-se os contatos de jornalistas para o envio de releases, notas oficiais e demais materiais. Forni (2019) ressalta ainda que devem estar listados os nomes dos porta-vozes da organização.

- Banco de dados

O acesso a informações deve ser simplificado através da criação de um banco de dados. A recomendação é catalogar os locais e meios para a obtenção de informações-chave relacionadas à situação crítica.

- Relações Externas

Segundo Forni (2019) este tópico elenca todos os interlocutores externos alvos prioritários de informações sobre a crise, que não sejam autoridades ou órgãos responsáveis. São exemplos retratados por Forni: fornecedores, benfeitores, investidores, mantenedores.

- Normas internas

Para finalizar, a exposição do conjunto de regras, procedimentos e medidas que integram o Plano de Contingência elaborado pelo Comitê de Gerenciamento de Crises.

Os instrumentos acima apresentados são produtos do plano de crises. Ressalta-se que outros autores da área, assim como Forni, desenvolveram propostas acerca dos principais recursos e processos associados ao gerenciamento de crises, cujas premissas são consensuais. Ademais, dentre as variadas perspectivas existentes, faz-se necessário evidenciar a contribuição de estudiosos que formularam modelos de gestão de crises.

Segundo a literatura, modelos são construções hipotéticas, teorizadas, modos de explicação que servem para a análise ou esclarecimento de uma realidade concreta (JAPIASSU e MARCONDES, 1989). Dado o contexto, infere-se que modelos de gerenciamento de crise são representações simplificadas dos processos ligados à administração de situações críticas. A análise que segue, compreende as abordagens de dois autores tidas como pertinentes ao estudo.

O modelo de gestão de Lukazewski (1999) tem em seu enfoque os planos de comunicação de crise, cuja prioridade é o posicionamento da organização diante da situação crítica e perante seus stakeholders. Para este autor a definição dos padrões de atuação em meio a crise não é feita pela organização, mas sim por seus constituintes, ou seja, àqueles que têm envolvimento com o evento crítico.

Para fins de gerenciamento, controle e redução de impactos, Lukazewski (1999) elenca quatro grupos denominados prioridades comunicativas. O primeiro grupo se refere às pessoas mais diretamente afetadas, as vítimas da situação. O segundo diz respeito aos colaboradores e o terceiro aos demais públicos envolvidos em razão do relacionamento que possuem com a organização, como a comunidade, amigos, familiares, clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, entre outros. Por fim, o quarto grupo é composto pelos meios de comunicação social e demais canais externos de comunicação.

Deste modo, as primeiras ações da organização em circunstâncias de crises não são voltadas para sua auto-preservação. De início todos os esforços direcionam-se a prestar o devido apoio e suporte aos mais afetados, prezando pela

saúde, bem-estar e segurança de todos. Após geridas estas questões, a organização adota estratégias para a mitigação de impactos junto aos demais públicos e relativos a sua reputação.

Referindo-se aos protocolos e procedimentos da gestão da comunicação de crise, Lukazewski (1999) define o conjunto de seis ações que orientam o processo de reconstrução dos relacionamentos com os stakeholders e visam diminuir a cobertura midiática. São elas: identificar os temas de preocupação dos constituintes, suas questões e vulnerabilidades; analisar e hierarquizar os temas adequados a cada grupo de stakeholders; construir um mapa cronológico de eventos e buscar padrões; incorporar os padrões dos stakeholders e o impacto que tiveram no mapa cronológico; preparar a estratégia de ação/ comunicação/mensagem de defesa/ataque; avaliar a qualidade das ações, bem como sua recepção e aceitação junto aos stakeholders.

Por fim, o autor elenca um segundo conjunto de ações, contudo estas orientam os procedimentos ligados a recuperação da legitimidade e reputação da organização: posicionamento e reconhecimento público de que o problema existe e que as devidas medidas serão adotadas para a resolução da situação; breves esclarecimentos, relatando o problema ocorrido e os fatos que o desencadearam; declaração de empenho público e discussão do plano de ações; posicionamento da organização em assumir sua responsabilidade e transmissão de mensagens cujo intuito é prestar solidariedade e empatia para com os envolvidos; pedir aos públicos envolvidos que participem do desenvolvimento de soluções e tomada de decisões para a prevenção da reincidência de eventos similares; estabelecer publicamente as metas e comprometimento da organização em reforçar suas ações preventivas; rapidamente restituir e indenizar os prejuízos causados.

Após a exposição dos procedimentos fica evidente que, para o referido autor, o cerne da gestão de crises é a comunicação, com foco na recuperação dos danos à reputação e reconstrução do relacionamento com os stakeholders. No modelo de Lukazewski (1999) o stakeholder assume papel ativo e determinante para o sucesso ou fracasso das estratégias de gerenciamento.

Sob outra perspectiva, Sturges (1994) propôs o modelo informacional que defende que as crises têm um ciclo de vida, constituído por quatro fases: construção, emergência, declínio e finalização. Esta linha de pensamento apresenta pontos de concordância com as fases anteriormente analisadas (pré-crise, crise e pós-crise), contudo há aspectos que a distinguem das anteriores.

Para Sturges (1994) a assertividade no gerenciamento de crises está diretamente relacionada à opinião pública. A eficácia das ações, na perspectiva do autor, se traduz nas opiniões positivas sobre a organização, e por conseguinte a manutenção dos relacionamentos existentes. À vista disso, ao longo do processo de gestão e de comunicação de uma crise deverá ser dada especial atenção às seguintes categorias de conteúdos informativos:

1. Informação instrutiva, isto é, informação que «(...) diz às pessoas afetadas pela crise como fisicamente se devem comportar e reagir à crise (...)» (Mendes et al., 2006: 52);

2. Informação de ajustamento, «(...) aquela que ajuda as pessoas a lidar psicologicamente com a magnitude da situação de crise (...)» (Mendes et al., 2006: 52);

3. Informação de internalização, ou seja, «(...) aquela que as pessoas usarão para formar uma imagem sobre a organização (...)» (Mendes et al., 2006: 52).

O planejamento dos gestores deve conter estratégias de informações adequadas a cada fase da crise. Segundo o autor, à medida que a crise progride, as opiniões e percepções do público evoluem concomitantemente. Quanto mais membros dos públicos percebem que seus interesses estão envolvidos, maior será a amplitude das suas opiniões e a força da sua defesa. Deste modo Sturges (1994) evidencia a relação primordial entre a opinião pública e a gestão de crises. Os procedimentos compreendidos em seu modelo demonstram a importância de que sejam desenvolvidas ações neste sentido.

O propósito destes modelos é elucidar as práticas usuais de gestão de crises, indicando os caminhos e passos indispensáveis para sua realização. Seguindo neste raciocínio, Pearson e Mitroff estruturam um compilado de ações que compõem a lista de verificação estratégica de gerenciamento de crises, apresentada por

Argenti (2006). As ações são segmentadas em estratégicas, técnicas e estruturais, de avaliação e diagnóstico, de comunicação e ações psicológicas e culturais.

Figura 2 – Lista de Verificação Estratégica

<b>Lista de Verificação Estratégica</b>	
<p><b>AÇÕES ESTRATÉGICAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar o gerenciamento de crise aos processos de planejamento estratégico</li> <li>2. Integrar o gerenciamento de crise às declarações de excelência corporativa</li> <li>3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crise</li> <li>4. Fornecer treinamentos e workshops em gerenciamento de crises</li> <li>5. Expor os membros da organização às simulações de crise</li> <li>6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crises</li> </ol> <p><b>AÇÕES TÉCNICAS E ESTRUTURAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar uma equipe de gerenciamento de crise</li> <li>2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crise</li> <li>3. Estabelecer responsabilidades para a atualização das políticas/manuais para emergência</li> <li>4. Sistematizar em computador listas de recursos de gerenciamento de crise</li> <li>5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência</li> <li>6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais</li> <li>7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crise</li> </ol> <p><b>AÇÕES DE COMUNICAÇÃO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia em relação ao gerenciamento de crise</li> <li>2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais</li> <li>3. Melhorar a comunicação com <i>stakeholders</i> que possam intervir</li> </ol>	<p><b>AÇÕES DE AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar auditorias legais e financeiras sobre riscos e responsabilidade civil</li> <li>2. Modificar a cobertura de seguro para atender às contingências do gerenciamento de crises</li> <li>3. Realizar auditorias de impacto ambiental</li> <li>4. Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias</li> <li>5. Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme</li> <li>6. Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar crises passadas ou recentes</li> </ol> <p><b>AÇÕES PSICOLÓGICAS E SOCIAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento da crise</li> <li>2. Melhorar o relacionamento com grupos ativistas</li> <li>3. Melhorar a comunicação de baixo para cima</li> <li>4. Melhorar a comunicação de baixo para cima sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crise</li> <li>5. Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises</li> <li>6. Fornecer serviços de suporte psicológico</li> <li>7. Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado</li> </ol>

Fonte: Elaborada pela autora com base em Pearson e Mitroff (1993), apud Argenti, 2006.

Diante das explanações fundamentadas por estudiosos e especialistas sobre a temática do gerenciamento de crises, constata-se a complexidade dos processos envolvidos. É consensual entre os autores a premissa de que a gestão exige planejamento prévio e o emprego de múltiplos instrumentos para sua realização.

Requer a participação de profissionais capacitados que tenham domínio sobre os preceitos, elementos e práticas que constituem a efetiva administração de crises.

Sobretudo a revisão da literatura aponta para a influência e importância da comunicação organizacional e, em consequência, para área das Relações Públicas. O vínculo existente entre os campos será analisado, bem como a atuação e contribuição dos profissionais de Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises organizacionais.

### 1.5 O papel do profissional de Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises

É possível citar inúmeros autores cujos estudos se dedicam à discussão do papel das Relações Públicas na gestão de crises organizacionais. Tida como uma das maiores referências na área, Kunsch (2003) elenca as funções essenciais do relações públicas, fundamentada nas teorias de de Ehling, White e Grunig (1992, p. 384). De acordo com os referidos autores, "as atividades de relações públicas são embasadas em quatro teorias essenciais: 1. teoria interorganizacional; 2. teoria de gerenciamento; 3. teoria da comunicação; e 4. teoria de conflitos-resoluções".

A correspondência entre as teorias e as funções essenciais das relações públicas propostas pela autora seriam: "[...] a função administrativa (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos-resoluções)" (ibidem , p. 100). Por sua relação com a temática central do presente estudo, o enfoque desta análise é voltado para a função política e a teoria de conflitos-resoluções.

A função política das relações públicas é o tema central de pesquisa do estudioso Roberto Porto Simões. Esta função consiste nas relações de poder dentro das organizações e na administração de conflitos. Conforme o autor:

Como *ciência* (grifo do autor), Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como *atividade* (grifo do autor), Relações Públicas é o exercício da administração da função (subsistema) política organizacional, enfocado através do

processo de comunicação da organização com seus públicos.  
(SIMÕES, 1995, p. 42)

Isto é, para o referido autor, as relações públicas possuem como finalidade moral a harmonia social no sistema de organização públicos (SIMÕES, 1995). A administração da função política é a essência da atividade, que torna legítima as ações da organização perante seus públicos. Todavia, o exercício da função política requer das organizações o estudo e mapeamento dos stakeholders, a fim de reconhecer suas características e verificar a influência que os mesmos possam vir a exercer sobre as decisões e objetivos organizacionais.

De acordo com Grunig (2011, p. 35) “a função das relações públicas não está restrita a reagir aos públicos. Os profissionais também tentam antecipar quais os públicos que a organização poderá vir a influenciar no futuro [...]” Para o autor, o profissional de relações públicas precisa atuar como um leitor de cenários, com o objetivo de identificar assuntos emergentes potenciais. Isto é, a análise de ambientes nos quais a organização e seus públicos-chave estão inseridos permite a identificação de pontos fortes e fracos, de ameaças e oportunidades.

Em posse destas informações, os profissionais traçam estratégias que visam diminuir a ocorrência de crises e garantem maior previsibilidade, controle e assertividade na tomada de decisões da organização. A contribuição do relações públicas estende-se à prevenção das crises, em identificá-las previamente e assim evitá-las. Da mesma forma, o profissional desempenha fundamental papel no decorrer da situação crítica, nos processos de enfrentamento, gestão e mitigação dos impactos.

A administração de conflitos é atribuição do profissional de Relações Públicas pois vincula-se à essência da área, segundo Kunsch (2003). A autora acredita que a profissão é capacitada a planejar e controlar a comunicação organizacional, sendo assim responsável por negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para solução de problemas entre organização e público. “A atividade de relações públicas é de extrema importância para o enfrentamento de crises, pois é ela que deve assumir a responsabilidade pela coleta de informações e pela organização dos contatos com a imprensa e com os públicos de interesse” (KUNSCH, 2006, p. 235-

6).

Carvalho (2009, p. 323) é enfático em afirmar que o Relações Públicas “possui formação e qualificação suficiente para conduzir adequadamente processos de conflito e crises organizacionais”. Sob a mesma perspectiva, Padamo et al (2015) destaca que o profissional deve participar da gestão de crises organizacionais, com o propósito de recuperar o controle dos fatos e preservar a imagem e reputação da organização.

## **9 ROTEIRO DOS CAPÍTULOS**

1. Gestão de crises
  - 1.1 Conceito e tipologias de crise
  - 1.2 Impactos de crises empresariais na imagem e reputação organizacional
  - 1.3 Comunicação e crises
  - 1.4 Gestão de crise de comunicação: etapas, instrumentos e modelos
  - 1.5 O papel do profissional de Relações Públicas na prevenção e gerenciamento de crises
  
2. Comunicação digital
  - 2.1 Conceitos e características: redes sociais, mídias digitais e mídias sociais
  - 2.2 Comunicação organizacional no meio digital
  - 2.3 Comunicação e gerenciamento de crises no meio digital

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Ed. Campus, Rio de Janeiro: 2006.

BAKKER, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestion de crisis. Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Publicas, 4, 27-36.

BERNSTEIN, Jonathan. Manager's Guide to Crisis Management. New York: McGraw-Hill, 2011

COOMBS, T. (2009). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. Journal of Public Relations Research, 10 (3), 177-191. Doi:10.1207/s1532754xjpr1003\_02.

COOMBS, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. Management Communication Quarterly, 8,447-476.

COOMBS, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: better responses from a better understanding of the situation. Journal of Public Relations Research, 10 (3), 177-191.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10 (3), 163-176.

COOMBS, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approach. Journal of Public Relations Research, 13 (4), 321-340.

COOMBS, T., & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: affect and crises. (Vol. 1). Bingley: Emerald Group Publishing.

COOMBS, W.T. & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: the challenges created by publicity managing crisis prevention. Public Relations Review, 38 (3), 408-415

DAWAR, N. and Pillutla, M.M. (2000) Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. Journal of Marketing Research, 37, 215-226.

DIEGUES, S. A. (2011). A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior, Portugal.

DRENNAN, Lynn; MCCONNELL, Allan. Risk and Crisis Management in the Public Sector. London: Routledge, 2007.

FERREIRA, A. B. de H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3.ed. rev. atual. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FINK, Steven. Crisis management: planning for the inevitable. Lincoln: iUniverse, (1986) 2002.

FORNI, João José Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2019.

FREEMAN, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman

MENDES, A. M. Pereira, F. C, Cunha, M. P. Soares, J. V., Santos, R. R., Pimentel, I., et al. (2006). Crises de ameaças a oportunidades: Gestão estratégica de comunicação de crises. Lisboa: Edições Sílabo.

GIL, Antônio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GONÇALVES, G. (2010a). Introdução à Teoria das Relações Públicas. Porto: Porto Editora.

GONSALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP> Alinea, 2001.

IASBECK, Luiz Carlos. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo: ECA/USP, p. 87-97, jul./dez. 2007.

JAPAISSU, H e Marcondes, (1989) Pequeno dicionário de filosofia. São Paulo: Jorge Zahar Ed.

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LAMPREIA, J. M. (2007). Da gestão de crise ao marketing de crise. Alfragide: Editora Texto. Lampreia, J.M. (2003). Gestão de crise – Uma perspetiva Europeia. Lisboa. Hugin Editores.

LAUGÉ, A., Sarriegi, J., & Torres, J. (2009). The Dynamics of crisis lifecycle for emergency management. University of Navarra, Spain.

LUKASZEWSKI, J. (1997). ESTABLISHING Individual and Corporate Crises Communication Standards: The Principles and Protocols. New Jersey, EUA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

LUKASZEWSKI, J. (1999). Seven dimensions of crisis communication management, a strategic analysis and planning model. Ragan's Communication Journal, 1. Disponível em: [https://www.e911.com/wpcontent/uploads/2015/12/Seven\\_Dimensions\\_of\\_Crisis\\_Management-c-2016.pdf](https://www.e911.com/wpcontent/uploads/2015/12/Seven_Dimensions_of_Crisis_Management-c-2016.pdf)

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993.

MITROFF, Ian. Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management. New York: American Management Association, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. Crises Empresariais com a opinião pública. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PEARSON, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. The Academy of Management Executive, 7, 48-59.

REYNOLDS & SEEGER, (2014). Crisis and emergency risk communication as an integrative model article. Journal of Health Communication, 10 (1), 43-55.

RIGATO, C. A. Valor percebido pelo cliente na venda de tecnologia de informação e sua relação com a decisão de compra. Dissertação (MPA) -Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2007.

RINALDI, Alexandra; BARREIROS, Dorival. A importância da Comunicação de Riscos para as organizações. Revista ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, n. 6, v. 4, 1º sem., 2007.

ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações públicas: função política. São Paulo: Summus, 1995.

STURGES, D. L. (1994). Communicating through crisis. Management Communication Quarterly, 7 (3), 297-316.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2019. 168 p.

THOMPSON, J. B. O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia. Petrópolis: Vozes, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

ANEXOS

ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO SORAIA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

CPF: 59277847004

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salienciamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email SORAIA@CCITCAXIAS.COM.BR

Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, SORAIA HANNA JUNALI CEDENTE, RG: 3022426365, CPF nº 59277847004 residente na Rua Dr. Orlando Paiva do 1000/409, em PORTO ALEGRE/RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), LARISSA CANAL GONIN na cidade de CAXIAS DO SUL, em 20/05/2021, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referidas ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

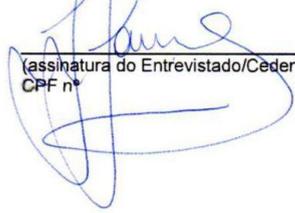
4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 25 de MAIO de 2021

  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)  
CPF nº \_\_\_\_\_

## ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO TATIANE

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email

\_\_\_\_\_  
Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, TATIANE MIZETTI \_\_\_\_\_ CEDENTE, RG: 907058873, CPF nº 985.002.790-87, residente na Rua Dezessete de junho 482, 602, em Porto Alegre, RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), LARISSA CANAL GOIN, em 21/05/2021, de forma online, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

( x ) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

( ) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 21 de maio de 2021.



\_\_\_\_\_  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)  
CPF nº 985.002.790-87

## ANEXO C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO ISABELLA

### FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

#### TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email \_\_\_\_\_.

Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Isabella de Amorim - CEDENTE, RG: 117499816, CPF nº 36764530020, residente na Rua Jânio Quadros, 1130, em Caxias do Sul/RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Luiz na cidade de Caxias do Sul, em 20/05/21, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 10 de junho de 2021.

Isabella de Amorim  
\_\_\_\_\_  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)  
CPF nº \_\_\_\_\_



## ANEXO E - TERMO DE AUTORIZAÇÃO VALÉRIA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email \_\_\_\_\_.

Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Valéria Vettorazzi CEDENTE, RG:1094660303, CPF nº 02688375032, residente na Rua Esteio, 382, em Farroupilha R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a),

Larissa Canal Goïn na cidade de Farroupilha em formato online, em 20/05/21, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

( ) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

(x) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 16 de Junho de 2021.



\_\_\_\_\_  
Valéria Vettorazzi  
CPF nº 026.883.750-32

## ANEXO F - TERMO DE AUTORIZAÇÃO CARLISE

### FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

#### TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email \_\_\_\_\_.

Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Carlise De Barba - CEDENTE, RG: 6062839052, CPF nº003980160-89, residente na Rua Luiz Antunes, 791 apto 1105, em Caxias do Sul / R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irreatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Larissa Canal Goin na cidade de Caxias do Sul, em 18/05/2021, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 18 de maio de 2021.

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)  
CPF nº 003980160-89

## ANEXO G - TERMO DE AUTORIZAÇÃO MARCUS

### FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

#### TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email \_\_\_\_\_.

Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Marcus Vinicius Baraldi Tonin -

CEDENTE, RG: 3068322175, CPF nº 007.350.090-90, residente na

Rua Severo Ravizzoni, 2550, Apto 201, em Flores da Cunha... R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Larissa Canal Goim, em 23/05/2021.

como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 09 de Junho de 2021.

  
 \_\_\_\_\_  
 (assinatura do Entrevistado/Cedente)  
 CPF nº 007.350.090-90