



Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008)
Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação
6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)
ISBN 978-989-95500-1-8

Comunicando e gerindo crises. O envolvimento da Portugal Telecom no “Mensalão”

JOSÉ GABRIEL DE OLIVEIRA ANDRADE JUNIOR

Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas

~ josegabrielandrade@gmail.com



Resumo:

O presente trabalho analisa a postura do comunicador quanto à realidade de administrar crises empresariais. Apresenta um mix de Comunicação Social, dizendo que um bom comunicador, administrador de crises, deve gerir e estar presente durante todos os momentos de crise.

O estudo de comunicação em momentos de crise é apresentado. Ao final, como estudo de caso, é apresentado o trabalho de comunicação em crise da Portugal Telecom durante o envolvimento da empresa no escândalo do “mensalão”, demonstrando que o trabalho do comunicador é necessário da narratividade e dos modelos e estratégias de divulgação do marketing.

Palavras-chave:

Administração de crises, comunicação, organização, variáveis de risco

Introdução

No dia dois de agosto de 2005, durante a Comissão de Ética da Câmara dos Deputados, no Brasil, Roberto Jefferson, deputado federal e denunciante do esquema “mensalão”¹, pede que se investigue o porquê da vinda a Portugal, nomeadamente à Portugal Telecom (PT), de emissários do Partido dos Trabalhadores com o suposto objectivo de angariar fundos junto a empresas Portuguesas.

Era o início de uma crise de imagem e reputação de uma das maiores empresas de Portugal. Crise que, se verdadeira, poderia destruir uma imagem que levou anos para a construção. Nesse momento os trabalhos de administração e comunicação de crises são essenciais.

Dawar e Pillutla dizem que “*comunicação efectiva ou ineficaz durante as primeiras horas, ou até mesmo minutos, de uma emergência pode ter implicações dramáticas para a imagem de uma companhia*”

Quando trata-se de *administração de crises* ou do desenvolvimento de planos de contingência, destinados a garantir a sobrevivência da organização durante e após uma crise, as empresas em geral, com raras excepções, não assimilam o que está acontecendo com a concorrência e não seguem as recomendações daqueles que passaram por sérios problemas por não estarem

¹ Escândalo do Mensalão ou “*esquema de compra de votos de parlamentares*” é o nome dado à maior crise política sofrida pelo governo brasileiro do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Partido dos Trabalhadores) em 2005/2006.

justamente preparados para enfrentá-los. Ou seja, não investem previamente para proteger sua imagem, nos seus pontos mais vulneráveis e sensíveis: **credibilidade, confiabilidade e reputação**.

Na obra Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional, Gaudêncio Torquato apresenta uma motivação do empresariado em contar com sectores de comunicação. Dois fenómenos, a nosso ver, passaram a ditar necessidades de um modelo mais completo de comunicação nas empresas: o despertar da consciência de participação do cidadão comum, num esforço de elevação do espírito individual e a tentativa dos dirigentes empresariais e governamentais em iniciar uma nova fase na vida de suas instituições, a fase da informação responsável, necessária para a obtenção do consenso entre os empregados, liderados, comunidade e consumidores em geral (TORQUATO, 1986).

O velho ditado, apesar de velho, está mais válido do que nunca: "é muito melhor prevenir do que remediar". No caso da imagem empresarial, a falta de preparo ou protecção prévia pode criar uma situação onde não haverá muito mais o que remediar.

Os comunicadores trabalham para manter a harmonia dos relacionamentos das organizações com seus públicos preferenciais. Seu objectivo nos momentos de crise, é garantir o menor dano à imagem da empresa, evitando que aspectos negativos possam ferir seus principais quesitos de sobrevivência que são: **credibilidade, confiabilidade e reputação**.

Pretendo com esse trabalho demonstrar que a administração de crises não é um evento, é um processo (tem começo meio e fim) que exige preparação prévia.

O papel da Comunicação Organizacional é demonstrado como essencial para a administração de crises.

As metodologias utilizadas foram duas. A parte dos conceitos é fundamentada com uma pesquisa bibliográfica em publicações editadas em português, inglês e espanhol. A parte de descrição de um planejamento real foi realizada por meio de uma entrevista director de comunicação corporativa da Portugal Telecom, Francisco Lucena.

O trabalho é dividido em dois capítulos: O primeiro - A Comunicação respondendo às Crises - mostra as razões pela qual uma empresa deve investir em um plano de administração de crise, conceitua a palavra crise e a divide em diversos tipos.

O segundo - Portugal Telecom envolvida no esquema do mensalão - é um exemplo do plano de comunicação de uma empresa de telecomunicação e multimédia. Esta empresa passou um processo "externo" de crise e utilizou algumas das metodologias para administrar a questão.

I - A Comunicação respondendo às Crises

Crise é um evento importante e imprevisível que pode prejudicar uma empresa, sua operação, suas finanças ou sua reputação. Crises sempre irão acontecer. Para a maioria das empresas, é apenas uma questão de tempo. E administrar crises é estar alerta.

Administrar crises como procedimentos estruturado é uma ciência administrativa ainda recente, e ainda muda constantemente à medida que os fatos se adaptam ao desenvolvimento da tecnologia das comunicações.

Portanto acredito que crises empresariais devem ser administradas pelos comunicadores. Crises podem ser grandes ou pequenas. Podem ser do tipo social, técnico ou essencialmente jurídico. Mas sempre envolverão uma parte significativa de trabalho dos comunicadores. Essa participação é ainda mais significativa durante o transcorrer do processo de crise, quando a administração das informações e o contacto com os meios de comunicação é factor decisivo para a imagem da empresa.

Com o avanço da tecnologia e a velocidade com que a informação e a comunicação fluem actualmente ampliou-se a exposição das empresas, dos produtos e das pessoas em nível mundial. Por este motivo, todos estão mais vulneráveis aos olhos do público. Tanto no que se refere à

divulgação de informações sobre determinada empresa ou produto, quanto no alcance geográfico destas informações.

Há uma frase que diz: *uma vez perdida a reputação, é muito difícil perdê-la novamente*. Infelizmente muitas organizações não pararam para pensar sobre isso, inclusive grandes corporações que atuam globalmente. Talvez, devido ao alto custo em se elaborar e manter um Plano de Administração de Crises, muitas empresas não se preparam para enfrentar essas situações, deixando para agir de improviso. No entanto, isto poderá levar a um arrependimento futuro e o custo do planejamento antecipado, que a princípio parecia alto, poderá representar nada se comparado aos gastos de uma crise mal administrada, sem contar com os danos causados à reputação e à imagem da organização. Para Susskind “*Se uma crise é mal administrada, a credibilidade e reputação da empresa desaparecem rapidamente aos olhos do público*”.

Tipologia de diferentes crises

Otto Lerbinger em seu livro *The Crisis Manager* define crise como “*um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência*”.

O *Institute for Crisis Management* classifica crise como “*uma ruptura empresarial importante que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios*”.

O Mário Rosa acredita que “*as empresas, por definição, têm de estar preparadas para enfrentar um largo espectro de crises no seu dia-a-dia. Elas fazem parte da rotina de qualquer organização...Não há uma definição universalmente válida é irreprensivelmente aceita sobre o que vem a ser crises de imagem*”.

O *Institute for Crisis Management* divide os tipos de crise enfrentados pelas empresas em quatro. São eles: **atos de Deus, problemas mecânicos, erros humanos e decisões ou indecisões administrativas**. Lerbinger divide a crise em sete tipos dentro de três categorias: *crises do mundo físico* - **crises naturais** e **crises tecnológicas** - *crises de clima humano* - **crises de confronto, crises de malevolência** e **crises de distorção de valores administrativos** - e *crises de falha administrativa* - **crises de decepção** e **crises de má administração**.

Crises naturais são fenômenos da natureza, ou seja, é a “vontade de Deus” se manifestando e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Por exemplo, furacão, tornado, terremoto, inundações, etc.

Crises tecnológicas são crises causadas pelo homem uma vez que é resultado da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente. Existe várias discussões sobre o avanço da tecnologia uma vez que esta pode representar um risco que não existia, por exemplo, as usinas nucleares, os implantes de silicone, etc. Nestes casos é necessário fazer um exame de custo - benefício, ou seja, esta nova tecnologia pode até gerar um risco a mais, entretanto, trará muitos benefícios para a sociedade. As empresas são culpadas e responsabilizadas por este tipo de crise.

Crises de confronto são crises que envolvem a actuação grupos civis, organizações não governamentais, movimentos ambientais e de consumidores, enfim grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre as suas acções está a vigilância das empresas. Quando encontram alguma actividade que não lhes agrada em uma empresa eles a pressionam a agir da maneira que julgam adequada. Esta pressão se dá por meio da imprensa uma vez que esta é a forma mais rápida e eficaz para mobilizar a opinião pública. Além do mais, estes grupos aproveitam destas oportunidades de espaço na imprensa para se promoverem.

Crises de malevolência ocorrem quando grupos, indivíduos e até mesmo empresas concorrentes usam de actividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque neste tipo de crise.

Crises de distorção de valores administrativos ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Todos sabemos que cada público tem o seu interesse em particular e muitas vezes, o que é bom para um é ruim para outro, por exemplo, accionistas que querem aumentar o lucro mesmo causando a demissão de vários empregados e corte de benefícios. Neste caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um público, causa grande insatisfação no outro e, com isso, gera uma crise.

Crises de decepção se originam quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do público.

Crises de má administração são caracterizadas pelos actos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que tem a função de administrar a empresa. Ocorre quando os directores da empresa vêm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos, etc.

As crises podem atingir a empresa de duas maneiras: **anunciadas**, ou seja, situações que tem potencial de gerar uma crise e que a empresa conhece previamente a data de seu início. Na maioria das vezes, é ela própria quem gera este conflito. Por exemplo, fechamento de uma fábrica, demissão em massa de funcionários, greves, fusões e aquisições de empresas, etc. Já as **não anunciadas** são as que pegam a empresa de surpresa, por exemplo, explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios, etc.

Justo Villafañe menciona em seu texto uma divisão feita por J. Carrascosa dividindo a crise em três fases:

- a) a fase aguda, caracterizada pela pressão dos veículos de informação e de "espectáculos" da informação. É bastante variável podendo oscilar entre algumas horas e várias semanas*
- b) a fase crônica, a empresa tem que enfrentar as consequências jurídicas, administrativas, corporativas, etc., provocadas pelo conflito.*
- c) a fase de recuperação, a companhia deve restabelecer o equilíbrio anterior à crise.*

Com isto, percebe-se que o plano de administração de crises engloba vários aspectos e é preciso analisá-lo por diversos pontos. Para conseguir obter um resultado satisfatório é importante ter estes conhecimentos para saber situar a crise nos tipos e fases acima descritos. Para o especialista em crises, Waltemir de Mello, "não existe decisão certa em momentos de crise, mas sim a mais certa".

Uma crise, sob o aspecto de comunicação, não é um evento, é um processo (tem começo meio e fim) que exige preparação prévia de todos que circundam, ou circundarão, um momento de atenção. A figura mais importante em todos os processos é o comunicador que deve estar transmitindo informação para os públicos preferenciais: fornecedores, clientes, governo, imprensa, empregados e comunidade.

Comitê para administração de Crise

Para enfrentar uma crise, uma empresa deve contar com um "comitê", no qual se integra a alta direcção e os responsáveis de diversas áreas, dependendo do tipo de empresa da qual se trate: legal, produção, finanças, logística, recursos humanos e, obviamente, comunicação.

As empresas se enfrentam a agressões exógenas e endógenas. Algumas destas dificuldades podem originar crises internas muito graves, mas com menor notoriedade no exterior. Outras podem ter um impacto directo no negócio da companhia.

Como trabalhar diante de uma crise

Em principio, as companhias deveriam ter um manual de crise no qual se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o fato. Talvez este manual contemple o plano de acção para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza dependendo da actividade da empresa. Por exemplo, uma indústria química, deveria ser contemplada a possibilidade de um vazamento, em algum momento do processo de produção, suas consequências para a planta, seu entorno imediato e seus empregados. Além disso, também se deveria atender a outros públicos que algumas vezes não se contemplam. Que aconteceria se um grupo de repórteres se aproxima da planta para noticiar o incidente? E se os vizinhos ou autoridades desejarem obter informação sobre o acontecimento?

O comunicador em momentos de crise **deve**:

- Reunir toda a informação possível.
- Evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes.
- Não apressar-se em comunicar pela pressão dos jornalistas ou outros grupos.
- Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou colectiva de imprensa, etc.).
- Estabelecer um mecanismo de monitoria imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise.
- Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo.
- Aconselhar sobre a política da companhia com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação.
- Propor o plano de acção para o relançamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos.

O comunicador em momentos de crise **não** deve:

- Informar sem o prévio conhecimento e aprovação do comitê e da alta- direcção.
- Permitir que os membros do comitê dêem declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções.
- Comunicar somente aos meios "amigos".
- Mentir sobre informação crucial.
- Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento.
- Mostrar incompetência, falta de controle e arrogância.
- Ser insensível às implicações emocionais dos afectados pelo acontecimento.
- Dar informação "off the record"² a repórteres e a outros representantes dos grupos envolvidos.
- Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento.
- Levar em consideração unicamente aos jornalistas na hora de comunicar.

² Off the record - do inglês - significa extra oficial. Neste exemplo, declaração não oficial.

Com a rapidez das novas tecnologias, um simples incidente pode se converter em uma crise maior. Entretanto, a mesma facilidade de comunicar um acontecimento negativo deve ser aproveitada para informar aos públicos sobre o que estão realizando a favor da solução dos problemas. Nunca é demais considerar que as melhores decisões são as que se tomam racionalmente, mesmo que em momentos de crise seja difícil manter a calma. Mas também se deve considerar que os interesses da companhia por resguardar seu negócio, devem equilibrar-se com as necessidades emocionais dos afectados pelos eventos.

Preparar-se para afrontar uma crise

Durante uma crise e sobretudo nos primeiros momentos, resulta muito difícil manter a calma e dar as indicações adequadas

Mesmo que haja uma infinidade de variáveis de risco, é possível preparar-se para enfrentar as crises possíveis e, desta maneira, conseguir superá-la com mais possibilidades de sucesso. Mencionado anteriormente que as empresas deveriam contar com um manual de crise. Este documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem converter-se, contudo, em um texto denso e pouco prático. Em linhas gerais, o que o manual de crise deve conter é o seguinte:

- O contacto de todos os membros do comitê de crises (nome completo, cargo na companhia, endereço electrónico - da companhia e outro que possa aceder desde uma conexão remota - números de telefones da empresa, da residência e dos celulares).
- Banco de dados de contactos com todos os interessados/afectados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.).
- Variáveis de risco e fluxos de actuação.
- Relatórios de acontecimentos.
- Documentos modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.).

Outras actividades que se devem fazer para enfrentar uma crise são uma auditoria de risco e uma simulação de eventos entre os porta-vozes – Mídia Training³. Os porta-vozes devem ser escolhidos, preferencialmente, pelo comunicador.

A auditoria de risco⁴ se refere à revisão das variáveis que poderiam interferir numa crise, de acordo com o que está identificado no manual de crise. É importante manter uma actualização dos *issues*⁵ que cada dia possa surgir novas situações que poderiam derivar numa crise.

As novas tecnologias da informação como inimigas ou aliadas em momentos de crises

A chegada das novas tecnologias significou o acesso intenso a toda informação ao mesmo tempo, em qualquer parte do mundo. Isto tem suas vantagens e inconvenientes na hora de administrar uma crise.

Os maiores inconvenientes estão na capacidade de multiplicação de um fato simples, até transformá-lo num acontecimento de notoriedade inusitada. Além do mais, existem muitos issues que são produto dos rumores que circulam pela Internet, através de fóruns, listas de discussão, etc.

³ Mídia Training – Treinamento de Mídia. O treinamento é geralmente realizado por consultores especializados em Mídia.

⁴ O dicionário Aurélio define risco como possibilidade de perigo, incerto mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou coisa. Transpondo para este trabalho, risco significa a possibilidade de perigo, incerto mas previsível, que ameaça dano a um produto, uma marca, uma pessoa ou uma empresa. A palavra previsível é um estímulo à elaboração de um plano de administração de crise.

⁵ Issues - do inglês, significa neste exemplo, problemas

Entre as vantagens, podemos destacar a capacidade de manter uma gestão telemática da crise, através de nodos dedicados de acesso a nível mundial, nos quais se actualiza o transcurso dos acontecimentos, se coloca à disposição dos dirigentes os documentos que posteriormente se publicarão, assim como a capacidade de distribuir informação de forma imediata. Cada vez mais jornalistas de todo o mundo estão buscando informação directamente das páginas web das empresas.

As crises como oportunidade

As crises não apresentam unicamente problemas, elas podem ser uma fonte de oportunidades, que infelizmente, só podem surgir nesses momentos difíceis. A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando sofre uma crise não conseguirá nunca mais. O público estará mais atento que o normal sobre o que aconteça com uma empresa enquanto durem os acontecimentos.

Neste sentido, gerindo bem uma crise, se tem a oportunidade de atenuar o signo negativo da cobertura de mídia e, inclusive, é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Esta oportunidade não tem que ser vista nos últimos momentos da crise, quando a atenção aos fatos esteja decaído e as mensagens sejam vista como uma reacção retardada e suspeita por parte da empresa. Seria recomendável buscar a oportunidade desde os primeiros instantes, ainda que isso nem sempre seja possível.

Deve-se pensar que não é por casualidade que uma civilização milenária como a chinesa tenha composto a palavra crise com dois símbolos que representam "o perigo" e "a

oportunidade". O conceito de crise é formado pelo vocábulo "wi-iy" que é representado por uma combinação de caracteres que correspondem aos conceitos de perigo (ou risco) e de oportunidade.

Reconstruindo a reputação

Após terminado o período agudo da crise, ou seja, quando as operações da empresa estiverem de volta à normalidade, é imprescindível realizar uma pesquisa junto aos públicos de interesse e também junto ao público em geral para saber o quanto foi afectada sua imagem ou reputação.

Com estes dados, a empresa deverá reestruturar suas operações e encaminhar suas acções de comunicação com o objectivo de reconstruir sua reputação, reconquistar seu espaço e reposicionar seu produto. Enfim, pelo menos ocupar o espaço que possuía antes da crise. A função deste planejamento é fortalecer e melhorar a reputação da empresa. Todas as empresas e pessoas são passíveis de erro. As empresas que forem capazes de assumir suas falhas, consertar seus erros e surpreender seus públicos gozarão de um respeito maior, pois serão também reconhecidas como responsáveis nos momentos adversos.

O trabalho de reconstrução não exigirá nada além do que um bom planejamento estratégico de comunicação. A realização de uma pesquisa é fundamental para se conhecer a real percepção que os diferentes públicos têm a empresa no momento e, então, iniciar o planejamento e implantar as acções. Os esforços da comunicação devem ser somados para conquistar os objectivos pretendidos pela empresa.

Paralelamente deve ser registrado como a crise foi administrada, avaliando as acções tomadas e analisando o que realmente deu resultado, quais acções foram benéficas e quais não foram, o que ocorreu conforme o esperado e o que fugiu ao controle da empresa. Com estes dados, o plano de administração de crises deve ser revisto e actualizado.

II - Portugal Telecom envolvida no esquema do *mensalão*

Saindo do discurso teórico e aproximando o conteúdo deste trabalho à realidade, apresento uma visão geral de um plano de administração de crises, mas que, por razões de confidencialidade, estará exposto sucintamente.

Para Mario Rosa "ao analisar a evolução das crises de imagem na sociedade moderna, percebi que, há um traço razoável de semelhança. Essas crises se diferenciam daquelas do dia-a-dia apenas pelo aspecto: serem muito maiores e potencialmente bem mais devastadoras."

O Escândalo do Mensalão

Escândalo do Mensalão ou "*esquema de compra de votos de parlamentares*" é o nome dado à maior crise política sofrida pelo governo brasileiro do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) em 2005/2006. O neologismo mensalão, popularizado pelo então deputado federal Roberto Jefferson em entrevista que deu ressonância nacional ao escândalo, é uma variante da palavra "mensalidade" usada para se referir a uma suposta "mesada" paga a deputados para votarem a favor de projectos de interesse do Poder Executivo. Segundo o deputado, o termo já era comum nos bastidores da política entre os parlamentares para designar essa prática ilegal.

A palavra "mensalão" foi então adoptada pela mídia para se referir ao caso. A primeira vez que a palavra foi grafada em um veículo de comunicação de grande reputação nacional ocorreu no jornal Folha de S. Paulo⁶, na matéria do dia 6 de junho de 2005.

A palavra, tal como ela é, foi utilizada também na mídia internacional sempre acompanhada de uma "tradução". Em espanhol já foi traduzida como "*mensalón*" e em inglês como "*big monthly allowance*" (grande pagamento mensal) e "*vote-buying*" (compra de votos).

O desenrolar das investigações e das CPIs chamou a atenção para outros escândalos que envolveram o partido do governo brasileiro em 2005, o Partido dos Trabalhadores (PT), e eclodiram antes do aparecimento das primeiras grandes denúncias sobre a existência do *mensalão*.

Na entrevista, dada para a então editora do *Painel da Folha*, Renata Lo Prete, Jefferson conta que Delúbio Soares, tesoureiro do PT (o mesmo partido do presidente) pagava uma mensalidade de R\$ 30 mil a alguns deputados do Congresso Nacional brasileiro, para que eles votassem seguindo a orientação do bloco do governo. Roberto Jefferson referiu-se a essa mensalidade como mensalão. A palavra "mensalão" passa a significar a mensalidade paga a cada deputado e fica famosa por causa da entrevista.

Segundo Jefferson, o operador do mensalão seria o empresário Marcos Valério de Souza, cujas agências de publicidade SMP&B e DNA têm contractos de trabalho com muitos órgãos públicos. A divulgação da entrevista de Jefferson aprofunda a crise no governo brasileiro e o escândalo passa a ser conhecido como escândalo do mensalão.

Após a denúncia da operação de abafamento da CPI e da entrevista de Jefferson, a oposição, com apoio de deputados do governo, consegue finalmente instalar, a 9 de junho, a chamada "CPMI dos Correios". O facto determinante, isto é, o objectivo da CPI, é segundo o seu requerimento de criação: "*investigar as causas e consequências de denúncias de actos delituosos praticados por agentes públicos nos Correios — Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*".

Após muita disputa, as lideranças da Câmara e do Senado chegam a um acordo para sua instalação, como uma Comissão Mista, em 20 de julho, com o nome oficial de: "CPMI da Compra de Votos", e tendo como facto determinante, de acordo com sua ata de abertura: "*apurar as denúncias*"

⁶ A Folha de S. Paulo, ou simplesmente Folha, é um jornal brasileiro. É o jornal de maior circulação do Brasil, segundo dados do IVC - Instituto Verificador de Circulação. Ao lado de O Estado de S. Paulo, O Globo e Jornal do Brasil, a Folha é um dos jornais mais influentes.

de recebimento de quaisquer vantagens patrimoniais e/ou pecuniárias indevidas por membros do Congresso Nacional, com a finalidade de aprovar as matérias de interesse do Poder Executivo e, as acusações do mesmo teor nas deliberações da Proposta de Emenda à Constituição nº 01/1995, que dispõe sobre a reeleição para mandatos executivos".

Desde que o suposto "mensalão" foi noticiado pela imprensa brasileira novos factos supostamente ligados ao dito esquema de corrupção foram surgindo, diariamente. Entre esses factos há revelações surpreendentes, novas denúncias e muitos acontecimentos pitorescos.

Durante o processo diversas autoridades foram afastadas de seus cargos e muitos renunciaram aos mesmos, desde chefes e directores de autarquias federais, até a deputados.

O Relatório final da CPMI dos correios foi aprovado em abril de 2006. Porém os deputados ainda aguardam respostas de recomendações feitas a órgãos públicos. (Agência Câmara – 21.02.2007 - Deputados querem criminalizar quem não respondeu a CPI).

O Envolvimento da Portugal Telecom

No dia dois de agosto de 2005, durante a Comissão de Ética da Câmara dos Deputados, no Brasil, Roberto Jefferson pede que se investigue o porquê da vinda a Portugal, nomeadamente à Portugal Telecom (PT), de emissários do Partido dos Trabalhadores com o suposto objectivo de angariar fundos junto a empresas Portuguesas.

Segundo o deputado Roberto Jefferson, seguindo sugestão do então Ministro da Casa Civil José Dirceu, o secretário do PTB Emerson Palmieri deveria testemunhar uma reunião entre o empresário Marcos Valério com Miguel Horta Costa, presidente da Portugal Telecom, durante a qual seriam pedidos recursos financeiros para o PT e PTB.

Lidando com a Crise do "mensalão"

Após a denuncia do deputado Roberto Jefferson, no dia dois de agosto, já pela noite em Portugal, a Portugal Telecom reage a estas declarações junto dos media (Lusa e Público) afirmando que "nunca manteve quaisquer contactos com representantes de partidos políticos brasileiros em Portugal". Tal reacção foi tomada pela direcção de comunicação corporativa da empresa.

Sobre isso o director de comunicação corporativa da PT, Francisco Lucena⁷, admite que foi o início de uma crise que se mal administrada poderia ter impactos na imagem da Portugal Telecom. O primeiro meio que nos procurou foi o jornal Público seguido da agencia Lusa. Minha primeira acção, assim que recebi o pedido de informação do jornal, foi localizar o presidente e colocá-lo a par dos acontecimentos. Foi tomada a decisão de, no primeiro momento, negar o envolvimento com o Partido dos Trabalhadores. A Nossa resposta, negando o envolvimento, foi publicada e aceita pelos dois veículos. Pela manhã do dia três de agosto preparamos, juntamente com os advogados da PT, um Comunicado à Imprensa. (LUCENA, 2007)

A emissão de um comunicado oficial da Portugal Telecom reiterando que nunca participou em encontros com o objectivo de discutir ou negociar operações que envolvessem ou financiasse partidos brasileiros foi a primeira acção da administração de crises.

Este comunicado foi enviado para todos os meios de comunicação social portugueses e brasileiros, tendo sido, igualmente, adquirido espaço publicitário no Jornal Globo, Estado de S. Paulo, Folha de S. Paulo, Correio Braziliense, Valor e Gazeta Mercantil para publicá-lo.

⁷ Francisco Lucena concedeu entrevista ao autor deste trabalho, em visita às instalações da Portugal Telecom (Lisboa - PT), no dia 07 de fevereiro de 2007, posteriormente transcrita e disponibilizada no Anexo 02. Lucena é director de comunicação corporativa da PT, por causa do cargo está diariamente em contacto com todos os medias nacionais e internacionais, exercendo papel importante nas relações imprensa/empresa.

Todas as respostas aos jornalistas eram fornecidas baseadas nesse comunicado. Também foi encaminhado o comunicado para todos os públicos. Para o público interno foi disponibilizado o mesmo na Intranet da organização.

Ainda verificamos as agendas dos directores da PT para constatar se algum tinha recebido a visita de Marcos Valério e Emerson Palmieri nos dias 24, 25 e 26 de janeiro. Realmente a PT recebeu a visita do publicitário Marcos Valério mas na função de publicitário, apresentando acções de comunicação do Brasil, noutra data. (Lucena, 2007)

De acordo com Dawar e Pillutla as primeiras acções de comunicação são fundamentais para manter a imagem positiva da companhia.

Durante os momentos de crises diversas situações externas podem influenciar, positiva ou negativamente, as acções de administração de crises.

Lucena explica: Agosto em Portugal é como o carnaval no Brasil em fevereiro, os directores das empresas estão em férias e os estudantes também. O País para e não há notícias de relevância para os jornais... Foi um prato cheio para os medias portuguesas visto que a agenda estava aberta para notícias. Nesse mesmo dia, pela noite, recebemos o primeiro contacto da imprensa. O nosso Presidente, na altura estava em ferias, assim como a direcção. Tive de localizar o presidente e começar os trabalhos de administração da crise. (Lucena, 2007)

Para enfrentar uma crise, a PT contou com um *comité de administração de crise "virtual"*, no qual se integrou a alta direcção e os responsáveis de diversas áreas, e, naturalmente, a direcção de comunicação. A pressão dos media era muito grande, todos queriam informação. As reuniões de administração de crise, neste caso, muitas foram feitas por telefone e e-mail para agilizar as respostas aos jornalistas...sempre baseadas no Comunicado de Imprensa. Os nossos telemóveis sempre ligados 24 horas. (Lucena, 2007)

Outra medida de administração da crise foi a entrevista do presidente da PT, Miguel Horta e Costa, ao Jornal Diário Económico desmentindo qualquer envolvimento no caso e afirmando que "dizer que a Portugal Telecom financia partidos é uma heresia". O presidente também concedeu entrevista ao Jornal de Negócios, reafirmando que "a PT não tem contratos recentes dependentes do governo brasileiro e que nunca foi solicitado qualquer financiamento para partidos políticos".

Mario Rosa a esse respeito diz que, *"o valor de cultivar os valores certos, percebidos como positivos, é um atributo importantíssimo antes das crises. Durante, é fundamental e pode significar o arrefecimento da crise ou o seu agravamento... Todo o esforço de uma crise é buscar associação – por intermédio de gestos, iniciativas, posicionamentos – com o lado positivo. Numa crise não importa apenas o que se faz, mas acima de tudo como se faz. A percepção muitas vezes conta mais do que as acções"*.

E complementa: *"a maneira de atingir o público, especialmente em situações de crise, é dar uma demonstração simbólica dos valores expressos pelo líder ou pela empresa"*.

O tacto com os jornalistas foi fundamental durante os trabalhos. Como apresentado no capítulo I, em uma administração de crises não existe a decisão certa, e sim a mais certa.

Em principio, as companhias deveriam ter um manual de crise no qual se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o fato. Talvez este manual contemple o plano de acção para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza dependendo da actividade da empresa.

A Portugal Telecom não conta com um Manual de Crises, porém, neste caso, conseguiram gerir e responder as questões do momento. Lucena sobre isso esclarece que: *"cada caso é um caso. Ele é estudado à medida e de acordo com o momento"*.

Durante o desenrolar da crise as *personagens* negam a participação da Portugal Telecom no caso "mensalão".

No dia oito de agosto, o deputado Roberto Jefferson, afirmou que o Grupo PT não fez pagamentos a partidos políticos e que a empresa é honrada. No dia nove, durante o depoimento de Marcos Valério na CPI, o publicitário diz que esteve em Portugal não como enviado do partido, mas como empresário, tendo reunido apenas uma vez com Miguel Horta e Costa para falarem unicamente de negócios.

No dia dez, Roberto Jefferson, em entrevista a RTP, afirma que as empresas (PT e BES) receberam Marcos Valério com boa fé, pois teria sido recomendado por José Dirceu, mas que voltou de mãos vazias, pois as empresas são sérias e não compactuaram com os esquemas.

Foram 16 dias em que a empresa esteve envolvida no caso *mensalão* até o último depoimento inocentando a PT. A empresa teve 260 matérias relacionadas ao caso. A agenda dos medias de Portugal voltava a rotina. Sobre isso diz Lucena: A agenda dos media voltou ao normal... fazendo com que o caso fosse arquivado nas redacções. Os jornalistas perceberam que a Portugal Telecom nunca financiou nenhum Partido Político, eles queriam saber se o Marcos Valério veio à PT solicitar o financiamento, o que também não aconteceu. (Lucena, 2007)

O caso ficou marcado na direcção de comunicação corporativa da PT, apesar de, segundo Lucena, não ter sido a maior crise em qual a PT passou. “Em um escala de zero a dez a crise do *mensalão* fica em oito” declara o director.

Considerações finais

Com uma maior consciência sobre a importância da comunicação será possível prevenir acontecimentos indesejáveis que antes teriam sido inevitáveis. O que está claro é que isso é possível apenas se existe capacidade e interesse para comunicar-se de forma transparente, continuada e próxima às pessoas.

A competição entre as empresas, marcas e produtos, é muito grande e a reputação ou imagem destes três itens é um factor de diferencial vantajoso para os que estão em posição de destaque. As empresas investem tempo, tecnologia, capital, recursos físicos e humanos para construir sua reputação. No entanto, o que levou anos para ser construído pode ser destruído do dia para a noite.

Para minimizar os efeitos negativos que uma crise tem potencial de causar danos a uma empresa e com isso lhe causar grandes prejuízos, tanto em facturamento quanto em imagem, o planeamento de administração de crises serve de suporte para que os profissionais ajam com menos improvisação e mais fundamentação. Não se pode confiar no improvisado quando se trata de tudo o que uma empresa conquistou. Existe um planeamento para proteger a empresa e este trabalho contou sobre ele

É imprescindível que a empresa efectivamente tenha as atitudes que comunica nos momentos de crise, pois não é possível sustentar uma comunicação que não seja baseada na realidade. Para isso a empresa precisa contar com um comunicador in loco actuando dentro da empresa.

Como estudo apresentado um comunicador deve ser personagem indispensável para os trabalhos de Administração de Crise.

Assim, os comunicadores devem estar preparados para todos os momentos, visto que em época de crise o trabalho do comunicador é o mais cobrado e visto pela organização.

Em uma época em que a evolução tecnológica está facilitando o acesso aos meios de processamento e divulgação de informação, contribuindo para aumentar o grau de vulnerabilidade das organizações, os comunicadores devem estar aptos para o desdobramento no contacto com a imprensa em épocas de crise.

As empresas, ainda que mais preparadas, também enfrentarão uma série de obstáculos pela frente. É como partir da premissa de que nunca uma empresa estará totalmente preparada, pois todo

aprendizado é constante e podem aparecer erros sobre os quais deve-se tirar o melhor proveito lembrando o conceito crise como oportunidade.

Preparar-se para uma crise é evoluir, aos poucos, a forma de se antever, planejar e posteriormente executar a gerência da crise.

Na crise de envolvimento da PT no caso "mensalão" percebeu-se, que as causas da crise foi de clima humano e de malevolência e a PT foi atingida de maneira não anunciada, porem acredita-se não haver uma ou algumas denominações consideradas como únicas e verdadeiras, para definirem as crises. Sabe-se, contudo, que todas elas podem se tornar crises de imagem, estas, as de pior consequência, pois abalam a credibilidade e a confiança dos públicos de interesse em uma empresa, e sua reputação, podendo ser arranhada.

A PT formulou suas operações e encaminhou as acções de comunicação com o objectivo de firmar a reputação, reconquistar seu espaço e reposicionar sua credibilidade. Ocupando o espaço que possuía antes da crise. A função deste planejamento foi fortalecer e melhorar a reputação da empresa.

Portanto, o que se revelou neste trabalho em relação ao seu objectivo é que um dos grandes "capitais" da PT é a sua reputação construída ao longo dos anos, solidificada por "depósitos" de credibilidade importantes a este momento. Perante os medias, esses créditos se sobrepõem à crise vivida pela organização

Uma crise, sob o aspecto de comunicação, não é um evento, é um processo (tem começo meio e fim) que exige preparação prévia de todos que circundam, ou circundarão, um momento de atenção. A figura mais importante em todos os processos é o gestor de comunicação que deve transmitir informação para os públicos preferenciais: fornecedores, clientes, governo, imprensa, empregados e comunidade.

Eternamente, como um câncer, as crises devem ser vigiadas e jamais as corporações devem dar por encerrados os processos, pois em pequenos detalhes elas voltam a eclodir.

Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, S. (1996). *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, New York: Amacom.
- BILHIM, João. (2006). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa, ISCSP.
- BUCCI, Eugenio. (2000). *Sobre Ética e Imprensa*. Companhia das Letras, 2000.
- CARRASCOSA, J. L. apud. VILLAFANE, J. (1993). *Imagem Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- DAWAR, N and PILLUTLA, M M. (2000). "Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity", *Journal of Marketing Research*, vol 37.
- FIGUEIREDO, Lucas. (2006). *O Operador como (e a mando de quem) Marcos Valério irrigou os cofres do PSDB e do PT*. São Paulo: Record.
- LERBINGER, Otto. (1997). *The crisis Manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- MELO, Waltemir. (2004). *Administração de Crise. Técnicas e Recomendações Práticas para Administrar e Sobreviver às crises Empresariais*. Cursos ABERJE.
- NORI, Walter. VALENTE, Célia. (1990). *Portas Abertas*. São Paulo, Best Seller.
- ROSA, Mario. (2001). *A Síndrome de Aquiles*, São Paulo, Editora Gente.
- ROSA, Mario. (2003). *A Era do Escândalo*, São Paulo, Geração Editorial.

SUSSKIND, L. & FIELD, P. (1997). Em crise com a opinião pública. Tradução: Marcelo Macca. São Paulo: Futura.

SINGER, Peter. (1994). Ética prática. Martins Fontes.

TORQUATO, Gaudêncio. (2002). Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Thomson.

TORQUATO, Gaudêncio. (1986). Comunicação empresarial / comunicação institucional. São Paulo: Summus.

TORQUATO, Gaudêncio. (2005). Relatório de Actividades 2005 – DCC Comunicação Corporativa Portugal Telecom, DCI – Comunicação Integrada PT Comunicações. Lisboa.

Jornal

Revista Veja – 18 e 22 de setembro de 2004 e 14 de maio de 2005

Jornal do Brasil – 24 e 25 de setembro de 2004

Jornal Folha de S. Paulo – 03 e 06 de junho de 2005

Jornal Público – 03 de agosto de 2005

Agência Lusa — 03 de agosto de 2005

Jornal Diário Económico — 04 de agosto de 2005

Jornal de Negócios – dia 08 de agosto de 2005

Entrevista

LUCENA, Francisco. Entrevista concedida no dia 07 de fevereiro de 2007