

Relatório de Projeto

Paula Cristina Ramos Aniceto

Comunicação e Relações Públicas

jun | 2023

GUARDA
POLI
TÉCNICO





Projeto Final de Curso

O Papel das Relações Públicas no combate das Crises Organizacionais

Estudante(s)	Paula Cristina Ramos Aniceto
Curso	Comunicação e Relações Públicas
Unidade curricular	Projeto Final de Curso
Ano letivo	2023/2024
Docente(s)	Alexandre Miguel Pereira Figueiredo
Data	05/06/2023

“Tenha a coragem de seguir seu coração e sua intuição. De alguma forma, eles já sabem o que você realmente deseja se tornar”.

Steve Jobs.

Retirado do site: <https://www.goodreads.com/quotes/tag/apple-computer-inc>

Ficha de Apresentação

Nome da Aluna-Paula Cristina Ramos Aniceto.

Curso

Comunicação e Relações Públicas

Número de Aluna

5009087

Estabelecimento de Ensino

Instituto Politécnico da Guarda.

Escola Superior de Educação Comunicação e Desporto (ESECD)

Telefone: 271220135; Fax: 271220111; E-mail: ipg@ipg.pt

Endereço: Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, nº 50, 6300-559 Guarda

Docente Orientador

Alexandre Miguel Pereira Figueiredo

Grau Académico: Doutor

Agradecimentos

Eu venci, eu consegui. Todas as batalhas exigem muito esforço e dedicação para serem vencidas. Ao longo desta minha jornada de luta estiveram sempre comigo pessoas muito especiais. Pessoas que desde o início me deram a mão sem nunca mais soltar. Acreditaram em mim e percorreram este caminho comigo, como verdadeiros “soldados” de uma batalha que precisava de ser vencida. Dedico este meu trabalho a essas pessoas que foram o meu grande suporte nesta trajetória.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que me deu forças, me ouviu e me fortaleceu nos momentos de maior preocupação e de muita tristeza. Graças a Deus, consegui lutar até ao fim, não foi fácil, mas quando temos Deus nas nossas vidas tudo se torna mais suportável.

Agradeço ao Instituto Politécnico da Guarda e aos docentes, por ter me dado a oportunidade de fazer parte da instituição, de adquirir todo o conhecimento que obtive durante este processo e por me acolherem de uma forma muito simpática e amável.

Agradeço ao meu orientador toda a sua disponibilidade e compreensão e que de forma incansável me ajudou nesta jornada.

Dedico esta vitória aos meus pais, António Aniceto e Juscelina Ramos, por todo o amor, carinho, pelos seus ensinamentos e pelo apoio, incondicional, durante esta minha jornada. Vir estudar para um país (para uma cidade) tão diferente do meu, não foi fácil e foram os meus pais que me apoiaram e que foram a minha força em todos os momentos deste percurso, especialmente nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus irmãos, Risylene Aniceto, Edson Aniceto, Gisela Delgado, Anita Aniceto e Liedson Aniceto por terem sido parceiros, por tudo o que fizeram por mim. Por me terem apoiado sempre, por me terem incentivado a dar o melhor de mim. Foram pessoas muito importantes nesta caminhada árdua e que nunca esquecerei.

Agradeço a todos os meus familiares e amigos que me apoiaram muito e por sempre estarem comigo e confiarem em mim, especialmente a minha melhor amiga Wandarlyna Pereira por todo o apoio, carinho e por todos os momentos em que ouviu os meus desabafos e me deu forças para continuar firme. Por me motivar a conseguir o meu objetivo e por nunca ter soltado a minha mão.

Resumo

A maioria das crises empresariais surgem nas organizações de forma inesperada ameaçando a imagem e a reputação da organização. Neste sentido as organizações devem estar preparadas para conseguirem resolver a crise quando surge na vida da organização.

Para combater uma crise é pertinente e necessário a existência de uma pessoa que exerça o cargo de relações-públicas, um profissional que tenha um papel bastante ativo e de persuasão para tratar das crises organizacionais, que saiba que medidas deve tomar e quais são as melhores atitudes para que a opinião pública se possa identificar com a organização e aprovar os seus procedimentos.

Uma crise que dura mais de um dia, deixa de ser de carácter privado e passa a ser, automaticamente, pública. É dever da organização comunicar a crise para que as pessoas estejam informadas e, conseqüentemente, se possam proteger em casos de situações que colocam em risco a segurança pública.

No entanto, as funções de um relações públicas não param por aqui. Assim que a crise se torna um problema público, a organização deve tomar providências para resolver a origem do problema e não pode fazer isso bem, sem a intervenção de um relações públicas. Quando as situações de crise são difundidas na comunicação social é o relações públicas que tem por função articular com todos os intervenientes na divulgação de informação, para que a mensagem não seja deturpada e se minimizem os estragos na reputação e imagem da organização.

O relações públicas deve saber como gerir e resolver cada crise, aconselhar a organização e tratar a crise de forma coerente e correta. A opinião pública está sempre muito atenta e se perceber que a organização não age da forma correta, começa a retirar-lhe credibilidade. Muitas vezes as crises podem levar ao fim de uma organização, por isso é muito importante ter profissionais que saibam agir de forma a salvar a organização e a reduzir todos os efeitos causados pelas crises.

Palavras-chaves: Gestão e Comunicação de Crise, Relações Públicas, organização, *stakeholders*.

Abstract

Most business crises arise in organizations unexpectedly threatening the image and reputation of the organization, in this sense that organizations must be prepared to solve the crisis if it reaches the organization.

To combat a crisis it is pertinent and necessary the existence mainly of a public relations, which has a very active and persuasion role within organizations and in particular to deal with organizational crises, and it is an area of public relations, that is, the existence of a PR in the fight against the crisis has no error, it always knows how to guide organizations, on what measures to take and what are the best attitudes that the public can identify/ approve or not.

A crisis that usually lasts longer than a day, that is, it ceases to be private and becomes public automatically, it is the duty of the organization to report the crisis so that people are attentive and informed about what is going on and consequently to avoid this problem that may be threatening public security. However, it does not stop here, as soon as the crisis becomes a public problem the organization must take steps to try to solve the problem as correctly as possible, and cannot do so successfully without the help of a PR.

These occurrences of crises are disseminated by the press and reported by the media and is usually one of the charges attributed to the PR because it is an area that also operate.

Public relations must know how to solve each crisis because of its nature, and always advise the organization that the best way to always follow is to treat the crisis in a coherent and correct way, because the public are always attentive to this and often see that an organization does not act the way it should, and it begins to lose credibility before these public.

A crisis can often lead to the end of an organization, which is why it is more advisable and congruent to know how to act to save the organization.

Keywords: Crisis Management and Communication, Public Relations, Organization, takeholders.

Índice Geral

Ficha de Apresentação	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Acrónimos e siglas	vii
Glossário	vii
Introdução	8
1. Capítulo I-Contextualização Teórica das Relações Públicas.....	10
1.1-História Das Relações Públicas.....	10
1.2-Conceito de Relações Públicas	12
1.2.1-Conceito de Organização.....	14
1.3-O Processo das Relações Públicas.....	15
1.4-O Universo das Relações Públicas.....	19
1.5-O Papel das Relações Públicas nas Organizações.....	23
1.6-A Relação de interdependência entre a Organização e o seu Público.....	25
2. Capítulo II-O Papel das Relações Públicas no Combate a Crise Organizacional..	27
2.1-Crise Organizacional	27
2.2-Conceito de Crise Organizacional?	27
2.2.1-Crises Previsíveis e Imprevisíveis	29
2.3-Gestão de Crise e Comunicação Social.	30
2.4-O Papel das Relações Públicas na Gestão da Crise Organizacional.	32
2.5-Fases da Crise.....	36
2.5.1-Pré-Crise	36
2.5.2-Resposta à Crise	39
2.5.3-Pós-Crise	42
2.6-Impacto de uma Crise na Imagem e na Reputação da organização.....	44
3. Casos Práticos	48
3.1-Exxon Valdez	48
3.1.1-O Problema que criou a crise na Exxon Mobil.	49
3.1.2-Melhores estratégias que Exxon devia usar para combater a Crise:	50
3.2-O Caso de Bhopal	51
3.2.1-Como a UCC e a UCIL lidaram com a Crise?	52
3.3-A história do Classe A e o teste do Alce.....	56
3.3.1-Como é que a Mercedes agiu durante a Crise?	57

3.4-Caso Tylenol	62
3.4.1-Razões para o caso da Tylenol ter sido considerado um grande exemplo de Boas Práticas de Relações Públicas.....	63
Reflexão Final	65
Bibliografia.....	67

Índice de Figuras

Figura 1-As relações Públicas como um subsistemas.....	15
Figura 2-Processo das Relações Públicas	18
Figura 3-Mercedes - Classe A	56

Acrónimos e siglas

CEO- Chief Executive Office, ou Presidente do Conselho de Administração

J&J-Johnson & Johnson.

MIC- Isocianato de Metila.

PR-Relações Públicas

UCC-Union Carbide Corporation.

UCIL-Union Carbide Índia Limited.

VW-Volkswagen.

Glossário

Blitz Publicitário-promotores especializados para ação promocional, eventos, vendas, etc.

Blogs- site informativo.

Johnson & Johnson- Fabricante multinacional de aparelhos médicos, produtos e bens de consumo.

Moose-Test- consiste num teste de manobra evasiva que é realizado para determinar o quão bem um determinado veículo evita um obstáculo que aparece repentinamente.

Sevin-Pesticida.

Sites-meio de comunicação que contém um conjunto de páginas da internet.

Stakeholders-são os vários públicos de interesse que fazem parte de uma organização.

Introdução

A profissão de Relações Públicas surgiu nos Estados Unidos da América, no século XIX, numa época marcada pelas inúmeras controvérsias que se viviam no mundo empresarial.

Naquela altura, as organizações verificaram a necessidade de terem uma pessoa responsável por facilitar um bom relacionamento entre a organização e o público. Essa é, até aos dias de hoje, a principal função dos profissionais desta área. Uma das tarefas de maior relevância na área das relações públicas passa por procurar o melhor entendimento entre as organizações e o público, nomeadamente através da criação de estratégias de comunicação que fomentem uma relação sólida entre todos e que aproximem os *stakeholders* às organizações.

A área de atuação dos profissionais de Relações Públicas (RP) é bastante vasta e a necessidade de as organizações contratarem um/a RP é bastante pertinente. São estes profissionais que são responsáveis por gerir a imagem das organizações, escolher os meios onde divulgam as informações sobre produtos, missão e valores e eventos das organizações.

Outra área de responsabilidade dos RP é a da comunicação de crise, quando está em causa a imagem e a reputação da organização. Nestes casos o/a RP tem de criar estratégias que permitam gerir a crise de forma a reduzir os impactos negativos, minimizando as perdas de credibilidade da opinião pública e dos seus *stakeholders*.

Todas as crises são momentos difíceis que podem, em último caso, ditar o fim da organização ou reorganizar a sua imagem e a perceção que o público tem da organização. Coloca-se então a questão sobre como lidar com uma crise e qual é o papel das relações públicas na melhor gestão da mesma.

Este trabalho de investigação aborda sobretudo o cargo de relações públicas e o seu papel na gestão das crises organizacionais, nomeadamente a sua indispensável atuação antes, durante e após a crise. Abordam-se também as estratégias que o RP utiliza para vincular os *stakeholders* à organização de forma a trabalharem juntos na resolução do problema que desencadeou a crise.

Este trabalho divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o conceito de relações públicas, as suas funções dentro das organizações, a importância dos *stakeholders* e as áreas de maior atuação. No segundo, o foco está na comunicação e na

gestão das crises, e no terceiro capítulo encontra-se alguns casos práticos em que as organizações estavam preparadas para as crises e outras que organizações que não souberam gerir momentos difíceis. Não souberam colocar em primeiro lugar o bem-estar das pessoas, não souberam preservar a segurança pública e com isso colocaram em risco a relevância e a credibilidade da organização.

O objetivo específico desta pesquisa foi mostrar como é importante ter um/a relações públicas nas organizações, a forma como o RP desenvolve os processos de comunicação, especialmente em períodos de crise e como desenha e executa um plano de gestão da crise.

Desenvolvem-se as questões ligadas às estratégias que o RP cria em tempo de crise de forma que a organização não perca a confiança do público.

Capítulo I-Contextualização Teórica das Relações Públicas,

No capítulo I farei uma breve contextualização sobre as Relações Públicas, os papéis que desempenha, as áreas de atuação e a relação de interdependência indispensável que existe entre a organização e o público.

1.1-História Das Relações Públicas

Pode aceitar-se que as Relações Públicas surgiram nos Estados Unidos da América, fruto de um conjunto de situações e desafios que se concatenaram em simultâneo, sendo elas as práticas de notoriedade, a rápida industrialização e ainda uma tradição política (Soares, 2011, pp. 95-115).

Segundo os autores Lloyd e Lloyd, (1984) as Relações Públicas terão surgido, como referido, na América do Norte, para responder a uma solicitação do mundo empresarial, financeiro e político, no princípio dos anos de (1800).

Por outro lado, na mesma época e também devido aos canais de comunicação de massas, assiste-se a uma proliferação das grandes manifestações políticas, o que levou a uma extrema preocupação na criação de estratégias que influenciassem (ou mesmo controlassem) a opinião pública, na medida em que as pessoas começaram a ter acesso a muita informação em tempo praticamente real- o que lhes permitia formar a sua opinião sobre os assuntos, de modo muito mais informado do que em épocas anteriores. (Moura, 2008, p. 27).

As Relações Públicas são assim consideradas como uma nova técnica de comunicação, que ao longo dos tempos se vem desenvolvendo.

No entanto, no que se refere a uma datação no mundo contemporâneo, é aceite por vários estudiosos que o “pai” das Relações Públicas tenha sido Ivy Redbetter Lee, filho de um pastor da Geórgia e formado pela universidade de *Princeton* nos Estados Unidos, na medida em que terá sido o primeiro a criar um escritório, assumidamente, de Relações Públicas.

Lee trabalhou inicialmente como jornalista, e, cinco anos mais tarde, em 1906, surgiu-lhe uma oportunidade numa empresa de carvão de antracite da América, que passava então por fortes greves. A confiança dos chefes permitiu a Lee pôr em prática os conhecimentos que possuía nesta área, tendo a sua estratégia resultado numa solução particularmente importante, a da melhoria das relações entre os chefes e os trabalhadores da empresa, por um lado e entre a empresa e os públicos, por outro lado.

Como exemplo sintomático da sua atuação, sublinhamos que, durante uma greve em 1906, Lee divulgou, junto de todos os jornais da cidade, uma declaração de princípios defendendo como grande princípio que o público não podia ser deixado de lado, como se fazia habitualmente; ou seja, pelo contrário, defendia que as pessoas deviam ter acesso e conhecimento do que se estava a passar, - com a consciência de que também o grande público é importante para que uma organização funcione de forma clara e justa.

Ainda no mesmo ano - 1906 - Lee foi contratado pela companhia de caminho de ferro da Pensilvânia, onde ocorreu um grave acidente na linha central do caminho de ferro. Perante tal situação, ele adotou a mesma estratégia de atuação que tinha aplicado anteriormente – e que poderia apelidar-se de “política de portas abertas”, uma vez que se tratava de expor toda a informação aos jornalistas que se interessassem pela divulgação do caso (Lloyd & Lloyd , 1980, p. 15).

Como decorre do exposto, no ano de 1906 Lee desenvolveu a sua primeira atividade de Relações Públicas, evidenciando que as pessoas precisavam de ser informadas relativamente a todas as situações que as afetassem de uma forma ou de outra – e, ainda que não fossem diretamente implicadas, era importante saberem de todos os acontecimentos, para formarem de modo consciente uma opinião.

Foi deste modo que Lee mudou o paradigma relativamente á forma como era visto o público e que, em resultado desta mudança de perspetiva, passou de sujeito passivo (que apenas recebia informações) para sujeito ativo que, com a respetiva opinião, tinha o direito de participar nas organizações.

Em 1914, Ivy Lee desenvolveu outra atividade complementar no âmbito das Relações Públicas, tendo trabalhado no sentido de melhorar a imagem de um político americano e multimilionário – concretamente, John D. Rockefeller - personalidade que o povo considerava responsável por várias situações graves que se registaram nos Estados Unidos, durante o período das greves.

Lee aconselhou-o sobre como influenciar a opinião pública a seu favor - e um aspeto que mais chamou a atenção de muitos é que o persuadiu a andar sempre com algumas moedas no bolso, para distribuir às crianças que encontrasse nas ruas e o gesto tornou-se muito popular - e até hoje há famílias que consideram a pequena moeda oferecida por Rockefeller como símbolo de sorte (Garcia M. M., 1999, pp. 61-65).

Após o sucesso de Ivy Lee, outros empreendedores e estudiosos americanos seguiram os seus passos, tais como Edward Bernays, Tommy Ross, Paul Garret, Colby Chester, entre outros. Lampreia (1983).

De entre os citados, Edward Louis Bernays foi, no contexto histórico do surgimento das Relações Públicas, uma personalidade marcante: terá sido o primeiro a lecionar a disciplina de Relações Públicas, na universidade de Nova Iorque. Deste modo, graças a Bernays, as Relações Públicas começaram a ser estudadas, a partir das Ciências Sociais.

Edward Bernays foi ainda o primeiro a escrever um livro sobre as Relações Públicas (*Cristallizing Public Opinion*). A sua procura e delimitação de regras e ética fez com que as Relações-Públicas adquirissem um estatuto de necessidade institucional, dando assim origem a uma profissão requisitada e necessária para as organizações, sejam elas de carácter político, financeiro ou religioso com o intuito de obter a persuasão da opinião pública (Cabrero, Cabrero, & Cabrero, 2001, p. 130).

Podemos assim dizer que foi graças a Edward Bernays que atualmente as Relações Públicas são requisitadas como profissão e reconhecidas mundialmente como área da comunicação importante para todos os tipos de organização.

Para referirmos também a Europa, as Relações Públicas apareceram em meados dos anos 40, assumindo-se, grosso modo, que esta técnica de comunicação chegou aos Países Baixos em 1946, a França em 1948, a Inglaterra em 1949, à Noruega - e em 1950 à Finlândia, Bélgica, Suécia e Itália.

1.2-Conceito de Relações Públicas

Desde sempre, existem muitas interrogações sobre o que são, efetivamente, as Relações Públicas. Há muitas dificuldades em formular uma perspectiva ou definição única e precisa, devido à variedade de concepções que esta área, vasta e complexa, apresenta. Podemos considerar que a ampla discussão sobre esta área disciplinar deriva por vezes de certos equívocos face a outras próximas como a Publicidade, ou a Gestão; por outro lado, as interrogações ou ambivalências poderão decorrer ainda de uma certa obscuridade semântica relacionada com as diversas atividades das Relações Públicas, ocasionando assim a respetiva incompreensão.

Para ilustrar o exposto, interessa sublinhar que vários autores destacados nesta área assumem perceções completamente distintas sobre as Relações Públicas – sendo, pois, de

extrema importância entender e conhecer os diferentes pontos de vistas destes autores que, cada um a seu modo, tiveram um papel marcante no desenvolvimento e na expansão desta área que são as Relações Públicas.

Segundo Grunig e Hunt, as Relações Públicas “consistem na direção e gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos” (Grunig & Hunt, 1984).

De acordo com estes autores, a comunicação é vista como a alicerce entre esses dois interlocutores (Organizações e o Público), na medida em que a organização precisa e tem de comunicar com os seus públicos e, por sua vez, os públicos fazem o mesmo, mostrando quais são as suas necessidades, preocupações, o seu nível de satisfação.... Assim sendo, os profissionais das Relações Públicas planificam e executam a estratégia de atuação partindo das informações que recolham do ambiente externo e interno, criando assim a melhor tática para atingirem os objetivos organizacionais.

Scott Cutlip, Allen Center e Broom afirmam no seu livro *Effective Public Relations*, que “as Relações-Públicas consistem numa função de gestão que identifica, define, mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus diversos públicos, e de que depende o seu sucesso ou fracasso” (Cutlip, Center, & Broom, 2000).

Nesta aceção, o entendimento e a comunicação entre a organização e o seu público revela-se completamente imprescindível, fazendo com que ambos trabalhe em conjunto para a satisfação das necessidades comuns.

Já a sociedade das Relações Públicas da América afirmou que “na prática, as Relações Públicas ajudam a nossa sociedade a tomar decisões e a funcionar mais eficazmente, contribuindo para a compreensão mútua entre grupos e instituições. Servem para harmonizar as normas públicas e privadas”.

Ainda nos esclarece que as Relações Públicas servem uma ampla variedade de instituições da sociedade: empresas, sindicatos, ministérios do Governo associações de voluntários, fundações, hospitais e instituições religiosas e de ensino. Os profissionais das Relações Públicas atuam como conselheiros e mediadores, ajudando a traduzir os objetivos privados em normas e ações razoáveis e aceitáveis publicamente” (Garcia M. M., 1999, p. 64).

Edward Bernays define as Relações Públicas como uma tentativa de, através de informação, persuasão e adaptação, conseguir o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição (Lloyd & Lloyd , 1984).

O Instituto Britânico das Relações Públicas define-as como um esforço deliberado, planejado e firme para estabelecer e manter compreensão mútua entre uma organização e o seu público (Bland, 1989, p. 18).

As organizações e os seus públicos possuem uma relação de interdependência entre eles, uma vez que estão totalmente ligados e são completamente dependentes uns dos outros. Nesta conformidade, podemos dizer que as organizações têm de estar bem atentas ao que acontece no seu ambiente interno e externo, para poderem definir estratégias de como comunicarem com os seus públicos.

Desde que surgiram as Relações Públicas, vários autores trabalharam no sentido de apresentar uma definição sobre esta atividade, já que, como sublinhámos, coexistiam diversas perceções, ideias e interpretações sobre o que seriam as Relações Públicas.

Tal ficou de certo modo patente nas definições de alguns autores acima apresentados –, mas, apesar das definições serem diferentes, torna-se importante ressaltar que todas as perspectivas enaltecem a relação, a comunicação e a compreensão que deve existir e ser fomentada e cultivada entre a organização e os seus públicos.

1.2.1-Conceito de Organização

Organização - “é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” (Chiavenato, 1983).

As organizações, ao manterem essas relações ou transações com o ambiente, tornam-nos claro que dependem muito da boa relação estabelecida porque normalmente uma organização para funcionar a 100% tem que possuir relações fortes com o seu ambiente externo e interno (e tomar atenção, pois nem todos os públicos são deveras importantes ou têm grande influência nas decisões organizacionais) , tomando em consideração que as contribuições de cada participante da organização assumem extrema importância, principalmente o contributo aqueles que são considerados os elementos do “núcleo duro” da organização.

As Relações Públicas são caracterizadas por desenvolverem um conjunto de relações sociais estáveis propositalmente criadas sempre com o intuito de alcançar as metas traçadas. É nesta parte que entra sobretudo o papel do Relações Públicas, pois ele é que faz com que essas relações entre as organizações e os seus públicos sejam estáveis e duradouras, criando medidas e estratégias bastante vantajosas tanto para um como para outro, ou seja fazendo com que os dois saiam a ganhar e mantendo estas relações (Chiavenato , 1987).

Grunig e Hunt afirmam que as Relações Públicas fazem parte da organização, formando assim parte dos subsistemas das organizações, pois trata-se, definitivamente, de um departamento muito importante e totalmente necessário dentro das organizações, onde o profissional das Relações Públicas ajuda a criar e a gerir as vias de comunicação entre os subsistemas das organizações, que neste caso são os outros departamentos, como também a interação da organização com o seu meio ambiente.

Sendo assim, qualquer problema que surge no meio ambiente, cabe a organização adotar determinadas atitudes e comportamentos para se ajustar à nova situação e gerar um novo equilíbrio (Gonçalves, 2010, p. 22)

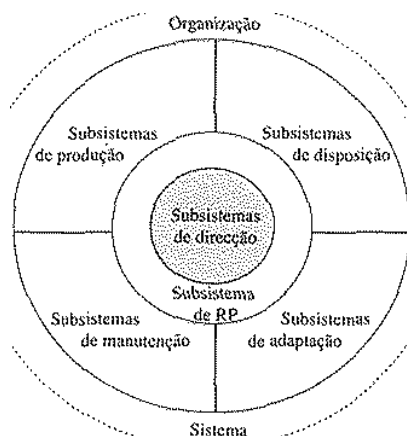


Figura 1-As relações Públicas como um subsistemas. (Gonçalves, 2010).

1.3-O Processo das Relações Públicas

Para implementar qualquer programa – desenvolver uma missão, um projeto, ou para solucionar um problema, as Relações Públicas têm, antes de mais, de seguir uma série de etapas, fases, que correspondem ao que chamamos o Processo das Relações Públicas. Significa isto que as suas atividades são colocadas em prática apenas depois de fazer uma análise deliberada, contínua e estratégica no contexto organizacional – após a qual pode assim pôr em prática o seu projeto.

O profissional das Relações Públicas segue um conjunto de fases (na prática, podemos também dizer que percorre um longo caminho) até ao resultado. Como sabemos, um dos papéis das Relações Públicas é sobretudo solucionar problemas, transformando assim situações desfavoráveis em situações mais positivas. Esta finalidade é atingida através de um processo metodicamente aplicado e sistemático, que constitui a ferramenta necessária para que se consiga estabelecer um diálogo duradouro e profícuo com os diversos públicos das organizações.

De acordo com Palência M. Lefler, o processo das Relações Públicas encontra-se dividido em quatro fases distintas:

- 1. Investigação;**
- 2. Planificação e Programação;**
- 3. Ação e comunicação;**
- 4. Avaliação do programa.**

Investigação-corresponde à primeira etapa, aquela em que se identifica o problema a ser trabalhado – sendo que, depois de se isolar o problema, é recomendável fazer ainda uma análise da situação atual, para sabermos qual a melhor forma de lidar e resolvê-lo.

Portanto, uma investigação antecipada e aprofundada das perceções e ações dos *stakeholders* das organizações é muito pertinente. Nesta fase, podemos utilizar também a metodologia dos 6W (*what, how, who, why, when, where*) quem são, o que sabem, o sentimento que têm sobre a situação, de que forma se considerem envolvidos e afetados pela situação.

Só depois de obter todas as informações o profissional das Relações Públicas poderá definir as metas eficazes para cada público - e subsequentemente, desenvolver estratégias para alcançá-los.

Nesta aceção, recorre a vários métodos para auscultar as informações dos diferentes públicos de interesse. E que métodos são esses?

Conhecemos os métodos formais: que seguem critérios científicos e usam amostras representativas (pesquisas de correio, pesquisa de entrevistas, análise de conteúdo de meios de comunicação social. E ainda os métodos informais, como linhas diretas gratuitas, contato pessoal, relatórios de campo etc..

Planificação e Programação - A partir do momento em que o problema foi identificado, através da investigação, as Relações Públicas devem efetuar um planeamento, tomando assim as decisões estratégicas a partir das informações pertinentes. Assim se delinea o que deve ser feito e a ordem com que deve ser feito.

É, de facto, nesta etapa que o profissional deve definir metas, e estabelecer um plano racional para atingir os objetivos pretendidos. É a fase mais importante, na qual o profissional de Relações Públicas vai estabelecer o caminho a ser percorrido que exige, que o responsável tenha a maior atenção, cuidado e precaução, para que o processo não falhe.

É, realmente, nesta fase que se deve conduzir o processo com o máximo de prudência possível, pois, se algo falhar nesta fase, os objetivos esperados não serão atingidos na sua totalidade e muitas vezes ficam mesmo muito aquém do esperado. Nesta conformidade, podemos assumir que de certo modo se trata da fase determinante e a que exige um investimento sério da parte do profissional, com uma pesada carga de responsabilidade.

É na fase da Programação e Planificação que o profissional das Relações Públicas tem de ponderar e delinear as melhores estratégias, respondendo assim às expectativas da administração; para bem corresponder, é necessário que pense de modo amplo, analisando e compreendendo as diferentes necessidades e preocupações dos diversos públicos.

É, com efeito, importante especificar cada ponto e cada detalhe do programa e, desde logo, o público que se pretende atingir (avaliando como as pessoas estão envolvidas e como serão afetadas pela situação, que grau de conhecimento possuem sobre o assunto, quais podem ser as suas ações para participar).

Ação e Comunicação- Nesta terceira fase, coloca-se em prática todo o plano estabelecido na fase anterior da planificação, ou seja, corresponde à efetiva implementação do nosso programa.

O profissional vai ter de implementar o plano, designadamente através de ações diretas junto dos seus públicos, como parte da estratégia das Relações-Públicas.

Uma das dificuldades encontradas nesta fase consiste na sistematização entre as ações e a comunicação, dado que fazer com que uma ideia seja aceite e persuadir o público não representa tarefa muito fácil e a comunicação é feita através de diversos canais de

comunicação, designadamente meios de comunicação social nem sempre de fácil interlocução (ex.: websites corporativos, boletins internos, etc.).

O sucesso da campanha dependerá sobretudo do seu pré-planejamento e de outros aspetos como a credibilidade e a consistência do projeto, o contexto, a continuidade, os canais de divulgação da ideia – e outros fatores como a capacidade do público e a consistência.

Avaliação do Programa - nesta fase, importa examinar de que modo se prestou resposta ao problema a analisar, se os resultados foram totalmente os esperados, e se atingimos os objetivos esperados se o impacto da campanha foi positivo ou negativo,

Em síntese, estas análises são feitas por meio de pesquisas e servem, para examinar, avaliar o planeamento e a implementação e impacto do programa.

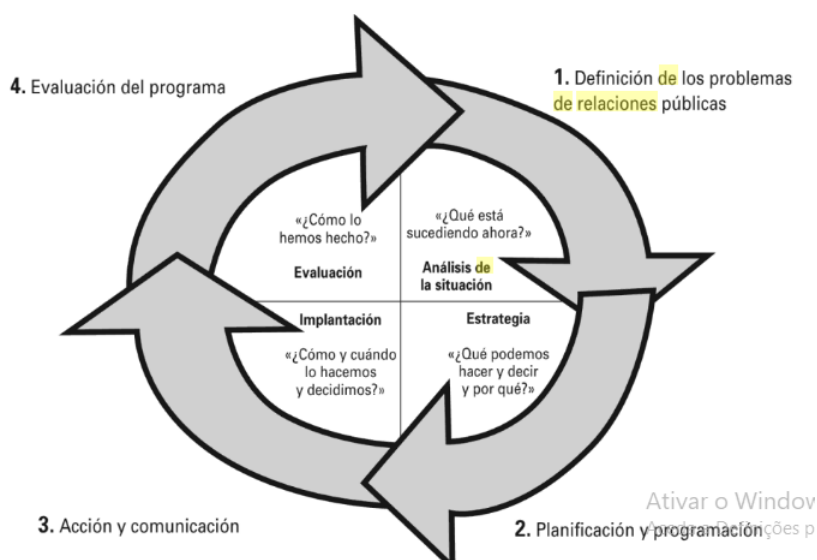


Figura 2-Processo das Relações Públicas (Lefler, 2011, p. 45)

No século XX as Relações Públicas começaram, gradualmente, a assumir um papel de bastante destaque dentro das organizações, tendo ao longo do tempo assumido um papel mais ativo e participando nas tomadas de decisões organizacionais, ajudando as organizações a atingirem os seus objetivos. Atualmente, com os avanços da tecnologia, as informações chegam às pessoas mais rapidamente, acentuando-se a importância dos meios de comunicação social, o que torna as pessoas mais exigentes, pois regista-se um crescendo nas expectativas dos públicos, que querem estar sempre informados (Argenti, 2003).

1.4-O Universo das Relações Públicas

Com o desenvolvimento das funções das Relações-Públicas, os profissionais passaram a atuar em várias áreas distintas, nomeadamente: gestão da identidade, imagem e reputação, comunicação interna (colaboradores), publicidade institucional, comunicação de crise, entre outros.

O universo dos profissionais das Relações Públicas tornou-se deste modo mais vasto e complexo pois atuam em vários campos, fazendo a gestão da relação entre as organizações e o ambiente interno e externo, criando estratégias - e atuam igualmente através da gestão da comunicação baseada na construção de pontes de diálogo, entendimento e negociação das duas partes.

Assim sendo, essas áreas são:

- **Gestão da identidade, imagem e reputação** -uma das atividades do profissional de Relações Públicas consiste na gestão destes três valores intangíveis da organização (identidade, imagem e reputação), elementos que apesar de estarem interligados entre si, não podemos vê-los como similares, porque dizem respeito a realidades completamente diferentes.

A **identidade** é o elemento que permite distinguir uma organização de outra e que as faz tornar únicas no mercado (Hatch & Schutlz, 2000). É controlada, na totalidade, pela organização e constitui-se de elementos tangíveis e intangíveis, como: nome, logótipo, missão, valores associados, cultura e visão, data de fundação, site - e até os edifícios.

Já a **Imagem** corresponde ao modo como o público vê a organização, ou seja, é a representação que é criada na mente das pessoas, podendo ser positiva ou negativa. Trata-se de um elemento que não é controlado pela organização. Na verdade, são imagens criadas através da perceção da audiência, tendo em conta as mensagens e conceitos expressos pelas organizações (Schultz, 2000).

Partindo desta constatação e pressuposto, as organizações têm de atuar de forma criteriosa e correta, porque uma má imagem pode causar danos no contexto organizacional, uma vez que as pessoas, caso formulem uma perceção negativa sobre uma determinada organização, dificilmente mudam de ideia sobre o que viram ou leram sobre esta - ou seja, a imagem consiste numa forma de aceitação

da organização por parte do público, podendo ser positiva ou negativa – e interessa sobremaneira que a organização invista na criação de uma imagem positiva junto dos seus públicos.

Reputação-é um vínculo de confiança que existe entre uma organização e os seus públicos, isto é, trata-se de um elemento intangível que se constrói ao longo dos tempos e se inscreve no contexto organizacional (Argenti, Corporate Communication, 2003) (Cornelissen, 2011).

Tal como a imagem, também a reputação de determinada organização é avaliada de forma positiva ou negativa, ou seja, encerra um julgamento por parte do público.

Vemos, pois, que os profissionais de Relações Públicas atuam nesta área como reguladores desses elementos, nomeadamente da imagem e da reputação, pois, para uma organização, torna-se muito importante que a imagem reflita a sua identidade e seja valorizada. Por outro lado, o que a organização transmite tem de corresponder à realidade, caso contrário as pessoas deixam de confiar na instituição. Isto determinaria uma degradação ao nível da reputação, o que é particularmente lesivo para a organização, e para ela, é muito negativo que o seu público deixe de acreditar, mudando para pior a imagem e a reputação. Isso seria muito desvantajoso, e daí a necessidade de construir uma boa política de Relações Públicas, ou seja, gestão da identidade, imagem e reputação são, pois, elementos da máxima importância, entregues geralmente à competência de um Relações Públicas.

- **Publicidade institucional**- a publicidade é uma técnica de comunicação controlada e paga, que está habitualmente associada à promoção de produtos e diz respeito à organização, sendo uma área de competência das Relações Públicas (Argenti, 2003).

Com efeito, o profissional deste setor, ao assumir a responsabilidade da gestão da imagem, identidade, e reputação da organização associa-lhe uma estratégia de valorização e reforço da mensagem institucional, através da gestão de espaço publicitário. Por consequência, este tipo de publicidade, de caráter institucional, refere-se à organização, sendo publicidade institucional, com o objetivo de influenciar a opinião pública levando assim aos comportamentos desejados pela organização.

- **Relação com os “Media” (meios de comunicação social)** - a função das Relações Públicas surgiu associada à relação com os meios de comunicação, sendo assim a área de intervenção mais explorada pelos profissionais de Relações Públicas e que tem maior reconhecimento por parte da sociedade e do mercado. É uma área bastante delicada e crítica, porquanto os meios de comunicação são para a organização como um público com as suas próprias necessidades e expectativas - e um canal através do qual a organização expressa as suas mensagens para os restantes públicos (White & Laura , 1996).

Assim sendo, os meios de comunicação assumem uma grande importância na gestão da comunicação na organização. A intervenção nesta área específica exige ao profissional um conhecimento sólido sobre a organização, o sistema mediático em geral e as características específicas e virtualidades de cada meio de comunicação social.

O controlo desta área exige ao Relações Públicas uma monitorização constante dos meios de comunicação e o contacto com estes, através de instrumentos de comunicação específicos.

- **Comunicação Interna** - durante muito tempo, o foco da comunicação eram os clientes, mas, progressivamente, tornou-se claro que os colaboradores possuíam um impacto importantíssimo no sucesso organizacional, sendo assim, é pertinente estabelecer relações saudáveis com tais públicos que fazem parte da própria organização, no que é apelidado de “comunicação interna”.

Normalmente, ao comunicar com os públicos internos, o Relações Públicas usa um conjunto de ferramentas, com vista a corresponder a necessidades específicas (*newsletters*, canais de televisão internos, quadros de aviso, revistas, *intranet*).

- **Relações com os investidores** - para as organizações desenvolverem os seus padrões de qualidade, é importante comunicar habitualmente os seus progressos, tendo como objetivo atrair os investidores. É uma área que consiste sobretudo num campo especializado dos Relações Públicas, que requer para além das competências de comunicação já mencionadas, também conhecimento aprofundado da gestão financeira.

Durante algum tempo, esta área não foi muito explorada, pois não lhe atribuíram muita importância, mas é atualmente reconhecida como uma área prioritária, sendo alvo de grandes investimentos por parte das organizações.

- **Responsabilidade social corporativa** - é o compromisso que as organizações têm para contribuir para um mundo melhor, o Bem Comum. Uma organização é vista como socialmente responsável quando, consciente da influência que exerce na sociedade, adota comportamentos que respondem a opções éticas em campos como a segurança e o respeito pelo ambiente.

Esta atitude de compromisso não diz respeito somente a um conjunto de práticas para o exterior; na verdade, existe também a responsabilidade social corporativa, que deve começar primeiramente dentro das organizações e inclui áreas e níveis tão diversos como os códigos éticos, o voluntariado, o recrutamento e a cadeia de distribuição e produção.

- **Relações com o Governo** - é uma área em que o Relações Públicas tem uma forte influência. De facto, na maioria dos projetos que envolvem o governo, o Relações Públicas tem de definir as melhores estratégias para que este adote as melhores abordagens para cumprir o objetivo a que se comprometeu junto dos cidadãos – e aumentar a sua credibilidade e popularidade.

- **Comunicação de crise** - as crises organizacionais são, normalmente, situações inesperadas e não planeadas que acontecem e atingem as organizações, causando na maioria das vezes danos da reputação e na imagem organizacional. Há algumas crises de carácter natural (ex. terremotos) em que existe a consciência de que a organização não é culpada, mas qualquer problema que tenha sido causada pela negligência humana, pode ocasionar consequências profundamente negativas, e isso depende da forma como a organização souber lidar com a crise.

Assim, é importante que a organização possua um plano de crise como forma de estar o mais preparada possível, caso se verifique tal crise. Esta é, portanto, uma área da intervenção das Relações Públicas, em que lhe é atribuída a função de monitorizar e antecipar situações negativas em que tenha de “defender” a imagem da empresa e assegurar a manutenção da sua boa imagem.

Em síntese, uma crise é um elemento surpresa que causa impactos tangíveis e intangíveis e a tendência é que as informações se difundam muito rapidamente,

tornando a organização frágil - e, conseqüentemente, torna-se importante a existência de planos de comunicação de crise. Com efeito, comunicar a crise com precisão, consistência e rapidez é crucial, designadamente junto dos públicos envolvidos, pois expor assim todas as informações demonstra desde logo uma real preocupação e mesmo empenho em superar a crise.

São, pois, são várias as áreas que o Relações Públicas atua no campo da comunicação, desenvolvendo as suas funções sempre com os objetivos de atingir os fins organizacionais e também para a manutenção de um bom relacionamento entre a organização e os seus públicos.

1.5-O Papel das Relações Públicas nas Organizações.

As Relações Públicas estão presentes a todo o tempo e a todo o momento nas organizações logo, podemos considerar ubíquo: contudo, não devemos levar em conta que são a solução para quaisquer problemas que surjam nas organizações, ou seja, as Relações Públicas são, indubitavelmente, de extrema importância, pois desempenham várias funções ou papéis que podem proporcionar bons frutos em termos da credibilidade e bom funcionamento da organização, mas devemos ter sempre em mente que há limitações no desempenho destas funções.

Antigamente, as Relações Públicas não possuíam um papel ativo nas organizações como possuem atualmente, pois as suas atividades eram limitadas e reduzidas. Com o passar dos anos os gestores chegaram à conclusão de que a existência de um RP era totalmente necessária e foi assim que estes profissionais passaram a exercer vários papéis, que os tornam peças importantes para o funcionamento das organizações e, conseqüentemente, para o respetivo sucesso. Atualmente, os profissionais das Relações Públicas são vistos como pontos estratégicos nas organizações, porquanto a sua função exige um elevado conhecimento estratégico, requerendo que tenha grande capacidade de elaborar planos de comunicação e competências específicas em várias áreas, como a capacidade para lidar com os meios de comunicação social, destreza na escrita, cultura geral, facilidade no desempenho oral e por fim uma grande capacidade de persuadir os *stakeholders*. (Cesca 2006).

Ao longo dos tempos surgiram vários debates relativamente a qual seria o papel das Relações Públicas, levando vários estudiosos a apresentarem as suas teorias.

Para Broom e Smith (1979) o Relações Públicas desempenha quatro papéis:

- Prescritor Especialista (*Expert prescriber*) - faz pesquisas, desenvolve e implementa programas, e é tido como o chefe da comunicação, portanto as questões integrantes da comunicação apoiam-se nele para resolver os problemas.
- Facilitador comunicacional (*communication facilitador*) - atua como intermediário ao manter uma ligação aberta entre a organização e os seus públicos, com o objetivo de manter fluxos de informações bidirecionais e constantes.
- Facilitador da resolução de problemas (*Problem Solving Facilitador*) - identifica e resolve problemas em conjunto com as partes envolvidas, e ainda trabalha em conjunto com as outras partes, participando assim na tomada das decisões de estratégias, estabelecendo os objetivos. Para além de definir as necessidades comunicacionais, esforça-se para envolver a gestão na implementação do programa.
- Técnico de Comunicação (*Communication technician*) - possui elevadas habilidades para desenvolver programas comunicacionais, por exemplo: escrita de *press release*, edição de publicações internas, desenvolvimento de *websites*, ou seja, entre as responsabilidades que o técnico possui destaca-se o seu papel na comunicação e nas habilidades jornalísticas (Broom & Smith , Public Relations Review, 1979).

Contudo, Dozier e Broom relataram que esses quatro papéis poderiam ser simplificados em duas funções: a de Gestor e a de Técnico.

Gestor-é aquele que possui um entendimento da comunicação mais estratégica, ou seja, podemos também dizer que é um estratega, dado que cria a estratégia global, analisa o *briefing* dos clientes, é responsável pela resolução dos problemas e crises, e toma partido no processo da tomada das decisões.

Técnico -é aquele que centra a atenção nos assuntos estratégicos (escrever conteúdos para os diferentes meios, gerir eventos e relações com os *media*). É excluído totalmente de qualquer tomada de decisão (Broom & Dozier, 2007).

Portanto o que difere estes dois é que o gestor participa diretamente na tomada das decisões, enquanto o técnico somente implementa as decisões tomadas.

1.6-A Relação de interdependência entre a Organização e o seu Público.

Antigamente, o papel das Relações Públicas surgia apenas como associado à função com os *media*. Sendo esta provavelmente a área de maior atuação por parte das Relações Públicas, é hoje também reconhecida uma prática mais ampla, que está inserida no contexto organizacional total, tornando-se evidente que a função do RP vai muito para além da intervenção técnica de produção de instrumentos e de comunicação que tenha como objetivo a divulgação da informação para um público numa situação de crise.

No início do século XX torna-se claro que as organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente. E, assim, são vistas como sistemas formados por um conjunto de elementos que se relacionam entre si e com o ambiente num determinado tempo e espaço, com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos. Normalmente o que acontece é que as organizações procuram ser independentes face aos seus públicos, sensibilizando-os a apoiarem os seus objetivos, visto que estes condicionam as suas ações (Checkland, 1999).

Portanto, as organizações pretendem sempre encontrar formas de manter e estabelecer relações com os seus *stakeholders*, de quem são dependentes social e economicamente, uma vez que necessitam dos seus ambientes para sobreviver e vice-versa (Cornelissen, 2011).

É visível que existe um grau de correlação entre a estrutura organizacional e o ambiente, e tem de ser gerida de forma cautelosa e constante para que seja possível a organização atingir os seus objetivos. Sendo assim, a monitorização entre a envolvente e a organização deve ser feita continuamente, pois o ambiente está em constante mudança, surgindo assim a incerteza que tem de ser levada em consideração no contexto organizacional. Estar atento ao ambiente é um dos aspetos que o Relações Públicas não deve deixar escapar (Sung, 2004).

Portanto, a função das Relações Públicas ganha sentido na medida que realiza a gestão de interdependência que existe entre a organização e o ambiente através da construção e manutenção de relações que garantem o êxito da organização.

Podemos dizer que é nesta relação que existe entre a organização o ambiente que as Relações Públicas assumem uma função de relevância no interior da organização, uma vez que corresponde a uma das áreas funcionais que implica um lugar estratégico, na hierarquia das organizações.

Sendo assim, o Relações Públicas assume um duplo papel, que consiste, por um lado, na legitimação entre a organização e os seus públicos (na definição de estratégias de comunicação e defesa da respetiva identidade ao nível da comunicação), por outro, na recolha de informação e compreensão das partes interessadas com o objetivo de constatar os seus comportamentos e reconhecer as suas necessidades e expetativas para poder apresentar, e aconselhar os órgão de gestão - e reunir informações sustentando as suas escolhas feitas, sem comprometer os objetivos da organização, e, pelo contrário, assegurando assim a autonomia face ao seu ambiente (Moss & Warnaby, 1997).

Ao assumir a função de estratega, o Relações Públicas tenta procurar os melhores resultados para os públicos, estrutura organizacional e a sociedade, tendo a capacidade de elaborar estratégias de comunicação, contribuindo para o sucesso organizacional.

Capítulo II-O Papel das Relações Públicas no Combate a Crise Organizacional.

No capítulo II vou abordar especialmente o papel das Relações Públicas no combate as crises organizacionais e vou analisar algumas casos práticos, alguns são bons exemplos de como devemos lidar com uma crise e outros de o que não fazer no momento das crises organizacionais.

2.1- Crises Organizacionais.

Atualmente todas as organizações são vulneráveis a crises organizacionais, muitas vezes completamente inesperadas. A ‘incerteza’ é a marca que as sucessivas crises, os conflitos e a pandemia deixaram no mundo. Nesta lógica, quem gere as empresas está cada vez mais consciente de que devem estar preparadas para as grandes incógnitas, de forma a combater todas as crises que acabam por afetar a imagem e a reputação organizacional. Neste sentido, as empresas têm de ter um plano de gestão de crise para saber qual é a melhor forma de a resolver quando surgir.

Embora as organizações passem por crises previsíveis e imprevisíveis, podem ser afetadas a muitos níveis, com graus de intensidade e consequências muito distintas.

Segundo Caetano e Vasconcelos (2006), considera-se que existe uma crise a partir do momento em que envolve também uma realidade mediática, pois a partir do momento em que as notícias chegam aos *stakeholders*, eles também vão querer saber todos os detalhes e possibilidades de impacto, principalmente quando se trata de situações que podem pôr em risco a vida das pessoas.

Caetano (2006) acrescenta que apenas 14% das crises são imprevisíveis, sendo que para os outros 86% as organizações devem preparar-se através de um plano de gestão da crise. A forma mais eficaz de gerir uma crise é prevenir o que pode ser prevenido, monitorizar as informações, acautelar as piores situações e avaliar todas as ameaças que as crise podem trazer. (Caetano & Vasconcelos, 2006)

2.2-Conceito de Crise Organizacional?

A primeira tentativa de definir uma crise terá surgido em 1963 com o autor Charles Hermann que analisou múltiplas situações até chegar à conclusão de que podiam ser consideradas crises.

Steve Fink (1986) e Laurence Barton (1993) caracterizaram ‘crise’ como uma fase grave e crítica na evolução da organização, num contexto de grande instabilidade, que leva a

ruptura ou perturbação do equilíbrio da organização e afeta a sua reputação por lhe conferir uma notoriedade pública negativa. (Fink, 2013) (Barton, 1993).

Apesar de todas as crises serem diferentes existem elementos comuns: alguém, alguma coisa ou acontecimento funcionam como um gatilho, algo fica em jogo (reputação, lucro), a sobrevivência da organização é posta em causa, alguém descobre e divulga. Pereira e Mendes (2006).

Para Caetano e Vasconcelos (2006), uma crise é toda a situação que implica um perigo para a imagem e prestígio da organização, ou algum dos seus produtos, e pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e dos *stakeholders* em geral.

É importante ter capacidade e saber lidar com as crises, pois nem todas as crises ditam um fim. Podem até ser excelentes oportunidades de crescimento e transformação de toda uma cultura organizacional. Servem também para reforçar a consciência de outras crises que possam vir a surgir e, enquanto a organização permanecer ativa na sociedade, as crises podem servir para melhorar os seus serviços e a sua credibilidade na sociedade.

Algumas das crises que surgem nas organizações são situações esperadas pelas próprias organizações, e a maioria das vezes o problema não são as crises em si, mas sim a forma como são geridas. Importa perceber a maneira como cada organização lida com situações que podem influenciar a sua reputação, desencadeando implicações positivas ou negativas para si própria e para os seus *stakeholders*.

Dorley e Garcia (2000) defendem que uma crise pode ser considerada sinónimo de problemas para a organização a vários níveis, mas não tem de ser um evento catastrófico.

A crise organizacional “é um evento de baixa probabilidade e grandes impactos, que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizada por ambiguidade de causas, efeitos, e meios de resolução, assim como por uma crença de que as decisões devem ser tomadas rapidamente. (Crandall, Parnell, & Spillan, 2014, p. 3).

“Um evento importante e imprevisível que tem resultados potenciais. O evento e suas consequências podem prejudicar significativamente uma organização e seus funcionários, produtos, serviços, condição financeira e reputação”. (Zaremba, 2010, p. 20).

“Um evento imprevisível que ameaça valores organizacionais importantes e que cria pressão para uma resposta oportuna que requer comunicações eficazes”. (Zaremba, 2010, p. 20).

Todas estas definições têm pontos em comum. Um deles é o facto de terem surgido depois dos anos 80. Ora isto não aconteceu por acaso porque foi precisamente durante esta década que a comunicação conquistou uma importância e uma dimensão estratégicas. Passou a ser encarada com visão a médio e a longo prazo.

2.2.1-Crises Previsíveis e Imprevisíveis

Para além das referidas crises que são totalmente esperadas pelas organizações, há também as de carácter imprevisível, que podem causar sérios danos na reputação das organizações. Falamos de catástrofes naturais, acidentes e sabotagens, para dar apenas três exemplos relevantes. (Zaremba, 2010, p. 20).

Nas de carácter previsível, a organização planeia antecipadamente estratégias para estar preparada e poder gerir a crise com eficácia e a maior rapidez possível.

Numa empresa de transportes aéreos, por exemplo, a queda de um avião é um acidente que pode acontecer devido a falhas técnicas ou humanas e cabe à organização fazer tudo para acautelar acidentes que podem gerar vítimas mortais. Esta é uma crise previsível, para a qual a organização deve estar preparada. Deve ter um plano de gestão de crise, um porta-voz para falar no momento da crise e, mais importante ainda, deve ter em conta que todas as pessoas saibam do acidente pela própria empresa. Quanto mais rápida for a organização a comunicar uma crise, mais consegue minimizar o seu impacto. Cerca de 20% dos problemas decorrentes podem ser minimizados através de uma comunicação clara e ágil. (Zaremba, 2010, p. 20).

Os incêndios em Portugal nos meses de Verão são um exemplo muito concreto de crise que atinge muitas pessoas, um sem número de famílias e organizações. É sabido que nos meses de junho, julho, agosto e setembro os incêndios intensificam-se devido às altas temperaturas, aos ventos e a circunstâncias agravadas pelos incendiários que propositadamente pegam fogo. O Governo, a Proteção Civil e os Bombeiros são organizações que sabem antecipadamente qual a época em que estes incêndios mais se propagam em Portugal e têm planos para os evitar e combater.

Porém, seja qual for a situação de crise, previsível ou imprevisível, pode ter impactos muito parecidos, pois afetam sempre a imagem e a reputação das organizações (Caetano *et al* 2006); (Lampreia, 2007). Em situações de crises dramáticas que não são bem geridas ou revertidas a tempo, a organização pode chegar a perder toda a sua credibilidade e até o espaço que ocupava na comunidade e que tantos anos levou a conquistar. Os seus

stakeholders e, especialmente, os clientes podem perder a confiança que estabeleceram com a organização, mas também o público interno, desde os trabalhadores aos acionistas podem ficar afetados. A partir do momento em que uma organização atravessa uma crise, os públicos internos podem sentir-se ameaçados e desconfiar das decisões da direção, situação que pode levar à rescisão do contrato ou a uma quebra na produtividade.

2.3-Gestão de Crise e Comunicação Social.

A gestão de crise e a comunicação de crise são dois assuntos críticos que se complementam, mas por vezes confundem-se. Devem, no entanto, ser encarados como totalmente diferentes. A gestão de crise é a forma como a crise deve ser tratada, ou seja, passa por desenhar uma estratégia e estabelecer quais os instrumentos necessários para combater a própria crise. Antecipar e resolver as crises o mais rápido possível, antes que os problemas escalem e se tornem cada vez mais graves configura a gestão da crise. Quanto à comunicação trata-se do conjunto de ações e estratégias utilizadas para resolver, minimizar ou combater a crise através da forma como ela é comunicada interna e externamente. (Lampreia, 2007).

As crises causam desequilíbrios no funcionamento das organizações e, por isso, é vital que as empresas estejam preparadas para saber comunicar em tempos de crises e lidar com estes tipos de ocorrências. Toda e qualquer organização deve possuir um Manual de Crise e uma equipa de gestão de crise.

Manual de Crise é o documento que reúne instruções/orientações de atuação durante uma crise. Trata-se de um documento estratégico, muito ponderado e discutido, assente em situações concretas já acontecidas no passado, mas também naquilo que é possível prever. Estes manuais estão pré-editados e prontos a serem utilizados. (Lampreia 2007)

Devem conter os nomes e as funções que cada pessoa deve ocupar na equipa de crise, bem como incluir os contactos das entidades oficiais, dos media e todos os que forem importantes para a empresa.

Equipa de gestão de crise - é uma equipa que deve estar antecipadamente instruída e formada, isto é, uma equipa que deve ser criada muito antes do momento em que se desencadeia uma crise. A equipa de gestão de crise é composta por pessoas que sabem como agir nos momentos críticos, quais os canais para comunicar, como e a quem comunicar. (Lampreia 2007)

Normalmente os profissionais que formam esta equipa são os que têm conhecimento sobre as várias áreas da organização e estão preparados para atuar num momento da crise (pode ser um jurista, um porta-voz, um chefe ou subchefe da equipa).

Outro aspeto importante é saber quais os meios técnicos, físicos e humanos disponíveis para gerir a crise. É fundamental saber quais e como devem ser utilizados para atuarem na defesa da organização no momento da crise.

As organizações e a imprensa/media devem cultivar uma relação de saudável proximidade para poderem estar em sintonia no momento da crise. Uma vez que existe uma certa dependência de ambas as partes, os jornalistas necessitam de informação disponibilizada pelas empresas e as organizações precisam dos jornalistas para publicarem informações sobre a empresa, informações estas que têm de ser verdadeiras e incisivas, pois só assim se podem conhecer os factos, aceder às causas e minimizar o impacto negativo de uma crise numa organização. Os profissionais de comunicação das organizações devem comunicar com os jornalistas disponibilizando-lhes uma série de informações que podem e devem ser transmitidas aos seus públicos para que estes estejam a par de tudo o que se está a passar na organização, visto que também podem ser motores importantes para o funcionamento da organização. (Lampreia, 2007).

Por tudo o que fica exposto, a gestão de comunicação é um dos aspetos mais críticos durante uma crise, dado que todas as informações que são transmitidas aos meios de comunicação social devem ser pensados estrategicamente, a fim de evitar que os públicos recebam informações que não correspondem à verdade. Sempre que as notícias são dadas com pouco rigor, as empresas perdem credibilidade e, conseqüentemente, os seus *stakeholders* também se sentem afetados e até prejudicados.

As pessoas querem saber a verdade e merecem saber o que se está a passar. Por isso mesmo os *stakeholders* esperam da organização que ela se pronuncie no primeiro instante em que a crise começa. Por mais que não seja possível dar-lhes toda a informação e da forma mais completa, é fundamental alertar sobre o que possa vir a surgir. Prever o que pode acontecer é importante e ter atenção à comunicação faz com que as pessoas sintam que a empresa se preocupa inteiramente com o bem-estar das pessoas e especialmente dos seu *stakeholders*.

2.6-O Papel das Relações Públicas na Gestão da Crise Organizacional.

As Relações Públicas possuem vários papéis dentro de uma organização, contribuindo para que ela funcione da melhor forma possível proporcionando bons serviços e produtos aos *stakeholders*.

A prática e ‘expertise’ em matéria de Relações Públicas surgiu nos Estados Unidos no século XX, quando as organizações perceberam que era uma área extremamente importante para elas. A descoberta de que podiam ser úteis em quase todos os setores foi importante, mas também ajudou ter a percepção de que as RP ajudam a organização e o seu público a manter um bom relacionamento. Foi muito útil implementar estratégias de RP junto do governo e também nas relações com os media, bem como nos canais de comunicação interna, opinião pública, comunicação de crise, etc.

Depois de perceberem a utilidade das Relações Públicas e verificarem que não só são uma área técnica como também uma função estratégica, as organizações chegaram à conclusão de que é importante a existência de profissionais de Relações Públicas nas empresas contemporâneas. Isto porque lhes permite posicionarem-se institucionalmente e gerir com mais eficácia a relação que existe entre a organização e o seus públicos. Graças aos profissionais e equipas de Relações Públicas as organizações passaram a ter um melhor e mais amplo entendimento sobre os seus públicos estratégicos, tanto interno como externo.

As Relações Públicas têm atualmente um papel crítico nas organizações, pois atuam e ligam várias áreas. Uma das que veio a revelar-se mais fundamental foi precisamente a **Comunicação de Crise**.

Muitas organizações passam por situações adversas, ou até embaraçosas, que habitualmente são classificadas como **crise institucional** e muitas vezes ameaçam a reputação e a imagem da organização provocando perdas financeiras.

Sabendo que a pessoa e/ou a equipa de Relações Públicas lidam com os públicos da organização torna-se mais claro quem deve fazer o quê, no caso de existir uma crise. Ou seja, cabe aos responsáveis de RP recolher informações, gerir e disponibilizar as informações, mas também treinar os porta-vozes da organização, uma vez que na maioria dos casos os porta-vozes da crise não são os RP. Há quem

pense que os RP são os responsáveis por comunicar durante uma crise, mas não é exatamente assim. Como eles possuem um conjunto abrangente de conhecimentos, acabam por orientar os gestores e, direta ou indiretamente, também os porta-vozes, no sentido de estes saberem o que fazer e como fazer, o que dizer e como o dizer, prestando atenção ao *timing* da comunicação para fora. (Coombs, 2007a.).

Em situação de crise, o Relações Públicas, chamemos-lhe assim, é responsável por fazer um planeamento estratégico que permita estabelecer metas e entender como resolver a crise da melhor forma possível. É importante que o RP tenha capacidade para seleccionar os melhores canais comunicação, no sentido de estar consciente do seu alcance. Isto, para poder disponibilizar a informação certa nos canais certos, pois à medida que existirem informações relevantes é fundamental que elas sejam disponibilizadas para esses canais. Por um lado, para esclarecer as pessoas, mas por outro, para as tranquilizar mantendo-as informadas sobre a situação da organização e, especialmente, a crise. (Kunsh, 2002).

Para Coombs 2012 *apud* (Monteiro R. L., 2018)As empresas que optam por não agir desta forma arriscam parecer distantes, fechadas ou até alheias aos impactos. Esta atitude afeta os públicos, mas também *stakeholders*, que dificilmente suportam a falta de posicionamento no sentido de assumir responsabilidades. Os departamentos de Relações Públicas precisam de se posicionar obrigatoriamente em relação às crises que podem afetar a estabilidade e a sobrevivência das empresas.

As crises organizacionais são, como vimos, eventos inevitáveis nas organizações, portanto é pertinente que estejam prevenidas e façam os possíveis para estar um passo à frente da crise, quando ela surgir. Seja esta mesma crise de natureza ambiental, provocada por guerras ou conflitos, crises financeiras ou catástrofes naturais, entre tantas outras possibilidades.

Logo, tão importante como desenhar planos de gestão de crises é formar equipas e treiná-las para atuarem no momento certo. Antecipar a crise e acautelar os impactos, minimizando os danos é a estratégia desejável.

Quando uma crise surge nas organizações é importante ser ágil na comunicação porque a falta de informação é lida como um ‘não se importar’ e, neste sentido, a existência de um RP permite que a organização se posicione melhor no momento da crise, recolhendo informações e divulgando em primeira mão os detalhes que fazem sentido divulgar sobre a situação da organização. Os profissionais de Relações Públicas também são responsáveis por cuidar dos media, publicar artigos nas redes sociais, como o Facebook e o Twitter ou Instagram, enviar mensagens através do WhatsApp, etc. E quando o público tem acesso às informações fica mais atento ao problema, tenha ele a escala que tiver. (Institute For Public Relations, 2014).

Segundo o (Institute For Public Relations, 2014) a Internet tem um forte impacto nas mensagens transmitidas, mas a comunicação presencial e a voz humana têm mais impacto ainda. Atualmente devido ao ritmo dos media sociais, tudo acaba por chegar rapidamente à Internet e, também por isso, o RP deve agir rápido e com clareza, ser consistente e transparente, de forma a evitar que os problemas, ou toda a crise, se torne incontrolável e ainda mais grave.

Durante uma crise a confiança deve prevalecer e a organização deve fazer tudo para que os *stakeholders* não duvidem da organização nem da sua transparência e eficiência.

Atualmente a Internet pode ser usada como acelerador de crises, ou seja, pode ser usada para difundir rapidamente as informações, ganhando assim uma dimensão incontrolável. A internet tanto pode funcionar como acelerador, como facilitador, tudo depende do uso consciente que se faz dela.

Tudo tem o seu lado positivo e vantajoso, mas também tem o seu lado negativo. No caso da Internet, o seu uso e abuso descontrolado podem causar problemas muito graves para a organização.

Há cada vez mais pessoas que usam a internet para atacar uma organização, especialmente quando ela está mais vulnerável ou em tempos de crise.

Existem também cada vez mais *sites* falsos que criam *fakes news* sobre empresas mundialmente conhecidas como a Mercedes, a Tesla, a Nike e tantas outras. Conscientes desta realidade, as equipas de RP devem estar preparadas para lidar com as situações mais adversas e embaraçosas que ameaçam a reputação das suas organizações.

Os profissionais de Relações Públicas têm uma responsabilidade acrescida em tempos de crise porque trabalham ao mesmo tempo para a organização e sobretudo os seus públicos. Durante uma crise é fundamental que os profissionais de Relações Públicas atualizem internamente a hierarquia ou recolham dela informações sobre a crise em curso, de forma que a organização possa, em tempo útil, mostrar preocupação e compromisso com as pessoas.

É recomendável o uso de todos os canais de comunicação para que a informação chegue a todos de uma forma rápida e prática, mas também é fundamental haver critérios e regras pré-definidas, pois nem toda a informação interna deve ser conhecida do grande público. Barreiros 2007 *apud* (Barreto, 2017).

Importa perceber que todos os profissionais de Relações Públicas atuam em campos vastos, abrangentes e complexos dentro das organizações.

(Coombs, 2007b.) afirma que cada empresa uma estrutura dinâmica e evolutiva, um sistema colaborativo assente em relações interpessoais, porventura muito marcadas pelas hierarquias, é também um palco de conflitos internos que podem ter impacto externo e gerar entropias ou erros de perceção entre a organização e os seus diferentes públicos. Nesta lógica, a existência de bons profissionais e/ou equipas de RP bem treinadas e orientadas, são um instrumento útil, poderoso e eficaz para as organizações, pois ajudam a promover - ou a recuperar - a reputação das empresas e a cultivar a notoriedade desejada, sobretudo em tempos de crise.

Por tudo isto, cabe aos RP ter a capacidade de conquistar a confiança da hierarquia e dos pares, dentro da empresa, mas também a simpatia dos públicos-alvo e, em especial, manter a proximidade e a credibilidade juntos dos seus *stakeholders*. Isto em tempos considerados normais, mas também durante as crises.

2.4-Fases da Crise

Para (Lampreia, 2007) existem três fases da crise: Pré-crise, Crise, Pós-crise.

A fase pré-crise é a aquela em que as instituições devem estar preparadas caso haja uma crise.

É nesta fase que aparecem os primeiros sinais de que uma empresa está a ser ameaçada e que a instituição deve estar preparada para o caso de acontecer algum problema que possa abalar a estrutura organizacional.

A fase da crise, é aquela em que o caos está instalado e é a altura crítica em que a organização tem de tentar da forma mais rápida e eficaz resolver a situação, antes que ela se torne um problema muito mais grave. Caso contrário, e como ficou dito anteriormente, a reputação e a imagem da empresa podem ficar ameaçadas. Quando surge a crise, entram em ação os planos de crises elaborados na primeira fase e, sempre que possível, o uso dos manuais de crise. Também o porta-voz ou a pessoa que ocupa a função de relações públicas deve agir de forma concertada e estratégica, recorrendo ao uso criterioso dos meios de comunicação, no sentido de comunicar com as pessoas.

Por último, existe a fase pós-crise, que é o momento em que a organização já está a recuperar e a tentar voltar ao funcionamento normal. Nesta fase deve reforçar todas as medidas que permitam repor a imagem e a reputação da organização. (Lampreia,2007, *apud* Abudo, 2021).

Vários autores tentaram sempre expor a sua ideia sobre a crise e as suas fases, pois é um processo bastante complexo e casuístico, visto que cada caso é um caso e cada crise tem o seu início, o seu desenvolvimento e o seu fim.

Todas as organizações temem as crises, por serem situações que ameaçam facilmente a estrutura organizacional, a imagem, reputação e a credibilidade sobretudo perante os *stakeholders*.

Existem outros autores que convergem em considerar as mesmas três fases para cada crise:

2.4.1-Pré-Crise

As crises são situações inesperadas que atingem as organizações e, portanto, uma preparação dos aspetos importantes para combater uma crise deve estar previamente elaborada. É o momento de preparar, planear tudo perante as situações inesperadas que

podem atingir as organizações e levar a uma crise “destruidora “dos valores, reputação e imagem organizacional. (Barton, 2000)

Esta fase envolve a criação do plano de gestão da crise, seleção, formação e treinos da equipa da gestão de crises, bem como a realização de exercícios para testar o plano de gestão de crises. Segundo alguns autores como Barton (2001, p.20)”as organizações são capazes de lidar com crises quando (1) têm um plano de gestão de crise, (2) tem uma equipa de gestão de crise, (3) realizam exercícios para testar o plano e (4) pré- esboçam algumas mensagens de crises.”

A fase da pré-crise é o “coração” do processo da crise, isto porque é a fase de preparação do planeamento estratégico de táticas e métodos para gerir uma crise. Logo é nesta fase que têm de preparar as ferramentas necessárias para combater as crises, uma vez que elas podem destruir por completo a organizações.

Sabemos que ao atingir uma organização, uma crise não tratada de forma exemplar afeta os *stakeholders*, pois têm margem e razões para deixar de confiar na organização. Consequentemente, a empresa perde a sua reputação e credibilidade perante seus públicos o que pode levar a organização à falência. Tem acontecido com muitas empresas ao longo dos tempos, especialmente com aquelas que não tiveram o cuidado de comunicar o que se estava a passar. A consequência imediata foi que as pessoas deixaram de confiar na empresa e isso levou a rescisões de contratos, perdas de investimentos e queda na produtividade.

Por tudo o que fica dito e sublinhado, importa ter:

- **Plano de gestão de crise** – não confundir com um projeto, uma vez que se trata de uma ferramenta de referência que disponibiliza listas de informações de contactos importantes. Lembrete do que inicialmente deve ser feito em situações de crises, e boletins usados para evidenciar a crise.

Atenção: não é um guia para passo-a-passo.

Economiza bastante tempo durante uma crise, distribuindo tarefas, reunindo informações e servindo como fonte de referência. Os membros da equipa devem saber as tarefas que lhes são atribuídas durante uma crise. (Coombs, 2006).

- **A equipa de gestão de crise** - segundo Barton (2001), os membros que fazem parte da equipa de gestão de crise, são os relações-públicas, os serviços jurídicos,

os diretores dos departamentos de recursos humanos e de finanças. Com a expansão massiva dos meios de comunicação e sobretudo da Internet e redes sociais, também estes passaram a ser utilizados com bastante frequência para revelarem informações sobre as crises. Atualmente, no auge de qualquer situação de crise, as pessoas vão diretamente à internet à procura de informações. Sempre que as organizações se tornam opacas ou optam por ignorar a crise, o impacto pode ser muito negativo para as próprias.

Para as organizações é importante acautelar toda e qualquer ameaça. Porém é impossível eliminar todas as possibilidades, uma vez que, como sabemos, a ‘incerteza’ se tornou a marca dos nossos tempos e a qualquer momento tudo pode acontecer.

Daí a importância de as equipas de crises fazerem formações para atualizarem técnicas e conhecimentos, efetuarem treinos e executarem simulações como se a empresa estivesse a enfrentar uma crise real, para todos saberem como agir, qual os caminhos a percorrer e por onde começar. Isto porque um plano de gestão bem executado, mas não testado, pode trazer consequências bastantes desastrosas para a organização.

Como é sabido e referi anteriormente, cada crise é única. Cada caso é um caso e esta realidade casuística exige que as equipas de crise tomem decisões tão incisivas e estratégicas que só através da prática testada, ou do exercício constante de melhoria, é possível assegurar uma melhor tomada de decisão e o cabal desempenho de tarefas.

- **Porta-voz** – “é, porventura, a ferramenta mais relevante de uma equipa de crise. Pode ser apenas um ou vários, dependendo do contexto, circunstâncias de cada organização, mas é alguém que passa obrigatoriamente por sucessivas etapas de formação e aquisição de conhecimentos, bem como de treinamentos que permitam estar preparados para lidar com os médias durante a crise”. As Relações Públicas desempenham um papel igualmente fundamental na medida em que contribuem para orientar e preparar cada porta-voz no sentido de ficarem aptos e se sentirem seguros para lidar com as questões colocadas pelos médias e redes sociais. Cabe aos colaboradores da área das Relações Públicas saber e perceber muito sobre os meios de comunicação social pois é o RP que fica encarregue de ajudar os porta-

vozes, indicando o que deve dizer e fazer, mas também como o dizer e fazer nas situações mais graves.

- **Mensagens pré-redigidas.** Nesta matéria, os gestores elaboram mensagens que serão utilizadas durante uma crise por quem gere essa mesma crise. Trata-se de criar modelos claros e específicos que possam servir como ‘mensagens de crise’. Modelos que tanto podem ser declarações de quem gere a empresa, o chamado ‘C Level’ (CEO, CFO, etc.), como comunicados de imprensa com mensagens destinadas aos media e redes sociais (Tweets, blogs, Post no Facebook). Estas mensagens previamente elaboradas e pré-redigidas existem para gerir também o tempo, o bem mais escasso na gestão afinada de uma crise. O tempo é sempre limitado e não podemos esperar pela crise para traçar metas e definir caminhos. Nesta lógica, é importante que as mensagens de crise existam para rapidamente as poder comunicar oficialmente, seja no *site* da empresa, nos média ou nas redes sociais. (Taylor & Kent, 2007).

Segundo autores como Kent e Taylor a criação de um *site* também é importante para poder ser usado em tempo de crise. Todo e qualquer *website* tem de estar criado muito antes, como é natural, mas importa ter em conta as situações de crise e o objetivo, nestas situações, é nunca deixar tudo para a ‘última hora’.

Em resumo, e na sequência do que fica dito, ao ver uma crise a aproximar-se as empresas são obrigadas a agir de forma rápida, mostrando total preocupação por tudo e todos, fornecendo informações a quem as pede, alertando as pessoas para os problemas que estão a enfrentar e, acima de tudo, sendo honestos, empáticos e responsáveis.

2.4.2-Resposta à Crise

Nesta fase a crise já atingiu a organização e a estratégia mais eficaz passa pela rapidez na resposta, pela precisão, coerência e consistência com que todos agem, tendo muito presentes as consequências das decisões que tomam. Ser rápido parece simples, mas não é bem assim. Numa altura em que as organizações têm de responder o mais depressa possível, todos os gestores devem estar aptos a

trocar e fornecer informações entre si, desde o primeiro momento. (Coombs, 2007b., pp. 1-14).

Para Coombs 2007, as primeiras horas são críticas para colher e partilhar informações sobre a crise, sobre aquilo que se está a passar. Importa saber o que aconteceu e como aconteceu. Por mais que a organização seja ‘vítima’ de uma crise ou não tenha ‘culpa’ do que está a suceder, o mais recomendável para a organização é conhecer a situação e poder contar a sua versão da história, o seu entendimento dos factos. Isto, porque nesta fase a organização tem a oportunidade de fazer muito bom uso dos meios de comunicação, dos *sites*, etc.

Quando acontece uma crise as pessoas querem saber o que se está a passar, principalmente os *stakeholders*, que precisam de estar a par da evolução e dos problemas que podem surgir na organização. Naturalmente a preocupação aumenta cada vez mais, visto que a situação ameaça ou pode vir a ameaçar o futuro da organização.

Por isto mesmo, no momento da crise é vital que organização aja de forma rápida, responda ou comunique com os média sociais, de forma a conseguir clarificar os factos dando a sua versão dos acontecimentos, guardando para si as estratégias que não é suposto comunicar nem revelar para fora.

Sempre que uma organização se fecha e corta os canais de comunicação no auge da crise isso será mal visto pelas pessoas e dará origem a erros de perceção e comunicação. Isto porque a especulação e a leitura de fora são incontroláveis e é evidente que alguém iniciará esse processo de desinformação, especialmente aqueles que acham que é o momento ideal para atacar a organização espalhando “*fake news*”, inventando histórias mais ou menos absurdas para contar durante a crise. (Coombs, 2007b.)

Por mais que a empresa não tenha muitas informações sobre o que está a acontecer, é importante apresentar o seu lado da história. As mensagens pré dirigidas facilitam a resposta rápida.

A precisão também é fundamental, sobretudo quando uma organização quer transmitir alguma informação ao público. Durante uma crise as pessoas querem informações precisas sobre o que aconteceu e como esta crise pode afetá-los. Se a situação estiver fora de controlo podem transmitir informações imprecisas, contraditórias ou até mesmo vagas. Se estes erros forem cometidos, devem ser imediatamente corrigidos para que a organização mantenha uma marca de coerência e consistência.

Por tudo isto, a estratégia de ‘falar a uma só voz’ é uma forma de manter a precisão. Falar com uma voz não significa que há apenas uma pessoa que fale pela organização, naturalmente. Quer dizer que é importante todos os gestores e decisores estarem ‘na mesma página’ em matéria de conhecimento interno, para poderem transmitir as mesmas informações e opiniões com verdade, pois pode ser impossível manter sempre a pessoa a falar pela organização se a crise durar durante um período mais longo ou indeterminado. A imprensa, os jornais os média sociais entrarão em contacto com a organização e várias pessoas falarão, mas é importante manter a precisão das informações. (Coombs & Holladay, 2002)

Para Sturges, (1994) a rapidez e precisão são fulcrais em tudo o que tem a ver com sentimentos de segurança pública. Ao mostrar a sua preocupação para com as pessoas, explicando o que se está a passar, o que devem fazer para se proteger, a organização transmite mais credibilidade e até reforça a sua marca.

Nesta lógica e dar um exemplo ligado à saúde pública, se há um produto à venda que não deve ser ingerido por algum problema que foi detetado, as pessoas devem saber o mais rápido possível que não o podem comprar nem tomar. Agir rápido pode evitar problemas de saúde, mas também economizar dinheiro, evitar danos físicos, mas também na reputação da organização. Comunicar a tempo e com precisão é sempre sinónimo de que a empresa está consciente do problema e a controlar a crise da melhor forma.

O uso dos meios de comunicação massiva é importante porque ajuda a organização a chegar ao grande público. Ou seja, é desejável e congruente que na fase resposta a crise os RP dediquem total atenção à sua relação com os médias.

Amplifica a possibilidade de atuação, minimiza riscos e tem a vantagem complementar de permitir aos médias que desempenhem um papel importante no combate às crises organizacionais.

Neste sentido e com este propósito, os RP que estão na linha da frente, e em ligação direta com os médias, fazem com que as informações transmitidas pelos gestores cheguem aos públicos com maior rapidez e precisão. Este imediatismo importa sobretudo em crises muito graves que causam mortos ou feridos graves. (Lerbinger, 1997)

A gestão da crise deve incluir aconselhamento de estresse e tratamento para funcionários, colaboradores e até familiares das vítimas. Já acontece com empresas de aviação civil, por exemplo, onde existem equipas especialmente preparadas e surgem imediatamente em caso de acidente para auxiliar as pessoas (tripulação, passageiros sobreviventes e vítimas graves), mas todas as organizações deveriam oferecer recursos desta natureza para ajudar as pessoas afetadas a lidarem com situações de crise.

Outro aspeto que os especialistas sublinham é que os gestores de crise devem expressar preocupação e simpatia pelas vítimas da crise. Vítimas estas que podem ter sido atingidas de muitas formas, seja porque perderam dinheiro, contraíram doenças, sofreram danos materiais, morais, físicos ou outros. Também é importante expressar empatia e, sempre que se justifique, arrependimento pela situação criada, pois estes sentimentos ajudam realmente as vítimas e, ao mesmo tempo, minimizam os danos reputacionais e as perdas financeiras. Isto, para não falar da importância de poderem ainda contribuir para diminuir o número de reclamações pós-crise. (Kellerman, 2006, pp. 73-81)

2.4.3-Pós-Crise

Quando finalmente passou a fase mais crítica da crise, e no caso de ter sido possível enfrentá-la e geri-la da melhor forma possível, com o máximo de cuidado, toda a preocupação, sensibilidade e responsabilidade social podemos dizer o pior já passou. Mesmo assim, as organizações têm um longo caminho pela frente para tentar recuperar a imagem e a reputação.

Na fase pós crise, a organização tenta voltar ao que era antes, recuperando as rotinas e atividades consideradas normais. Nas áreas de negócios, mas não só, a crise deixa de ser o foco da gestão, mas ainda assim o tempo que se segue requer muita atenção. Nesta fase é importante haver uma reparação contínua naquilo que podem ter sido os danos de reputação da empresa e é pertinente cumprir as promessas feitas durante a crise. Importa fornecer informações adicionais sobre a empresa nos pós-crise os gestores têm de o fazer se não perdem confiança dos seus públicos e a organização também sai a perder. Nesta lógica, deve informar sobre o processo de recuperação para que fique claro que a organização se está a reerguer e vai num bom caminho. (Coombs, 2007b.)

Uma boa comunicação nesta fase vai depender da quantidade e da qualidade da informação que foi também dada pelos gestores durante a crise.

Para dar um exemplo concreto, refira-se que no meio digital pode ser uma boa aposta fazer atualizações das informações sobre a organização à medida que a crise vai evoluindo, mas também quando se está a resolver. As organizações podem e devem usar os seus *sites*, páginas de Facebook, Twitter e redes sociais, ou enviar notas para a imprensa. Cabe ao RP, por ser a sua área de atuação e que domina, encarregar-se desta atualização para ajudar o mais rápido possível na resolução do problema. Depois de todo o pesadelo vivido chega o momento de a empresa superar a crise e seguir em frente, porventura mais consciente de que as crises não são acontecimentos completamente negativos. Também podem gerar mudança ou adaptações positivas, como no caso mais recente e global da Pandemia, que obrigou todas as organizações e empresas de todas as áreas de especialidade a adaptarem-se a uma nova realidade, completamente inesperada. (Institute For Public Relations, 2014)

A gestão da crise passa por uma avaliação rigorosa para perceber que ocorreu bem e o que é preciso melhorar. A organização deve mostrar maneiras de melhorar a prevenção, a preparação e a resposta para as crises. Só assim ficará apta a melhorar o processo de gestão de crise. Muitos especialistas chegaram, no entanto, à conclusão de que algumas empresas dificilmente aprendem tudo com as crises, porque quando estas voltam a suceder parecem ‘esquecidas’ do que se passou na

crise anterior e acabam por não pôr em prática os conhecimentos e experiência adquiridos.

Atualmente os média sociais ajudam muito as pessoas e, em especial as organizações, a lembrarem-se das crises passadas. Sobretudo as mais trágicas ou dramáticas, como o ataque terrorista que ficou para sempre conhecido pelo ‘11 de setembro’. Sempre que uma crise atingiu profundamente uma organização, com graves impactos na comunidade, os médias baseiam-se em dois aspetos importantes: os aniversários e os memoriais.

2.5-Impacto de uma Crise na Imagem e na Reputação da organização

A maioria das organizações que existem no mundo têm um papel importante na sociedade pois, são responsáveis por prestar serviços aos seus públicos. Se acontecer algo com a organização, ela sabe que corre o risco de as pessoas perderem a confiança e como também sabe que a credibilidade é uma marca que importa cultivar, ficam atentas ao impacto que têm. Sempre que uma organização perde credibilidade ou vê a sua imagem e marca manchadas, sabe que o que está em questão é a reputação da organização.

Vimos que uma crise é um evento inesperado, mais ou menos repentino, que atinge uma organização e a desestabiliza, perturbando as suas atividades. Representa quase sempre uma ameaça financeira e pode ferir para sempre a reputação e a imagem da organização.

Durante ou depois da crise, se a reputação da organização e a sua imagem ficarem manchadas é previsível que os públicos mudem a forma de interagir com a organização e, conscientes desta mudança, os investidores podem decidir investir noutra empresa, assim como os clientes podem decidir afastar-se. Normalmente estas alterações são consideradas ‘sequelas’ da crise e revelam a forma como a organização lidou com a situação. Ou seja, se demonstrou um nível de cuidado ajustado, se teve preocupação e responsabilidade para com os *stakeholders* mais afetados pela crise. (Argenti, 2014)

Outro aspeto importante de realçar quando uma organização gere mal a crise e a comunicação de crise, é que daí pode resultar uma quebra de produção e de lucros, mas também uma quebra de confiança nas relações. Consequentemente pode acontecer que haja quem passe a falar mal da organização e estas opiniões têm tendência para se converter num ‘passa-palavra’ muito rápido, com impactos muito negativos.

A comunicação de crise afeta a organização em geral, mas em contrapartida se a organização tiver um bom/excelente capital reputacional, isso ajuda a diminuir os danos na reputação da empresa e, consequentemente, minimiza o impacto negativo duradouro provocado pela crise. O capital reputacional é crítico na medida em que a empresa acumula um conjunto de perspetivas/visões percentuais e sociais que foi estabelecida com os *stakeholders* e a forma como eles vem e percebem as marcas e as organizações. Wood (2001).

Um capital reputacional previamente construído pode criar uma proteção/resguardo durante uma crise e evitar danos na reputação e imagem da organização. Logo, uma empresa com um fraco capital reputacional pode ter problemas em dominar uma crise e ser muito difícil recuperar dessa mesma crise.

Certos profissionais de comunicação, nomeadamente os profissionais de Relações Públicas, têm como missão proteger a reputação posterior a uma crise e tentar controlar os danos na imagem. Porém, em muito dos casos de crises seria um risco centrar a comunicação de crise na perspetiva da reputação da organização junto dos seus *key stakeholders*. Isto exige que os profissionais de comunicação concentrem esforços na transmissão de mensagens aos médios no sentido de revelar as preocupações da organização com o impacto físico e psicológico das vítimas diretamente afetadas pela crise.

Segundo Coombs, (2007b), um RP tem como objetivo reunir todas as informações relevantes sobre a crise e enviá-las para os médios, informando sobre todos os aspetos que interessam e, consequentemente, mostrar que organização está com eles para os informar, enquanto presta apoio em todos os momentos e aspetos possíveis a quem foi mais afetado pela crise. Esta atitude exige preparação e

verdade, mas levada a cabo com profissionalismo, ética e rigor ajuda a melhorar a situação de julgamento negativo que a organização está a sofrer perante o público.

Só depois de se concentrar na comunicação de crise, de uma forma geral, é que a organização pode e deve focar a sua comunicação junto aos seus *stakeholders* principais e sobretudo no capital reputacional.

Durante uma crise, e no imediato, as pessoas que foram diretamente afetadas (vítimas e suas famílias) têm de ser informadas sobre o que aconteceu e a forma como aconteceu. De maneira especialmente clara e esclarecedora, a organização deve informar como está a lidar com a crise e que medidas estão a ser tomadas para proteger as pessoas. Disponibilizar informações detalhadas não é apenas essencial para satisfazer as necessidades de informação dos que foram afetados e nomeadamente reduzir o stress psicológico. É também uma expressão de preocupação real e humana. Dito por outras palavras, partilhar informações de forma aberta e interagir com o público que foi afetado através de reuniões, *feeds* de notícias, blogues e outros, é muitas vezes visto como um passo importante numa resposta potente a uma crise. Tudo isso é na maior parte das vezes feito pelos RP visto que é uma das suas principais áreas de atuação, uma vez que é suposto perceberem bem o funcionamento e processos de interação com os meios de comunicação social e, também, com as redes sociais e a internet. (Benoit, 1997, pp. 177-180; Barreto, 2017).

Para Benoit (1997) é importante avaliar e determinar até que ponto a organização foi culpada da crise, e comunicar com o grupo alargado de *stakeholders* para poderem discutir e também avaliar as medidas tomadas pela empresa para combater a crise.

Ao perceber o grau de responsabilidade que a empresa e o público atribuem à organização, os profissionais de comunicação conseguem ajustar-se melhor à crise expondo com realismo as ações da organização e, assim, minimizando também os danos causados na sua imagem.

Quando uma organização é considerada vítima, ou seja, quando para os *stakeholders* a responsabilidade da organização é reduzida - desastres naturais ou

modificações em produtos da empresa, feitas por terceiros, para dar dois exemplos comuns - ela é considerada vítima e isso pode não chegar a abalar a reputação da organização. Porém, quando a organização é vista como a principal responsável, a estratégia recomendada é o reconhecimento e assunção das suas responsabilidades, para provar que está a tomar as medidas mais ajustadas à realidade e as únicas passíveis de resolver o problema. Ao assumir a culpa, a organização minimiza os sentimentos de raiva e frustração que muitos podem vir a sentir durante ou após a crise. (Zaremba, 2010)

Assim podemos concluir que a reputação e a imagem ficam ameaçadas durante uma crise e mesmo depois que ela passar, porém tudo depende de como a organização lida com a crise, como vai geri-la, atravessá-la e superá-la, mas sobretudo como se vai responsabilizar pelas vítimas afetadas pela crise, pois a sociedade sempre espera que a empresa tenha uma resposta eficaz e assuma os danos provocados pela crise mesmo que ela não seja totalmente culpada.

3.Casos Práticos

Exxon Valdez

A 24 de março de 1989 acontecia um dos maiores e piores desastres ambientais do mundo.

Perto da meia noite de 24 de março, em Bligh Reef, no Alasca, Estados Unidos, o petroleiro Exxon Valdez, da empresa Exxon Mobil (multinacional e maior empresa de petróleo a nível mundial) colidiu num recife o que causou o derrame de 41 milhões de litros de petróleo, causando assim graves problemas para o meio ambiente e para a empresa. (Smith, 2007).

Tudo aconteceu de forma rápida. Por causa do vento forte e da corrente avassaladora, o petróleo espalhou-se por cerca de 1.500 milhas da costa do Alasca.

Tudo terá acontecido na sequência de um período de descanso do capitão Joseph Hazelwood, que deixou o comando do navio à responsabilidade de um marinheiro que não possuía experiência. Pouco tempo depois o navio bateu num iceberg.

Após o derrame estima-se que terão morrido um milhão de espécies marinhas, de aves, baleias, lontras, arenques, salmões, etc.

Apesar de não morrer nenhuma pessoa durante a tragédia, porém mais tarde perderam a vida quatro pessoas, na sequência de problemas de saúde resultantes da limpeza do petróleo na região do derrame. Na altura “o jornal Los Angeles Times descobriu que vários membros da equipa de limpeza tiveram problemas de saúde relacionados com o acidente, desde dores de cabeça a queimaduras químicas e problemas respiratórios”. (Smith, 2007).

Quando foi noticiado o acidente o Exxon reagiu mal face ao incidente, e são vários pontos que podemos apontar:

- lentidão da comunicação do incidente junto das partes interessadas;
- a Exxon Mobil culpou a comunicação social de alarmismo por dar tanta importância ao derramamento;
- o presidente do Exxon só visitou o local do acidente mais de duas semanas após a tragédia;
- o CEO da empresa só falou do caso seis dias depois da comunicação social ter pedido esclarecimentos;

- Houve atraso na limpeza do local, só começaram duas semanas depois;
- a empresa recusou a ajuda dos ativistas ambientais e dos residentes nas limpezas, o que revelou uma atitude arrogante por parte da Exxon Mobil;
- a empresa não tinha um porta-voz designado e nem o departamento de Relações Públicas estava preparado para lidar com a crise.

O Problema que criou a crise na Exxon Mobil.

No momento que uma crise começou a empresa deveria ter prestado declarações sobre o acidente e alertar o público para os riscos que podiam surgir. O Exxon não deu nenhum esclarecimento, o que foi um grande erro que a organização cometeu, pois é o dever da organização alertar o público sobre os problemas especialmente, aquelas que ameaçam a saúde pública, porém deu a perceber por parte do público que a Exxon não estavam nem um pouco preocupada com o bem-estar e com a saúde do público.

Só 6 dias depois do incidente é que o CEO fez a sua primeira aparição pública. Recusou ser entrevistado e afirmou que tinha responsabilidades mais importantes que este incidente. Às vezes os *stakeholders* perdem a credibilidade nas organizações, porque vêm a forma como se tratam as crises, vem que as organizações não se preocupam e querem afastar-se e cortar os laços que possuem com a organização. Atitude foi aceite por parte do público, visto que, não sentem seguros em continuar a confiar numa organização que não se importa/preocupa com a sociedade, o ambiente, e principalmente com os *stakeholders*, grupos de interesses que são importantes e indispensáveis para o funcionamento e sucesso das organizações.

A empresa fez comunicados a dizer que a responsabilidade era unicamente do capitão do navio. Com esta fuga às responsabilidades as ações caíram cerca de 3 biliões de dólares. Além disso pagou uma multa de cerca de 150 milhões (a maior de todos os tempos, por crimes ambientais).

Durante uma crise uma das questões importantes a ter em conta, é determinar o grau de culpabilidade da organização e neste caso, o petroleiro fazia parte da organização Exxon Mobil, portanto, a responsabilidade era inteiramente da organização (Exxon).

Mais tarde a Exxon avaliou os factos e percebeu que era fundamental assumir as responsabilidades e mostrar que estava a tomar medidas para resolver o problema e não agir como se o navio não fosse seu.

O CEO Lawrence Rawl só visitou o local do acidente duas semanas depois. Era nítido que a empresa não sabia como lidar com aquela situação, não tinha um plano de gestão de crise, nem um porta-voz treinado, nem um Relações Públicas. A Exxon não tinha uma equipa treinada nem capaz de comunicar em tempos de crise o que dificultou ainda mais a formulação de estratégias para combater a crise.

Se a Exxon tivesse lidado com a crise com um RP as consequências negativas teriam sido menores e provavelmente não haveria tantas perdas financeiras e de confiança dos *stakeholders*. Não soube responder aos ativistas que foram parceiros imprescindíveis nas limpezas do local, eles estavam lá sempre dispostos a ajudar. (Monteiro F. , 2012)

Exxon Valdez é um exemplo claro de como num espaço de duas semana a reputação da empresa ficou abalada, perdendo a confiança de todos, participação no mercado e como a falta de um plano de comunicação de crise e uma equipa treinada é importantes em tempos de crise.

Melhores estratégias que Exxon devia usar para combater a Crise:

Assumir a responsabilidade do incidente e comunicá-lo na imprensa para que as pessoas estivessem atentas visto que o derrame podia trazer problemas de saúde.

Ter num plano de gestão de crise, ter um RP e ter porta-vozes.

O CEO devia ter visitado o local imediatamente após o acidente, mostrando preocupação e solidariedade e disponibilizando ajuda, por exemplo, com a oferta de medicamentos, alimentos, vestuários por ser uma área bastante fria, etc.

A empresa deveria ter disponibilizado informações hora a hora, nos meios de comunicação social e enviar comunicados para atualizar todas as informações do incidente.

Podia dialogar com os ativistas e criarem um projeto para proteger os animais e as várias espécies em perigo.

Podemos concluir que a forma como se trata uma crise reflete-se na imagem e na reputação da organização. Devido ao incidente, esta organização entrou numa crise

profunda e transformou-se num mau exemplo sobre como lidar com uma crise. A organização sofreu graves consequências e uma delas foi perder a confiança dos seus *stakeholders*.

O Caso de Bhopal

Um dos maiores vazamentos de gás, da história, ocorreu no Bhopal, Índia. No ano de 1970 o governo indiano começou a criar técnicas para que organizações internacionais comessem a investir na indústria local. Foi assim que, uma organização americana que fabricava produtos químicos, chamada Union Carbide Corporation(UCC) foi convidada pelo governo indiano a construir uma fábrica para o fabrico do *sevin* (um pesticida geralmente usado em toda a Àsia para o combate de pragas).

No entanto, durante a proposta de implementação da fábrica foi acordado que uma percentagem significativa do investimento vinha dos investidores locais e o próprio governo ficava com cerca de 22% de participação na empresa Union Carbide India Limited.

A fábrica foi construída na cidade de Bhopal, por ser uma zona de fácil acesso dos transportes e nomeadamente pela sua localização central. Inicialmente a fábrica foi construída somente para a fabricação de pesticidas a partir de produtos químicos, como o MIC (isocionato de metila), importados da empresa-mãe, neste caso a Union Carbide Corporation. Ao detetar uma forte concorrência das outras indústrias, a UCIL decidiu expandir o seu negócio fabricando matérias-primas e produtos intermediários para a formulação do produto final (*sevin*), dentro de uma instalação, processo esse que era bastante perigoso, pois a fábrica não possuía capacidade para tal. (Broughton, 2005)

Devido à fome e secas (que agravou nos anos 80) e à falta de capital para os agricultores adquirirem os pesticidas, em 1984, a UCIL fabricava somente $\frac{1}{4}$ do pesticida. Os agricultores não estavam a consumir em grande quantidade e a empresa não estava a ter o lucro esperado. Em virtude destas situações, em julho de 1984 os gestores foram aconselhados a vender a fabrica. Porém, nenhum comprador foi encontrado e a UCIL começou a desmontar a fábrica e a retirar as principais unidades de produção.

No entanto, a fábrica continuou a operar com equipamentos e procedimentos de segurança muito baixos. O governo tinha conhecimento desta situação, mas recusou-se em reforçar a segurança industrial pesada e os encargos de control da poluição na indústria em dificuldades.

No dia 2 de dezembro de 1984 um operador que trabalhava nas fábricas notou um pequeno vazamento de gás. Três semanas antes tinham sido desligados um purificador de gás de ventilação e um projetista, dispositivos de segurança para neutralizar a descarga tóxica do sistema MIC. Portanto, devido a uma falha de segurança uma tonelada de água entrou na válvula e misturou-se com o MIC e isso fez com que a temperatura e pressão aumentassem cada vez mais, chegando assim a temperaturas máximas. Para completar, o sistema da queima de gás estava fora de ação há três meses, ou seja, a segurança era mínima, e mesmo que a água entrasse na válvula o sistema acionava os operadores da fábrica e as pessoas ficavam a saber da situação, porém o sistema de segurança não estava a funcionar.

No dia 3 de dezembro de 1984 por volta de 1 hora da madrugada, enquanto as pessoas dormiam ouviu-se um estrondo na cidade de Bhopal. A usina explodiu e libertou uma nuvem de gás no ar, nas primeiras horas cerca de 3.800 pessoas morreram (muitos dos mortos eram de pessoas que viviam nos bairros pobres e clandestinos, contruídos ao redor da fábrica). As ruas estavam cheias de cadáveres humanos e carcaças de búfalos, vacas, cães e pássaros. O desastre abalou a cidade de Bhopal causando vários problemas de saúde para a população como por exemplo, quemose ocular, vermelhidão, desconforto respiratório etc. (Broughton, 2005).

Imediatamente, todos os hospitais ficaram cheios e cada vez mais sobrecarregados. Era uma situação desconhecida e não se sabia como tratar os doentes e curá-los por falta de conhecimentos sobre produto químico. Mais de 60 mil pessoas iam precisar de acompanhamento médico devido a problemas respiratórios causados pelo desastre.

A cidade ficou toda contaminada por causa da libertação do MIC e os mortos causados pelo desastre chegaram aos 15 mil. Mais de meio milhão de habitantes ficou com sérios problemas de saúde que foram aumentando ao longo dos meses, pois a MIC é um produto químico altamente contagioso.

Como a UCC e a UCIL lidaram com a Crise?

As crises são momentos bastante críticos nas organizações pois, causam muito impacto e mudanças na reputação e na imagem das organizações. São momentos cruciais para que uma organização continue a funcionar.

A postura durante uma crise é bastante crucial e interfere na formação de opinião junto aos seus públicos de interesse. Durante uma crise é avalado se a organização é capaz de manter os seus valores.

O caso de Bhopal foi um dos piores desastres industriais da história. O desastre destruiu a cidade física, emocional, social porque não houve cuidado e não se soube proteger as pessoas.

A fábrica estava a operar com segurança reduzida, a UCC sabia que o produto que fabricava era altamente perigoso e que a fábrica estava situada num local de bastante perigo e densamente povoada. Ao montar uma fábrica perto de uma zona tão povoada a UCC devia ter um plano de gestão de crise e especialmente um plano de segurança para o caso de acontecer um acidente.

Mas, quando tudo aconteceu a UCC pôs a culpa do incidente na sua intermediária, a UCIL. A UCIL era uma subsidiária da UCC, ou seja, era totalmente controlada por ela. O governo indiano possuía uma participação de 20 % na UCIL, mas ainda assim, a subsidiária era da UCC.

O primeiro erro causado pela UCC durante esta crise triste e devastadora foi o facto de a organização não assumir responsabilidades e afirmar que a fábrica foi construída e operada pela UCIL, o que não correspondia á verdade. Tentou também manipular e esconder dados científicos em relação às vítimas dos incidente.

A UCC sabia que ao decidir mudar a fábrica para outro país, passaria a operar com níveis de segurança baixos o que era perigoso, tinha consciência que os produtos que fabricava eram bastante tóxicos.

Quando a crise começou em vez de procurar soluções e ajudar as vítimas, a UCC criou cenários falsos envolvendo sabotagem para mostrar que também era vítima. No entanto, o que se esperava é que a organização se explicasse. Doze horas depois, a subsidiária indiana foi aconselhada a não comunicar a crise a nenhum órgão de comunicação. Isso mostra que houve demora na abordagem da situação e essa foi a percepção do público.

A UCC não deu nenhum depoimento sobre a situação e isso destruiu a credibilidade que existia entre a organização, os seus *stakeholders* e o público.

Agiram de forma distante e aumentaram os danos causados na reputação e na imagem da organização porque o público pensou que a UCC não estava preocupada com a

tragédia. Famílias foram destruídas, mães perderam os seus bebés, crianças perderam os pais, avós, pais perderam os filhos e até hoje há consequências.

Neste sentido, as pessoas perderam a credibilidade na organização por não possuir uma responsabilidade social ativa e por agir de forma negligente.

A Carbide estava a fabricar um produto, mas não tinha estudado bem este produto. Ao dar-se o vazamento, recomendou tratamentos com tiosulfato de sódio, em alguns casos até resultou, no entanto, mais tarde retirou a declaração pois, este produto não era aconselhável para usar. As pessoas ficaram em pânico por não saberem como tratar a intoxicação. Nem a Carbide, a organização fabricante não sabia como tratar do MIC.

Outro ponto, que a organização falhou foi a falta de um plano de gestão de crises e não haver um Relações Públicas, nem porta-voz no local. Não tinham nada para combater uma crise.

As organizações que têm um plano de gestão de crise sabem como lidar com a crise envolvendo sobretudo as parte mais afetadas. A Carbide por não possuir um plano de crise, não soube gerir a crise de forma eficaz e acabou por agir de forma que a organização ficou totalmente comprometida perante os *stakeholders* e o público.

Se antes da crise acontecer tivessem feito simulações e testes com os porta-vozes, Relações Públicas e com os membros da organização, possivelmente possuíam alguma experiência e saberiam que numa crise tem de se agir de forma rápida, coerente e consistente.

ORP é um profissional fundamental para o funcionamento da organização, especialmente em tempos de crise por ter capacidade de atuar em vários campos e criar estratégias eficazes para combater uma crise.

Foi um erro a UCC não ter um RP e um porta-voz no local, pois saberiam conduzir a situação. Também houve problemas nas informações que chegaram à sede de Dambury, nos EUA. As linhas telefónicas danificadas dificultaram o acesso a comunicação. Um RP no local facilitava a comunicação e juntamente com um porta-voz poderiam mandar comunicados á imprensa nas primeiras horas, disponibilizar informações para tentar tranquilizar o público, etc.. A Carbide só tinha informações graças às cidades vizinhas como Nova Delhi, Bombaim e Mumbai.

No decorrer da crise, a UCC assumiu o control sem envolver a Índia. Esqueceu-se de referir Bhopal, onde estavam pessoas a morrer, outras internadas e com muitos problemas de saúde.

No entanto, por mais que a situação fosse critica, a Cardibe podia tentar gerir melhor e em vez de priorizar o público global deveria dar prioridade às pessoas em Bhopal. Ficou claro que a organização estava com medo de perder a confiança e sofrer danos na reputação por parte do público internacional, neste sentido deixou de lado o povo de Bhopal, sendo que era o público que a organização devia priorizar naquele momento. Se a UCC tivesse mostrado, no primeiro momento, preocupação, simpatia, teria minimizado acima de 10% dos danos na sua reputação.

Segundo Kellerman, (2006) “os gestores devem expressar preocupação e simpatia pelas vítimas da crise. Também é importante expressar empatia, e sempre que se justifique mostrar arrependimento pela situação criada, pois esses sentimentos ajudam as vítimas e minimizam danos reputacionais. Claro que não resolverão o problema, mas já é um caminho percorrido para o combate á crise”.

O incidente da Bhopal foi um dos piores desastres químicos da história da indústria de produtos químicos. Foi uma vergonha ver uma grande multinacional, com uma participação no mercado americano, com subsidiárias espalhada pelo mundo, a agir desta forma arrogante.

Mais tarde, a UCC assumiu as responsabilidades e pagou uma multa de cerca de 470 milhões de dólares. As ações caíram porque as pessoas estavam com receio de investir ou de comprar os seus produtos.

As empresas deviam ser espelho umas para as outras. Se a organização tivesse analisado como outras empresas lidaram com a crise, possivelmente, as coisas poderiam ser diferentes. O caso de Bhopal foi uma tragédia que nunca será esquecida.

A história do Classe A e o teste do Alce

Em outubro de 1997, a empresa Mercedes-Benz criou um automóvel que revolucionou o mercado, o Classe A. Este novo modelo destacou-se por ser um carro de perfil clássico, compacto, com um design ousado, com um formato *hatchback*. O monovolume com frente curta, com um pilar C muito próprio tinha uma altura mais elevada que um Mercedes normal. Possuía cerca de 3.575 de comprimento e o espaço interior generoso, ficou conhecido como *sandwich*. Foi projetado e fabricado de forma muito cuidadosa para que em caso de choque frontal, o motor descesse e recuasse dentro da superfície, por baixo do habitáculo, mantendo assim os ocupantes dianteiros em segurança. (Martins, 2020)



Figura 3-Mercedes – Classe. (Martins, 2020, p. 1).

Foi um carro que chamou muitas atenções e que recebeu fortes elogios. Tratava-se de um carro diferente, muito inovador e por isso foi escolhido pela empresa sueca, Teknikens Varld e pelo seu diretor Robert Collin, para fazer o teste no Alce (Moose-test).

Refira-se que o Teste do Alce surgiu em 1970 e é feito, habitualmente, na Suécia. É um exercício que consiste em desviar o carro, que circula a 60 quilómetros hora, como se estivesse a evitar bater num animal e em seguida voltar a colocar-se no mesmo sentido em que seguia, ou seja, o motorista tem de sair do caminho da faixa esquerda e tem de fazer uma manobra de forma rápida, e mudar para a faixa direita novamente depois da simulação da situação.

A Mercedes decidiu que o Classe A ia participar no *moose-test* que aconteceu no dia 22 de outubro de 1997. Porém, nem tudo correu como esperado e o automóvel capotou no exercício ao desviar-se do alce. Não aconteceu nada de grave com “o animal” (era um boneco) mas as pessoas que estavam dentro do automóvel sofreram ferimentos leves, arranhões e reclamaram de dores nas costas e no pescoço. Um dos principais fatores que

contribuíram para o teste ter corrido mal, terá sido a incompatibilidade existia entre a altura do centro de gravidade e a largura da pista. O centro de gravidade é o ponto do automóvel em que o seu peso está equilibrado da frente para trás, de um lado para o outro, de cima para baixo. Neste caso, o classe A tem um perfil exageradamente alto e uma gravidade alta, o que aumenta severamente a instabilidade do carro em curvas severas. Outro fator é a suspensão traseira, rígida, do carro que ao ser construída foi concebida para economizar espaço, porém isso levou a um rompimento acelerado, nos limites externos de aderência dos pneus relativamente à configuração clássica. (Martins, 2020)

Ao reprovar no teste, as pessoas sentiram que o Classe A não era tão seguro. A agravar a situação todos os meios de comunicação social do setor automóvel divulgaram a notícia do fracasso no teste. Com isto, a organização registou elevados danos financeiros, de imagem/reputação, depois de ter investido cerca de 1,5 bilhões de euros no fabrico do carro. A opinião pública mostrava-se assustada e confusa e questionava-se como foi possível isto acontecer com a Mercedes-Benz, uma das melhores fabricantes de carros, em qualidade e segurança.

Como é que a Mercedes agiu durante a Crise?

Às vezes nem tudo corre da maneira planeada. Devemos dar muita atenção a situações, que podem causar uma crise organizacional.

Inicialmente a Mercedes não deu a devida importância ao caso, afirmando que não era necessário responder, oficialmente, sobre este assunto só porque um teste não tinha corrido da forma esperada.

A organização não aceitou que se tratasse de um problema de segurança em relação ao classe A e tentaram ridiculizar publicamente o jornalista Robert Collin que dirigia o carro que capotou. Até pensaram na hipótese de colocar uma ação judicial contra ele, por acharem que ele estava a inventar factos contra o novo automóvel que, para a Mercedes, era um dos carros das mais seguros que tinham fabricados. Alegaram ainda, com toda a convicção, que o classe A era vítima deste incidente, vítima de uma manobra extrema, realizada sob condições exóticas, como sugerido no teste do alce. A organização disse “podem dar gorjetas a qualquer carro do mundo se realmente quiserem”.

As atitudes de arrogância não pararam por aqui. A Mercedes insistia que o carro era totalmente seguro e que o verdadeiro culpado era o fabricante das rodas Goodyear porque segundo a Mercedes, o capotamento ocorreu apenas com o automóvel equipado com o

modelo GT2 da Goodyear. Assim, a Mercedes suspendeu a Goodyear como fornecedora do classe A e foi oferecida aos proprietários a oportunidade de trocar os seus pneus.

Através destas atitudes percebe-se que a Mercedes não foi capaz de admitir as suas falhas na produção e engenharia da classe A.

Com isto houve uma reação muito negativa na comunicação social e nos consumidores que viam a Mercedes mais preocupada em atirar as culpas para terceiros em vez de assumir responsabilidades e apresentar uma resolução do problema o mais rápido possível, visto que era uma situação que estava a pôr em risco a segurança das pessoas.

A notícia espalhou-se nos jornais internacionais. A Mercedes tornou-se motivo de piada pela Europa e criaram-se piadas como esta “como você estaciona a Mercedes classe A? dirijo ao lado de um espaço até cair lá para dentro”

Nesse tempo a Mercedes tornou-se alvo de piadas em vários *show-masters*, jornais, revistas porque ninguém percebia que uma das maiores e mais poderosas organizações do mundo reprovava no teste do Alce.

A partir do momento em que se tornou um caso de segurança, o episódio do Teste do Alce, causou uma crise organização. Outros jornalistas voltaram a repetir o teste e confirmou-se que havia sérios problemas que precisavam ser resolvidos pois a vida das pessoas estava em jogo.

A Mercedes-Benz foi bastante resistente a assumir as responsabilidades de trazer para o mercado um produto inseguro. No entanto, a empresa sabia através dos testes iniciais que o carro estava abaixo do padrão que tinham em mente e que seis meses antes do lançamento, um teste-drive realizado por um membro da Daimler-Benz mostrou que era necessário melhorar ainda mais o design do carro, no entanto a empresa ignorou o resultado dos testes anteriores e trouxe um carro inseguro ao mercado.

Após confirmarem a baixa estabilidade de segurança do veículo, a Mercedes mudou de estratégia, pois viu que a situação estava a ficar mais séria do que imaginavam, e que a imagem e a reputação da organização estava a ficar cada vez mais manchada, e isso porque estava a conduzir a crise de uma forma inadequada.

Embora as organizações não possam prever as crises, é sempre importante terem em mente que podem surgir de forma repentina e abalar a estrutura organizacional, as suas atividades e o clima organizacional. As crises trazem sérios problemas para as

organizações e no caso da Mercedes tornou-se grave porque a empresa não soube geri-la. No entanto, finalmente decidiu-se mudar de estratégia e assumiu a responsabilidade. Através do departamento de RP, o Presidente da administração fez uma declaração à imprensa pedindo desculpas ao público e principalmente aos *stakeholders* por ter colocado um carro no mercado que não era seguro.

Comunicar bem é sempre um dos passos crucial para combater uma crise, comunicar abertamente e envolver-se com os afetados através da imprensa, jornais, notícias, na maioria das vezes, é visto como o primeiro passo para combater uma crise.

Ao assumir que a Classe A não era seguro, a Mercedes decidiu tirar todos os carros do mercado e suspendeu a entrega dos novos pedidos. Os proprietários do classe A tiveram oportunidade de escolher entre ter o carro remodelado, ou trocar por um veículo aprimorado que possuía um nível de segurança elevado.

Durante 12 semanas trabalharam arduamente para melhorar a segurança do carro, ou seja, o produto ficou totalmente parado durante todo esse tempo. Enquanto estavam a trabalhar nas mudanças do classe A, a Mercedes teve a brilhante ideia de, em vez de tentar justificar algo que era óbvio, resolve aproveitar a comunicação social mundial e começou a usar a situação e a criar anúncios publicitários à volta do Teste no Alce e do Classe A. Anúncios esses que foram publicados em muitos jornais e revistas, criaram-se brinquedos como alces e adesivos que foram distribuídos pelos clientes e concessionários na Alemanha. Esta foi uma estratégia inteligente, pois o público viu que realmente a organização estava a tomar medidas para resolver a crise e a tornar a situação mais engraçada, leve, ajudando a minimizar o sentimento de raiva, frustração dos *stakeholders*.

Mais tarde o Classe A ficou pronto e estava totalmente modificado, o chassi foi alterado, as molas e os pneus ficaram mais largos, amortecedores e perfis mais baixos, para diminuir o centro de gravidade. As barras anti rolagem tornaram-se mais rígido para permitir o rolamento da carroceria e a traseira ficou mais larga. Após todas estas modificações os especialistas afirmaram que o Classe A já reunia todas as condições para passar no Teste do Alce, mas ainda assim, a Daimler _Benz preferir adicionar o ESP-programa eletrónico de estabilidade que serve para reduzir o risco acidente assim que se deteta quando o motorista está com o pedal, numa situação de pânico.

O novo veículo ficou pronto! Mas, antes do baby-Benz voltar ao mercado, o diretor Jurgen Schrempp foi o primeiro a fazer o moose-test, no dia 10 de dezembro, para mostrar

aos clientes que o Classe A era totalmente seguro. Ainda anunciou em 180 jornais Alemães e nas maiores redes de televisão o seguinte; “o fato é que cometemos um erro, mas consertamos e aprendemos a lição”. Ainda usaram várias estratégias com o lema aprender com os erros. Realmente a mercedes errou, mas mostrou-se que a organização conseguiu reforçar a sua responsabilidade social.

Convidaram especialistas e jornalistas para fazer o teste, especialmente o Robert Collin que tinha participado no teste anterior quando o carro capotou. Depois do teste o jornalista garantiu que o novo Classe A era, totalmente, seguro.

Sugerido pelo diretor das Relações Públicas, o Ex fórmula 1 Niki Lauda foi também chamado para fazer o teste, pois era especialista e era uma autoridade sobre a segurança de automóveis na Europa. Esta estratégia foi bastante sagaz pois o público dá muita importância quando é alguém que tem muita experiência sobre o assunto e um certo carisma na sociedade. Podemos perceber que a existência de um RP durante uma crise é sempre indispensável, pois é responsável por planejar as melhores estratégias para resolver uma crise. Tem responsabilidades acrescidas em tempos de crise, porque fica encarregado de defender o público e a organização, para reduzir prejuízos e para garantir o bem-estar e segurança de todos.

No final dos testes tanto os jornalistas como os especialistas declaram que o novo classe A era totalmente seguro e que era muito diferente do antigo, que agora podiam comprá-lo sem receios.

Ao colocarem o carro, novamente, no mercado a mercedes não aumentou o preço. Optaram por deixar o preço anterior já tinha perdido alguma confiança dos seus consumidores e era justo deixar o preço inicial, apesar dos mais de 100 milhões que tiveram de reinvestir nas alterações do carro. As pessoas que tinham encomendado o Classe A receberam todos os carros com o modelo melhorado e pelo preço original.

O novo classe A recebeu muitos elogios e passou a ser designado o “volante de ouro” pelos maiores jornais. Recebeu o prémio para melhor carro da sua categoria da indústria automobilística.

Este caso com a Mercedes foi e será mencionado, sempre, por ser um dos casos mundialmente conhecidos pela inteligência da organização e sobretudo do departamento de comunicação. Um RP é fundamental numa situação de crise.

A Mercedes passou esta crise grave, foi alvo de severas críticas e motivo de chacota a nível mundial, devido à sua atitude de arrogância. Tudo mudou quando assumiram responsabilidades e começaram a fazer uma boa comunicação. Segundo Lampreia (2007, p.8.) “durante uma crise cerca de 80% das ações desenvolvidas são atividades de comunicação”.

Os profissionais de comunicação têm um papel importante nas crises, especialmente o RP e os porta-vozes. Durante a crise os profissionais de RP trabalharam com os membros da organizações e desenvolvem ações e estratégias que ajudar a resolver a situação.

O risco das pessoas se afastarem de uma empresa e investirem numa outra é a situação mais provável. No entanto, a Mercedes soube agir de forma rápida e passou de arrogante a preocupada e empática.

Saber lidar com as crises é crucial, criar estratégias e ter responsabilidades social é um dos pilares fundamentais para combater uma crise. Neste caso a Mercedes passou a ter uma postura de arrependimento, simpatia, preocupação tornando a situação mais leve e tranquila, e esses sentimentos minimizam danos reputacionais e perdas financeiras.

Um dos porta-vozes da crise da Mercedes não quis afirmar os valores que a empresa gastou com as novas campanhas publicitárias, mas anunciou que foram financiadas com fundos arrecadados na campanha anterior e que os anúncios anteriores foram baseados no tema “aprender com os erros”. Souberam usar um aspeto negativo a seu favor, porque depois de mostrar que se arreponderam, mostraram que aprenderam com os erros. É de aplaudir a estratégia e atitude da Mercedes ao tratar a crise.

Caso Tylenol

O caso Tylenol é considerado um exemplo positivo na forma de atuar de um profissional de relações públicas uma vez que a empresa Johnson&Johnson (J&J) soube conduzir muito bem este episódio de crise. Este caso teve início em 1982, em Chicago, nos EUA. Tudo começou quando surgiram rumores de que havia pessoas a morrer envenenadas na sequência de terem tomado um medicamento chamado Tylenol, cujas cápsulas poderiam conter cianeto.

Esse medicamento era um dos mais vendidos pela J&J, a empresa que detinha cerca de 35% do mercado norte-americano de analgésico para adultos, vendidos em balcão. A empresa registava vendas deste fármaco no valor de 450 milhões de dólares, por ano, o que representava mais de 15% dos lucros da J&J.

Quando as notícias das mortes se espalharam pelos jornais, televisões e rádios, a empresa reuniu-se de imediato com a empresa subsidiária e fabricante do medicamento, a *MC Neil Consumer Products Company*. Desta reunião, que juntou os mais altos dirigentes das empresas, saíram medidas de intervenção urgentes no sentido de garantir a resolução do problema e assegurar o bem-estar das pessoas.

No início da crise a J&J assumiu, nas primeiras explicações dadas à imprensa, que tinha havido uma falha durante o processo de fabricação e que um dos produtos tinha sido alterado com cianeto. A Johnson&Johnson quis passar de culpado a vítima, no entanto, algum tempo depois, a comunicação social divulgou que o cianeto era utilizado como agente analítico para testar o Tylenol, nos estágios de matérias-primas e no produto final. Isso mostraria que a J&J mentiu quando afirmou que o produto sofreu alterações no processo de fabrico e de seguida preferiu agir de forma acertada e assumir a responsabilidade dos factos.

Laurence G. Foster, RP da empresa, aconselhou a J&J a cooperar com a comunicação social e alertou o público sobre o perigo do medicamento. Explicaram que, antes desta falha o cianeto era utilizado nos laboratórios para a realização de testes e não na produção do Tylenol. (Moraes, 2016).

A empresa constatou que era necessário colocar especialistas a gerir este problema e para isso criaram um comité de relações públicas, formado por sete membros, incluindo um executivo de RP e um representante da Burson Marsteller, uma das maiores empresas de

RP dos Estados Unidos. O comitê reuniu várias vezes durante as semanas seguintes para resolver os problemas que iam surgindo dia a dia.

A empresa afirmou que “a principal preocupação, desde logo, foi quanto à segurança de 100 milhões de americanos, consumidores de Tylenol. Embora o problema, aparentemente, estivesse circunscrito ao Estado de Illinois, era preciso não esquecer que qualquer atitude a ser tomada, precisava considerar os milhões de consumidores dos demais produtos da Johnson & Johnson (nomeadamente tampões, remédios, produtos para bebês, artigos de primeiros socorros, contraceptivos) e as futuras consequências no mercado. Não podiam ser deixados de lado os seus 38 mil acionistas e 77 mil empregados, que poderiam ser afetados”.

A empresa partilhou também que “a primeira sugestão foi a de retirar o Tylenol apenas das áreas mais afetadas pelas mortes dos consumidores. Mas o comitê resolveu recolher todo o produto existente no mercado norte-americano, totalizando 31 milhões de embalagens do analgésico, o que levou a um prejuízo de 50 milhões de dólares, numa altura em que o Tylenol representava cerca de 7% da faturação. (Moraes, 2016, p. 4).

Durante a crise alguns jornais chegaram a declarar que o Tylenol tinha acabado, mas isso não correspondia à verdade, uma vez que as cotações das ações da empresa só caíram cerca de 7% no mercado.

Razões para o caso da Tylenol ter sido considerado um grande exemplo de Boas Práticas de Relações Públicas.

No dia 29 de setembro, de 1986, uma crise chegou a uma das maiores organizações dos EUA, a *Johnson&Johnson* desestabilizando a organização, os seus *stakeholders* e a opinião pública.

Um dos primeiros aspetos positivos na abordagem desta crise foi o assumir de responsabilidades da empresa e uma boa comunicação da situação. A comunicação de crise é um processo muito complexo, pois as empresas têm de analisar os factos e tomar rapidamente muitas decisões. Neste caso a J&J foi rápida a cooperar com a comunicação social e anunciou o que se estava a passar. A maioria das pessoas estavam informadas.

O departamento de Relações Públicas da empresa foi o grande “motor” de todo o processo, por isso devemos sublinhar a importância de ter um RP nas organizações pois

sabem fazer a gestão das crises. Esta atuação do RP serviu para fortalecer a credibilidade da organização.

Outra medida importante foi a criação de um comité de estratégia do departamento de RP, com reuniões consecutivas, a partir da análise de mais de 125 mil recortes de jornais com notícias do Tylenol. A preocupação com o público nacional e internacional tornou-se o centro de todas as estratégias de intervenção que teve em conta também os acionistas e os trabalhadores da empresa.

Outra medida importante foi a decisão de recolher todos os produtos do mercado americano mesmo que isso implicasse enormes perdas. No entanto, esta medida foi polémica porque as autoridades de investigação criminal consideravam que seria mais difícil perceber quem eram os verdadeiros responsáveis. No entanto, o público percebeu que a organização não está preocupada apenas com os seus lucros. As pessoas mostraram-se empáticas com os problemas que a organização estava a passar, perceberam o lado da organização. Isto revela o bom exemplo da J&J, principalmente por querer prevenir mais mortes por causa do Tylenol.

A empresa podia explicar que os componentes do cianeto eram utilizados somente nos laboratórios da *Mcneil* e que a *J&J* não tinha conhecimento. No entanto, a *J&J* não receou e esclareceu tudo. Agiu de forma rápida na divulgação de todos os factos.

Outra atitude positiva neste caso foi o papel do diretor da empresa, James E. Burke que participou em vários programas da televisão, conferências e entrevistas, visto por milhões de pessoas. Mostrou-se preocupado e sincero com a divulgação de todos os dados deste caso e isso minimizou os danos causados na reputação, imagem e confiança da empresa.

Entretanto, as novas embalagens do produto eram exibidas na publicidade e anúncios a informar que o produto era totalmente seguro. As pessoas mantiveram a sua confiança e não tiveram medo de consumir os novos produtos da *J&J* resultado da boa comunicação que foi feita.

Reflexão Final

As crises organizacionais são sempre inesperadas, mas é importante que todas as organizações tenham um plano de gestão de crises. Os planos de crise dividem-se em três fases: pré-crise, crise e pós-crise. Como vimos anteriormente, essas fases são pontos chave de todos os processos de crise. Quando surge uma crise é importante que a organização transmita uma postura de honestidade, que saiba agir com rapidez, clareza e transparência para resolver a situação de crise e para reduzir os danos que a crise trará à organização a nível da reputação e da imagem. É de extrema importância manter todas as partes interessadas/*stakeholders* e opinião pública bem informada, demonstrando que há uma preocupação com a situação e que a organização assumirá as suas responsabilidades no caso.

A comunicação de crise é uma das formas que a organização tem para proteger, recuperar e limpar a imagem da organização e evitar que os valores da organização sejam colocados em causa. Quando uma organização não tem um plano de gestão de crise, nem porta-vozes treinados para comunicar durante e após a crise, os danos serão sempre maiores para a organização. Neste sentido é essencial que haja nas organizações profissionais na área das relações públicas para tratar dos vários assuntos, nomeadamente treinar os porta-vozes, orientar os demais profissionais dentro da organização de forma que a gestão da comunicação seja a melhor possível e para que não sejam veiculadas informações erradas ou contraditórias. Percebe-se que em momentos de crise é importante que a organização disponibilize informações claras. Muitas empresas sofreram danos graves, que em alguns casos culminaram em falência, por não tomarem as melhores medidas para gerir a crise. Exemplos disso são os casos da Bhopal e da Exxon Valdez, empresas que tiveram crises em épocas diferentes, mas com histórias e resultados idênticos. Quando estas empresas decidiram reagir perante a crise e mudar as estratégias de gestão de crise já era tarde demais.

Pode-se concluir que uma das melhores estratégias para gerir uma crise é que a organização assuma a sua responsabilidade na situação que originou a crise, que alerte os clientes e a opinião pública sobre os riscos associados ao caso, de forma a priorizar a segurança pública e o bem-estar das pessoas, especialmente as que estão envolvidas diretamente com o problema, neste caso os *stakeholders*.

Como estudante de comunicação e relações públicas, tive a oportunidade de estudar e aprofundar este tema que considero muito interessante. Aprendi como é imprescindível saber gerir uma crise e o papel determinante que os profissionais de relações públicas desempenham. Quero sublinhar o enorme conjunto de conhecimentos que adquiri e aprofundei sobre este tema e que me vai ajudar a desempenhar melhor a função de Relações Públicas nas organizações onde posso vir a passar. Percebi a importância de existirem boas relações entre os PR e os *stakeholders*, que são pilares fundamentais na imagem de muitas organizações.

Considero que a comunicação e a gestão de crises são áreas que devem continuar a ser estudadas e desenvolvidas para que todas as organizações tenham uma melhor abordagem a situações de crise para minimizar os danos que todas as crises desencadeiam.

Bibliografia

- Abudo, A. (2021). *Comunicação de Crise na Política da República de Moçambique*. Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna., Lisboa.
- Argenti, P. (2003). *Corporate Communication* (2 ed.). New York: McGraw Hill Irwin.
- Argenti, P. (2014). *Comunicação Empresarial: a Construção da identidade, imagem e reputação* (6ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil : Elsevier.
- Barreto, H. o. (2017). *Comunicação de crise em contexto Hospitalar: um estudo de caso no Hospital Samaritano em João Pessoa*. Mestrado, Paraíba. Obtido em 12 de Março de 2023
- Barton, L. (Junho de 1993). SAGE Journals . *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos.*, 56, p. 13.
- Barton, L. (2000). *crisis in organizations* (2 ed.). Boston: Cengage Learning.
- Bastos Gonçalves , j. C., & Almeida Fachada , C. P. (Agosto de 2021). *Revistas Ciências Militares. Comunicação em tempos de Crise.*, pp. 317-319.
- Benoit, w. (1997). *Public Relations Review. Discurso de Reparação de Imagem e Comunicação de crise.*, pp. 177-180.
- Bland, M. (1989). *Novo Manual das Relações Públicas*. Lisboa, Portugal : Presença.
- Broom , G. M., & Dozier, D. M. (29 de Janeiro de 2007). Science Direct. *Advancement for Public Relations role models, Public Relations Review.*, pp. 37-56.
- Broom , G. M., & Smith , G. D. (1979). *Public Relations Review*.
- Broughton, E. (10 de Maio de 2005). *Environmental Health. The Bophal disaster and its aftermath: a review*. Obtido em 13 de Março de 2023, de [ile:///C:/Users/User/Desktop/Bhopal/The%20Bhopal%20disaster%20and%20its%20aftermath_%20a%20review.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/Bhopal/The%20Bhopal%20disaster%20and%20its%20aftermath_%20a%20review.pdf)
- Cabrero, M. B., Cabrero, J., & Cabrero, J. D. (2001). *O livro de ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, J., & Vasconcelos, M. (2006). *Gestão de Crise*. Lisboa, Portugal : Editorial Presença (1 de janeiro de 2006).
- Cesca, C. G., Garcia , B., Simões , R., Sousa , P., Gaio , S., & Fortes , W. (s.d.). *Relações Públicas e as suas interfaces*. Brasil : Summus editorial.
- Checkland, P. (Setembro de 1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. UK: Wiley Editora.
- Chiavenato , I. (1987). *Teoria Geral da Administração* (3ª ed., Vol. 2). São Paulo , Brasil .
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução a Teoria Geral da Administração* (3ª ed.). São Paulo.
- Coombs, T. (2006). *Código vermelho na sala de reuniões: gerenciamento de Crises Organizacional*. Road West, EUA: Praeger.
- Coombs, T. (2007a.). *Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and responding*. (2ª ed.). Los Angeles, EUA: Westboard CN Praeger.

- Coombs, T. (2007b.). protegendo a reputação de organização Durante uma crise:o desenvolvimento e aplicação da teoria situacional da comunicação de crise. *Revisão de Reputação*, pp. 1-14.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2002). Management communication Quartely. *Ajudando os gerentes de crise a proteger os ativos reputacionais: testes iniciais da teoria situacional de crises*, pp. 165-180.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: a guide the theory and practice*. London: Sage Publications.
- Crandall, W. R., Parnell, J., & Spillan, J. (2014). *Crisis Management-Leading in the new strategic landscape* (2º ed.). California, EUA: SAGE.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom , G. M. (2000). *Effective Public Relations* (8 ed.). Madison, EUA: Prentice Hall.
- Diegues, S. (2011). *A Comunicação de Crise e a Web 2.0:Um retrato de Empresas Portuguesas*. Mestrado , Universidade da Beira interior:Faculdade de artes e letras., Lisboa. Obtido de <http://bocc.ufp.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2011-silvia-diegues.pdf>
- Doorley, J., & Garcia , F. G. (2000). *Gestão da Reputação:A chave para relações públicas e comunicação corporativa bem-sucedidas*. Oxfordshire, Reino Unido: Routledge.
- Fink, S. (2013). *Gestão de crise:the definitive Guide to managing the message*. Los Angeles, EUA: McGraw Hill.
- Forni, J. J. (23 de Setembro de 2015). Comunicação e Crise. *Crise da Volkswagen atropela a ética e derruba CEO*. Obtido em 12 de Março de 2023, de <http://comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/854-crise-da-volkswagen-atropela-etica-e-derruba-ceo>
- Garcia , M. M. (1999). *As Relações Públicas*. Lisboa: Estampa.
- Garcia , M. M. (1999). *Relações Públicas:a diplomacia e a imagem das Relações Públicas;ética e os códigos de conduta;o perfil adequado das relações*. (1º ed.). Estampa.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria e História das Relações Públicas*. Porto: Porto.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, EUA: Holt, Rinehart and Winston.
- Hatch, M. J., & Schutlz, M. (2000). *Scaling the tower of Babel:Relational differences between identity, image and culture organizatios*. Oxford University Press, UK.
- Institute For Public Relations. (23 de Setembro de 2014). *Grenciamento de Crises e de Comunicações*.
- Kellerman, B. (Abril de 2006). *Havard Bussiness Review*. *quando um líder deve pedir desculpas e quando não?*, 84(4), pp. 73-81.
- Kunsh, M. M. (2002). *Planejamento De Relações Públicas Na comunicação integrada*. (2º ed ed.). (W. L. Kunsh, Ed.) São Paulo , Brasil : Summus Editorial .
- Lampreia , J. M. (1983). *Técnicas De Comunicação:Publicidade,Propaganda e Relações Públicas*. (2º ed.). Mira-Sintra, Portugal.

- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa : Texto Editor.
- Lefler , M. P. (2011). *90 técnicas de Comunicacion e Relaciones Públicas:Manual de Comunicacion*. Barcelona: Profit Editorial.
- Lerbinger, O. (1997). *O Gerenciador de crises:Enfrentando riscos e Responsabilidades*. (i. Lawrence Erlbarum associates, Ed.) Boston , EUA.
- Lloyd, H., & Lloyd , P. (1980). *Relações Públicas:As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa*. Lisboa : Presença .
- Lloyd, P., & Lloyd , H. (1984). *Relações Públicas:As técnicas de Comunicação no desenvolvimento da Empresa*. Lisboa: Presença.
- Martins, P. (25 de Fevereiro de 2020). *Ekonomista. História do Classe A e do teste do alce*, p. 2.
- Monteiro, F. (14 de Agosto de 2012). Público . *Exxon Valdez, o navio maldito vai finalmente desaparecer*. Obtido em 13 de Março de 2023, de file:///C:/Users/User/Desktop/Exxon%20Valdez/Exxon%20Valdez,%20o%20navio%20maldito%20vai%20finalmente%20desaparecer%20_%20Ind%C3%BAstria%20_%20P%C3%9ABLICO.pdf
- Monteiro, R. L. (2018). *A Gestão Da Comunicação de crise e as reações dos consumidores no Facebook:um estudo Sobre a Ryanair*. Mestrado , Porto . Obtido em 11 de Março de 2023
- Moraes, M. d. (3 de Outubro de 2016). Portal RP. *Caso Tylenol: Um bom exemplo de RP*, pp. 1-6.
- Moss , D., & Warnaby, G. (1997). *Strategic Perspective for Public Relations*. In Kitchen,*Public Relations: Principles and Practice*. London.
- Moura, C. P. (2008). *História das Relações Públicas-Fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre , Brazil : EDIPUCRS.
- Pereira, F. C., & Mendes , A. M. (2006). *De ameaças a oportunidades;*. Lisboa: SÍLABO.
- Schultz, M. (2000). *The expressive organization* (1^o ed.). Oxford university, UK.
- Smith, R. (2007). *Exxon Valdez oil spill*, pp. 3-7.
- Soares, J. (03 de Setembro de 2011). Apontamentos para uma história da Relações Públicas em Portugal. *06*, pp. 95-115. Obtido de Comunicação Pública.
- Sturges, D. (1994). *Management Communication Quarterly. comunicando através da crise:uma estratégia patra a sobrevivência organizacional.*, pp. 297-298.
- Sung, M. (2004). *Toward a model of strategic management of public relations: scenario building from a public relations perspective*. Maryland . Obtido de <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/2086/umi-umd-2053.pdf>
- Taylor, M., & Kent, M. (2007). *Public relations Review. Taxonomia de respostas mediadas à crise.*, pp. 140-146.
- White , J., & Laura , M. (1996). *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. (1 ed.). Boston, EUA: Addison-Wesley Longman Ltd.

Wood, E. (2001). *The Public Relations Handbook:Corporate Identity*. (1 ed.). London, Reino Unido: Routledge.

Zaremba, A. J. (2010). *Crisis communication_Theory and practise*. New York : M.E. Sharpe.