

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES NAS ORGANIZAÇÕES¹

Luciana Martins PEREIRA²
Suelen D'arc de Oliveira FERREIRA³

RESUMO

Muitas organizações acabam chegando a um ponto delicado e praticamente sem solução, e muitas vezes isso não ocorre por alguma falha estratégica no planejamento interno, mas sim por crises, escândalos ou polêmicas que acabam prejudicando as organizações que, às vezes, não possuem ao seu dispor meios capaz de gerenciá-las a fim de voltar a um estado normal. Quando não são bem gerenciadas, tais crises podem culminar no fim de uma empresa. Este artigo visa aprofundar sobre o que envolve essas crises, como elas ocorrem, o que se pode fazer para evitá-las e como agir caso elas já estejam em ação, oferecendo auxílio para as organizações em suas crises e lhes dando suporte sobre como gerenciá-las, minimizá-las e repará-las, e de que modo devem atuar antes, durante e depois das crises, preservando a credibilidade da organização em todas as circunstâncias. A metodologia usada foi a descritiva qualitativa do tipo revisão bibliográfica. No âmbito acadêmico, o estudo poderá funcionar como um instrumento prático para ser utilizado por instituições públicas e privadas, e, também, como fonte de pesquisa para estudantes. No que tange a importância social, o estudo será capaz de mostrar o processo para se prevenir de uma crise. Para a elaboração do artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica voltada ao assunto.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Crise; Opinião Pública, Comunicação Organizacional.

OPINIÃO PÚBLICA

Para melhor compreensão do termo Opinião Pública no tradicional dicionário Michaelis significa: juízo coletivo adotado e exteriorizado por um grupo ou, em sociedades diferenciadas e estratificadas, por diversos grupos ou camadas sociais.

A opinião pública é constituída por ideias que pertencem a indivíduos e grupos. A formação das ideias nasce na mente das pessoas, que depois se convertem em atitudes. Um fato bem relevante da opinião pública é a troca de informações, que normalmente ocorre no calor da discussão entre os membros do público.

A opinião pública não é só a somatória das opiniões individuais, mas pode-se considerar sendo um processo contínuo de contraste e de comparação de opiniões

¹ Trabalho apresentado na área temática 5 – Estudos de Caso do XIII Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 17 a 20 de outubro de 2016.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM, email: luciana_martins@live.com

³ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Administração do UNIPAM, email: suelendarc@unipam.edu.br

fundamentado numa vasta série de conhecimentos e experiências (POYARES, 1998). A opinião pública deve sempre ser considerada pela organização para se tomar conhecimento das reações do público. “Estar com a opinião pública, contar com seu apoio e obter seu reconhecimento são o supremo desejo de quem tem alguma coisa a propor ou vender à sociedade” (FARHAT, 1992, p. 6).

Atualmente, independente do assunto, do mais simples até mesmo o mais polêmico, encontra um ambiente para discussão, as pessoas simplesmente adoram emitir suas opiniões sobre todo e qualquer tipo de assunto. As crises sofrem com o poder da opinião pública, que, por sua vez, têm força até para boicotar uma organização ao sentir que foi lesada ou traída quando uma ação fora de controle acontece. A mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Em 2011, a Arezzo ocupou o *Trending Topics do Twitter* em função das críticas ferrenhas dos consumidores depois que foi feito o anúncio para o lançamento da coleção “Pelemania”- referência à utilização de peles de animais na confecção dos novos produtos, que provocou raiva e indignação não só de simpatizantes e ambientalistas, mas da maior parte dos usuários da rede , tomando proporções que sequer foram imaginadas pela empresa. Em pouquíssimo tempo a rede social *Twitter* já estava abarrotada de comentários com a *hashtag* #Arezzo. Na web e no *Facebook*, circulavam imagens e vídeos de protesto relacionados à nova coleção da Arezzo devido à atrocidade imposta aos animais para conseguir suas peles.

No mesmo dia foi divulgada uma nota que informava que não iria lançar a coleção, em respeito aos consumidores que se manifestaram contrários à coleção, os produtos que utilizam peles de animais. Além disso, a Arezzo passou a apagar os comentários negativos que eram postados na sua página no *Facebook* – fato que fez a revolta dos internautas tornar-se ainda maior. Foi um erro atrás do outro.

Esse case pode ser visto como um somatório de erros. Primeiramente, não se pode deixar de constatar que houve falha de planejamento. Isso fica muito claro ao analisar a declaração do presidente: “as peças de pele foram usadas nas lojas mais para uma composição do visual de merchandising, para transmitir essa tendência mundial de uso de peles e contextualizar a Arezzo dentro das tendências de moda”. E, ainda: “se imaginássemos que seria assim não teríamos feito a coleção”.

Essas declarações refletem a ideia de que a Arezzo lançou uma estratégia no escuro, ao não fazer uma pesquisa prévia e não tentou prever qual seria a reação dos consumidores – um erro que neste caso foi fatal. Outro erro gravíssimo aconteceu após a

veiculação da campanha e a repercussão negativa por parte dos consumidores. Quando os comentários dos usuários nas redes foram excluídos, a Arezzo fez com que a ira dos usuários se tornasse ainda maior. Atitudes desta natureza apenas reforçam a ideia de uma organização que não tem nenhuma preocupação com a opinião de seus consumidores.

É de grande importância entender que para a construção da opinião pública, não existe o certo ou errado, mas, sim, a explanação de argumentos, em que cada um torna-se responsável por tirar sua própria conclusão. Sua relevância caracteriza-se por ativar o debate, discutir o assunto, considerando os interesses para se chegar a um consenso, em que agrade o maior número possível de indivíduos.

Por mais que uma organização seja exposta aos holofotes da imprensa, todas devem saber o que se fala de sua marca, e, principalmente, sobre os riscos que o seu negócio possui, no entanto, são poucas organizações que têm a consciência e preocupação com seu consumidor. A tecnologia beneficiou a opinião pública no aspecto de dar voz e importância a cada opinião emitida por qualquer indivíduo. As redes sociais trouxeram um enorme bem, que é a possibilidade de mobilização em torno do propósito de demandar medidas sobre determinado assunto.

Um exemplo é o chamado **Jornalismo Cidadão**, que acontece por meio de dispositivos celulares, ou seja, o público participa enviando informações, de forma que os acontecimentos cheguem ao maior número de pessoas.

Em uma crise, quando uma organização não emite sua opinião sobre os fatos, surgem pessoas para dar a própria versão, é por isso que a empresa afetada precisa falar sobre o que está acontecendo. Ficar quieto pode gerar uma crise maior, pois transmite desinteresse pela opinião pública.

Executivos despreparados, não sabem o que fazer, e as respostas demoram a ser elaboradas. Pensar estrategicamente torna-se difícil quando se está sujeito a eventos externos inesperados. As organizações só entendem ou reconhecem que são vulneráveis depois que uma crise grave acontece.

O que muitas organizações calculam é quanto à marca foi afetada em relação às vendas, porque o que vale principalmente para seus gestores, é o fator financeiro, porém, é necessário também calcular quanto à marca foi afetada no âmbito intangível, ou seja, sua reputação, e isso poucos fazem. Quando sua marca esta envolvida em uma crise de qualquer espécie, independentemente se a empresa esta certa ou errada, o problema deve ser visto como sendo da empresa, para assim tentar resolver da melhor forma.

Não saber gerenciar uma crise pode fazer que a empresa tenha que gerir novas crises dentro da crise principal, um exemplo disso foi a crise que ocorreu na TAM em 1996 quando o voo 402 caiu e 99 pessoas morreram, após essa crise estar controlada, houve uma nova crise, onde ocorreu a troca do corpo de uma tripulante. Reconhecer que a organização errou e assumir as devidas consequências. É a postura mais adequada, pois demonstra clareza, transparência e respeito pela opinião pública.

O Manual de uso nas redes sociais deve existir em toda e qualquer organização, pois será a linha condutora de como todos devem agir nas redes sociais, evitando surgir possíveis crises. Dentre elas, definir o estilo de mensagens, o que pode ou não ser postado, gírias permitidas, públicos importantes, etc.

ESFERA PÚBLICA

Para Habermas (1997) a esfera pública é um espaço de discussão, onde este se utiliza de uma capacidade de confrontar ideias racionais com a opinião fundamentada na razão. Com relação ao povo, a esfera pública começou a ser usada como uma ferramenta prática de argumentação. Entretanto, não se pode exigir somente por discursos públicos que não sejam formais. Para que se possa gerar poder político, a influência que os cidadãos possuem tem que produzir algum efeito nas deliberações democráticas.

Em uma nova revisão da definição de esfera pública, esta se assemelha a uma rede para que exista uma comunicação entre conteúdos, opiniões e tomada de posição. Nela, as manifestações são referentes a temas e a posição é a favor ou contra. Informações e argumentos são retratados na forma de opiniões. Essa rede é extremamente complexa e se divide em arenas internacionais, nacionais, regionais ou locais que se interagem. Os públicos diferenciados e segmentados por temas, interesses e níveis de organização conseguem, em certos momentos, dialogar por possuírem uma linguagem comum e por estarem interligados pelos meios de comunicação (HABERMAS, 2003, p.92).

Segundo Habermas (*apud* MAIA 2008, p.72) existe três tipos de esfera pública, um tipo de classificação que consegue apontar especificidades importantes. Há esferas episódicas, que decorrem de encontros ocasionais na rua ou até mesmo em bares, há esferas que contam com a presença organizada, tais como encontros de pais ou de públicos que frequentam entidades e associações, e há ainda esferas públicas abstratas criadas pela mídia que une virtualmente consumidores de informação localizados globalmente. Tal

diferenciação mostra-se útil didaticamente, mas como todas elas são parciais e criadas pela mesma linguagem, são interligadas funcionalmente.

A assessoria de comunicação é fundamental para a construção da percepção da opinião pública em relação à empresa, ou quem quer que esteja sendo assessorado.

Quando acontece a crise, normalmente os gestores tendem a querer fugir da imprensa. Essa é uma atitude equivocada. Nunca se deve evitar a imprensa, principalmente nesta ocasião. O ideal no momento da crise é recebê-la, concedendo respostas claras, objetivas e verdadeiras. Atender a imprensa prontamente faz com que ela fique a favor da organização, pois mostra seriedade nas ações e evita uma publicação ainda mais desfavorável e uma maior repercussão sobre o problema na mídia.

Durante o desencadear de uma crise a imprensa pode servir como um canal de comunicação entre a empresa e seu público. “A imprensa, por ser o meio mais importante, deve ter tratamento diferenciado nas crises das empresas, porque tem a capacidade de atingir todos os públicos”. (FORNI, 2002, p. 378).

RISCO

Com o passar do tempo, a definição de risco mudou muito o seu significado, seu uso passou a ser cada vez mais comum e começou a ser aplicado diversas situações. Para Demajorovic (2003), o conceito de risco nasceu associado à insegurança marítima e com os perigos que poderiam atrapalhar as viagens. Então, o risco mostrava a possibilidade de um perigo objetivo, uma força maior, um ato de Deus, ou que até mesmo uma tempestade pudesse prejudicar a viagem, e que não pudesse ser atribuído a uma conduta errada do homem.

Esta definição de risco descarta a ideia de falha ou de que o homem seja o responsável. O risco era compreendido como sendo um evento natural e, então, como havia pouca coisa que restava aos humanos a fazer, estes tentavam estimar quando os acontecimentos iriam surgir e a partir disso atuavam no sentido de diminuir seu impacto.

Diversos autores afirmam que a sociedade contemporânea é uma sociedade de risco. Isso porque, devido à evolução tecnológica, das telecomunicações e globalização apareceram novos perigos, onde estes são globais e mais visíveis para todos. Riscos nucleares, químicos, econômicos, ecológicos são anunciados diariamente, e diante deles, as pessoas sentem-se inseguras.

O sociólogo Ulrich Beck (1999, p. 32) conceitua sociedade de risco, como:

[...] uma fase do desenvolvimento da sociedade moderna onde os riscos sociais, políticos, ecológicos e individuais criados pela ocasião do momento de inovação tecnológica, escapam das instituições de controle e proteção da sociedade [...]

Estes riscos não são possíveis de serem previstos, podendo surgir a qualquer hora, e é muito difícil saber quem são os causadores, e, tampouco, a intensidade dos danos que estes riscos trarão a sociedade. A sociedade de risco é entendida como sendo um processo de aceitação das previsões de erros, como (Beck, 1999, p. 178) sugere;

Sociedade de risco significa o passado que perdeu seu poder de determinação sobre o presente. Entra em seu lugar o futuro, ou seja, algo que não existe, algo fictício e construído, como a causa da vida e da ação do presente. Quando falamos de riscos, discutimos algo que não ocorre, mas que pode surgir se não for imediatamente alterada a direção [...]

CRISE

No momento atual fala-se muito sobre administração de crises, mas poucas organizações adotam os princípios dessa prática. Pode-se apontar a década de 60 do sec. XX como aquela na qual se começou a falar sobre crises organizacionais. O precursor no assunto foi Charles Hermann (1963), cuja preocupação foi analisar as consequências que certos fenômenos disruptivos, as quais ele chamou de crises, tinham sobre a viabilidade das organizações. O mesmo autor define a crise como algo que ameaça os valores que para todas as organizações são fundamentais, na qual o tempo para as tomadas de decisões é bastante limitado, onde os valores da organização são ameaçados e tem origem no ambiente importante da organização.

Para Forni (2002), qualquer coisa que for negativa que aconteça e escape do controle da organização e ganhe alguma visibilidade na sociedade pode virar uma crise.

Rosa (2007) define crise com base nas perdas que a organização pode ter perante os públicos envolvidos nesse momento delicado, como:

[...] um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação (ROSA, 2007, p. 23).

Um dos maiores erros de uma organização é pensar que nunca será atingida por uma crise. Por que por mais admirada, moderna, conceituada e sólida que está organização

seja, ela não está imune à crise. Este princípio básico que a administração de crise possui, mesmo que repetido e mais do que visível, ainda continua sendo esquecido por muitas organizações (FORNI, 2002, p. 363).

A crise não é algo que ocorre todos os dias com as organizações ou o governo. Uma das principais características da crise é o fator surpresa, apesar de que a opinião de alguns autores é de que a crise costuma dar sinais claros antes de surgir. Normalmente, até mesmo antes que os gestores e os envolvidos fiquem cientes dos problemas, a informação e os acontecimentos já se encontram fora de controle. Quando acontecem acidentes, os indivíduos que tem o poder de decisão em qualquer organização devem atender às indagações de vítimas, famílias, jornalistas e do público em geral.

[...] Depois de um acidente, organizações e órgãos responsáveis devem decidir rapidamente o quanto vão revelar, quando e a quem se dirigir. Se um acidente é de interesse nacional, a mídia vai descobri-lo e espalhar a notícia quase imediatamente. (SUSSKIND; FIELD, 1997, p. 78).

Segundo Rosa (2006), existem os seguintes tipos de crises:

Desastres naturais: desmoronamentos, enchentes, tempestades;

Desastres industriais: incêndios, contaminações, explosões;

De origem criminosa: sequestro, fraudes, sabotagem, vandalismo;

Falhas em equipamentos ou construções: queda de um edifício, queda de um avião, colapso na rede de computadores, defeitos em produtos industriais,

De informação: intrigas, boatos, acusações de concorrentes;

De natureza econômica: greves, boicotes, desvalorização das ações;

De reputação: vazamento de documentos internos, denúncias de corrupção;

De natureza legal: pedidos de indenização, ações judiciais contra a empresa;

Que envolvem risco para a vida: grandes contaminações, acidentes de trabalho;

Regulatórias: legislação, criação de obstáculos fiscais;

De relações humanas: denúncias de funcionários, sucessão no comando da organização.

Estas crises tem a característica em comum é que todas elas não possuem um local fixo para acontecer. Rosa (2007, p.24) afirma ainda que:

[...] as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior [...]

Em razão das crises possuírem um aspecto global das crises, as organizações necessitam possuir um plano de gerenciamento de crises que também seja global, no qual lhes permitam noticiar todos os públicos que estão envolvidos em tempo real.

IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO

Identidade é o que a organização é, ou seja, são os atributos que ela possui. É o conjunto de características, valores e crenças que a organização possui que se diferenciam das demais. Pode ser transmitida de diversas formas, como nome, logomarca, produtos, serviços. A identidade é uma espécie de DNA da organização, tornando-a única (TORQUATO, 2010).

Segundo Kunsch (2009, p. 172):

A identidade refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham delas.

Para Kunsch (2009) a identidade de uma organização, desenvolve um conjunto de comportamento, onde o meio mais importante e efetivo. É a partir do qual a identidade corporativa é criada, pois ela considera que um público avalia e julga as organizações pelos seus atos.

Já a imagem de uma organização, ocupa-se da percepção externa da mesma. É um conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização, ou seja, é o que a empresa parece ser. Logo, a imagem da organização é o reflexo de sua identidade. Se a empresa transmite uma imagem com precisão, a identidade será vista com êxito. Quando as empresas não dedicam tempo necessário para esse fato, é visto como uma estratégia ineficiente.

Segundo Torquato (2010, p. 110):

A imagem, por sua vez, é a projeção pública (o eco) da identidade do produto, que equivale ao território espacial e que circulam as mais diferentes percepções sobre os produtos, os valores que imantam seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas.

A imagem da organização ultrapassa as fronteiras visuais e se apresentam no conjunto entre publicidade, responsabilidade social, infraestrutura, qualidade de serviços

e produtos, tecnologias utilizadas, cultura corporativa, clima organizacional e políticas de recursos humanos, estendendo-se a totalidade da organização.

A imagem da organização é o reflexo de sua identidade, outras vezes pode ocorrer uma distorção entre a imagem e a identidade, e isso ocorre pela distorção causada pela própria empresa como, por exemplo, se sua estratégia de comunicação não estiver coerente com suas ações ou com os fatos, conforme percebidos pelo público.

Para ficar claro, a identidade corporativa cuida da essência, enquanto que a imagem corporativa cuida da aparência. Identidade representa o que a empresa de fato é. A imagem representa o que a empresa parece ser. Muitas vezes, os próprios gestores da organização se confundem nesses conceitos. Os termos identidade e imagem são muitas vezes usados erroneamente como sinônimos, mas como se pode perceber, a distinção é notória.

A reputação que é outro componente que precisa ser gerenciado. Ela é construída ao longo dos anos e consiste na percepção que os públicos têm sobre a marca. Argenti (2006, p.97), assegura que “[...] uma reputação sólida é criada quando à identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas”, ou seja, no momento em que a imagem projetada é a mesma percebida. Geralmente, a reputação está diretamente ligada à identidade, imagem e as interpretações que os públicos que possuem um relacionamento com as organizações têm sobre elas, em relação as suas práticas e políticas.

Nassar (2008, p. 26) destaca que: “para a empresa criar identidade, imagem e reputação num ambiente de rede e legitimar suas intenções e ações, é preciso criar diálogo”. Assim, quando existe um alinhamento entre a identidade, imagem e as percepções dos públicos pode-se dizer que aconteceu uma integração e que a construção da reputação foi eficaz. Mas por outro lado, quando isso não se realiza e há desacordos é sinal de alerta para uma mudança de estratégia. Por fim, com as várias exigências dos públicos e mudanças no campo organizacional, para as marcas sobreviverem no mercado necessitam além de oferecer produtos e serviços de qualidade, conquistar e manter a credibilidade dos públicos.

GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES

Gestão é quando ocorre o planejamento, é o momento que se faz a análise para entender onde se encontra e então, saber em qual direção as estratégias devem seguir. O

gerenciamento é a operação, que é quando se coloca em prática o que anteriormente foi pensado e calculado no momento da gestão.

Partindo destes princípios, é possível concluir que estratégica é a empresa que faz a gestão da crise, isto é, ela pensa na crise antes dela acontecer. Já o gerenciamento de crise acontece para administrar, conter e minimizar a confusão e desordem que esta acontecendo. O gerenciamento de crise acontecerá independente se existe um planejamento ou não, e este processo pode ser de forma positiva ou negativa. Então o melhor é parar, traçar estratégias e envolver todos os gestores no processo de gestão.

Quando uma crise é mal gerenciada pode levar uma organização à falência. Daí se justifica a importância da prática sistemática de gerenciamento de crise. A melhor forma de lidar com a crise é através da prevenção. Ações preventivas facilitam o gerenciamento de uma crise. Ao fazer o uso de medidas preventivas, torna-se mais fácil amenizar os estragos da crise e até mesmo preservar a imagem da empresa. “Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demais à imagem da empresa” (FORNI, 2002, p. 382).

É importante que no momento de crise se mantenha um bom relacionamento com a mídia. Agir de forma clara e verdadeira ajuda no momento de administrar a versão da mídia e através disso preservar a imagem da organização.

Uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa. Uma crise muitas vezes é inevitável e gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela e isso se dá através de um bom relacionamento com a mídia agindo de forma transparente, segura ética administrar a versão da mídia é uma forma para preservar a imagem da empresa (FORNI, 2002, p.387).

No momento em que uma notícia ruim torna-se destaque, o melhor é agir rapidamente. Os gestores precisam estar preparados para o assédio da mídia e de seu público. Uma ação ágil e planejada, quase sempre ameniza ou, ainda impede o desencadear da crise. Numa situação de crise deve-se agir prontamente.

O mercado está apreendendo - e na prática se confirma - que uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais a sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança.

Observar os sinais da crise e agir com precaução e perspicácia. Esse momento é crucial para que se mantenha a crise sob controle. Omitir-se nessa hora pode indicar a ruína da instituição ou de uma carreira.

No momento da crise, não se deve ficar apático esperando que os acontecimentos tomem projeções maiores, muitas vezes irreversíveis. O ideal é tomar a frente dos acontecimentos, apurar os fatos, assumir erros e apontar soluções.

Ficar receptivo no momento de crise é o melhor que deve ser feito. Com essa atitude ganha o público interno e externo e a própria mídia. E ganha também à empresa, pois com o canal de negociações aberto, as soluções para os problemas acontecem de forma mais rápida e satisfatória para as partes.

Omitir-se ou negar os fatos não ajuda em nada, só acaba com a imagem e a credibilidade da empresa. Compartilhar as informações é uma forma de criar confiança e credibilidade.

Revelar as informações pode gerar também um proveitoso *feedback*, que conduz a melhores soluções. Exercendo a franqueza, em vez de ficar na defensiva, uma empresa ou órgão pode convidar outros a ajuda-los a adotar um comportamento adequado (SUSSKIND; FIELD. 1997, p. 98).

Na hora da crise, a comunicação interna não pode ser esquecida. Os funcionários precisam ter fundamentos para defender a empresa, pois em situações de crise eles funcionam como formadores de opinião. A atenção não deve estar focada apenas no público externo, o público interno também merece atenção especial, pois é de vital importância para a manutenção da imagem da empresa. “Cada público merece atenção especial, com a escolha da mídia certa. Hoje, com o crescimento das mídias eletrônicas, há tendência à segmentação e é possível buscar canais alternativos para públicos específicos”. (FORNI, 2002, p. 378).

METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracteriza por uma pesquisa descritiva qualitativa do tipo revisão bibliográfica. Segundo Lakatos & Marconi (2004), a pesquisa descritiva qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornecendo análise mais detalhada sobre o que é investigado.

Para Noronha & Santos (2005, p. 56), o “(...) método qualitativo é direcionado para o âmbito social, com abordagens sociopolíticas, econômicas, culturais e educacionais”. Há ainda um mínimo de estruturação prévia na pesquisa qualitativa, e não se admitem regras

precisas, como problemas, hipóteses e variáveis antecipadas, sendo que as teorias aplicáveis deverão ser empregadas no decorrer da investigação (LAKATOS & MARCONI, 2004).

De acordo com CERVO & BERVIAN (1983), a revisão bibliográfica explica um problema a partir de referências teóricas já publicadas, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas de um determinado assunto, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao final deste estudo, verifica-se que as empresas, de uma maneira geral, devem estar sempre preparadas para possíveis crises, e que o plano de gerenciamento de crises precisa ter conformidade com a necessidade da organização e sua realidade. Esse é um cuidado não só com o patrimônio da organização, mas com todos os relacionamentos de suas esferas sociais e funcionais. Em meio a um mercado competitivo, onde as mínimas diferenças podem gerar grandes resultados, investir somente em tecnologias de última geração não é o suficiente, pode ser arriscado. Investir em informação e relacionamentos com os públicos garante credibilidade. E em momentos de crise é fundamental tê-la, pois a boa vontade do público afetado torna-se crucial para superar tal situação.

CONCLUSÃO

As reflexões desenvolvidas neste trabalho partiram da necessidade de uma literatura específica sobre gestão e gerenciamento de crise nas organizações. É importante conscientizar os gestores sobre o planejamento estratégico como forma de gerar uma imagem corporativa competitiva.

Prevenção é a palavra – chave da gestão de crises. Quando a organização adota uma atitude preventiva significa, que ela está mapeando as dificuldades que poderão surgir e então definir soluções. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada, e isso se torna muito mais fácil quando existe um planejamento prévio. Considerando que a hora da crise é a hora de reagir e não planejar. O planejamento deve acontecer nos momentos de normalidade para quando a crise surgir o gestor saber o que fazer diante de cada um de seus públicos, desta forma terão respostas assertivas quando a rotina for quebrada.

As crises não se iniciam somente quando ganham a esfera pública. A visibilidade alcançada por uma crise é apenas um dos momentos principais de um processo que geralmente começa internamente.

Normalmente, a crise origina-se de um risco não administrado, não calculado, não minimizado ou prevenido. Isto significa que todos os sinais de crise foram negligenciados. É o desdobramento de um fato, o assunto passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante de seus diferentes públicos. O resultado é que além de colocar em risco a imagem e a reputação, estremece o clima organizacional, fazendo com seus clientes passem a ter dúvidas quanto à sua integridade e ética.

Organizações com reputação consolidada, forte, assentada. Tem maior credibilidade da opinião pública junto aos seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BECK, Ulrich. **O que é globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BECK, Ulrich. **World risk society**. Cambridge: Polity Press, 1999.
- DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Senac, 2003.
- FARHAT, Said. **O fator opinião pública, como se lida com ele**. São Paulo: Ibraco, 1992.
- FORNI, João José. **Comunicação em Tempos de Crise**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C.M. **Comunicação e democracia: problemas e perspectivas**. São Paulo: Paulus, 2008.
- HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia**, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- HABERMAS, Jürgen. **Toward a rational society**. Boston: Beacon Press, 2003.
- HERMANN, C. **Some consequences of crisis which limit the viability of organizations**. *Administrative Science Quarterly*, (8, pp. 61-82) 1963.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação.** São Paulo, Luz, 2008.

POYARES, Walter Ramos. **Imagem Pública:** Glória para uns, ruína para outros. 1 ed. São Paulo: Globo, 1998

ROSA, Mário. **A era do escândalo:** lições, relatos e bastidores. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade de pensamento.** São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. **Em Crise com a Opinião Pública.** São Paulo: Futura, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Thomson, 2010.