



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS AVANÇADO IPAMERI
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

Gerenciamento para crises de imagem: um estudo bibliográfico sobre os conceitos e aplicações

BORGES, Lucimar Teodoro¹
CALDAS, Marilene Alves²
LEÃO, Vinicius Marçal³
LIMA, Rhennan Lazaro de Paulo⁴

RESUMO

Este trabalho de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial apresenta como proposta a realização de uma pesquisa bibliográfica que versa sobre os conceitos e aplicações das crises de imagem por meio de ações que corroboram para a minimização de suas consequências. Discute-se como as organizações podem evitar os impactos das crises de imagem, ao mesmo tempo que demonstramos a importância da disseminação de trabalhos acadêmicos que são elaborados nessa temática. Para isso, buscou-se, por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, apresentar as consequências e os impactos das crises de imagem para as organizações, no propósito de explorar a importância do gerenciamento de crise de imagem por meio de material teórico. É preciso dar atenção a todos os fatores que estejam relacionados com as atividades empresariais para, por meio desta abordagem, explorar as alternativas preventivas e corretivas. O estudo revelou que um bom planejamento de Gerenciamento de Crises de Imagem deve estar presente no Planejamento Estratégico da empresa, bem como as ações, preventivas e corretivas, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Palavras-Chaves: Crises de Imagem; Gerenciamento de crises; Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

As crises de imagens são cada vez mais comuns no dia a dia das organizações, desde um pequeno acontecimento, por exemplo, quando um cliente que se sentiu indisposto ao consumir determinado alimento, até a acontecimentos com impactos maiores, como a queda de um avião. Apesar de apresentar particularidades, ambas as situações podem se tornar catastróficas para a imagem das empresas responsáveis pelo produto/serviço. O aumento da

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: lucimarteodoro469@gmail.com.

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: marycaldas@gmail.com.

³ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: vinicius2.1leao@gmail.com.

⁴ Orientador, Mestre em Educação (UFRRJ), Bacharel em Administração (FAI) e Professor do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. E-mail: rhennan.lazaro@ifgoiano.edu.br.

velocidade dos meios de comunicação, especialmente das redes sociais, e a falta de ética da concorrência, principalmente através da fabricação de *fake news*, tornaram-se um agravante na disseminação de conteúdos que criam e/ou fortalecem as crises de imagem.

Tais crises podem trazer inúmeras consequências negativas para a imagem das organizações, bem como de seus dirigentes e funcionários. Se não for realizado um gerenciamento eficaz da crise, um acontecimento, seja ele pequeno ou grande, pode criar proporções incontroláveis, que causarão prejuízos, processos judiciais, inclusive com indenizações, e, na pior das hipóteses, o fechamento da empresa. Considera-se também os prejuízos para as pessoas envolvidas e para a comunidade da qual faça parte.

Mas o que são estas crises e quais seus tipos? Como é possível evitar ou minimizar as consequências geradas por elas? Existem protocolos a serem seguidos na intenção de criar um passo a passo para a gestão das crises? Nestas indagações, observa-se que não há muitos trabalhos e estudos que tratam sobre este tema. É uma área pouco explorada, com muito ainda a ser pesquisado e estudado.

Destarte, o presente trabalho visou realizar uma pesquisa qualitativa viés pesquisa bibliográfica sobre os conceitos e aplicações das crises de imagem por meio das ações que corroboram para a minimização das consequências. Dentro deste contexto, foi buscado: (a) apresentar os conceitos referentes a crise de imagem a partir de estudos teóricos; (b) identificar os impactos negativos das consequências das crises de imagem; (c) investigar as medidas corretivas que são tomadas atualmente para o contorno das consequências referentes as crises; e (d) contribuir com as pesquisas científicas sobre o tema abordado.

A organização das nossas discussões em formato textual foi da seguinte maneira: (a) no primeiro momento foi discutido o que é crise e quais seus principais tipos; (b) em seguida foi apresentado como as organizações estão lidando com o gerenciamento destas crises na atualidade; (c) posteriormente foi apresentada uma investigação sobre a Cultura do Cancelamento, assunto novo e relevante nos dias atuais; e, por fim, (d) foram descritas as discussões concernentes ao tema proposto e (e) as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa versa sobre um tema que desde sempre, direta ou indiretamente, afeta o andamento das atividades empresariais, qual seja: o gerenciamento das crises de imagem. Independente se seja um escândalo na esfera trabalhista, sobre um posicionamento

político, sobre um comportamento social, sobre problemas na gestão, entre outros, ocasionarão a redução da lucratividade e até mesmo a falência. Segundo Paula (2014, p. 17):

O significado da palavra “crise” tem origem grega na palavra *krisys*, que significa ruptura, ou seja, uma quebra capaz de afetar significativamente a estrutura da organização a ponto de abalar vários dos seus aspectos institucionais. Essa quebra pode trazer danos reversíveis à sua imagem, ao setor financeiro, atingir seus diferentes públicos, em resumo, ela pode acabar com todo o investimento a longo prazo exercido para mantê-la em operação (PAULA, 2014, p. 17, grifo da autora).

Tal ruptura pode gerar problemas permanentes diante de seu enfrentamento, os quais são detalhados neste estudo. Ademais, versa-se também sobre a postura a ser adotada pela organização para solucioná-los, tendo em vista que, de acordo com Nascimento (2007, p. 14),

“As crises de imagem tornaram-se comuns nos dias atuais. Vivemos rodeados por episódios que, de alguma forma, fogem da normalidade de qualquer empresa. Nesse momento, é preciso ter mecanismos eficientes para contornar e controlar os problemas apresentados pelas crises [...]”.

Esses episódios não devem ser ignorados, por isso este estudo buscou traduzi-los de forma clara e concisa para colaborar com as referências acerca do tema.

2.1 O que é crise?

A compreensão sobre o que é crise é complexa, por isso é preciso dar atenção a todos os fatores que estejam relacionados com as atividades empresariais e que de alguma forma possam colaborar com mudanças no cenário mercadológico e, conseqüentemente, mudanças na imagem da organização. De acordo com Paula (2014, p. 19):

Definir o que é crise não é tarefa fácil, mas é possível apontar alguns aspectos que se destacam quando uma possível situação crítica está iminente: uma quebra significativa no cotidiano dos serviços e funcionamento da instituição; interesse da mídia; inclusão na pauta social; influência na opinião pública; danos à imagem da organização; transtorno; necessidade de ações que sejam rápidas e eficazes [...] (PAULA, 2014, p. 19).

Destarte, a crise pode ocorrer em qualquer empreendimento, independente do setor econômico ao qual pertença, pois elas não são formadas apenas pela má administração das atividades internas. As atividades das empresas também são influenciadas por fatores externos que estão relacionadas a aquisição de insumos, a criação de novos produtos, a operacionalização das atividades, ao beneficiamento e/ou industrialização do produto, além do relacionamento com o mercado.

Segundo Forni (2013a, p. 6 *apud* PAULA, 2014, p. 18):

Ao contrário do que o senso comum admite, são poucas as crises decorrentes de eventos surpreendentes. Há uma corrente entre os gestores de crises preconizando a dificuldade de administrá-las, por que em geral, chegariam de surpresa. Essa é uma premissa bastante controversa entre os analistas de gestão de crises. Na quase totalidade dos casos, não há o efeito surpresa. Somente acidentes relacionados com a natureza, os chamados “atos de Deus”, se caracterizam como crises inesperadas (FORNI, 2013a, p. 6 *apud* PAULA, 2014, p. 18).

Assim, deve-se buscar meios preventivos e rápidos para que diminua a intensidade do impacto que a crise causa em uma empresa, dito isto, há a necessidade de bons gestores para coordenar e contornar essa instabilidade enfrentada. Nesse aspecto, fazer um planejamento é importante para identificar a crise, assumir o controle e gerenciar a situação, a fim de combater ou controlar a adversidade.

Conforme ratificado na citação supracitada, as empresas perpassam por crises externas. Tais fatores externos que influenciam negativamente para isso são os compostos em grande parte por influências naturais, o que o autor classifica como “atos de Deus”, porém isso não quer dizer punição divina ou algo aliado a crenças, mas, sim, uma característica que é consequência natural do ambiente em qual vivemos, seja por consequência de um desastre natural, interferência climática ou até mesmo uma crise sanitária, como a que estamos vivenciando desde 2020, com a pandemia causada pelo Covid-19 (SARS-CoV-2).

Para Nascimento (2007, p. 12), “basta um pequeno conflito ou uma grande crise para minar o relacionamento da organização com seus públicos, o que pode destruir a imagem ou manchar a sua reputação, causando prejuízos inestimáveis [...]”. Destarte, se for mal gerenciada a crise, principalmente a de imagem, ela tende a trazer consequências irreparáveis, o que inclui até mesmo, em casos extremos, o fechamento da empresa. Logo, mesmo que seja algo inevitável, deve-se estar preparado para agir imediatamente em busca da solução do problema. É possível, ainda, fazer uso do episódio como uma experiência de crise, resguardando-se para que não aconteça novamente ou, caso ocorra, para que sirva como fomentador para que o gestor saiba a melhor forma de conduzir a situação.

De acordo com Paula (2014, p. 22-23), as empresas constroem sua imagem progressivamente, com o propósito de atrair o cliente. Por conta disso, é importante que seja feito um bom gerenciamento da imagem da empresa, que tem como destino final atingir o público-alvo, criando uma boa imagem através da produção de diversos conteúdos, facilitando a comunicação e aproximando empresa e consumidor. Ainda de acordo com autora, “Para que a gestão de crises seja eficaz, é necessário que a organização já tenha a cultura da comunicação, com o envolvimento e a participação de todos os setores e a capacidade de diálogo interno [...]” (PAULA, 2014, p. 34). Com isso, observa-se que a construção da imagem da empresa é voltada

para os interesses mercadológicos, mas quando há alguma crise é necessária uma resposta rápida ao público-alvo.

2.2 Tipos de crise

De acordo com Chiavenato (1999, p. 01), vivemos em uma sociedade de organizações. Por conta disso e devido a competitividade, por exemplo, as organizações correm o risco de enfrentarem crises ao longo de suas operações, não apenas pela competitividade, mas também a má gestão, as ações ambientais/biológicas, as marginais, entre outras, que devem ser respondidas a tempo para evitar maiores problemas. Neste tópico, destacamos três exemplos de tipos de crises: (1) Crise econômica; (2) Crise por ações criminosas; e (3) Crise sanitária.

2.2.1 Crise Econômica

Conforme o Marques (2018), a crise econômica “refere-se à redução significativa dos negócios de uma empresa, que passa a apresentar mais bens/serviços em oferta do que clientes procurando por esses itens. Como resultado, há a diminuição do faturamento da organização.” Pode se dizer que o ganho econômico e financeiro de uma empresa está diretamente ligado com a sua imagem. Por isso, se uma empresa tem uma boa imagem perante seus *stakeholders*, consequentemente ela terá retornos financeiros bons. Mas se sua imagem não agrada aos clientes sempre, a empresa não consegue ter os lucros necessários. Isso acontece quando a empresa não consegue conciliar a sua má reputação, fazendo com que sua exposição negativa afete diretamente em seus ganhos e lucros, fazendo com que seus negócios fiquem instáveis no mercado e seus *stakeholders* continuem tendo má percepção da empresa.

2.2.2 Crise Criminosa

As crises criminosas são aquelas “provenientes de sabotagens, fraudes, hackers, vandalismos e outros” (MARQUES, 2018). De certa forma, é possível relacionar tal crise a falta de segurança da localidade da empresa ou, até mesmo a falta de preparação de seus funcionários, de forma a qual tenha brechas de segurança, permitindo diversos tipos de vandalismo ou até mesmo assaltos, trazendo uma má reputação para a visibilidade da empresa.

Esse tipo de crise de imagem pode ser de fato para a empresa um problema que repercutirá por muito tempo, devido a tamanha violência utilizada por assaltantes.

2.2.3 Crise Sanitária

Para melhor compreender uma crise sanitária, deve-se analisar a sua causa e se ela está diretamente associada aos fatores sociais e/ou ambientais ou por fatores incontrolláveis, como ações da natureza ou dos seres humanos. Empresas são autuadas diariamente pela vigilância Sanitária, seja pelo mau armazenamento de matérias-primas, pelos produtos vencidos ou pelas más condições sanitárias de produção, entre muitos outros motivos, que podem os obrigarem a interromper a produção. Estas situações, quando chegam a conhecimento público, ocasionam receio de consumir os produtos fabricados e como consequência acontecer a perda de vendas e clientes.

Diante uma pandemia causada pelo novo coronavírus, o mundo todo passou a ser afetado pelas consequências dessa doença, inclusive as organizações, devido aos decretos do governo que restringiam ou limitavam o seu exercício, as crises econômicas, a disseminação do contágio, entre outros fatores. Para discorrer sobre o assunto é importante compreender o que é essa doença, que, segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), resumidamente, é:

A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Alguns pacientes podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea na pele ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés. Esses sintomas geralmente são leves e começam gradualmente. Algumas pessoas são infectadas, mas apresentam apenas sintomas muito leves (OPAS, s./d.).

Em meio a esta pandemia causada pelo novo coronavírus, que obriga a criar meios que a impeça de se proliferar, muitas empresas, por ordem dos decretos municipais, fecharam suas portas para garantirem o isolamento social. Os meses se passaram e novos decretos adotavam medidas cada vez mais rígidas, fazendo com que bares, restaurantes e diversos outros tipos de negócios obtivessem problemas financeiros. Alguns empreendedores souberam se adaptar as medidas de isolamento e se reinventaram. Alguns outros negócios também nasceram nesse período. Sendo assim, a pandemia impactou direta e indiretamente para todos os empresários do mundo, revelando-nos a importância do planejamento, da criatividade e da inovação em qualquer tempo, sobretudo nos mais difíceis.

2.3 Crise de Imagem

Com o aumento da tecnologia e do acesso à internet, por meio de smartphones, tablets e computadores, tem-se a inclusão digital mais forte nos dias atuais em todo o mundo. É importante ressaltar que a tecnologia trouxe consigo a facilidade e a aproximação de informações e notícias, sejam elas boas ou ruins, verdadeiras ou mentirosas. Segundo Bueno (2018, p. 02), “A marca representa, assim como a imagem, a reputação, o capital humano e a capacitação para inovar, um dos ativos intangíveis considerados estratégicos para as organizações modernas”. Neste sentido, a proteção das informações e as ações mediante as crises de imagem são essenciais nos dias de hoje.

As Fake News, termo aportuguesado para definir notícias falsas, surgiram como resultado pelo aumento de informações recebidas pelos usuários e se tornaram um problema para as organizações, visto que são informações manipuladas para que se pareçam notícias verdadeiras. No entanto, esse tipo de informação pode causar diversos atritos na sociedade, como falsos boatos, criação de grupos de ódio, aumento dos preconceitos e uma publicidade digital errônea sobre marcas e empresas, trazendo consigo uma crise de imagem. Bueno (2018, p. 14) completa “Numa sociedade conectada, em que a vigilância dos *stakeholders* e da opinião pública é acentuada, a dissonância entre as falas da organização e as suas posturas reais é identificada e denunciada de imediato”.

Para tentar conter as falsas informações divulgadas, empresas lançam notas e levam para seus portais de comunicação respostas imediatas às Fake News. Através dessas mídias, buscam desmentir boatos e passar aos internautas uma segurança para com sua marca.

2.4 Gerenciamento de Crise

Segundo Salvador, Ikeda e Crescitelli (2017, p. 22), “Dada a tendência de aumento de casos de crise, é fundamental ampliar a pesquisa sobre crise e seus reflexos gerados na marca”. Neste sentido, esta pesquisa preocupou-se com a disseminação do assunto e dos reflexos causados pela crise. A inquietação em delinear ações voltadas para a solução de problemas ligados as consequências da crise das organizações são voltadas para um planejamento e um plano de ação.

No gerenciamento de uma crise, segundo Nascimento (2007, p. 68), “[...] A imprensa não vai esperar a empresa se organizar. É preciso que as organizações já estejam prontas e exponham o que realmente está acontecendo. A sociedade e os *stakeholders* terão, assim, maiores possibilidades, além de interesse, em ficar ao lado da empresa”. Deve-se adotar medidas eficientes para sanar os problemas que levaram a crise. Além do mais, é preciso fazer o uso do apoio da imprensa como uma ferramenta que incita positivamente a imagem da empresa, através de informações repassadas principalmente para os grupos de interesse, os notificando o mais rápido possível evitando que ocorram maiores transtornos.

Nascimento (2007, p. 69) acrescenta que “No Gerenciamento de Crise, as empresas podem evitar os erros estudando a si mesmas e aprendendo com os erros alheios. É sempre uma oportunidade de aprendizado e crescimento”. Desta forma, os trabalhos referentes aos estudos de caso sobre o assunto impulsionam para uma solução que objetive prevenir e, principalmente, oferecer caminhos de como agir diante dos problemas referentes aos motivadores da crise.

Salvador e Ikeda (2018, p. 82) se referem a detecção do problema onde “A disponibilidade de informação, o cruzamento de informações de diferentes fontes e a confiabilidade da informação disponível possibilitam a antecipação e a tomada de decisão”, o que nos revela que é preciso estar atento a tudo que envolve as operações da empresa, para que sejam detectados os problemas que possam ocasionar crises, sejam elas em maior ou menor grau e, principalmente, buscar soluções.

Nesse contexto, o gerenciamento de crise é um ponto de pauta para o planejamento e posterior gestão das atividades da empresa, pois, segundo Salvador e Ikeda (2018, p. 86),

Sob a perspectiva gerencial, algumas crises poderiam ser evitadas com monitoramento das informações internas e externas e identificação de problemas em estágios iniciais. Outras crises poderiam ter seus efeitos minimizados com um bom uso das informações e tomadas de decisão acertadas por comitês multifuncionais, que aumentam a probabilidade de liderança do processo de comunicação de crise [...] (SALVADOR; IKEDA, 2018, p. 86).

A maioria das crises podem ser previstas e até mesmo evitadas com um bom planejamento e conhecimento do seu negócio, além de investimentos com auditoria que podem ajudar a definir os pontos fracos e identificar como e quando um evento poderá se tornar uma crise. Os avanços tecnológicos podem ser utilizados como ferramentas tanto de prevenção como no auxílio da minimização destes acontecimentos. Até mesmo as crises que envolvem fenômenos naturais, como chuvas intensas que causam deslizamentos e desabamentos ou a falta de água em determinadas áreas, é possível planejar um antevisto por meio de uma previsão do

tempo elaborada de forma eficaz. Segundo Forni (2007, p. 211), “Profissionais atentos detectam sinais da crise antes que ela aconteça”.

2.4.1 Comitê de Gerenciamento de Crises

Se todas as medidas de prevenção falharem, e uma crise ocorrer, um planejamento prévio pode auxiliar na minimização das consequências negativas que esta instabilidade possa vir a gerar. Para Rosa (2007, p. 70), “[...] a hora de crise é hora de reagir - e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade”. Neste sentido, quando acontecer uma crise, a empresa precisa estar preparada para enfrentá-la. Uma das formas de se precaver é através da formação de um Comitê de Gerenciamento de crises, justificado no Planejamento Estratégico da Empresa. Este Comitê de Gerenciamento de Crises é responsável por monitorar os possíveis imprevistos, além de tratá-los quando ainda acontecem.

Segundo Sousa (2006, p. 23), “A formação do comitê de crise para uma empresa é algo de extrema importância. Envolve representantes de diversas áreas da empresa que expõem a situação em relação ao problema abordado, a partir do ponto de vista de cada setor.” Ele deve ser composto, preferencialmente, por integrantes de todas as áreas da empresa e de todos os níveis hierárquicos. Neste sentido, o autor completa explicando que “Para administrar situações críticas, as empresas devem instituir comitês de crise, grupo interdisciplinar de pessoas, ligados ao principal administrador ou ao conselho de administração, com poder de decisão para ações estratégicas” (SOUSA, 2016, p. 27).

Identificando a relevância deste comitê, Sousa (2016, p. 27) destaca também que “Embora seja considerado o “cérebro” da organização em uma crise, o comitê buscará sempre o consenso do que deve ser feito”. Além disso, o comitê é responsável por elaborar o documento conhecido como Plano de Gerenciamento de Crises, que contém as diretrizes e tratativas de como lidar com as possíveis crises, além de definir os responsáveis por cada uma das etapas do processo de minimização, entre eles o porta voz (ABRAPP, 2015, p. 14).

O Comitê de Gerenciamento de Crises tratará a crise após a sua ocorrência, de acordo com os protocolos estabelecidos no manual de Gerenciamento de Crises, desde o seu início, monitoramento, a administração das consequências, até quando estiver solucionado. Trata-se de um conjunto de pessoas, de diversos setores, que irão administrar, gerenciar e comunicar ao público interno e externo suas ações e como estão sendo conduzidas, mostrando pró-atividade, responsabilidade e preocupação por parte da organização e de seus dirigentes.

2.5 Cultura do cancelamento

A popularização da internet, das redes sociais e dos meios de comunicação em geral trouxeram mais exposição, tanto de pessoas, quanto de marcas. Atualmente a maioria das pessoas expressam suas opiniões através das suas páginas pessoais. Uma palavra colocada de forma errada em uma propaganda ou uma opinião dada por uma pessoa em sua rede social podem ocasionar o temido “cancelamento”. Segundo Pires (2020, p. 15), diante do impacto da cultura do cancelamento “[...] pode ser entendido como atitudes de determinado grupo com o intuito de interromper o apoio a uma figura pública como o cancelamento de um papel dela em um filme, o banimento de uma música ou sua remoção das redes sociais”. Neste sentido, a atenção sobre as ações deve ser redobrada.

O cancelamento pode acarretar prejuízos financeiros, psicológicos, entre muitos outros. As pessoas deixam de consumir os “produtos cancelados”, ou mesmo o conteúdo digital publicado. Além disso, o crescimento das redes sociais trouxe uma nova perspectiva de *marketing*, onde as personalidades com influência nos meios digitais, chamados de *influencers digitais*, fazem publicidades e propaganda para diversas marcas. Entretanto, quando existem crises de imagem com estes *influencers*, a própria marca pode sair prejudicada.

Por isso, antes de contratar um influenciador digital para realizar a publicidade e propaganda da organização, deve-se observar em primeiro lugar a sua imagem perante o público e se os seus valores estão de acordo com a visão e filosofias da empresa. De acordo com o Sebrae (2013, s./p.), para o gerenciamento de crises nas mídias sociais existem alguns passos: Monitorar as redes sociais; combater a crise social na mesma mídia social onde ela apareceu e com rapidez; reconhecer o erro e pedir desculpas; definir uma mensagem principal; levar a conversa para off-line, caso necessário e manter os funcionários da sua empresa informados.

3 METODOLOGIA

O método utilizado nesta pesquisa foi o qualitativa e o exploratória, que, de acordo com Gil (2002, p. 133), “depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”. Deste modo, ao longo da pesquisa foram utilizados materiais bibliográficos norteadores do assunto que proporcionasse a nossa a compreensão sobre a temática proposta.

A pesquisa bibliográfica foi realizada viés algumas plataformas de disponibilização de pesquisas científicas, como o Google Acadêmico, a plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO), a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), entre outras. Definindo essa etapa, Gil (2002, p. 44) explica que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, ou seja, recursos que fundamentaram a pesquisa e as discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo sobre as crises de imagens e como elas são gerenciadas tem um papel fundamental para evitar que catástrofes empresariais aconteçam ou mesmo se tornem grandes bolas de neve gerando consequências irreversíveis para a empresa. É através de estudos neste teor que se pode ter um embasamento para contornar as situações inevitáveis no cotidiano e, assim, minimizar os acontecimentos sem se desfazer ou se eximir da culpa, tratando de forma pontual e assertiva os desdobramentos ocasionados por estas crises.

4.1 Consequências

Uma crise de imagem, caso não tratada da forma correta, pode se tornar um problema maior do que realmente representa. A velocidade com a qual as informações são transmitidas e repassadas para o público corroboram para que um simples e corriqueiro fato se torne um escândalo de proporções até mesmo internacionais. De acordo com Pires (2020, p. 15), “A velocidade com que a informação chega às pessoas, torna cada vez mais difícil para as marcas obterem o controle sobre o que é dito a seu respeito”. Com isso, estas crises abalam a confiança de clientes, causam desconfiança nos *stakeholders* e, em pouco tempo, podem destruir a imagem e a reputação de uma empresa.

Crises econômicas, criminosas, sanitárias ou de qualquer outro tipo se não forem muito bem gerenciadas podem ocasionar uma mancha na reputação da empresa. A organização, caso não atue com agilidade e assertividade, enfrentará problemas com a credibilidade, a perda de vendas e clientes, a perda do valor da marca, a demissão em massa dos funcionários, entre diversas outras. Todas estas consequências levam, principalmente, ao abalo da saúde financeira da empresa, que pode acarretar em seu pedido de falência e fechamento da mesma.

4.1.1 Impactos econômicos

O impacto econômico é uma das principais consequências que atingem as empresas que não gerenciam suas crises de forma a contornar seus desdobramentos. Estas empresas correm o risco de perder seu mercado consumidor e sofrer com a perda do seu valor de mercado, abrindo, assim, caminhos para que novas empresas, ou mesmo as que já existem, tomem seu lugar. Todas estas consequências, individualmente ou combinadas, trazem prejuízos financeiros, fazendo com que a firma perca seu espaço e faturamento.

Segundo Salvador, Ikeda e Crescitelli (2017, p. 15), “Suas consequências envolvem prejuízos financeiros de curto e longo prazo para a marca, para a empresa e, eventualmente, para a categoria como um todo”. Por conseguinte, uma instituição sem a estrutura financeira necessária para suprir suas necessidades durante e após o enfrentamento de uma crise não possui condições para se manter no mercado, mesmo que já a tenha superado. Caso isso ocorra, será forçada a fechar suas portas e declarar falência, trazendo consequências piores para a sociedade que dela dependem direta ou indiretamente.

4.1.2 Mercado de Trabalho

O fechamento de uma empresa, após uma crise, pode inundar o mercado de trabalho com milhares de desempregados. Isto ocasiona um outro tipo de crise, a socioeconômica, que prejudica o comércio de bens e serviços dependentes destes consumidores demitidos que agora estão com baixo poder aquisitivo e deixarão de consumir ou limitarão seu consumo de acordo com a sua nova situação financeira.

Além disso, o mercado de trabalho ficará saturado com os novos profissionais disponíveis, tornando uma tarefa árdua a recolocação em uma nova vaga. Àqueles empregados diretamente ligados a crise, devido ao abalo à imagem da empresa, podem ter maiores dificuldades para conseguir seu reposicionamento no mercado, por conta de sua imagem pessoal estar diretamente relacionada ao incidente que a ocasionou, gerando, inclusive, retaliações por parte da população insatisfeita pelo fechamento da empresa.

4.2 Medidas corretivas

O gerenciamento de crises não se trata apenas de remediar ou minimizar suas consequências. Diz respeito a fazer um planejamento, treinamento e gestão para que elas sejam

previstas e, na medida do possível, evitadas. A definição de um Comitê de Crises é o primeiro passo para um gerenciamento eficaz, que deve ser composto por membros de todas as áreas da empresa, garantindo que todos os setores ficarão resguardados no planejamento. É preciso, ainda, definir um porta-voz que cuidará diretamente da tratativa com o público, a imprensa e os *stakeholders*. É preciso ressaltar ainda que estes membros devem ser de fácil localização e contato, garantindo, desta forma, que quando uma crise surgir, eles sejam elucidados do problema imediatamente para aplicar uma solução ágil em frente aos acontecimentos.

Um bom planejamento é o segundo passo, pois envolve uma auditoria na empresa, para que todos os pontos de vulnerabilidade sejam previstos, mapeados e, se possível, corrigidos. Com isso, é provável evitar surpresas indesejadas e gerar um padrão específico de respostas de acordo com o tipo de ocorrência. Não somente os processos internos da empresa devem ser auditados, mas, também, todos os meios externos de comunicação, publicidade e propaganda. Em seguida, deve-se estabelecer um monitoramento dos pontos de vulnerabilidade não corrigidos e propensos a gerar crises, que deve ser mantido tanto para identificar o início das crises, quanto para monitorar as respostas e consequências durante e após.

Tudo isso deve ser registrado e descrito no Manual de Gestão de Crises, que, como dito, é um documento detalhado que descreve a forma de agir de acordo com cada situação. Nele constam os nomes dos membros do comitê, do porta-voz e, o mais importante, os protocolos que devem ser seguidos na tratativa de cada crise. Além disso, deve conter a maneira de lidar com os fatos pós-crise, proporcionando que, quando uma crise acontecer, o material seja consultado e forneça diretrizes para a condução da situação.

Para uma boa condução de um gerenciamento de crises existem diretrizes básicas que, se levadas em consideração, podem fazer um momento de crise se tornar um ponto a favor da empresa. Entre eles temos: agir com rapidez, escolher um porta-voz com credibilidade, estabelecer os fatos, dizer sempre a verdade, nunca minimizar a crise ou suas consequências, agir com transparência nas suas ações e colaborar com as autoridades envolvidas e utilizar a linguagem apropriada, de acordo com o público ao qual se dirige. Estas ações podem mudar a forma como as pessoas veem a reputação de sua empresa e dar um novo direcionamento ao futuro antes incerto.

A comunicação empresarial, que está detalhada no próximo tópico, é a ferramenta fundamental para o tratamento e superação de uma crise. É através dela que o mundo externo tem a visão da empresa dos acontecimentos. Por isso é de suma importância que os setores de comunicação internos façam parte do Planejamento de Gestão de Crises.

4.3 Comunicação Empresarial

A comunicação empresarial exerce papel crucial com a transmissão de informações, pois atua em um processo dialógico entre o ambiente interno e o ambiente externo em que as respostas aos resultados obtidos pelas empresas devem ser repassadas e, em situações como Fake News, possam minimizar os impactos ou mesmos corrigir possíveis problemas. Segundo Nascimento (2007, p. 23):

É válido lembrar que a empresa precisa estar preparada para a comunicação em tempo real. A agilidade é um ponto fundamental, seja em momentos conturbados ou em pequenos incidentes. As respostas para a mídia e os públicos de interesse da empresa devem ser rápidas, já que não é raro o fato da imprensa ficar sabendo dos problemas antes das próprias organizações. É preciso trabalhar dentro dos parâmetros de tempo da sociedade atual (NASCIMENTO, 2007, p. 23).

Com a atual velocidade de propagação das informações nos meios de comunicação e redes sociais é importante que as organizações estejam preparadas para lidar com estas situações com agilidade e pró-atividade. Sendo assim, devem existir treinamentos para os envolvidos, principalmente os dos setores de comunicação empresarial para que estejam preparados para agir e reagir e, com isso, dar uma resposta satisfatória a sociedade e aos *stakeholders*. As crises não são gerenciadas pela comunicação empresarial, estas são tratadas por um comitê específico, no qual o setor de comunicação deve ser um membro ativo e estratégico. Segundo Forni (2007, p. 199), “A comunicação vai auxiliar a empresa a minimizar a repercussão da crise, que é um agravante”.

Porém, completa Forni (2007, p. 199), a maioria das organizações, destacando-se as brasileiras, não possuem uma cultura de treinamento dos seus setores de comunicação. Quando ocorre uma crise, são contratadas agências de publicidade terceirizadas sem o mínimo de conhecimento sobre a empresa e com pouca experiência no assunto, ou mesmo as questões são levadas aos setores de relações públicas das empresas que não possuem as condições necessárias para o gerenciamento de uma crise e seus desdobramentos.

O papel da comunicação empresarial durante um momento de crise vai muito além do que simplesmente divulgar os acontecimentos conforme ocorreram. O setor de comunicação deve se tornar o único ponto de transmissão das informações, aquele que irá conectar a empresa ao mundo externo, tomando o controle da crise para si. Além disso, deve ser responsável por monitorar os meios de comunicação e suas reações, corrigindo as informações que foram incorretamente passadas, organizando conferências e entrevistas coletivas e esclarecendo as

dúvidas, tudo isto conforme o Plano de Gerenciamento de Crises da empresa, como explica Sousa (2016, p. 25):

Se a organização não assumir o controle dessa informação, outras explicações estarão circulando e essas versões poderão ser definitivas, por isso a empresa deve admitir sempre a comunicação como parte integrante da solução da crise, e não como um acessório ou paliativo (SOUSA, 2016, p. 25).

Ao abordar sobre a comunicação neste estudo, Nascimento (2007, p. 29) acrescenta que “a comunicação nas organizações, deve assumir um papel estratégico. Para isso, deve estar integrada ao planejamento estratégico da empresa e fazer parte da agenda da alta direção e do chão de fábrica, e também dos stakeholders (públicos de interesse) da organização”. Pelo viés dessa aceção, o planejamento estratégico deve abranger também sobre a comunicação empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As crises de imagens são cada vez mais comuns nos dias atuais e são causadas por ocorrências que extrapolam a normalidade de uma situação e, como consequência, podem afetar definitivamente a imagem de uma organização. Elas podem atingir, em qualquer momento, qualquer tipo de empresas, pessoas ou, até mesmo, o governo e seus órgãos. Devido a velocidade da comunicação atual, estas crises não estão mais restritas aos seus ambientes internos, e gerenciá-las não é uma tarefa fácil, pois exige prevenção e planejamento prévio. Quando a empresa identifica os pontos críticos e os solucionam, ou mesmo os monitoram, existe uma chance de que não evoluam para uma crise e, desta forma, as firmas estarão preparadas para os contornar e lidar com o problema.

Por mais que uma crise possa trazer consequências desastrosas para a imagem de uma empresa e ocasionar até seu fechamento, a criação de um Comitê de Gerenciamento de Crises, como abordagem para seu controle e minimização, tem surtido efeitos positivos neste âmbito. Este comitê multisetorial deve trabalhar com agilidade e em harmonia, seguindo os protocolos e dando prioridade na tratativa da resolução da crise. Além disso, a comunicação organizacional deve ser a base para gerir estas crises, por isso uma boa relação com a imprensa e os meios de comunicação é imprescindível.

Em suma, um bom Planejamento de Gerenciamento de Crises deve estar em consonância com o Planejamento Estratégico da empresa. No entanto, sabemos também que o assunto sobre Gerenciamento de Crises de Imagens é amplo, por isso muito ainda tem que ser

estudado. Cada organização está inserida em um determinado ambiente e possui suas peculiaridades e características próprias, o que as tornam diferentes uma da outra. Sendo assim, esta individualidade deve ser levada em consideração no momento da elaboração dos procedimentos para o gerenciamento de crises.

6 REFERÊNCIAS

ABRAPP. Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Manual de gestão de crise e imagem**. 2015. Disponível em: <<https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Gerenciamento%20de%20Crise.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2021.

BUENO, Wilson da Costa. Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem. **Rev Famecos** (Online), Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 1-18, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/28734/16625>>. Acesso em: 25 maio 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. **Revista Brasileira de comunicação Organizacional e Relações semestre de 2007**. São Paulo: ECA/USP, 2007. p. 196 a 211.

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

MARQUES, José Roberto. **10 TIPOS DE CRISE EMPRESARIAL QUE PODEM SER EVITADOS POR UM BOM GESTOR**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/10-tipos-de-crise-empresarial-que-podem-ser-evitados-por-um-bom-gestor/>>. Acessado em: 13 de Julho de 2021.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Gerenciamento de crises: identificar, planejar e prevenir**. 2007. 85 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/IaraMarquesdoNascimento.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Folha informativa sobre COVID-19**. s./d. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 25 maio 2021.

PAULA, Laura Corrêa de. **Gestão de Crises nas Redes Sociais**. 2014. 97 f. Monografia (Graduação em Comunicação Organizacional) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/8555>>. Acesso em: 25 maio 2021.

PIRES, Victória Caroline de Carvalho. **Gerenciando crises na era da cultura do cancelamento virtual: estudo de caso marca boca rosa beauty**. 2020. 54 f. Trabalho de

Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020.

ROSA, Mario. **Escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi; CRESCITELLI, Edson. Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 15-24, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/en_0104-530X-gp-0104-530X1668-14.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 20, n. 1, p.74-91, jan./mar. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v20n1/1806-4892-rbgn-20-01-74.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SEBRAE. **Gerenciamento de crise nas mídias sociais**. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gerenciamento-de-crise-nas-midias-sociais,fcc99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em: 16 maio 2021.

SOUSA, Dijanira Goulart de. **Manual para gerenciamento de crise em comunicação**. 2006. 48 f. Monografia (Especialização em Assessoria de Comunicação Pública) – Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://jfori.jor.br/fori/files/Manual%20para%20gerenciamento%20de%20crise%20em%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acessado em: 16 maio 2021.

SOUSA, Murilo Lins Ramos e. **O papel das assessorias de comunicação na gestão de crises: o caso icloud**. 2016. 53 f. Dissertação (Curso de pós-graduação lato sensu em Gestão da Comunicação nas Organizações) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.