

# Cinco questões

William Smullen III, que trabalhou como assessor de Collin Powell, ex-secretário de Estado norte-americano, aborda a administração de crises empresariais

## 1 As empresas são resistentes ou displicentes em formatar um comitê de crise antes que elas aconteçam? Por quê?

Divido essa questão nos Estados Unidos em dois períodos: antes e depois dos atentados de 11 de Setembro de 2001. Antes da tragédia, apenas 48% das maiores empresas listadas pela revista Forbes tinham planos para crise. Depois disso, esse número saltou para 60% no ano passado. As empresas perceberam que precisavam ter um plano sólido de gerenciamento de crise para prepararem-se para as incertezas. Só que, dessas 60%, apenas uma parte delas destacou equipes para integrar um comitê de crise. E um percentual ainda menor faz simulações de possíveis crises. No meu país – e isso pode ser uma verdade no mundo todo – não há justificativa para não se preparar. A questão não é *se*, mas *quando* vai acontecer. A crise é uma parte gigantesca da vida de uma corporação.

## 2 De sua experiência como ex-chefe de pessoal do secretário de Estado Colin Powell, quais foram seus maiores desafios em termos de gerenciamento de crise?

Quando lidamos com crise em outros países, não temos controle sobre ela. Tudo o que temos é a capacidade de influenciar quem faz parte do problema. Não podíamos forçar israelenses e palestinos

ISMAR ALMEIDA

nos a encontrar um meio pacífico de solucionar conflitos, apenas encorajá-los, pedir a eles que tivessem diálogo. A falta de controle era a maior frustração. Um dos principais problemas do gerenciamento de crise no governo é encontrar um meio funcional para que diferentes órgãos trabalhem juntos de forma efetiva, usando uma mesma linguagem.

“As empresas perceberam que precisam ter um plano sólido de gerenciamento de crises”

## 3 Como a globalização e os avanços tecnológicos mudaram a maneira de gerenciar crises?

Recebemos informação de forma mais rápida, seja pela internet ou pelas televisões online, networks e privadas. Nos Estados Unidos, há mais de 400 canais diferentes, com grande quantidade de talk shows debatendo as mais variadas questões com especialistas. As organizações precisam também contar suas histórias

Para Smullen, a crise é uma parte gigantesca da vida de uma organização

de forma ágil para que sejam ouvidas nos momentos de crise. A tecnologia tem muito a ver com o novo processo de gerenciar crises em nível global. Por exemplo, o desastre aéreo entre o Airbus, da Gol, e o Legacy, da Embraer, foi notícia no mundo todo e exigiu medidas urgentes de relacionamento com imprensa, família das vítimas, comunidade, funcionários, governo e órgãos internacionais e entre as próprias empresas envolvidas.

## 4 O que achou dos profissionais brasileiros no curso internacional da Aberje?

Meu conselho a eles é que as empresas, de todos os portes, tenham um plano prévio sobre gerenciamento de crises. Muitos alunos do Curso Internacional Aberje conscientizaram-se e disseram-me que iriam iniciar seus planejamentos assim que voltassem a suas empresas. Achei todos muito interessados, inquisitivos e abertos aos conceitos. Provocamos muitas interações.

## 5 Em muitos casos, os advogados parecem estar tomando a dianteira neste processo antes mesmo dos profissionais de comunicação. Por quê?

O representante legal deve ter a responsabilidade do relacionamento perante os tribunais e o relações públicas deve zelar pela imagem diante da opinião pública. Mas, muitas vezes, há conflito. O RP precisa sustentar o que a empresa deve fazer e o representante legal deve estabelecer o que pode e o que não se pode fazer. O CEO deve julgar quais os melhores interesses da empresa em longo prazo. ■

# Algarismos

**40** anos de vida foram comemorados pela Escola de Comunicações e Artes da USP. Uma das festividades foi o anúncio, no dia 21 de novembro, dos vencedores do VI Prêmio USP de Comunicação Corporativa. Na categoria Trajetória Profissional, levou o troféu Rodolfo Guttilla, que em seu discurso defendeu a "mestiçagem na comunicação". Rodolfo Guttilla é diretor de Assuntos Corporativos da Natura e presidente do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Na categoria Campanha a empresa premiada foi a CEMIG com as ações de comunicação implantadas na construção da Usina Hidrelétrica de Irapé.



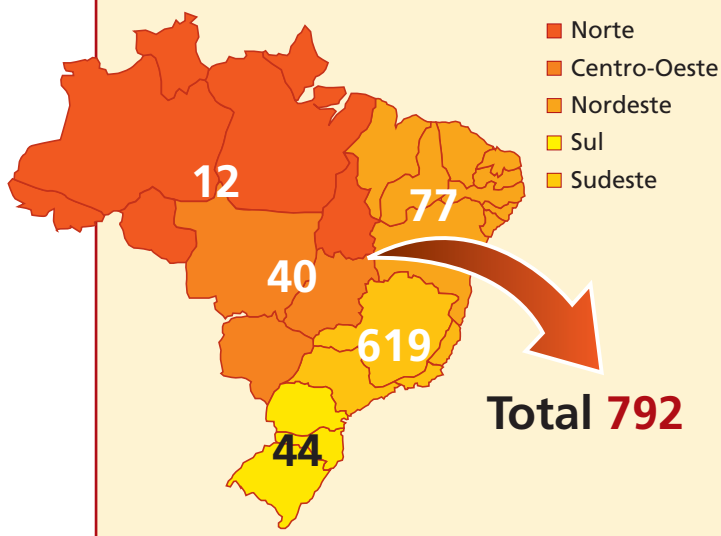
**14** de novembro foi a data do café da manhã promovido pela Aberje em conjunto com a FSB Comunicações com Mário Rosa. O encontro tratou sobre o tema "A importância e os riscos da reputação e a imagem na gestão empresarial", no Hotel Sofitel, em São Paulo. Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje e Tom Camargo, sócio-diretor da FSB Comunicações, participaram de uma mesa redonda após a palestra.

# 69,8%

dos executivos de recursos humanos das mil maiores empresas nacionais e multinacionais atuantes no Brasil acreditam que a principal medida a ser adotada para recuperar a auto-estima das pessoas e o clima organizacional é manter os canais de comunicação abertos e eficientes. A pesquisa, realizada pela consultoria Gestão & RH, constatou também que 77,3% disseram que os profissionais mais admirados de RH são os que levam a marca da organização para outros setores, desenvolvendo ações que promovam melhorias.

## Mapa da comunicação

Dos 792 participantes de cursos da Aberje, 8,5% deles receberam bolsas de estudos concedidas a pesquisadores, estudantes e comunidade. Veja a participação por região do Brasil no período de outubro a novembro de 2006.



**2ª** Conferência Internacional de Comunicação Empresarial foi palco da entrevista que Paulo Nassar, diretor-presidente da Aberje, concedeu ao site do Avesso Corporativo. A perda da confiança dos funcionários nos líderes e a necessidade da empresa de alinhar sua comunicação para todos seus públicos estratégicos foram alguns dos temas. Veja a entrevista completa de Paulo Nassar, clicando na aba Tendências do [www.avesso.com.br](http://www.avesso.com.br). O Avesso Corporativo atua na área de comunicação interna das empresas criando TVs corporativas com a mesma linguagem dinâmica que mantém no programa Avesso.



# Diploma internacional



Participantes da primeira turma comemoram certificado da Syracuse University

Um diploma de "International Corporate Communications" da instituição de ensino reconhecida por ter o melhor programa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional dos Estados Unidos é como a propaganda da Mastercard: não tem preço. Profissionais de renomadas empresas brasileiras (veja lista abaixo) agora contam com um certificado da Universidade de Syracuse, de Nova York. A Aberje firmou, em 2006, parceria com a escola e, já em outubro, formou a primeira turma. A festa foi só alegria, com direito a pro seco e muitos sorrisos. Para o ano que vem, o curso continua, com mudanças para atender os novos desafios do setor no Brasil e no mundo.

**Ana Luisa Feijó Abreu** – Petrobras, **Anamaria Miranda Rodrigues Ballard** – Petrobras, **Anneliese Schmidt da Silva** – Petrobras, **Claudia Romariz** – CRCOM Comunicação Empresarial, **Cristiana Xavier de Brito** – Klabin, **Cristiane Pasquini Malfatti** – Suzano Papel e Celulose, **Elisa Prado** – Tetra Pak, **Fernanda Arimura** – Gerdau, **Fernanda Mori** – Alcatel Telecomunicações, **Francisco Viana** – Hermes Comunicação

Estratégica, **Helena Catharina Lyrio de Carvalho** – Banco Itaú, **Irani Ugarelli** – KPMG, **Lara Lucienne Dornas Amaral** – Samarco Mineração, **Leandro Machado da Rosa** – Natura, **Lilian Patrícia de Castro e Sant'anna** – Duke Energy Internacional, **Luiz Fernando de Araújo Brandão** – Aracruz Celulose, **Madelon Piana de Miranda** – CVRD, **Malu Natel Freire Weber** – Votorantim, **Marcelo Rodrigues Coelho** – Brasilprev, **Maria Aparecida de Medeiros** – Avon Cosméticos, **Maria Claudia Bacci** – FSB Comunicações, **Maria Luisa Ribeiro de Castro** – Shopping de Comunicação, **Mateus Furlanetto** – Aberje, **Odete Maria da Cunha Balduino** – Eletronorte, **Renato Antonio Andrade Manzano** – CVRD, **Rodrigo Horta** – Petrobras, **Rodrigo Moreira de Faria** – Petrobras, **Rose Amanthéa** – Hermes Comunicação Estratégica, **Sandra Lúcia Delfim** – Cognis Brasil Ltda., **Simone de Carvalho Soares** – Suzano Holding, **Simone Porto Loureiro** – Petrobras, **Sofia Ramirez Villegas** – Exercere Comunicação Dirigida, **Vera Regina de A. V. Bjone** – Infraero.

## 5 passos

Os executivos mundiais elegeam quais são as ações imediatas para enfrentar uma crise de imagem.

- 1 Anunciar ações para resolver o problema 76%
- 2 Estabelecer o mais rápido possível um sistema de segurança 76%
- 3 Assumir um compromisso de cidadania por parte da organização 73%
- 4 Assegurar-se que todos os preceitos legais estão sendo mantidos 72%
- 5 Estabelecer comunicados periódicos sobre a evolução da questão 71%

## O valor da reputação

A Aberje realizou em novembro um evento em parceria com a agência Publicom para trazer ao Brasil os últimos dados sobre reputação empresarial no mundo. Confira alguns dos números e recomendações que foram apresentados baseados em um estudo exclusivo da Weber Schandiwick's, o Safeguarding Reputation, apresentado por Jack Leslie, chairman da instituição.

### 61%

do valor das companhias na América do Norte é atribuído ao aspecto de reputação. Na Europa, o índice é o mesmo e na Ásia chega a 63%

### 66%

das maiores empresas do mundo acreditam que recuperar reputações é a tarefa mais difícil de administração de imagens, enquanto apenas 10% apostam que o mais difícil é construir e 24% manter

### 3,5

anos é o tempo estimado para uma organização conseguir recuperar completamente os eventuais danos causados a sua reputação

# Leitura dinâmica

As principais lições dos livros de comunicação empresarial

## As leis secretas da reputação

Primeiro volume da coleção *Cadernos Aberje* reúne artigos dos participantes do primeiro curso internacional promovido pela entidade



### A infidelidade do cliente

**Lição 1** O autor Francisco Viana lembra que “não existe nada nem ninguém mais infiel do que o cliente”. Se uma empresa está descontente com o seu prestador de serviço ou com o produto adquirido, muda para o concorrente. Mas esse é o menor dos problemas. O cliente insatisfeito processa, divulga seus problemas na internet, denuncia na mídia ou em meio a seus grupos de influência em uma rede nefasta de difamação. A constru-

## Curso em drops

No livro *Tudo é Comunicação*, Paulo Nassar elege estratégias que passam da Barbie até Pinóquio e são uma verdadeira apostila da moderna relações públicas no País



### Propaganda não é tudo

**Lição 1** Se a imagem dos bancos no Brasil dependesse somente da propaganda veiculada pelas instituições financeiras – preche de promessas de um futuro melhor e casais sorridentes –, ela seria uma das sete maravilhas do mundo. Mas não é. O que sobressai é a imagem de verdadeiros castelos, com muralhas, fossos e ponte levadiça virtual e seus gestores blindados. Finalmente, alguns bancos já começam a tentar vencer essa situação. O Banco do Brasil inaugurou um Centro Cultural em São Paulo – no rastro dos excelentes centros do Itaú e do

Unibanco – e o Santander Cultural foi inaugurado em Porto Alegre com investimentos de R\$ 12 milhões.



### O nascimento do RP

**Lição 2** Ivy Lee, considerado o pai da disciplina de Relações Públicas, foi quem estabeleceu as regras de mudança de comportamento dos empresários no início do século passado com o objetivo de transformar a imagem desses primeiros grandes capitalistas. Por influência direta de Lee nasceram as instituições filantrópicas dos Guggenheim e dos Rockefeller. Nassar lembra



### A revolução da Barbie

**Lição 3** Inventada por Ruth Handler – a mulher do presidente da Mattel – para sua filha nos anos 50, a boneca Barbie foi uma revolução por trazer ao mundo infantil um brinquedo que lembrava sensualidade e sexo. Por mais que não se goste da boneca americanizada e consumista, é impossível não reconhecer o mundo dinâmico dela, com seus kits de roupas e acessórios. Traz também a diversidade, com suas amigas hispânica, asiática e, agora, Beckie, uma deficiente física. A grande lição, porém, do brinquedo que vende 12 milhões de unidades todos os anos no mundo, é da interação da empresa com seus variados públicos.

ção de uma reputação de qualidade, uma imagem de abertura para o diálogo e a moderação de uma identidade sólida são os caminhos para “uma saudável adaptação”.



### Viver ou morrer

#### Lição 2

Só se pensando na morte é que se aprende a viver. Com essa reflexão de Montaigne, Viana diz que “viver ou morrer: eis o desafio da empresa moderna”. As empresas devem evitar o caminho do conflito com a sociedade ou colocar-se acima do bem e do mal. As organizações devem assumir um papel definitivo na construção de uma sociedade próspera, ética e capaz de superar a exclusão social. Eis uma das chaves para manter a vida corporativa de maneira sadia.



### Cuidado com as aparências

#### Lição 3

O comum nas empresas é cultivar as aparências, lembra Viana, ou seja, “fechar os olhos para a reputação quando algo de valor; o lucro em especial,

está em jogo”. Apesar da imagem ser teoricamente o reflexo da realidade das organizações, na verdade, não é. Significa apenas o ponto de vista da companhia sobre si mesma, expresso na sua comunicação. Para que a imagem seja consistente, é indispensável que a identidade da empresa seja igualmente consistente, principalmente na prática de seus relacionamentos.



### A força da marca

#### Lição 4

Viana lembra que a consciência de que uma marca não é apenas um mascote ou slogan, mas a identidade de uma corporação, alterou profundamente o mundo empresarial. A idéia de que os consumidores compram marcas e não produtos levou anos para ser entendida pelos fabricantes. O marco ocorreu em 1988 quando a Philip Morris comprou a Kraft por US\$ 12,6 bilhões, seis vezes o que a empresa valia no papel. Para Viana, a diferença aparentemente estava no custo da palavra “Kraft”.



### Cinco sinais de alerta

#### Lição 5

A tarefa do comunicador é ser um construtor de reputações por meio do estabelecimento de uma relação espontânea entre a organização, a mídia e a sociedade, que faça transparecer o papel construtivo das empresas. Para saber quando o sinal está vermelho, Viana cita um estudo da Burson-Masteller com cinco sinais de alerta: baixa moral dos funcionários; políticas internas mais importantes do que somente a realização de um bom trabalho; saída de altos executivos; a celebridade do CEO se sobressai à sua credibilidade e os empregados referem-se aos clientes como se eles fossem incômodos.



**Título:** Reputação: a imagem para além da imagem

**Autor:** Francisco Vianna

**Coleção:** Cadernos Aberje, Vol. 1

**Editores:** Aberje Editorial

**Páginas:** 40



### A imagem de quem constrói imagens

#### Lição 4

Casa de ferreiro, espeto de pau. Levantamento da norte-americana Karen S. Miller, citado em trabalho de Juliene do Nascimento, mostra que em 202 filmes lançados entre 1930 e 1995 os profissionais de relações públicas aparecem como cínicos, manipuladores, invejosos, puxa-sacos, esnobes e mesquinhos. Para Nassar, é paradoxal que os comunicadores que falam tanto de ética para seus clientes tenham uma imagem tão pouco lisonjeira. Seria o caso do nariz de Pinóquio?



### Indicadores de excelência

#### Lição 5

O trabalhador tem um novo patamar nas organizações, pois é visto agora como um gerador de valor. Diante disso, para Paulo Nassar, pode ser

estabelecido um sistema com três indicadores de excelência na comunicação interna. O primeiro deles é planejamento profissional de comunicação, com relevância estratégica. O segundo é o grau de integração da comunicação, com o estabelecimento de colegiados para evitar uma babel interna. O terceiro é o grau de sensibilização e habilitação em comunicação dos gestores, com o fim da cultura do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.



**Título:** Tudo é comunicação

**Autor:** Paulo Nassar

**Editores:** Lazuli

**Páginas:** 128

