

CRISE DE IMAGEM: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Camila Luiz Rodrigues¹
Ednomar Camargo Junior²
Maria Isabel de Almeida³
Ricardo Ribeiro Guimarães⁴
Victória de Faria Sales⁵
Welton Lourenço Calháo de Jesus⁶

RESUMO: O tema deste artigo é a crise de imagem, e tem como objetivo apresentar as principais abordagens indicadas para o enfrentamento de crises de imagem. Elaborado como trabalho de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do IF Goiano – Campus Avançado Ipameri, tendo como metodologia a pesquisa bibliográfica, a partir de obras da área das Ciências Sociais Aplicadas. Enfatiza-se a importância das técnicas de comunicação, do bom relacionamento com a mídia e do estabelecimento da figura do porta-voz, com vistas a reduzir a veiculação de mensagens não oficiais. Destacaram-se como principais desafios enfrentados pelo gestor, no contexto de crise de imagem, o seu despreparo para o enfrentamento deste tipo de crise; a escassez de materiais de estudo sobre o tema; a falta de habilidade do gestor para lidar com as tecnologias de informação e comunicação; além do relacionamento com os funcionários da organização. Os casos de crises de imagem abordados no artigo indicam como principais equívocos de gestão, dentre outros, o desencontro de informações, o relacionamento inadequado com a mídia, o desrespeito para com os clientes e a falta de transparência. A análise dos resultados, obtidos a partir da abordagem conceitual adotada, revela que qualquer organização está sujeita aos efeitos de crises de imagem e que as mesmas devem ser abordadas com ações preventivas e corretivas. Relativo a tais ações, merece destaque o papel do comitê de gestão de crises, criado preventivamente e ajustado corretivamente, quando necessário, com o intuito de gerenciar tais situações.

Palavras-chave: Crise de Imagem; comitê de crise; identidade; reputação

INTRODUÇÃO:

Há diversos fatores que podem afetar negativamente os resultados de uma organização, ocasionando redução de vendas, diminuição de base de clientes,

¹ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. Contato: luizrodriguescamila@gmail.com

² Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. Contato: ednomar46@gmail.com

³ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. Contato: mariaisabeldealmeida785@gmail.com

⁴ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. Contato: ricardo17_rg@hotmail.com

⁵ Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal Goiano – Campus Avançado Ipameri. Contato: victoriakurofan@gmail.com

⁶ Professor e orientador. Mestre em ciências da religião com especialização em gestão de varejo e docência universitária. Contato: welton.jesus@ifgoiano.edu.br

prejuízos e, conseqüentemente, impactos indesejáveis no âmbito de toda organização. Durante a jornada de estudos implementada, um desses fatores mereceu atenção especial devido ao seu elevado potencial destrutivo: a crise de imagem. Pode afetar praticamente todo tipo de organização, independentemente do ramo de atuação, tempo de operação e perfil de público alvo. Quando mal gerenciada, pode prejudicar a credibilidade de uma empresa, construída ao longo de anos, exigindo dos gestores competências específicas para seu adequado equacionamento. Neste sentido, por tratar-se de tema relevante tanto do ponto de vista acadêmico como no que tange à aplicação prática no dia a dia das organizações, justifica-se a escolha do tema para este artigo.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo principal apresentar as principais abordagens indicadas para o enfrentamento de crises de imagem. Para tanto, tem como objetivos específicos discutir conceitos básicos relacionados à gestão de crises de imagem, descrever os principais desafios a serem enfrentados pelo gestor em uma crise de imagem e demonstrar uma visão panorâmica de casos de crises de imagem com indicação de equívocos e acertos.

Inicialmente, o artigo apresenta um referencial teórico que explora conceitos básicos sobre imagem, identidade, reputação, crise e crise de imagem, propriamente dita. Tais conceitos permitem a melhor compreensão, acerca das principais abordagens indicadas para o gerenciamento de crises de imagem, com destaque para o conceito de comitê de gestão de crise, apresentado na sequência, este comitê é formado por uma equipe previamente escolhida para lidar com as eventuais crises na imagem da empresa, dentre outras funções, estes tem o papel de comunicar-se com a mídia e conter os impactos negativos. Conclui-se a revisão teórica com a apresentação de uma visão panorâmica de casos de crises de imagem com a indicação de equívocos e acertos, à luz das técnicas de gerenciamento de crises de imagem, obtidas junto à bibliografia pesquisada.

A segunda parte deste artigo é destinada à descrição da metodologia utilizada, essencialmente baseada em pesquisa bibliográfica. A terceira parte trata da discussão dos resultados da pesquisa, com a síntese analítica das contribuições das bibliografias consultadas.

Por fim, o artigo se encerra com as considerações finais, com comentários sobre as limitações do trabalho e possibilidades de pesquisas futuras, seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

1. Crise de Imagem

A partir da leitura dos autores consultados para a elaboração deste artigo, que são Argenti, Bueno, Cardia, Forni, Hermes, Lakatos, Penteado, Pimenta, Rodrigues, Salaustino e Samara, percebe-se que para a adequada compreensão acerca das crises de imagem e, conseqüentemente das abordagens mais adequadas para seu gerenciamento, faz-se necessário o entendimento sobre alguns conceitos, começando pelos de “imagem”, “identidade” e “reputação”.

1.1 Imagem, Identidade e Reputação

Sempre que o mercado consumidor tem contato com alguma empresa ou marca, sua decisão de aquisição pode ser influenciada, em maior ou menor grau, pelo inter-relacionamento entre imagem, identidade e reputação desta empresa ou marca.

As imagens são definidas por Pimenta (2015, p.140) como “[...] representações que fazemos da realidade, com base em nosso repertório de experiências, de nossa história de vida”. Desta forma, a imagem é uma representação que surge a partir de experiências boas ou más com determinados produtos ou serviços. Assim como os indivíduos, que também possuem uma imagem aos olhos das pessoas com quem se relacionam, as empresas, igualmente, devem sempre buscar a construção e manutenção de uma imagem favorável.

Aprofundando a reflexão sobre essa questão, para Argenti (2014, p. 81) a imagem é “o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos.” Convergindo com este entendimento, Bueno (2009, p.200) afirma que “[...] as imagens (para sermos mais exatos) de uma organização são percepções que estão na cabeça dos públicos ou das pessoas individualmente, formadas pelo contato direto ou indireto com ela”. Desta forma, as imagens podem ser alteradas segundo a forma de contato. Sendo assim, se a imagem é formada pelos diferentes públicos da empresa, a instituição

pode ter várias imagens, cada uma baseada em um ponto de vista de seus diversos públicos. Parece adequado afirmar que uma homogeneização destas percepções, convergindo com a imagem desejada pela organização é desejável.

Segundo Argenti (2014, p. 96), “as organizações devem procurar entender a percepção da sua imagem não apenas entre os consumidores, mas também entre outros públicos-alvo como investidores, funcionários [etc.]”. Ainda segundo o autor, a imagem de determinada empresa é formada, primeiramente, pelas mensagens, informações e preferências que são por ela comunicadas ao mercado. Com base nesta comunicação, seus diversos públicos podem formular suas percepções acerca da referida imagem. Desta forma, o consumidor, investidor ou colaborador pode interagir de formas diferentes às informações que recebe, formando a imagem segundo seu ponto de vista. (ARGENTI, 2014.)

Neste contexto, pode-se afirmar que a imagem de uma organização, por analogia, assemelha-se à percepção das pessoas em relação à uma vitrine de uma loja, ou seja, uma percepção que pode ser formulada antes mesmo do estabelecimento de um relacionamento ou mesmo da experimentação de seus produtos/serviços. Conseqüentemente, parece correto afirmar que a imagem é um dos aspectos determinantes na tomada de decisão do consumidor de se transformar ou não num cliente de determinada organização e que pode ser fortemente impactada por sua identidade.

A identidade, conforme Argenti (2014, p. 89) trata-se da:

Manifestação visual de sua realidade conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e de todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização.

Como ficou explicitado, a identidade é definida pela própria empresa, através de todos os seus recursos para chamar a atenção de seus públicos, ou os recursos que tornam a instituição visível dentro do setor em que ela está inserida.

Para Bueno (2009, p.200), a identidade “[...] inclui também a missão e a visão da organização, sua capacidade de inovação, seu talento humano (capital intelectual) e assim por diante”. Portanto, a identidade parece ser responsável por firmar os compromissos e promessas de uma organização para com seus públicos. Sendo válido afirmar que a identidade também tem relação direta com transmissão de credibilidade da empresa aos olhos do mercado.

Para Argenti (2014, p. 84), “um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que abranja os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa.” Uma organização deve zelar pelos seus valores e todos os seus padrões e objetivos, comunicando-os de forma clara, para que seus públicos tenham uma percepção convergente com o que pretende a referida organização. Seguindo essa linha de raciocínio, o autor afirma que “enquanto a imagem pode variar para diferentes públicos, a identidade precisa ser consistente” (ARGENTI, 2014, p. 81). Assim, os indivíduos podem ter diversas formas de enxergar a imagem de uma organização, de acordo com suas experiências e percepções, como citado anteriormente. No entanto, sua identidade deverá ser única, principalmente levando-se em consideração que esta depende da empresa em si e das suas propostas de comunicação para com seus públicos.

No que tange à reputação, Argenti (2014, p.108) considera que:

Diferencia-se da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser apenas uma percepção em determinado período. Diferencia-se também da identidade por ser produto tanto de públicos internos quanto externos enquanto a identidade é construída apenas por elementos internos.

Fica evidente que a reputação é concebida ao longo do tempo e depende tanto da organização quanto dos seus diferentes públicos para se tornar consistente dentro do setor em que atua. As empresas, portanto, levam algum período de tempo para construí-la e solidificá-la. Para Argenti (2014, p.73), “a reputação de uma empresa também pode ser melhorada ou modificada por meio da propaganda corporativa”. Evidentemente, a propaganda corporativa deve buscar mostrar as vantagens da empresa e não só dos produtos em si, proporcionando a “venda” da marca com o objetivo de reforçar a construção de boa reputação no decorrer do tempo.

Estabelecendo a inter-relação existente entre imagem, identidade e reputação, Argenti (2014, p.103) afirma:

Uma identidade corporativa clara, que represente sua realidade subjacente e esteja alinhada com as imagens compartilhadas por todos os seus públicos, será beneficiada com uma reputação forte.

Diante do exposto, pode-se afirmar que é benéfico para uma organização a manutenção de uma coerência positiva entre sua identidade, imagem e reputação diante de seus consumidores, investidores e funcionários, a fim de que se mantenha competitiva no mercado no qual está inserida. No entanto, a leitura da bibliografia

consultada revela que nem sempre isso é possível, haja visto que qualquer organização pode estar sujeita a protagonizar situações que prejudiquem sua imagem e reputação, exigindo adequado gerenciamento de uma crise de imagem.

1.2 Crises

Antes da reflexão acerca das abordagens mais indicadas para a gestão de uma crise de imagem, parece adequado entender melhor no que consiste uma crise e, por decorrência, uma crise de imagem.

Para Cardia (2015) uma crise pode ser definida basicamente como uma situação anormal no cotidiano das pessoas ou de uma organização, podendo ser causada por diversos fatores, desde desastres naturais, como por exemplo, terremotos, tsunamis, alagamentos, a falhas humanas, tais como, a emissão de informações incorretas na prestação de contas aos investidores. Reforçando tal percepção, Cardia (2015, p. 21) define crise como sendo a “[...] quebra da ordem natural das coisas, uma situação que desafie o sistema pelo seu aspecto antinatural, a quebra de um processo linear e esperado, seja pelo homem, seja pelos sistemas naturais”.

Corroborando com esta linha de raciocínio, Argenti (2006, p. 259) define crise como:

[...] uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação.

A contribuição de Argenti neste sentido é importante, pois estabelece uma relação entre uma crise e a perda de credibilidade com impacto negativo na reputação de uma organização. Convergindo com esta perspectiva, Bueno (2009, p. 138) afirma que a crise pode ser entendida como “[...] uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, a espinha dorsal das organizações [...] podendo assim comprometer sua imagem e reputação”.

A análise das abordagens apresentadas até aqui sobre uma crise, deixa claro que, se a mesma não for bem gerida, pode acarretar danos patrimoniais ou, ainda,

no impacto negativo acerca da reputação e imagem de uma organização junto a seus públicos. Para tanto, tal crise deve tornar-se, também, uma crise de imagem.

Para que uma crise se torne crise de imagem, Cardia (2015 p. 23 - 24) sugere que “basta ganhar a mídia e, de alguma forma, ferir o conceito, o juízo, a apreciação que um grupo ou sociedade como um todo tem daquela pessoa ou instituição pública ou privada.” O que, dependendo da ênfase que a mídia dará ao acontecimento, abalará a reputação da instituição perante seu público. O autor também considera que, se não gerenciada a tempo, tal abalo na reputação pode ser de difícil reparação. Pode-se afirmar, portanto, que qualquer crise de imagem deve ser gerenciada com atenção e cautela.

1.3 Gerenciamento de Crises de Imagem

Conforme exposto até aqui, crises carregam em si o potencial para se transformarem em crises de imagem e devem ser, diante dos riscos de prejuízo da imagem e da reputação, geridas de forma planejada e competente. Concordando com este argumento, Bueno (2009, p. 141) afirma:

Uma crise, qualquer que seja ela, traz sempre embutida a capacidade (que não deve ser jamais desprezada) de abalar seriamente a credibilidade da empresa. [...] Logo, a crise deve ser enfrentada com vigor. Se possível, antes que aconteça. Preferivelmente, com planejamento, com inteligência em comunicação.

Tendo em vista que, toda empresa está sujeita a enfrentar crises de imagem, o autor destaca a importância do planejamento e inteligência de comunicação no sentido de, por um lado, levantar as possíveis crises que uma empresa esteja propensa a passar e, por outro, planejar possíveis soluções para evitá-las ou enfrentá-las. Concordando com esta argumentação, Cardia (2015, p. 53) complementa:

Estar preparado para a crise não é um sinal de alarmismo. O executivo, empresário, político ou administrador público que se antecipa, se previne à crise, não é um pessimista que espera pelo pior. Ele está sendo apenas preventivo, antecipando-se a situações que mais cedo ou mais tarde podem bater à porta.

Parece clara a importância do exercício da antecipação por parte das organizações em relação às possíveis crises de imagem. A não preparação prévia

para tais crises faz com que os gestores das organizações sejam surpreendidos pelos acontecimentos, tornando sua gestão mais complexa. De acordo com Argenti (2006, p. 260), “o fator que dificulta a situação para os executivos é que o elemento surpresa leva a uma perda de controle. [...] a falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato.”

Pode-se deduzir que uma crise de imagem sofrida por uma organização que não se dedica à antecipação tende a ser mais severa e duradoura, tendo em vista que seus gestores estarão diante de uma situação que exigirá ações precisas e rápidas, para quais não estarão preparados. Terão que assimilar o impacto inicial e, ato contínuo, compreender o que está acontecendo, comunicando com seus diversos públicos de modo a preservar a imagem e a reputação.

A respeito do posicionamento das empresas e da gestão de uma crise, por decorrência uma crise de imagem, Bueno (2009, p. 144) considera que “[...] há vários processos, ações e estratégias que devem ser definidos, elaborados e implementados visando prevenir, gerenciar ou mesmo evitar as crises.” Tal afirmação indica aspecto processual, não só preventivo, mas também corretivo do enfrentamento de uma crise de imagem.

Para que a prevenção de uma crise de imagem, ou a gestão dela, quando não for possível evitá-la, ocorra com eficácia é necessário investir em comunicação, pois esta influencia diretamente no impacto e nos resultados decorrentes que uma crise de imagem pode provocar. Nesse sentido, Salaustino (2015, p. 35) afirma que:

A Comunicação, pela sua própria natureza, desempenha um papel chave no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a entidade e seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca harmonizá-los.

Reforçando o papel da comunicação e destacando a importância que o domínio das técnicas de comunicação por parte dos gestores tem na gestão de uma crise de imagem, Cardia (2015, p. 28) enfatiza que:

O gerenciamento, quando fundamentado numa compreensão mais ampla da forma como as informações são emitidas, recebidas e assimiladas pelo público, e como elas influenciam seu entendimento, permite que os profissionais encarregados do controle ou administração das crises tenham melhores condições técnicas de fazê-lo.

Parece correto afirmar que a gestão de uma crise de imagem, para que seja realizada de forma adequada, consiste em uma atividade complexa e que exige um conjunto de competências que dificilmente poderá ser encontrado unicamente na pessoa de um único gestor.

1.3.1 Comitê de Gestão de Crise

Considerando-se a complexidade citada anteriormente e, diante da impossibilidade de se encontrar todas as competências necessárias para o enfrentamento das crises de imagem concentradas na figura do gestor, as organizações mais preparadas possuem comitês de gestão de crises. O comitê de gestão de crise é um conjunto de pessoas formado por representantes de diversas áreas que assume o gerenciamento de uma situação de crise, determinando ações mais recomendadas a cada caso. (PENTEADO, 2007.)

Obviamente relacionado com a já evidenciada postura de planejamento e antecipação, um comitê de crise possui claramente um caráter multidisciplinar. Neste sentido, Argenti (2006, p.279) ressalta que:

Problemas diferentes requerem conhecimentos diferentes e os planejadores devem avaliar quem é mais adequado para lidar com um tipo determinado de crise em oposição a outro. Por exemplo, se a crise tiver maiores chances de se concentrar na área financeira, o diretor financeiro provavelmente será a pessoa mais indicada para liderar a equipe nesse problema.

Pode-se deduzir pela afirmação do autor e, levando-se em consideração a necessidade de uma postura preventiva, que uma organização devidamente preparada para o enfrentamento de crises de imagem, deve ter em vista a manutenção permanente de um comitê de gestão de crises. Pode-se entender, ainda, que a composição de um comitê de gestão de crises deve ter um caráter flexível, sendo composto pelos principais gestores e colaboradores, agregando-se pessoas de áreas específicas a depender das situações a serem enfrentadas.

Esclarecido o que é um comitê de gestão de crise e como deve ser composto, faz-se necessário compreender com mais clareza sua sistemática de trabalho. Neste sentido, (ROSA 2003, p. 321-322 *apud* HERMES *et al*, 2017, p. 8), explica:

O Comitê de Gerenciamento de Crises deve se dedicar a uma sistemática de treinamento interno para situações desse tipo, o que implica fazer

auditorias regulares de crise, avaliações sobre os erros e acertos de crises passadas e a formulação de sistemas que permitam a detecção prévia de crises. Entre as missões estratégicas de CGC, três se destacam:

- 1) Estabelecer o ranking das crises que uma organização está mais passível de atravessar;
- 2) Definir os estágios de cada uma dessas crises, considerando três etapas distintas: a pré-crise, o ápice e o pós-crise. É preciso definir as ações para cada estágio;
- 3) Definir o papel de cada integrante do CGC.

Neste contexto, nota-se o caráter contínuo das atividades desenvolvidas por um comitê de gestão de crise, dedicando-se ao treinamento interno para o enfrentamento de crises, realização de auditorias regulares de crise e outras atividades com vistas à formulação de sistemas que buscam prever possíveis crises. Nota-se, ainda, que um comitê de gestão de crise deve ranquear o risco das possíveis crises a serem enfrentadas, num contexto de pré-crise, ápice de crise e pós-crise. Fica evidente sua atuação antes, durante e após o advento de uma eventual crise de imagem. Por fim, os autores também destacam que em um comitê de gestão de crise há a necessidade de que cada componente tenha definido seu papel.

Outro aspecto importante, convergente com a sistemática de trabalho de um comitê de gestão de crise é o entendimento de que é importante que os funcionários tenham informações consistentes acerca da real situação da organização em uma crise de imagem, porém deixando-se claro que somente os colaboradores autorizados pelo comitê devem se pronunciar publicamente sobre a situação. Em concordância, Salaustino (2015, p.19) afirma:

[...] Colaboradores que não atuem nas lideranças, devem ser orientados a não se pronunciar sobre o problema, não fazer declarações sem orientação da diretoria da instituição, do Comitê de Crise ou da área de Comunicação.

Este protocolo de comunicação, devidamente definido e referenciado pelo comitê parece buscar evitar ruídos de comunicação e leva em consideração que organização que enfrenta uma crise de imagem precisa ter um bom relacionamento com a mídia e os meios de comunicação de massa. Segundo Pimenta (2015, p. 37), tais meios de comunicação de massa “[...] veiculam uma grande variedade de conteúdo, entretanto, em geral, não há incentivo à análise deles. Nesse tipo de veículo tudo tende a ser efêmero, rápido e transitório”. A autora afirma, ainda, que os

meios de comunicação de massa “[...] são instrumentos, desse modo, podem ser usados de forma positiva ou negativa, dependendo de quem os manipule.”

Assim, para que a mídia seja acessada de forma responsável e com vistas a obtenção de resultados positivos, o comitê de gestão de crise, deve contar com a figura de um Porta-Voz. Segundo Cardia (2015, p.135), o Porta-Voz “[...] é a pessoa encarregada de transmitir informações ao público” e a todos os canais que estes consomem. Para evitar que distorçam as informações, ou que seja repassada alguma informação errônea, apenas o Porta-Voz deve manifestar-se.

Quanto ao conteúdo das informações transmitidas à mídia, deve-se sempre prezar pela verdade, evitando-se, sempre que possível, lacunas para dúvidas de interpretação. Segundo Bueno, (2009, p. 145):

Significa que o relacionamento com a mídia deve ser uma atividade planejada. Isso consiste em pelo menos três decisões fundamentais (todas, obviamente, tomadas antes da deflagração da crise): 1) conhecimento detalhado dos veículos, colunistas, editoriais e afins que, direta ou indiretamente, impactam os públicos de interesse da organização; 2) capacitação das fontes da organização tendo em vista o relacionamento com a mídia; 3) estrutura de comunicação adequada, autonomia e agilidade para colocar em prática planos e ações emergenciais.

O autor evidencia, conforme citado anteriormente, a importância do domínio das técnicas de comunicação, além de permitir deduzir a necessidade da manutenção contínua do bom relacionamento com a imprensa para que, caso surja uma crise, haja uma relação de confiança em relação às informações oficiais fornecidas pela organização. Salaustino (2015, p.18) lembra que,

Determinar as estratégias de mídia é atribuição do Comitê de Crise, responsável por elaborar as mensagens chave, as quais devem incluir informações sobre o que aconteceu, o que a organização está fazendo a respeito e como está cooperando com as autoridades relevantes.

Parece adequado destacar a importância de uma comunicação inteligente e planejada tendo-se em mente que, conforme Cardia (2015, p. 27)

[...] a comunicação interfere ativa ou passivamente junto ao público, junto as massas e, dessa forma, influencia sobremaneira no acontecimento, na reverberação ou potencialização das crises. [...] e é o modo como essa informação, através da mídia, chega aos receptores, a ênfase, a saliência e o enquadramento que, juntos, influenciarão a maneira pela qual o receptor captará, interpretará e entenderá as informações, determinando assim os rumos que uma crise de imagem pode tomar.

Assim, parece ser sempre desejável que uma organização que esteja enfrentando uma crise de imagem possa contar com a imprensa, o que pode favorecer a propagação dos valores da empresa e de seu compromisso com seus consumidores e demais públicos.

1.4 Crise de Imagem: principais desafios para o gestor

Tomando-se por base o que já foi apresentado até aqui, é lícito afirmar que podem surgir várias dificuldades para a gestão de uma crise de imagem, merecendo destaque a má execução das ações citadas nos parágrafos anteriores. Uma empresa, por exemplo, que não possui um comitê de crise de imagem provavelmente encontrará mais dificuldades para agir diante de situações desta natureza. Quando a inexistência de um comitê de crise de imagem se dá pelo despreparo do gestor que, por excesso de confiança em sua própria capacidade, assume para si a tarefa de enfrentamento da situação. Para esses casos, Cardia (2015, p.69) alerta:

Gerenciar uma crise não é uma tarefa de uma pessoa só. É ingenuidade imaginar que o presidente de uma empresa vai tomar para si a tarefa de debelar uma crise. [...] Crise não é tarefa para individualistas ou egocêntricos que supõem poder dominar a situação apenas com sua (in) competência e gravatas de personagens de desenho animado.

Pode-se afirmar que a situação poderá se agravar, pela insegurança, desunião e pela falta de orientação aos funcionários da organização que, por sua vez, pode resultar na emissão de informações e opiniões extraoficiais para a mídia. Obviamente, esse quadro envolvendo os funcionários da organização em questão denota a falta de liderança adequada por parte do gestor, indicando mais despreparo do mesmo. Tal combinação de circunstâncias pode potencializar uma crise o que, a longo prazo, pode deixar marcas profundas e indesejáveis na imagem e reputação da organização.

No entanto, não parece adequado creditar o despreparo ou a falta de competência para gestão de crises de imagem unicamente ao gestor. Afinal, mesmo que busque se atualizar e/ou se preparar, terá que superar outro desafio: a relativa escassez de material sobre o tema. Deve-se levar em consideração que:

No Brasil, os estudos ainda são incipientes. Estão aparecendo monografias, dissertações de mestrado e outros trabalhos acadêmicos em gestão de crise e comunicação. São bons trabalhos, mas com disseminação restrita. Se não foram publicados, e a maioria não é, vão para a prateleira da universidade, constituem um grande acervo cultural, mas restrito a um pequeno grupo. (FORNI, 2007, p.207)

Pode-se deduzir que, a partir da citada escassez, destaca-se a necessidade do esforço contínuo de qualquer gestor interessado em se manter informado, acompanhando sempre que possível a publicação de pesquisas e artigos sobre temas emergentes relativos à gestão, dentre eles, os relacionados às crises de imagem.

Outro desafio importante é o relacionamento com a mídia. Afinal, há que se considerar, como já foi exposto, que crises de imagem se configuram como situações que podem acontecer em praticamente todas as organizações, pois nenhuma delas está isenta de passar por tal experiência. Podendo ter variadas origens, tanto a partir de problemas internos como externos, tem o potencial para ganhar rapidamente a atenção dos mais variados públicos em função do interesse da mídia ou meios de comunicação de massa. Prova disso é que,

Basta abrir ou jornal ou ver o noticiário da TV e haverá algum tipo de matéria com esse tipo de pauta. O resultado é a crise de imagem, ou indo mais além, pode se reverter em prejuízos para os negócios da empresa, queda de seu valor no mercado ou, até mesmo, na interrupção de suas atividades. (FORNI, 2007, p.198)

Mesmo com a instalação de um Comitê de Crise dentro da organização, os principais efeitos das ações e decisões tomadas ou evitadas, serão cobradas, inicialmente do gestor da empresa, muitas vezes escolhido como Porta-Voz. Sendo assim, parece correto afirmar que o gestor desta organização, deve assumir uma postura firme, respondendo à uma multiplicidade de assuntos objetivando minimizar os impactos negativos na sua empresa, decorrentes do trabalho da mídia. Por outro lado,

A mídia por sua vez, se encontra em situação análoga. Enquanto as instituições têm que lidar com uma multiplicidade de assuntos de ordem jurídica econômica, segurança, recursos humanos, saúde, etc., e dar a cada deles uma resposta que minimize problemas, ela (a mídia) tem apenas um objetivo: buscar informações e levá-las ao público. (CARDIA, 2015, p. 111)

Fica claro que, na busca do alcance do seu objetivo de buscar informações sobre determinado fato de interesse público, independentemente de a veiculação provocar ou não uma crise de imagem para alguma empresa, um veículo de comunicação possivelmente fará uso das técnicas e recursos de que dispõe para ser bem sucedida nesta tarefa. A quantidade de energia empregada para o alcance deste objetivo tem relação com o quanto outros veículos também estão interessados no mesmo assunto. Neste sentido, Cardia (2015, p. 115) afirma:

O fato de o assunto ser explorado por alguns veículos leva outros a fazerem o mesmo. E cada um deseja e planeja fazer melhor do que o outro. Claro que dentro de sua linha editorial: um será mais escandaloso; outro, mais técnico; um terceiro, mais ponderado. Mas cada um, à sua maneira, vai explorar o caso.

Pode-se concluir que a mídia, de modo geral, também atua num ambiente concorrencial, esforçando-se para satisfazer seu público entregando sempre mais do que outros veículos análogos. Neste sentido, parece adequado afirmar que a compreensão do contexto que um veículo de comunicação está inserido por parte do gestor de uma empresa que enfrenta uma crise de imagem, permite o entendimento de que os veículos de comunicação de massa não estão “contra” a empresa. Estão apenas realizando seu papel e o farão usando as técnicas e recursos disponíveis. Neste sentido, parece apropriado ao gestor e ao comitê de crise de imagem, quando existir, não resistir aos meios de comunicação de massa. Pelo contrário, de forma transparente, garantir o melhor o fluxo de informações e a melhor relação possível com tais meios de comunicação.

Outro aspecto que se constitui como desafio a ser enfrentado pelo gestor de uma organização é a relação com as tecnologias de informação e comunicação que podem ser usadas, a depender do contexto, de forma prejudicial para tal organização. (RODRIGUES *et al*, 2014 *apud* RODRIGUES, 2016, p. 15) explica que “Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) podem ser definidas como o conjunto total de tecnologias que permitem a produção, o acesso e a propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação entre pessoas.” Tais tecnologias tem se popularizado rapidamente nos últimos anos e vem gerando novos contextos de relacionamento. Em relação a esta questão, Forni (2007, p. 209) afirma que “As empresas são alvo da concorrência, de clientes insatisfeitos ou até

mesmo de *spams* ou *hackers*, que criam endereços, páginas na Internet ou blogs para falar mal do produto ou da própria empresa.”

Tal afirmação indica possíveis condutas antiéticas da concorrência ou, ainda, por parte de pessoas desonestas interessadas em algum ganho, direto ou indireto, denegrindo a imagem e reputação de uma empresa. Além, é claro, do desejo legítimo de clientes de manifestarem sua insatisfação a partir das redes sociais, por exemplo. Em todos os casos, dado o alcance e velocidade dos fluxos de informação proporcionados pela tecnologia, cada vez mais acessível, será exigida do gestor e do comitê de crise, quando existir, a agilidade para tomada decisões, e um adequado uso da própria tecnologia de informação e comunicação.

É importante considerar, também, a possibilidade de consequências favoráveis decorrentes de uma crise. Conforme destaca Cardia (2015, p. 118), “Talvez a grande maioria dos profissionais que lidam com o assunto nem saibam que uma crise pode ter um desfecho tão bem arquitetado, que fará com que seu resultado acabe por ser positivo”. Em outras palavras, uma gestão adequada de uma crise, associada ao competente uso das tecnologias de informação e comunicação pode resultar não só na minimização de prejuízos, mas, também, em algum tipo de ganho adjacente para a organização.

Em síntese, é lícito afirmar que caberá ao gestor de uma organização e ao seu comitê de crise de imagem, quando existir, buscar gerir de forma competente as relações com a mídia, além de fazer bom uso das tecnologias de comunicação e informação, alcançando seus diversos públicos e assumindo, tão logo que possível, o protagonismo no fluxo de informações desde o início de uma crise de imagem, até o equacionamento do caso. Deve-se evitar, portanto, que a mídia ou que pessoas ou concorrentes presentes nas redes sociais assumam tal protagonismo pois, segundo Cardia (2015, p. 119) se houver “[...] o fechamento do caso partir de terceiros, será a prova cabal de que a pessoa (física ou jurídica) não tinha competência para lidar com o caso”.

Por fim, outro desafio a ser enfrentado pelo gestor de uma organização, que tem significativo caráter preventivo, é o relacionamento com seus funcionários. Convergindo com este pensamento Cardia (2015, p. 74) afirma:

Prestar atenção ao que funcionários e terceirizados dizem é o melhor caminho para prever uma crise. O dia a dia leva essas pessoas a detectarem antes da direção que algo pode estar errado. Quem sabe a melhor estrada, quem conhece o mapa, é o nativo.

Tal afirmação indica que, possivelmente, muitos gestores, por falta de conhecimento, inexperiência, ou por estarem focados em outras questões, não consigam enxergar reais possibilidades de crise em sua organização. Os funcionários, por sua vez, podem ter a percepção de tais possibilidades, bastando ao gestor a manutenção de um saudável fluxo de comunicação que, associado à sua visão sistêmica, poderá evitar crises futuras ou ajudar a enfrentá-las.

Diante do exposto, evidencia-se a complexidade dos desafios a serem enfrentados pelo gestor de uma organização num contexto de crise de imagem, demandando de sua parte preparo, bom relacionamento com a mídia, bom relacionamento com clientes e funcionários, além da capacidade de gerir de forma adequada o uso da tecnologia da informação e comunicação para defesa dos interesses de sua empresa junto ao mercado.

A seguir, uma visão panorâmica de alguns casos de enfrentamento de crises de imagem e alguns de seus desdobramentos.

1.5 Uma visão panorâmica de casos de crises de imagem

Sem a pretensão de se fazer uma exploração exaustiva de casos de crises de imagem, foram levantados alguns casos que ganharam alguma notoriedade entre as últimas décadas do século passado e nos primeiros anos do presente século. Trata-se, portanto, de uma visão panorâmica a fim de aprofundar a compreensão acerca do tema “gestão de crises de imagem”. A escolha dos casos se deu pela relevância e pela possibilidade de destaque de equívocos e acertos na gestão de crises de imagem encontradas nas bibliografias pesquisadas, sendo estes casos descritos entre os anos de 1982 a 2000.

Como exemplos de casos de crises que se transformaram em crises de imagem e foram mal geridas, destacam-se o naufrágio do *Bateau Mouche* e a contaminação da Água Perrier.

Conforme esclarece Cardia (2015), no réveillon de 1988, aconteceu o naufrágio do *Bateau Mouche*, embarcação administrada pela empresa *Bateau Mouche* Rio Turismo, na cidade do Rio de Janeiro. Tratou-se de uma tragédia que

envolveu um barco de passeio com 155 pessoas a bordo, resultando no total de 55 mortos. Na ocasião, constatou-se que os salva-vidas eram insuficientes para o número de passageiros e que a embarcação transportava mais do que o dobro da capacidade.

Segundo o autor,

[...] a empresa responsável pelo barco *Bateau Mouche* dizia ser culpa do funcionário que permitiu sua superlotação, e da Capitania dos Portos, que não fiscalizou. A Capitania, por sua vez, afirmava que o barco estava fora das especificações e com licença vencida. (CARDIA, 2015, p. 117).

A partir da observação do autor, pode-se notar o desencontro de informações entre a Capitania dos Portos, da empresa que administrava a embarcação e demais envolvidos.

O desfecho deste caso, segundo Cardia (2015, p. 117) foi o seguinte:

[...] os sócios majoritários da empresa *Bateau Mouche* Rio Turismo, dois espanhóis e um português, foram condenados por homicídio culposo [...], sonegação fiscal e formação de quadrilha. Foram condenados a quatro anos de prisão em regime semiaberto, mas um ano após a condenação, eles fugiram para a Europa.

Recebendo cobertura jornalística nacional e internacional durante muito tempo, este caso ilustra uma crise que se transformou numa crise de imagem e resultou no encerramento das atividades da empresa envolvida, além da prisão dos sócios proprietários. Pode ser considerado um exemplo de como não se administrar uma crise e que demonstrou uma ofensiva desconsideração para com as vítimas e total falta de habilidade e ética por parte dos gestores, que acabaram foragidos da justiça.

Outro caso emblemático é o da Perrier. Segundo Argenti (2014, p. 321)

A Perrier, um dos nomes mais conhecidos do setor de água mineral do mundo, vendia um bilhão de garrafas de água com gás [...] em janeiro de 1990 no estado norte-americano da Carolina do Norte, quando descobriu uma reduzida quantidade de benzeno na água - 12,3 a 19,9 partes por bilhão.

Naturalmente, qualquer identificação de elementos estranhos em um produto que possam vir a provocar males à saúde acaba por atrair a atenção dos veículos de comunicação de massa. Diante da propagação da notícia, conforme explica Argenti (2014), o gestor da empresa buscou minimizar o incidente se tratava de questão

isolada e restrita à América do Norte. No entanto, ainda conforme o autor, verificou-se alguns dias depois da declaração que o gestor estava enganado e que a contaminação também tinha alcançado a Europa, evidenciando grave equívoco.

No entendimento de Argenti (2014, p. 321),

Sem um plano oficial de crise, a Perrier confiava na mídia para comunicar sua história, o que provou ter sido uma decisão fatal. A imprensa só serviu para expor a falta de comunicação interna e global.

Nota-se neste caso, pelas observações do autor uma série de decisões inadequadas para a gestão da crise que impactou na imagem da empresa que vai desde o diagnóstico equivocado da situação, a emissão de informação que não correspondia à realidade e a ausência de um plano oficial de crise, deixando aos meios de comunicação de massa o papel de dar a última palavra sobre o incidente e colocando a reputação da empresa, inevitavelmente, sob suspeita.

É correto destacar que a Perrier não teve o mesmo desfecho da organização citada no primeiro caso, haja vista continuar atuando no mercado mundial quando da produção do presente artigo. No entanto, à luz da bibliografia pesquisada, configurou-se como um caso de gestão equivocada de crise de imagem quando do fato ocorrido.

Como exemplos de casos de crises que se transformaram em crises de imagem e foram, em menor ou maior grau, bem geridas destacam-se os casos da Tylenol, da Johnson e Johnson em 1982; da Pepsi-Cola em 1993; dos SUVs da Ford, nos anos de 1999 e 2000; e dos Biscoitos Monte Carlo, da Arnott's, no início da década de 2000.

No que diz respeito ao caso da Tylenol, da Johnson e Johnson, Argenti (2014, p. 319), explica o ocorrido:

No final de setembro e no início de outubro de 1982, sete pessoas morreram depois de ingerir cápsulas de Tylenol que haviam sido preenchidas com cianureto. Na época, o Tylenol detinha cerca de 40% do mercado de medicamentos de venda livre (OTC) para analgésicos, e alguns dias depois do primeiro relato de envenenamento, as vendas caíram quase 90%.

Esse incidente trouxe, como ficou evidente, quedas nas vendas e redução de participação no mercado. Tal situação, obviamente, além de atrair a atenção dos meios de comunicação de massa, direcionou a atenção dos consumidores da empresa para seu posicionamento diante do ocorrido.

Em resposta, segundo ARGENTI (2014), foram tomadas firmes medidas no sentido de retirar o produto das prateleiras, de reformular as embalagens dos novos produtos e de compartilhar com os meios de comunicação de massa e, conseqüentemente, com a opinião pública, todas as informações disponíveis, além dos resultados de suas investigações internas. O autor complementa:

[...] A empresa reagiu de forma atenciosa e humana, em vez de simplesmente analisar o incidente de uma perspectiva puramente jurídica ou financeira. [...] Funcionários fizeram milhões de visitas a hospitais, médicos e farmacêuticos em toda a nação para restaurar a confiança no nome Tylenol. (ARGENTI, 2014, p. 319).

Observa-se que houve o deslocamento do foco das decisões dos impactos jurídicos e financeiros, que apontavam para prejuízos, para uma reação direcionada ao bem-estar coletivo com foco na restauração da confiança na imagem do produto e na reputação da empresa futura no produto. Convergindo com este entendimento, Cardia (2015, p. 118) afirma:

[...] talvez outro fabricante não agisse dessa forma no primeiro momento. Isso acarretaria mais mortes, maior cobertura midiática e prejudicaria a imagem da empresa ainda mais do que o previsto. Esse caso serviu de exemplo para que várias indústrias mudassem suas embalagens, dificultando o acesso ao produto [...]

Como resultado desta forma de gerir esta crise de imagem, Argenti (2014, p. 319) esclarece que a credibilidade em relação ao produto não foi abalada e a empresa manteve intacta sua reputação, após ter sido comprovado que não seria possível que a contaminação tivesse ocorrido em suas instalações. A empresa alcançando, portanto, posição de destaque entre as líderes globais de mercado em seu segmento.

O caso da Pepsi-Cola, por sua vez, diz respeito a uma grave suspeita levantada acerca da higiene na preparação de seu principal produto. Argenti (2014) esclarece que em 1993, um homem afirmou ter encontrado uma seringa em um dos refrigerantes Pepsi, o que foi o suficiente para gerar grande repercussão junto aos consumidores e uma grave crise de imagem. Como reação, segundo o autor, o então gestor da empresa, Craig Weatherup,

Não deixou que a surpresa da crise o dominasse [...] Sua primeira medida foi envolver a equipe de gerenciamento de crise [...] “experientes gerentes

de crise em assuntos públicos, assuntos de regulamentação, relações com os consumidores e operações” [...] a Pepsi impediu o caos organizacional mantendo os funcionários atualizados com informativos diários para mais de 400 instalações da empresa em todo o país. (ARGENTI, 2014, p.322)

Percebe-se que a empresa, já possuía uma equipe de gestão de crises, acionando-a e, diante da crise de imagem, fez uso das técnicas de comunicação atualizando as informações junto aos funcionários e mantendo a estabilidade e a tranquilidade internas.

Junto ao público externo, Argenti (2014, p. 323) esclarece que, por ordem do seu gestor, a Pepsi preparou um vídeo demonstrando o processo automatizado, sem contato humano, de envase de seus refrigerantes e demonstrando a impossibilidade de inserção de uma seringa em uma lata. Segundo o autor, a repercussão foi positiva e contou com a cobertura favorável por parte dos jornais à época, sem maiores consequências posteriores para a empresa.

Este caso demonstra como a aplicação das técnicas de gestão de crises de imagem pode ser realizada num contexto de respeito aos consumidores e com resultados positivos para a organização.

Quanto ao problema que provocou uma crise de imagem envolvendo a Ford, Cardia (2015, p. 118) explica:

SUVs Explorer da Ford, nos EUA, sofreram uma série de acidentes inexplicáveis nos anos 1999 e 2000. A Ford dizia que os acidentes eram fruto de defeitos nos pneus Bridgestone/Firestone. A fábrica de pneus, por sua vez, negava qualquer erro nos pneumáticos (que, ao rodarem, faziam com que camadas se soltassem causando acidente).

Observa-se que as empresas envolvidas, tanto a Ford como a Bridgestone/Firestone assumiram um posicionamento de negação de responsabilidades o que, possivelmente, deve ter provocado significativo impacto negativo sobre a opinião pública, afinal, acidentes envolvem riscos à vida humana.

Cardia (2015) esclarece que, com o “empurra-empurra” de empresa para empresa se perdeu muito da imagem das organizações até que a Ford decidiu substituir os pneus de todos seus SUVs Explorer e cobrar o custo da Bridgestone/Firestone, resultando na troca de cerca de 6,5 milhões de peças no mundo todo.

O que se pode perceber neste caso, é que não houve interesse em se resolver rapidamente o problema, provavelmente fazendo com que a reputação dos envolvidos ficasse prejudicada. Por outro lado, mesmo que aparentemente com certo atraso, os envolvidos mostraram-se sensíveis à solução do problema junto aos clientes e colocaram fim à crise de imagem de forma satisfatória.

Por fim, merece destaque o caso dos Biscoitos Monte Carlo, fabricados pela empresa australiana Arnott's, que passou por uma crise no início da década de 2000. Conforme Cardia (2015, p. 118 e 119), este caso exemplifica como uma organização pode se comunicar com seu público com humildade e respeito num contexto de crise de imagem. Segundo Cardia (2015, p. 119), "A Arnott's sofreu então um golpe. Um chantagista tentou extorquir dinheiro da empresa sob a alegação de ter envenenado algumas embalagens do biscoito Monte Carlo." Possivelmente, este tipo de ameaça pode ser considerado como uma das com maior potencial para prejudicar a imagem e reputação de uma organização, principalmente em se tratando de fabricante de produtos alimentícios.

Em reação, Cardia (2015, p. 119) esclarece:

Tão logo a Arnott's recebeu a mensagem com a chantagem, retirou imediatamente todos os biscoitos do mercado. Passando o risco, eles retornaram a venda de biscoitos Monte Carlos no mercado, apoiados por uma campanha publicitária em todos países.

A imediata retirada de todos os seus produtos do mercado demonstra, em primeiro lugar, o zelo para com o bem-estar de seus consumidores, mesmo que isso implique em óbvios prejuízos financeiros. Além disso, evidenciam uma posição corajosa de não ceder à chantagem, o que demonstra junto à opinião pública o caráter ético da empresa, reforçando sua imagem e reputação. Demonstra, ainda, o uso da técnica da comunicação com a implementação de uma ampla campanha publicitária para o retorno do produto ao mercado.

Sobre a campanha para o retorno do produto ao mercado, o autor esclarece que foi elaborada e veiculada uma mensagem com formato jornalístico em que o apresentador deixava claro no final: "Nós estamos de volta. Por favor nos apoiem" (CARDIA, 2015, p. 119). Tal mensagem transmite a humildade e o respeito com que a empresa pretendia se relacionar com seu público consumidor.

Os casos ora demonstrados evidenciam alguns posicionamentos e condutas que devem ser evitadas e outras que, pelo contrário, devem ser adotadas para a efetiva gestão de crises de imagem. Ressalta-se, por decorrência, a importância de um competente e profissional gerenciamento de crises de imagem, a partir do uso de técnicas e da formação e manutenção de equipes organizadas e bem treinadas para situações críticas, conforme explicado anteriormente.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo, partiu inicialmente de uma pesquisa exploratória e se consolidou como pesquisa de revisão bibliográfica. De acordo com Samara e Barros (1997, p.24), pesquisa exploratória obtém-se a partir de “[...] um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas”. Portanto, a pesquisa exploratória é o contato inicial que o pesquisador tem com o assunto a ser abordado no artigo.

Para Lakatos, Marconi (2003, p.183), a revisão bibliográfica

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.

Neste contexto, para produção do presente artigo, lançou-se mão de bibliografias da área de Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente da Administração, sobre o assunto proposto no artigo, além de livros, revistas e manuais pertencentes a acervos pessoais dos pesquisadores e do orientador.

3. ANALISE DE RESULTADOS

Levando-se em consideração a abordagem conceitual que o tema deste artigo recebeu, esta seção apresenta a síntese analítica das contribuições das bibliografias consultadas.

Inicialmente, estabeleceu-se o entendimento e as relações entre os conceitos de imagem, identidade e reputação, essenciais para a abordagem do tema “crise de imagem”. Ficou claro que, enquanto a imagem representa a percepção do público em relação à uma organização em determinado momento, a reputação é construída

ao longo do tempo. A identidade, por sua vez, é elaborada apenas por elementos internos, estando totalmente sob controle da organização. Pelo contrário, a reputação não está sob total controle da organização, estando sujeita tanto a públicos internos quanto externos.

No diz respeito ao entendimento acerca do que venham a ser as crises, ficou claro que as mesmas representam situações anormais que podem ser resultantes desde fatores naturais até falhas humanas. Geralmente, se desdobram em consequências indesejáveis, como por exemplo crises de imagem, podendo trazer diversos impactos prejudiciais que, em casos mais graves, podem provocar o fim das atividades de uma organização.

Para uma crise se transformar em crise de imagem, basta que a mesma seja repercutida pela mídia ou pelas tecnologias de informação e comunicação de modo desfavorável a uma organização, com impactos negativos em sua imagem e reputação.

Quanto à gestão de crises de imagem, evidenciou-se que, de modo geral, todas organizações estão sujeitas a crises de imagem, o que exige um conjunto de ações preventivas e corretivas, caso uma crise de imagem de fato se instale. Tanto preventivamente como corretivamente, é recomendável haver a criação de um comitê de gestão de crise, além do adequado manejo das técnicas de comunicação, para o melhor relacionamento possível com os diversos públicos de uma organização.

O comitê de gestão de crises é um conjunto de pessoas com competências multidisciplinares e complementares que deve ser criado preventivamente e ajustado, corretivamente, quando necessário, com o principal objetivo de gerenciar situações de crise. Deve realizar constantemente a formulação de sistemas que busquem prever possíveis crises, ranquear riscos e definir linhas de ação, caso alguma crise efetivamente se instale.

A bibliografia estudada destaca, ainda, a importância de se manter um bom relacionamento com os meios de comunicação de massa, sempre com transparência e verdade haja vista possuir importante papel de formação da opinião pública. Em tempo, merece destaque a necessidade da centralização da comunicação por parte da organização, quando do enfrentamento de crises de

imagem, na figura do porta-voz, a fim de que se evite a propagação de informações errôneas e não oficiais.

Como principais desafios enfrentados pelo gestor num contexto de crise de imagem, a literatura pesquisada revelou: o próprio despreparo do gestor para o enfrentamento de crises de imagem; a relativa escassez de materiais de estudo sobre o tema “crises de imagem”; a falta de domínio ou de habilidade do gestor para lidar com as tecnologias de informação e comunicação; além do relacionamento com os funcionários da organização, que nem sempre permite a absorção de impressões, destes sobre a iminência de crises.

Sem a pretensão de se fazer uma exploração exaustiva de casos de crises de imagem, foram levantados neste estudo alguns casos que ganharam alguma notoriedade entre as últimas décadas do século passado e nos primeiros anos do presente século. A escolha se deu pela relevância e pela possibilidade de destaque de equívocos e acertos na gestão de crises de imagem encontradas nas bibliografias pesquisadas.

Como casos de crises de imagem mal geridas, foram usadas como referência o naufrágio do *Bateau Mouche* e a contaminação da Água Perrier. A síntese dos principais equívocos na gestão das crises revela como traços marcantes: o desencontro de informações, o “empurra-empurra” entre instituições envolvidas na crise, o desrespeito para com a vida dos clientes, o relacionamento inadequado com a mídia, a falta de transparência para com os diversos públicos das organizações envolvidas; a ausência de ações preventivas ou planos oficiais de enfrentamento de crises e, por fim, o diagnóstico equivocado das causas das crises.

Como casos de crises de imagem bem geridas, foram usadas como referência os casos da Tylenol, da Johnson e Johnson, em 1982; da Pepsi-Cola, em 1993; dos SUVs da Ford, nos anos de 1999 e 2000; e dos Biscoitos Monte Carlo, da Arnott's, no início da década de 2000.

A síntese dos principais acertos na gestão das crises revela como traços marcantes: a transparência junto à opinião pública pelo compartilhamento com os meios de comunicação de massa de informações claras e verdadeiras; a valorização e respeito à vida humana em primeiro lugar; a existência de comitês de crise e seu imediato acionamento quando da instalação de crises; a transparência junto aos funcionários e conseqüente tranquilização dos mesmos nos momentos de crise;

humildade e respeito para com o público-consumidor e, por fim, a sensibilidade da gestão das organizações envolvidas numa crise, no sentido da solução dos problemas dos clientes, mesmo que isso, no curto prazo, implique em algum prejuízo financeiro imediato, mas que colabore para recuperação da imagem e da reputação no longo prazo.

A análise dos resultados da pesquisa sobre o tema deste artigo, pela associação entre os conceitos levantados e os casos abordados na elaboração da visão panorâmica, revela tanto a complexidade da gestão de crises de imagem como a importância da figura do gestor para o adequado enfrentamento deste tipo de situação, bem como para a aplicação das técnicas adequadas a cada caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base o método da pesquisa bibliográfica e com objetivo geral apresentar as principais abordagens indicadas para o enfrentamento de crises de imagem, este artigo dedicou-se à exploração de diversos aspectos relacionados às crises, mais especificamente às crises de imagem.

Foram explorados os conceitos de imagem, identidade e reputação, essenciais para a compreensão das crises de imagem, além da elaboração de uma visão panorâmica de casos marcantes de crises de imagem com a indicação de equívocos e acertos, à luz do que indica a bibliografia pesquisada. Por fim, foram descritos os principais desafios a serem enfrentados pelo gestor no contexto de uma crise de imagem.

Sem a pretensão de explorar exaustivamente os conceitos abordados, foi possível a apresentação e a discussão das principais linhas de ação para a gestão de crises de imagem, o que permite afirmar que, tanto o objetivo geral como os objetivos específicos pretendidos, foram totalmente alcançados, evidenciando-se a complexidade da gestão de crises de imagem e a importância do uso das técnicas de gestão. Pode-se afirmar, após a jornada de estudos ora detalhada, que o uso de tais técnicas permite uma abordagem profissional das crises de imagem, minimizando seus impactos negativos e protegendo a reputação da organização.

Por fim, enquanto limitações da pesquisa realizada, ora detalhada neste artigo, é importante destacar que a bibliografia disponível trata exclusivamente de organizações de grande porte e predominantemente presente em mercados

internacionais. Tal observação evidencia a necessidade do aprofundamento dos estudos acerca das crises de imagem, levando-se em consideração organizações nacionais e, sobretudo, de pequeno e médio porte, a fim de que também sejam mapeadas abordagens, indicadas para o enfrentamento de crises de imagem em empresas com tais características.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, A. Paul. **Comunicação Empresarial**. A construção da identidade, imagem e reputação. ed. 4, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARGENTI, A. Paul. **Comunicação Empresarial**. A construção da identidade, imagem e reputação. ed. 6, Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. ed. 1, São Paulo. Saraiva, 2009.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. ed.1, Rio de Janeiro. Mauad X, 2015.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. ORGANICOM – **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ed. 6, USP- Universidade de São Paulo, ano 4, número 6, p. 197-211, 1º semestre de 2007.

HERMES, Luiz Mendes; MENDES, Marciane Páz. **Escândalo do leite adulterado - O plano de gerenciamento de crises como estratégia para manutenção da marca tirol**. Caxias do Sul: XVIII Congresso de ciências da comunicação da região sul, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. ed. 5, São Paulo: Atlas, 2003.

PENTEADO, Celia. **Manual de Gestão de Crises**. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. ed. 8, São Paulo, Alínea, 2015.

RODRIGUES, Ricardo Batista. **Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação**. Recife: IFPE, 2016.

SALAUSTINO, Jussara de Carvalho. **Manual de Gestão de Crise e Imagem**. São Paulo: Abrapp, 2015

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing conceitos e metodologia**. ed. 2, São Paulo: Makron Books, 1997.