



Comunicação Empresarial – Teorias das Relações Públicas

João Lacerda , João Roque , Nuno Sequeira,

Relações Públicas

&

Estratégias das Relações Públicas em Caso de Crise

Resumo

Este trabalho pretende abordar o conceito de Relações Públicas, a sua função, e demonstrar a importância das estratégias de Relações Públicas em caso de crise.

Palavras-chave: Relações Públicas, Estratégia das Relações Públicas em Caso de Crise

Abstract

This study addresses the concept of Public Relations to its function and demonstrates the importance of Public Relations strategies in case of crisis

Keywords: Public Relations, Public Relations strategies in case of crisis

Introdução

Com a Globalização surge a necessidade de umas Relações Públicas competentes e pró-activas, o que levou forçosamente à evolução destas dentro dos novos contextos o que trouxe ainda mais ênfase ao seu papel nas organizações. As Relações Públicas desempenham, cada vez mais, um papel fundamental nas nossas sociedades e perspectiva-se que, com a actual tendência de mercados, cada vez sejam mais importantes pois cada vez mais a gestão da comunicação é um factor preponderante ao sucesso. As relações públicas intervêm na construção e na manutenção de linhas mútuas de comunicação, entendimento, aprovação e colaboração entre a organização e os seus públicos.

A área de actuação das Relações Públicas tem como objectivo gerir casos menos favoráveis, ou então executar o devido tratamento de temáticas de que respeitem á empresa. Neste sentido algumas das principais funções das *RP* são, auxiliar a administração na tomada de decisão, mantê-la devidamente informada sobre a opinião pública, e capacita-la para responder caso seja conveniente. Define e sublinha a responsabilidade da administração em servir o interesse do público, coloca-a a par das mudanças e auxilia na sua adaptação. Através de uma comunicação racional e ética tem como base promover não só promover a imagem da empresa no exterior, mas também no seu interior.

As empresas na actualidade estão cada vez mais “aptas” a enfrentar problemas com seus públicos, por vezes devido a falhas da sua própria responsabilidade, em outros acontecimentos poderá verificar-se o contrário. Estas ocorrências que geram o descontentamento dos constituintes, podendo ser apenas conflitos se consequências de maior, ou então podem transformar-se em crises, se não forem contornados de forma adequada e no tempo hábil. As Relações Públicas em caso de crise tem como principal objectivo evitarem que a imagem organizacional seja danificada.

1. Relações Públicas

Segundo Philip Kotler e Kevin Keller, autores do livro *Administração de Marketing*, as empresas necessitam de interagir de forma construtiva com todos os seus *stakeholders*. (Todos aqueles que tenham interesse na empresa, ou interessam á empresa.)

“ Um público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial na empresa ou que possa ter impacto em sua capacidade de atingir seus objectivos. As relações públicas envolvem uma serie de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou dos seus produtos em particular.” (Kotler, keller, 2007)

Neste sentido as empresas devem planear medidas concretas para gerir todo o processo de relações com os seus públicos mais importantes, na maioria dos casos é criado um departamento de relações públicas que proporciona relacionamentos favoráveis e aconselha a administração da empresa a adoptar programas positivos e a eliminar praticas questionáveis, a fim de evitar publicidade negativa.

De acordo com os autores anteriormente referidos, o departamento de relações públicas tem cinco principais funções. As **relações com imprensa**, e para tal as *RP* apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque. A **publicidade produto** conjugando esforços para divulgar produtos específicos.

A **comunicação corporativa**, actuando através de comunicações internas e externas, proporcionando assim uma melhor compreensão da empresa pelos diferentes públicos.

O **Lobby**, sendo o principal objectivo negociar com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou alteração da legislação e de regulamentações a favor dos interesses da empresa. **Aconselhamento**, esclarece a administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e á imagem da empresa, nos bons e maus momentos.

Segundo os autores do Livro de Ouro das Relações Públicas, José Cabrero e Mário Cabrero, “ Esta actividade de alta direcção está orientada para

conseguir a credibilidade e confiança dos públicos, mediante negociações pessoais, utilizando, em tempo oportuno, diversas técnicas de difusão e divulgação, visando as pessoas e as organizações para potenciar as suas atitudes e acções”. (Cabrero e Cabrero, 2001)

1.1. Relações Públicas de Marketing

Philip Kotler e Kevin Keller afirmam que cada vez mais as empresas estão a direccionar a actividade das relações públicas na direcção do departamento de marketing, ou seja, aumentando a actuação das *RP* transformando-as essencialmente em relações públicas de marketing.

As *RP* de marketing são fundamentais ao nível do apoio no **lançamento de produtos**, apoio no **reposicionamento de um produto maduro**, a título de exemplo o caso de *New York*, em 1970 era uma cidade bastante criticada na imprensa até que surgiu a campanha “*I love New York*” que alterou tal facto. Na **captação do interesse por uma categoria de produtos**, na **influência sobre grupos alvos específicos**, como é o caso do patrocínio que a Red Bull, marca de bebidas energéticas efectua em relação a eventos de desportos radicais. As relações públicas de marketing exercem também funções em relação á **defesa de produtos que enfrentam problemas públicos**, como foi o caso da marca portuguesa de cigarros SG Ventil, referente a uma acusação na imprensa devido ao uso de substâncias proibitivas nos cigarros. Por fim, na **construção de uma imagem corporativa que reflecta favoravelmente nos produtos**, como é o caso dos livros de Bill Gates ajudaram a criar uma imagem corporativa inovadora para a Microsoft Corporation.

2. Estratégias das Relações Públicas em Caso de Crise

Segundo vários autores quando as empresas se destacam no seu próprio sector, quer ele seja industrial, comercial ou de serviços, existem factores que podem colocar em causa o bom funcionamento da empresa no futuro, tanto a curto como a longo prazo. A referida afirmação poderá dever-se a, acontecimentos imprevistos ou acidentais, a acontecimentos previsíveis como

a crise conjuntural, ou seja, mudanças de tendência económica que poderá afectar todo o processo de laboração e desenvolvimento. Acontecimentos tendentes a reconversão da empresa, com o encerramento parcial ou total, emergindo a crise estrutural, factor poderá ter implicações ao nível social. As estratégias de Relações Públicas relacionadas com os tempos de crise devem ser planeadas e adaptas a cada situação em particular de modo a que seja transmitida a informação adequada, tanto á opinião pública, aos públicos internos e externos.

2.1.Função das Relações Públicas Empresariais nos Acontecimentos Imprevistos Acidentais.

Relativamente aos acontecimentos imprevistos acidentais, existe a noção que tal poderá acontecer, contudo é desconhecido quando e como poderão ocorrer.

De acordo com José Cabrero e Mário Cabrero este tipo de acontecimentos com alto factor de risco, ocorrem com mais frequência nas actividades industriais, como a sociedades químicas e nucleares, ou serviços relacionados com o transporte de matérias relacionadas com as áreas mencionadas. De modo geral quando ocorrem fenómenos inesperados o tempo para reagir é pouco, e uma crise que poderá afectar a empresa emerge rapidamente. Neste sentido devem ser tomadas medidas adequadas de gestão empresarial para que a imagem e a credibilidade da empresa não seja deteriorada.

De acordo com os vários ramos de actividade estes acontecimentos agrupam-se segundo ocorram em organizações dos seguintes tipo: Relativamente a *empresas industriais* poderão surgir riscos catastróficos como incêndios, destruição e inundaçã, ou riscos de processamento, como contaminação ambiental, de produtos, etc. Considerando as *empresas comerciais e de serviços*, será importante referir que qualquer acontecimento imprevisto acidental tem repercussões nas empresas industriais. Nas empresas comerciais e de serviços as circunstâncias imprevisíveis poderão relacionar-se

com greves gerais ao nível dos transportes de passageiros e de mercadorias, estações de serviços, hotéis, suspensão dos pagamentos por terceiros, clientes que passam a arrastar financeiramente as empresas, transmissão de uma péssima imagem ao sector, e encerramento de um mercado nacional ou estrangeiro por força maior.

Nas sociedades financeiras onde também são incluídas as seguradoras e as imobiliárias este género de acontecimentos afecta essencialmente a imagem e a credibilidade da empresa. Estes acontecimentos podem caracterizar-se por prejuízos extraordinários, maus investimentos, quebras e suspensões de pagamentos, escândalos fiscais ou má administração e estados financeiros incorrectos.

2.2.Estratégias de RP Acordo com Acontecimentos Imprevistos Acidentais

Em certas situações em que estes acontecimentos são previsíveis ou até esperados normalmente é mais fácil preparar reacções e coordenar esforços no sentido da recuperação, estes esforços são normalmente desenvolvidos e concretizados num manual de crises, que tem contido em si um plano estratégico que deverá ser seguido nestas situações. Para este efeito deverão ser identificados os pontos débeis e deverão ser elaboradas tácticas de forma ordenada e concisa que irão servir de base para a elaboração do manual para casos de crise e que serão consultados como guia geral na eventualidade de situações de crise sendo depois adaptado em função das circunstâncias.

Vamos supor, por exemplo, uma empresa química com possibilidades de contaminação ou explosão, ou o caso de uma empresa de lacticínios com problemas derivados da qualidade ou higiene do produto.

A missão dos R.P. não será apenas a de reagir no que respeita à comunicação e à sua aplicação na Empresa mas também a de prever as possibilidades de crises que possam ocorrer, a prazo mais longo, tendo em vista;

- **Clientes**
- **Bancos**
- **Organismos Oficiais**
- **O pessoal**

Nestes casos, o especialista em Relações Públicas, irá colaborar com um plano de trabalho com vista à elaboração do manual de crises, cuja elaboração e preparação será levada a cabo em sintonia com técnicos e altos executivos da Empresa e através de hipóteses, simulações e casos reais ocorridos recentemente, não só na Empresa, mas como em outras Empresas do sector cujos casos tenham sido seguidos de perto.

2.2.1.Planeamento do Trabalho

Para um planeamento adequado e eficaz estabelecem-se as seguintes fases;

1. Análise da situação.
2. Planeamento de uma estratégia operativa.
3. Elaboração e desenvolvimento do manual de crises perante uma situação de emergência.

Vejamos agora o desenvolvimento mais pormenorizado de cada uma dessas fases.

Análise da situação

Fazer a análise detalhada da situação da Empresa e da sua imagem, o que compreende;

Uma análise interna;

Há que conhecer os seus departamentos, hierarquias, linhas de produtos, aspectos técnicos e económicos para poder identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. Há portanto que analisar todas as seguintes constituintes;

- Tipo jurídico da sociedade;

- Fiscalidade;
- Informação do sector económico a que pertence;
- Análise Financeira;
- Análise de custos;
- Análise do processo produtivo;
- Análise do produto;

produto diferenciado;

produto substitutivo.

- Instalações das unidades industriais, centro e escritórios de comercialização;
- Equipa directiva;
- Organigrama funcional;
- Política Comercial de Marketing;
- Política de preços;
- Comércio internacional;
- Grau de penetração em outros mercados e sua potencialidade;
- Grau de qualidade;
- Competitividade e concorrência;
- Grau de autonomia financeira;
- Grau de autonomia em fornecimentos de matérias-primas;
- Grau de investigação tecnológica.

Uma análise externa;

Permite detectar os inconvenientes que podem ter origem tanto nos nossos públicos como nos dos nossos concorrentes, aprofundando:

- Grau de liderança no sector e no mercado.

2.3.A recolha, e conseqüente aplicação, de opiniões dos diversos sectores e públicos;

Isto inclui agentes de valores, analistas, investidores, accionistas, meios de comunicação e opinião pública em geral com o intuito de conhecer a sua opinião em relação à nossa;

- Ponderação externa da equipa directiva;
- Grau de liderança em relação ao sector;
- Grau de liderança em relação ao mercado;
- Grau de potencialidade económica e financeira.

2.4.Planeamento de uma estratégia operativa;

Deverá ser levada a cabo em coordenação com os executivos da organização, estudando as suas características e desenvolvendo as seguintes fases;

- a) Após a determinação dos pontos fortes e fracos há que proceder a um diagnóstico.
- b) Devem ser propostas medidas correctoras conforme esse mesmo diagnóstico.
- c) As medidas que sejam aplicadas (de imagem, tipo industrial ou Marketing) serão as linhas condutoras no desenvolvimento de futuras acções dentro da Empresa ou organização.
- d) Será elaborado um estudo de previsão de custos para avaliar a rentabilidade de cada medida que se pretenda tomar.
- e) Criar-se-ão mecanismos de controlo de previsão através de reuniões periódicas.
- f) Para finalizar será elaborado um plano de contingência que estabelecerá o tipo de decisões que se deverão tomar perante um determinado acontecimento imprevisto.

Este plano estratégico irá permitir manter ou até melhorar a imagem em função dos interesses da organização, utilizando as técnicas de Relações Públicas anteriormente expostas para conseguir a credibilidade absoluta.

3.Execução e Desenvolvimento do Manual de Crises Perante uma Situação de Emergência

Com a finalidade de reagir em situações de emergência ou crises, uma vez conhecida ao máximo a organização e baseando-nos em raciocínios lógicos que vislumbrem os riscos que podem advir da actividade a que ela se dedica, obteremos uma aproximação real do objectivo que nos interessa alcançar.

Em função desse estudo e tomando em conta possíveis margens de erro, pois qualquer situação de crise poderá ter parecenças a uma anterior mas nunca é igual, serão iniciadas uma serie de acções dirigidas aos vários públicos com que se relaciona a organização, apresentando informação cujas conclusões e acções a desenvolver se inscreverão no manual de crises e que se concretizam no seguinte plano estratégico:

a) Delinear as repercussões que possam motivar um problema numa situação de crise, tanto no que respeita à produção, qualidade, serviços, gravidade dos prejuízos, duração dos mesmos, recuperação ou não das instalações e, em definitivo, uma avaliação global e real da situação.

b) Posicionamento desta situação, ou seja, quando, onde, como e porquê nos poderia afectar directa ou indirectamente.

c) Desenvolvimento, através de um Brainstorming de possíveis soluções, tanto técnicas como económicas ou comerciais, juntando os executivos da organização com o departamento das Relações Públicas com o intuito de estabelecer na Empresa as estratégias vinculadas com a opinião pública interna e externa.

d) Análise das possíveis soluções por uma comissão criada para esse efeito que emita pontos de vista críticos sobre o que foi escolhido.

e) Desenvolvimento de um projecto com soluções finais firmes e coerentes, para sair quanto antes da crise, perante clientes e opinião pública.

f) Conclusões finais.

g) Aplicação e execução das medidas propostas que serão registadas num manual de crise desenvolvido para cada risco.

3.1 Tratamento da informação perante uma situação de crise

Passaremos a mostrar as opiniões de algumas das personalidades mais importantes no Mundo das relações Públicas;

Ivy Lee, conhecido como o predecessor das Relações Públicas modernas dizia:

“O Público não deve ser ignorado mas deve antes ser informado, aplicando técnicas de “open book”, sem hipocrisia nem segredos, perante qualquer crise e aplicando, devidamente e a tempo, as Relações Públicas. Em suma, abrir as portas da empresa ao público interessado, dando-lhe informações oportunas e adequadas sobre as matérias de interesse geral, tendo sempre em conta os interesses das empresas, bem como o das instituições públicas ou entidades relacionadas com o caso.”

Michael Regester, especialista em Relações Públicas defende que a exposição realista dos acontecimentos perante os públicos tem a seguinte ordem de prioridades:

- a) Honestidade, sobretudo e sempre.
- b) Sinceridade, acessibilidade e franqueza.
- c) Oportunidade.
- d) Actividade e nunca passividade.

Professor Doutor **Sam Black**, professor honorário de Relações Públicas da Escola Superior Empresarial de Relações Públicas de Barcelona e Madrid (ESERP) e também na Universidade de Stirling, quando confrontado com esta questão replica que gosta de definir as situações de crise como incógnitas dado que, na sua opinião, esta expressão descreve melhor que qualquer outra a natureza das situações imprevistas.

As incógnitas podem ser de dois tipos, conhecidas ou desconhecidas, e são definidas por essa mesma característica. **Sam Black** propõe, para solucionar este tipo de problemas, uma detalhada informação escrita que se apresentará à direcção.

Uma vez aprovada, tomar as medidas necessárias segundo um esquema que se divide em quatro elementos-chave;

1. Estabelecimento de normas, por parte da Empresa, para resolver emergências.
2. Métodos comprovados de comunicação, que incluirão instalações e equipamento.
3. Pessoal instruído para empreender acções rápidas caso se produza um acontecimento sério.
4. Resposta imediata e verídica.

Após a exposição da opinião e metodologias de alguns profissionais de renome da área vamos sublinhar, em jeito de conclusão, a importância de um factor. Uma vez passados os primeiros dias é aconselhável transmitir mensagens para reafirmar a confiança na empresa, bem como a sua credibilidade. Ao mesmo tempo deve-se desenvolver uma notícia sobre a companhia em que se noticie um outro qualquer acontecimento verificado na empresa.

Será fundamental que a opinião pública tome conta que existe um esforço constante por parte da empresa no sentido de combater a crise e continuar em frente, ou melhor, dar a entender que o acontecimento não prejudicou tanto a empresa como a princípio seria de esperar.

Alguns dos motivos por que, através de publicidade e relações com os *media*, a empresa deve conseguir aparecer nos meios de comunicação social são:

1. Criação de uma comissão de crise para da atenção aos interesses afectados.
2. Propor soluções, com uma comissão de seguimento, para que os resultados sejam palpáveis e visíveis perante a opinião pública.
3. Introduzir notícias sobre um importante projecto de melhoramentos. Organizar um evento especial.
4. Recompilação de opiniões de personalidades que apoiem a empresa.
5. Dar a conhecer as manifestações de apoio recebidas.

6. Pronunciar declarações alentadoras e realizar previsões ou análises de recuperação.

7. Publicar planos de sobre o próximo ano através de informações inovadoras.

8. Desenvolver um programa para afectados, se os houver, e dar a conhecer os seus progressos.

Com todas estas medidas a empresa conseguirá um adequado e vigoroso plano de Relações Públicas tendente a reforçar a nossa posição para com os clientes, bancos, fornecedores e accionistas, imprescindível em circunstâncias difíceis.

Conclusão

Como demonstrámos acima as Relações Públicas assumem um papel importantíssimo nas organizações dos dias de hoje. Seja pela forma como tratam e mediam a transmissão de informação dentro e fora da organização ou pelas metodologias que oferecem para lidar com as mais variadas e difíceis situações. Mostrámos a importância das Relações Públicas na gestão de situações de crise ou situações inesperadas para a organização/empresa, pela forma como mediam a transmissão de informação, o que se revela fundamental nos dias de hoje e no actual cenário Mundial.

Para agir com eficácia na sua função, é necessário que o profissional reconheça e tenha acesso a todas as relações de poder que ocorrem na empresa, para assim medir os seus efeitos, positivos ou negativos, em todo o ambiente da organização.

As crises quando ocorrem e não têm o devido tratamento, afectam seriamente a imagem organizacional causando danos irreversíveis. Neste sentido o profissional de relações públicas deve interferir de modo evitar crises, não meramente através de formas de dominar a situação, mas principalmente estabelecendo medidas preventivas.

Presentemente vivemos num ambiente altamente conectado e interligado, onde a comunicação/informação “desloca-se a velocidade da luz”, exigindo um feedback instantâneo. Toda esta interacção repentina gera aspectos positivos e negativos. O mundo empresarial vê-se confrontado com uma questão de alta importância, um problema simples pode transformar-se numa crise de proporções mundiais em breves instantes. As empresas devem ter em consideração que em muitos casos o sucesso não funciona com um método que afasta conflitos ou crises, mas sim como um autêntico “engodo” para tais casos. Como tal as empresas devem planear e estruturar um plano que assegure respostas competentes às diversas contrariedades.

Bibliografia

Kotler, P. & Keller, K. *Administração & Marketing*. Trad. Mónica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson dos Santos. 12ª Edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006

CABRERO, José Daniel Barquero, *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*, 1ªed., Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1994

VIANA, C. & HORTINHA, J. (2005). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo. 3ª Edição. Lisboa

BARQUERO CABRERO, José Daniel & **BARQUERO CABRERO**, Mário. *O livro de ouro das Relações Públicas*. Trad. De Abílio Fonseca. Porto: Porto Editora, 2001.

PEAK, Wilbur J.; Community Relations, in Philip Lesly (ed.), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago, Probus Publishing Company, 4ªedª., 1991.

LINDON, D. et al; *Mercator XXI- Teoria e Prática do Marketing*; 12ª edição; Publicações Dom Quixote, Alfragide, 2009

Webgrafia

<http://diario2.com/relacoes-publicas-online-com-monitorizacao-e-sem-croquete-3823> - acessado até 30 Dezembro 2009-12-30

<http://www.portalrp.com.br/projetosacademicos/conceituais02/0109.pdf> - acessado até 30 Dezembro 2009-12-30