

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Liz Bomfim Nunes Almeida

DIVULGAÇÃO DA MARINHA DO BRASIL NA SOCIEDADE:

A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM TEMPOS DE CRISE

Rio de Janeiro

2014



CC (T) Liz Bomfim Nunes Almeida

DIVULGAÇÃO DA MARINHA DO BRASIL NA SOCIEDADE:

A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM TEMPOS DE CRISE

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do Curso
Superior.

Orientador: CC (FN) CHARLES PACHECO PIÑON

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2014

C-Sup/2014

DIVULGAÇÃO DA MARINHA DO BRASIL NA SOCIEDADE:

A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM TEMPOS DE CRISE

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do Curso
Superior.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2014

AGRADECIMENTOS

A Flávio, Talita, Livia e Davi, por me mostrarem diariamente o que é essencial.

“Se os indivíduos definem as situações como reais, elas são reais em suas consequências.”¹

William Thomas

1

FONSECA, Homero. *Viagem ao Planeta dos Boatos*. Rio de Janeiro, Record, 1996, p.57.

RESUMO

Embora comunicação e tecnologia sempre tenham andado juntas, o grande salto tecnológico ocorrido nos últimos 20 anos intensificou a abolição da relação tempo e espaço, tornando o mundo cada vez mais interconectado e integrado. Com um aparelho celular à mão e uma ideia na cabeça, por exemplo, qualquer um produz conteúdo. As facilidades tecnológicas potencializaram a capacidade humana de gerar e trocar informações, mesmo as mais banais. Nesse cenário, as crises de imagem também ganharam novos contornos, em especial no tocante à velocidade de disseminação, à extensão da repercussão e ao poder de devastação. Elas são o grande temor de qualquer organização que tenha uma reputação a zelar. Embora inevitáveis, seus efeitos podem ser minimizados. Há manuais com regras que podem ser adotadas por organizações em crise, mas o que se pode afirmar é que não existe um padrão a ser utilizado em todos os casos, mesmo porque cada crise é única. Prevenir e administrar crises faz parte de um processo constante, que envolve conhecimento da própria instituição e a prática e disseminação constante dos seus valores, tanto interna quanto externamente. A prevenção ainda é a grande arma à disposição de empresas e instituições, como a Marinha do Brasil, para manutenção de sua reputação, minimizando danos e posicionando seus valores perante o público.

Palavras-chave: Marinha do Brasil, comunicação social, crise de imagem.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	MAS, AFINAL, O QUE É IMAGEM ?	7
3	CRISE DE IMAGEM.....	10
4	AS TECNOLOGIAS E SEU PODER DE AMPLIAR CRISES	13
5	COMUNICAÇÃO SOCIAL E OS PÚBLICOS	17
6	A PREVENÇÃO DE CRISES	20
7	ADMINISTRAÇÃO DE CRISES.....	22
8	CONCLUSÃO	24
	REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Basta a referência ao termo crise de imagem que a tensão se estabelece em qualquer ambiente. As crises são o temor das empresas, das pessoas públicas, das organizações governamentais, do empresário, do titular de uma organização militar, enfim, de toda entidade que tenha uma reputação consolidada e que por ela preze. Afinal, a imagem é o principal ativo de que as pessoas e organizações dispõem. E assim o que as instituições mais temem é ter sua reputação abalada ou até destruída em função de uma situação grave que afete a confiança de seus públicos.

Ao longo do tempo, o alcance da informação mudou. Sua difusão não fica agora restrita a regiões, está amplificada, tem um caráter global, transformando o mundo em campo de informações instantâneas, dinâmicas e conectadas. Agora, tudo é informação, ou melhor, uma grande rede de informações. A difusão desenfreada das mídias sociais e o novo patamar tecnológico em que o mundo se encontra, com o estabelecimento de uma realidade totalmente diversa do que acontecia há pouco mais de duas décadas, criou um ambiente propício à superexposição de opiniões, ideias, fotos e fatos.

Nesse panorama de visibilidade extrema, parece natural que as crises de imagem, antes restritas a grandes acontecimentos e ao local do fato, tenham se tornado comuns, instantâneas e disseminadas. Hoje, qualquer pessoa ou organização está sujeito à crise. É preciso, portanto, estar preparado para lidar com ela.

Este trabalho pretende identificar um padrão de procedimentos de comunicação social adotado por instituições para minimizar crises de imagem, de modo a evitar danos à reputação ou atenuar seus efeitos negativos.

Para tanto, é necessário delimitar em que sentido o termo imagem será empregado a partir das próximas páginas. O estudo será iniciado com esta definição, que, embora pareça simples, é de fundamental importância. Conceituar e entender o que é uma crise de imagem é o natural passo seguinte. Para atingir o objetivo deste trabalho também é importante entender a evolução da comunicação social e do relacionamento com os públicos, além da mudança de paradigma introduzida com o advento de um novo patamar tecnológico, que alterou as fronteiras físicas e temporais do mundo, criando uma nova realidade na qual todos estão mais interligados e integrados, mas que, no reverso da moeda, deixa mais vulnerável a imagem das organizações.

Além das referências bibliográficas, serão abordados conhecidos casos de crise de imagem, que alcançaram grande repercussão, inclusive envolvendo a Marinha, pois o estudo das situações de crise pode contribuir para fornecer uma resposta ao problema, configurando-se como uma grande oportunidade para orientar a condução de situações futuras semelhantes que envolvam a preservação da imagem institucional.

2 MAS, AFINAL, O QUE É IMAGEM ?

O termo será considerado aqui como sinônimo de reputação. No entanto, é necessário tecer algumas considerações sobre a natureza das imagens.

A imagem é responsável pelas certezas que as pessoas têm ao longo da vida. Segundo Rosa (2006), a maioria das coisas que se acredita saber está baseada em imagens, formadas a partir da transmissão de certezas de outros seres dotados de credibilidade, ou seja, as pessoas carregam certezas que são baseadas nas certezas de outros. É o caso, por exemplo, da certeza que a maioria das pessoas tem de que uma Ferrari é um dos carros mais velozes, apesar de poucas delas terem tido acesso a um carro dessa marca. Isso acontece porque boa parte do que se conhece é transmitido pelo saber, pelo estudo, pela tradição, pelos meios de comunicação, ou seja, de forma indireta.

E por qual motivo se acredita nessas imagens? Como a realidade das pessoas é moldada a partir da aceitação, como verdade irrefutável, daquilo que elas conhecem de forma indireta? O próprio Rosa (2006, p-131-132) nos dá a pista quando afirma que “a imagem que temos do mundo está baseada na fé. [...] Desde sempre produzir uma imagem é produzir uma percepção baseada na fé.”

O fato é que o homem sempre acreditou em imagens, tanto que ela é usada como prova, como testemunho. Talvez porque a imagem guarde uma relação com o mundo real, uma vez que é uma percepção dele, na qual interfere a interpretação. A imagem está sempre em situação de mediação entre a percepção e a realidade ou fato. Diferentes aspectos, segundo Aumont (1993), intervêm na relação do espectador com uma imagem, como a capacidade perceptiva, o saber, afetos, crenças, vinculadas, por sua vez, a uma classe social, a uma época, a uma cultura, entre outras. É como se nada estivesse dado de maneira definitiva, permitindo que uma nova leitura aconteça a cada nova observação. “Em maior ou menor grau, é o nosso olhar que determina o que as coisas são.” (ROSA, 2006, p. 138). Isso vale para as coisas

físicas em si, mas se aplica também à reputação de empresas, pessoas públicas, instituições e organizações diversas.

Deste modo, Rosa (2006) conclui que os valores associados à imagem de uma instituição são fundamentais na composição do seu significado, pois determinam o modo como ela será captada pelos públicos. Reputações positivas tendem a atrair percepção positiva. Diante da dúvida sobre qual é o marido mais atencioso, Saddam Hussein ou o cantor Roberto Carlos, é correto supor que as pessoas tenderão a apostar suas fichas no último, embora não tenham condição de julgar tal fato, por completo desconhecimento sobre a vida conjugal de ambos. Ao contrário de Saddam, Roberto Carlos tem qualidades positivas associadas a sua imagem; logo, as pessoas tendem a atribuir-lhe valores que ele talvez nem mesmo possuía.

No final dos anos 80, a agência de publicidade W/Brasil criou uma campanha para o jornal Folha de São Paulo², utilizando a questão da associação de valores a uma imagem. A partir de um pequeno ponto preto, em poucos segundos surgiam outros na tela da televisão (TV). Enquanto isso, o locutor descrevia uma pessoa com diversos atributos positivos:

Este homem pegou uma nação destruída, recuperou sua economia e devolveu o orgulho a seu povo. Em seus quatro primeiros anos de governo, o número de desempregados caiu de seis milhões para 900 mil pessoas. Este homem fez o PIB (Produto Interno Bruto) crescer 102% e a renda per capita dobrar. Aumentou os lucros das empresas [...] e reduziu a hiperinflação a no máximo 25% ao ano. Este homem adorava música e pintura. Quando jovem, imaginava seguir a carreira artística.

Ao final, os pontos formavam a fotografia de Hitler. Apesar das assertivas ditas pelo locutor serem verdadeiras, a imagem associada ao ditador nazista alemão é contrária a qualquer valor positivo. Por isso, a premiada propaganda causava um grande espanto.

A associação permanente da imagem de uma instituição a valores positivos é o grande diferencial para a manutenção da sua reputação, pois uma imagem é sempre o que o outro vê e acredita. Criar uma reputação “é construir uma imagem que provoque uma percepção, que desperte a fé. É algo muito mais amplo, complexo e mesmo subjetivo do que empregar modernas técnicas de comunicação, propaganda ou relações públicas.” (ROSA, 2006, p. 135).

² [HTTP://www1.folha.uol.com.br/foha/80anos/campanhas_publicitarias.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/foha/80anos/campanhas_publicitarias.shtml)

E essa imagem, construída ao longo do tempo, é que transmite os valores da instituição aos seus públicos, inculcando-lhes confiança. De acordo com Rosa (2006), tanto as pessoas físicas, quanto as jurídicas, não vendem apenas produtos ou serviços, vendem confiança. Por isso, não basta apenas informar/divulgar, o grande segredo hoje reside na capacidade que as organizações têm de atrair e manter a confiança dos seus públicos. A Apple fabrica computadores, mas vende confiança. A Mitsubishi produz carros, mas vende confiança. Confiança é o que há em comum entre um médico, um jornalista, um laboratório farmacêutico, as Forças Armadas, um engenheiro, um político, uma fábrica de sabão e qualquer profissional, empresa ou instituição.

É a credibilidade, advinda da confiança, que mantém as instituições próximas dos consumidores, cidadãos, eleitores, enfim, dos públicos. A credibilidade é como o lastro para um navio que, mantendo-o equilibrado, não permite que afunde com a tormenta. Acontece o mesmo com a instituição, a credibilidade é que a mantém estável. Mas o outro lado da moeda também é verdadeiro: a dúvida e a insegurança afastam as pessoas. A reputação por si só pode não definir a escolha pela empresa, pelo produto ou mesmo pelo político, mas é certo que sua ausência pode condená-los ao ostracismo.

A busca diária e incessante por manter a qualidade e a credibilidade, associando-se a valores positivos, é uma questão de sobrevivência para as organizações que procuram assegurar uma boa imagem perante os públicos.

Conforme resultado da pesquisa nacional realizada, em 2010, pelo instituto de pesquisas de opinião Meta, e publicado por Moreira (2011, p. 96), a Marinha do Brasil (MB) está no topo das organizações de maior credibilidade no Brasil. A pesquisa levantou que 80,9% dos brasileiros confiam na MB, sendo que 93,4% consideram a instituição importante para o País e 82,8% avaliam positivamente a atuação da Força. Como investe pouco em publicidade, tal fato pode ser creditado aos valores que os públicos associam de forma espontânea à imagem da instituição. E essa associação é fruto de um trabalho desenvolvido ao longo do tempo pela Força, que procura se associar a valores considerados positivos pela sociedade. “A imagem correta perante a nação pode contribuir para a melhor aceitação das razões de sua existência; alocação mais favorável de recursos; e maior facilidade no recrutamento qualitativo de voluntários para a carreira naval [...]” (BRASIL, 2006, introdução). Assim, tais valores são cotidianamente postos em prática, por meio do comportamento dos militares, da fidalguia, do profissionalismo e da disposição de ajudar o próximo, entre outros atributos positivos.

3 CRISE DE IMAGEM

Crise de imagem é um conceito que define acontecimentos de cunho explosivo e inesperado que podem atingir o patrimônio mais importante de qualquer ente que tenha relação com públicos: a credibilidade, a reputação. E reputações são como diamantes, seu processo de lapidação é lento e preciso. No entanto, qualquer arranhão pode ser definitivo e irreversível.

Embora existam tipos variados de crises em qualquer organização, uma certeza é que todas elas geram desgaste. Há as crises rotineiras pelas quais todas as empresas passam e que ficam no âmbito da própria instituição. É a chamada crise interna, sem interesse para a imprensa e para o público externo. Mas não é improvável que uma crise interna extrapole o âmbito restrito da organização e envolva outros públicos. Essas crises que se tornam públicas são as chamadas crises de imagem, com exposição pelos meios de comunicação e pelas redes sociais, ameaçando afetar a reputação da organização.

Ao abrir um jornal, folhear uma revista, ouvir rádio, ver TV, acessar sítios na internet, bater papo na esquina, a impressão que se tem é que, todos os dias, alguma grande empresa, uma sólida instituição ou qualquer personalidade conhecida passa por uma terrível crise de imagem. Nesta tarde é um derramamento de petróleo no mar. Na semana anterior, um escândalo envolvendo um procurador da república. Antes ainda, um viaduto em construção caiu sobre carros e matou pessoas. Neves (2002, p. 13-14) considera que “qualquer empresa, independente do tamanho, ramo de atividade, origem, reputação, cor dos olhos, etc. pode vir a enfrentar uma crise com a opinião pública.”

Um exemplo bastante recente envolveu a corte espanhola e culminou com a abdicação do trono pelo rei Juan Carlos I, no dia 02 de junho de 2014, em favor do seu filho, o príncipe Felipe de Borbón. O rei Juan chegou ao trono da Espanha no final de 1975, após a morte do ditador Francisco Franco. Bastante popular e bem conceituado, o monarca viu sua reputação ser destruída em muito pouco tempo, após uma série de escândalos que envolveram dinheiro, mulheres e caça a elefantes³.

Nos Estados Unidos da América, o programa espacial da NASA (Administração Nacional da Aeronáutica e do Espaço), durante o governo Ronald Reagan, em 1986, apostava suas fichas no envio da nave espacial tripulada Challenger ao espaço. Neves (2002, p. 168-

³ <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/06/rei-juan-carlos-da-espanha-abdica-em-favor-de-seu-filho.html>

170) chegou a afirmar que a nave “tinha um significado importantíssimo na propaganda americana.” No entanto, segundos após seu lançamento, a Challenger explodiu no Cabo Canaveral, o que acarretou uma grande crise de imagem para o governo norte americano.

Por outro lado, Neves (2002, p. 148-150) acha interessante que a crise empresarial “mais badalada no Brasil não tenha, no papel principal, nenhuma empresa poderosa nem que estivesse em jogo milhões de dólares.” É o caso da Escola Base, uma escolinha infantil de bairro em São Paulo, cuja reputação sofreu um verdadeiro massacre, em 1994, após uma denúncia de abuso sexual de crianças. A suspeita se mostrou infundada, mas o estrago foi devastador para a escola e para a vida pessoal dos donos.

O ponto de intercessão entre o caso da Escola Base, em São Paulo, e o da explosão da Challenger, no Cabo Canaveral, é que as crises abalam reputações, não importa o tamanho da instituição. Como afirma Rosa (2001, p. 30), “crises de imagem não são uma prerrogativa dos muito grandes, dos muito poderosos, dos muito influentes.”

Para Forni (2003), não há empresa, mesmo as mais sólidas, admiradas e modernas, que esteja imune à crise. Quando ela estoura, a organização sempre tem perda financeira, com despesas variadas, além do afastamento de clientes e desvalorização de suas ações. Há ainda perdas de outras naturezas, como desmotivação dos empregados e desgaste de todos os envolvidos. Mas a pior perda mesmo é a de credibilidade e confiança, com grave desgaste da reputação, repercussão negativa e, algumas vezes, sequelas irreversíveis e definitivas. Uma vez detonada, as crises costumam transcorrer em ritmo intenso e evolução acelerada. Apesar dos acontecimentos que detonam as crises serem considerados inesperados, Neves (2000, p. 116) afirma que “necrópsias de várias crises empresariais têm mostrado que muitas delas deram sinais importantes antes de aparecerem.” Assim como em relacionamentos matrimoniais, a crise organizacional também emite sinais prévios. Pode-se afirmar que ela não é a causa, mas sim a consequência de uma série de pequenos atritos ou arranhões que não são percebidos ou são ignorados.

A Marinha do Brasil já enfrentou situações graves de crise, dentre as quais merecem destaque o naufrágio da embarcação *Bateau Mouche*, em 1988; o afundamento do submarino Tonelero, no cais do Arsenal da Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), em 2000; a explosão no Navio-Aeródromo (NAe) São Paulo, em 2005; e os incêndios no mesmo porta-aviões e na Estação Antártica Comandante Ferraz, ocorridos em 2012.

No primeiro caso, conforme notícias da época⁴, o *Bateau Mouche* naufragou durante a festa de *réveillon* em função da superlotação, pois partiu com mais do dobro do número de passageiros permitido, mesmo após ter sido inspecionado por militares da Capitania dos Portos. O fato abalou fortemente a imagem da MB, a despeito das providências adotadas, como a abertura de inquérito para apuração do caso. Segundo as notícias, um laudo posterior, da própria Marinha, apontou que o convés superior do barco tinha recebido uma camada de cimento que causava excesso de peso e que a bomba de esgoto do navio não estava em boas condições. No jogo de empurra e na caça às bruxas que se seguiram à tragédia, 10 militares da Força foram acusados por suspeita de suborno e a defesa dos responsáveis pela embarcação alegou que os mesmos desconheciam os riscos, uma vez que a Marinha havia vistoriado e liberado a embarcação. Em 1988, o Superior Tribunal de Justiça manteve a condenação da União por omissão na vistoria do iate e, 25 anos depois, em 2013, ainda restavam, pendentes de julgamento na corte de justiça, cinco recursos relacionados ao caso.

O submarino Tonelero afundou no cais do AMRJ na noite do dia 24 de dezembro de 2000, véspera de natal. Na época, o então Capitão-de-Mar-e-Guerra Luiz Fernando Palmer Fonseca, Diretor do extinto Serviço de Relações Públicas da Marinha⁵, declarou que o acidente foi o primeiro ocorrido com aquele tipo de embarcação na Marinha do Brasil, após 86 anos da introdução do submarino na Força Naval. No caso, a MB reagiu rapidamente, encaminhando um graduado oficial do Gabinete do Comandante da Marinha para a cena de ação. Ainda assim, não ficou imune aos ataques da imprensa, que acusou a Força de falta de transparência, por ter liberado o acesso dos jornalistas ao local do acidente apenas na tarde do dia seguinte. Na oportunidade, também especulou-se que os militares de serviço realizavam uma confraternização a bordo do submarino, fato que os teria distraído. Ao final do inquérito aberto para apurar o caso, a Marinha afirmou, em nota encaminhada à imprensa⁶, que os militares considerados diretamente responsáveis pelo acidente foram indiciados, uma vez que vários procedimentos padronizados para a manobra de manutenção do submarino deixaram de ser obedecidos.

Os três casos mais recentes - os dois acidentes com o NAE São Paulo⁷ e o incêndio na Estação Antártica Comandante Ferraz⁸, ocorridos em 2005 e 2012, resultaram em morte e

⁴<http://noticias.terra.com.br/brasil/cidades/ha-25-anos-55-morriam-no-naufragio-do-bateau-mouche-entenda,2a07a7ebcb833410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>

⁵ <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u12940.shtml>

⁶ <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u21565.shtml>

⁷ <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidiano/27339-incendio-em-porta-avioes-mata-marinheiro-e-deixa-outro-ferido.shtml> e <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1805200530.htm>

ferimento de militares, além da perda completa da estrutura física mantida pela MB no continente antártico. Apesar das motivações distintas nos acidentes: falha de equipamentos, nos casos do NAe São Paulo, e falha humana, no caso da Estação Antártica, os episódios lançaram, junto à sociedade, dúvidas quanto à qualidade dos armamentos e equipamentos operados pela Marinha e geraram desgaste na imagem de profissionalismo cultivada pela Força.

Ao observar estes episódios em que a Marinha esteve envolvida, percebe-se como qualquer fato negativo ou mal explicado pode causar danos à imagem de uma instituição. Entretanto, apesar do desgaste gerado por tais situações, a credibilidade cultivada pela Força tem contribuído para amortecer seus impactos nocivos perante o público, como comprovam os resultados da pesquisa de opinião Meta, citados por Moreira (2011, p. 96).

Por fim, é importante destacar que, aos primeiros sintomas de uma crise, a postura adotada é que fará o diferencial e será determinante para que a instituição reduza os danos à sua reputação. Assim, é sempre louvável uma rápida e sincera reação no alvorecer de uma crise, como fez a MB no caso do submarino Tonelero, o que certamente contribuiu para amenizar o prejuízo na imagem da Força.

4 AS TECNOLOGIAS E SEU PODER DE AMPLIAR CRISES

A contemporaneidade é marcada pelas novas tecnologias. Não é mais possível falar de comunicação sem referência ao quadro atual, delimitado e influenciado por elas. Dada a velocidade que imprimem à sociedade, as tecnologias acarretam mudanças de percepção no homem, alteram a sua forma de sociabilidade e modificam modos de pensar tradicionais, ao se tornarem elas próprias modos de perceber a realidade. Isso pelo fato de que “os efeitos da tecnologia não ocorrem aos níveis das opiniões e dos conceitos: eles se manifestam nas relações entre os sentidos e nas estruturas de percepção.” (McLUHAN, 1988, p. 34).

Ainda segundo McLuhan (1988, p. 22), “a ‘mensagem’ de qualquer meio ou tecnologia é a mudança de escala, cadência ou padrão que esse meio ou tecnologia introduz nas coisas humanas.” Ou seja, toda nova tecnologia altera a relação humana com o mundo na medida em que modifica a percepção de mundo do homem, a sua forma de estruturar a realidade.

⁸ <http://oglobo.globo.com/brasil/incendio-na-estacao-brasileira-na-antartica-deixa-dois-mortos-4066295>

Há cerca de duas décadas, quando se falava em deslocamento, pensava-se em uma mudança física no tempo e no espaço. A realidade atual já não é mais constituída apenas em presença; é produto também de relações mediadas pelas tecnologias, que possibilitam ao homem um deslocamento virtual, a sensação de estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Durante a Copa do Mundo 2014, por exemplo, alguém podia assistir ao jogo Bélgica e Estados Unidos, no estádio Arena Fonte Nova, enquanto interagia, em rede, com familiares que moram naquele país europeu e acompanhavam o jogo pela televisão. A experiência permitiria afirmar que assistiram juntos ao jogo, lado a lado. Há bem pouco tempo, a discussão simultânea entre pessoas que se encontrassem fisicamente separadas era pouco provável de acontecer. Agora, elas não precisam mais se deslocar, a tecnologia portátil as acompanha aos lugares mais distantes e imprevisíveis.

Quando o mundo era regional, as referências individuais eram da localidade em que o homem vivia; sua realidade concreta e bastante próxima dava-lhe sua dimensão. Logo, a imagem que aquele homem tinha do mundo era menor. Sua rua, sua casa, seu bairro, sua vila, sua cidade é que efetivamente lhe faziam sentido, pois eram seu mundo. Algumas referências externas eram tão distantes e vagas, que só habitavam seu imaginário. Certas notícias exteriores, como as tragédias não ligadas ao seu universo, soavam como lendas.

Hoje, pode-se ver ao vivo, de casa, o que acontece do outro lado do planeta ou, às vezes, fora dele. As pessoas estão interconectadas em tempo real, seja em grandes metrópoles, seja nas mais distantes e isoladas comunidades. Suas experiências não são mais restritas a determinada rua ou cidade. As referências de mundo do homem atual são infinitamente maiores, pois as mesmas extrapolam a sua vida. Tem-se assim uma realidade cotidiana concreta e próxima e, em paralelo, uma dimensão tecnológica ou da informação. Por isso, notícias sobre um acidente com um vizinho e o acidente com o ex-piloto alemão Michael Schumacher⁹, por exemplo, conseguem sensibilizar as pessoas com a mesma intensidade.

A tecnologia atual permite a transmissão, em tempo real, de situações que acabaram de acontecer em qualquer lugar do mundo. Agora, diversas pessoas sabem de um acontecimento logo depois ou mesmo em paralelo a ele. Neves (2002, p.17) lembra que quando, em 1937, o zepellin Hindenburg chocou-se com uma torre, explodindo e matando 39 pessoas, “um locutor de rádio emocionado descrevia o que só ele via. Nos dias seguintes, jornais publicaram as fotos. Em 11 de setembro de 2001, acompanhamos ao vivo o desabamento das torres do World Trade Center. Vimos, ninguém nos contou.” Para Forni

⁹ <http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/schumacher-completa-2-meses-em-coma-devido-a-acidente>

(2003, p. 25), as organizações não usufruem mais da antiga defasagem de tempo de informação, logo “[..] como as más novas viajam tão depressa quanto as boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas situações difíceis.”

As crises de imagem envolvendo opinião pública nunca foram novidade, mas foi grande a mudança a partir do salto tecnológico que o mundo experimentou nos últimos 20 anos. A notícia local de hoje ultrapassa todas as fronteiras. “A fronteira entre o público e o privado, graças ao ambiente de tecnologia à nossa volta, tornou-se uma linha desbotada no território social.” (ROSA, 2006, p. 107). Um problema que antes só dizia respeito a uma empresa ou uma comunidade distante, hoje entra na casa de cada um, invade o celular de todos, já acompanhado por juízos de valor e opiniões de especialistas. Com isso, a velocidade de disseminação, o alcance e a capacidade do dano tornaram-se infinitamente maiores.

Uma rápida busca na internet ou um *zapping*¹⁰ na TV e pode ser constatada a alta frequência com que pessoas ou organizações atravessam problemas com reputação. Os envolvidos não necessariamente são personalidades ou empresas conhecidas, haja vista o grande número de anônimos que têm suas vidas devassadas por escândalos na internet. Segundo Rosa (2006, p. 102), “nunca nossa vida privada foi tão pública como nos tempos atuais.” As vítimas já não são mais apenas as diretamente envolvidas ou as que estão no local do fato; a opinião pública também se coloca como vítima, sentindo e sofrendo.

Assim, ganham destaque casos como o da morte do candidato à Presidência da República Eduardo Campos, ocorrida em 13 de agosto de 2014¹¹. A comoção foi geral, as pessoas sentiam como se o caso tivesse acontecido com um familiar. A regra é aplicada a casos que envolvam apelo emocional, especialmente as tragédias, os acidentes e os assuntos de desvios de conduta, em que valores estão em jogo. Mas também acontece com fatos banais, como quando um vídeo caseiro com briga de torcedores, por exemplo, ganha repercussão e vira discussão na rede. Segundo Neves (2002, p. 221), “a internet hoje é um grande salão de manicuras com enorme poder de fogo.” É como se as vítimas tivessem se multiplicado e se espalhado, acompanhando tudo por meio de monitores de TV, de computadores e de telefones celulares. A forma, então, como a organização se comporta durante a condução de uma crise é acompanhada atentamente pelos públicos.

¹⁰ Termo inglês, traduzido como ato de mudar de canal de televisão consecutiva e rapidamente utilizando um comando à distância, disponível em http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/zapping;jsessionid=+pAYsg3ZRJkWxjoLxlGnuA__. Acesso em: 18 ago. 2014.

¹¹ <http://wp.clicrbs.com.br/rosanedeoliveira/2014/08/17/comocao-no-enterro-de-eduardo-campos/?topo=13,1,1,,13>

As crises, que tinham repercussão quase que exclusivamente pela imprensa, encontraram também o ambiente das redes sociais, por meio das quais qualquer falha ou erro pode se multiplicar em segundos, abalando reputações. É que a decisão sobre a elegibilidade dos fatos que compunham o mundo, função anteriormente dos veículos de comunicação, hoje cabe a qualquer pessoa. É grande a capacidade de produzir notícias e flagrantes: ao mesmo tempo em que estamos mais devassáveis, também produzimos conteúdo em alta frequência. Como afirma Rosa (2006, p. 290): “passamos a ser legionários de uma espécie de exército da observação global.”

Um exemplo recente do poder da evolução tecnológica como gerador ou amplificador das crises, citado por Almeida (2013, p. 15), foi a chamada “Primavera Árabe”, em que as redes sociais permitiram “a articulação das revoltas que culminaram com a derrubada dos regimes vigentes.”

Outro exemplo aconteceu, em 2009, quando os Estados Unidos foram envolvidos em um escândalo internacional que resultou em sério abalo da sua reputação¹². O episódio teve início com a postagem de fotografias, na internet e nas redes sociais, de soldados americanos maltratando prisioneiros iraquianos na prisão de Abu Ghraib, no Iraque, fato que repercutiu de forma extremamente negativa para o governo norte americano.

Dessa forma, as novas tecnologias também atuam como potenciais amplificadoras de crises, o que segundo Almeida

[...] coloca um monumental e permanente desafio para todos aqueles que exercem a direção de empresas e instituições, dentre elas as organizações militares, de lidar com mudanças que estão se impondo rapidamente e desenham uma realidade totalmente distinta da atual. Nesse mundo novo, variados atores exercem protagonismo [...] e influem, direta ou indiretamente, nos resultados e na imagem da organização. A liderança, mais que em qualquer outro tempo, passou a ser uma qualidade fundamental. (ALMEIDA, 2013, p. 17).

Como a reputação constitui o bem mais valioso das instituições e, atualmente, as pessoas estão perto tanto dos fatos fisicamente próximos, quanto dos geograficamente distantes, Rosa (2006, p. 121) afirma que “é preciso zelar por nossa reputação em cada

¹² http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=1235276&seccao=EUA%20e%20Am%E9ricas

mínimo detalhe: porque estamos mais expostos do que nunca para o bem e para o mal, mas especialmente para o mal numa extensão inteiramente nova e potencialmente devastadora.”

O reconhecimento desse novo cenário pela MB está registrado na mensagem do Comandante da Marinha publicada na introdução ao Plano de Comunicação Social da Marinha para 2014 (BRASIL, 2014, p. VI), quando afirma que a popularização das novas tecnologias, permanentemente conectadas à internet, conferiram “a todos uma extraordinária capacidade de registrar e imediatamente publicar os fatos que acontecem no ambiente ao seu redor.” Tal tendência altera o modo de consumo da informação, o que representa, segundo ele, “um desafio e, principalmente, uma excelente oportunidade de fortalecimento do conceito que a Marinha desfruta junto à sociedade. Cada vez mais, a imagem da Força depende do esforço individual e coletivo no desempenho das atividades de comunicação social.”

5 COMUNICAÇÃO SOCIAL E OS PÚBLICOS

Os veículos de informação são instituições que servem à sociedade, ao reunir, produzir e distribuir as notícias do dia. A organização social cresceu em complexidade, evoluindo de uma orientação familiar e em pequenos grupos, a uma escala nacional e internacional. Os meios de comunicação, pela influência que exercem e pela sua capilaridade, são o grande canal de informação e formação dos públicos.

Bucci (2000), assim explica as transformações pelas quais passou a comunicação social, a partir dos quatro estágios da imprensa propostos pelo professor Bernard Miège, da *Université Stendhal de Grenoble*, na França:

O primeiro foi o da imprensa de opinião, marcada pela presença literária e pelo estilo polêmico, nascida em meados do século XVIII. Depois veio a imprensa comercial, a partir do século XIX, já bastante vinculada à publicidade e ao atendimento de consumo dos leitores. Esta não tinha mais o objetivo de influir politicamente, mas de atender as necessidades do público como consumidor, como cliente. No século XX surgem os meios audiovisuais de massa. Nasce aí o terceiro estágio, que alarga o espaço público e transforma o público de consumidores em massa. Finalmente, por volta dos anos 1970, começa a se configurar o quarto estágio, que Miège define como a era das relações públicas generalizadas (ou comunicação generalizada).[...] Não que o jornalismo de opinião, a imprensa de massa e os meios de comunicação de massa tenham cessado de existir, mas todos

agora existem dentro de um campo maior, no qual a hegemonia é exercida pelas relações públicas generalizadas. (BUCCI, 2000, p. 194-195).

Esse quarto estágio, de acordo com Bucci (2000), foi marcado por forte presença dos departamentos de relações públicas e das assessorias de imprensa como interlocutores oficiais e oficiosos dos jornalistas. E, antes de chegar às redações, as informações cada vez mais passavam por processamento prévio. “Isso significa que o jornalismo e, de um modo mais amplo, os que gerenciam os conteúdos nos meios de comunicação já não detêm controle integral sobre as informações.” (BUCCI, 2000, p. 195).

Hoje, com o advento das mídias sociais, já se poderia falar em um quinto estágio, em que a produção de conteúdo não se encontra mais restrita às assessorias de imprensa, departamentos de relações públicas e redações de jornais, mas está disseminada. Qualquer pessoa, dispondo de um aparelho celular, é capaz de rapidamente registrar um acontecimento, publicá-lo instantaneamente e, assim, pautar o assunto.

Este novo quadro lançou em grande desafio para a comunicação empresarial, porque manter a reputação das instituições neste cenário requer atenção e cuidado redobrados, uma vez que a imagem ficou mais exposta e vulnerável. Por isso, de acordo com Lopes (2000, p. 11), “manter uma política de bom relacionamento com a imprensa já não é suficiente para sustentar uma estratégia de comunicação.” Para manter a credibilidade, é importante que a instituição mantenha um permanente canal de comunicação com o público, associado a uma política de transparência. “Construir e consolidar uma imagem positiva junto aos formadores de opinião é um trabalho que pode demandar anos. Para destruir essa imagem, basta que a empresa peque, em algum momento, pela falta de transparência.” (LOPES, 2000, p. 84).

Como a imagem de qualquer instituição é, em última instância, formada pelos públicos, a partir dos seus valores individuais e dos valores que enxergam na organização, “mais importante do que fatos, são os valores adotados por uma pessoa ou organização, especialmente quando vistos sob a ótica pública.” (ROSA, 2001, p. 91).

Portanto, ao invés de subestimar os públicos, as organizações devem procurar a maneira mais eficaz de atingir a percepção deles de forma positiva, principalmente antes das crises eclodirem. Porque, quando se lida com comunicação, e a relação com o público é uma relação de comunicação, o que vale não é o que se diz, mas o que o outro entende. Logo, os valores que a empresa cultiva, não necessariamente são os mesmos que as pessoas associam a ela.

Se antes uma organização podia ignorar o público, hoje ela é que tende a ser ignorada ao agir desta forma. Por isso, devem buscar assumir a dianteira da comunicação social, produzindo e divulgando os fatos e os valores que prega. A organização deve assim assumir o comando da comunicação, o invés de tentar provar que os públicos estão errados ou optar pela retração, pelo encolhimento, conhecido como *low profile*, atitudes que pode ser letais, especialmente para os momentos de crise.

A manutenção da comunicação com os públicos, inclusive com a imprensa, é um importante canal aberto pela organização, tanto para reforçar a sua reputação no dia a dia, como principalmente nos momentos em que ela mais precisar, ou seja, nos períodos de crise. Segundo Rosa (2006, p. 142), “[...] credibilidade, reputação, deve ser encarada como um ativo, como uma poupança. Algo que se deve acumular ao máximo ao longo do tempo, inclusive, para ter de onde sacar, em caso de necessidade.”

É por meio desses canais que a organização passa a associação de sua imagem a valores positivos, fortalecendo a sua credibilidade, a sua reputação. “A publicação de matérias positivas sobre uma determinada empresa depende diretamente da sua capacidade de ser e gerar notícia. E mais: depende também do constante exercício do diálogo com a imprensa. Isso implica um relacionamento contínuo [...]” (LOPES, 2000, p. 19-20).

A Marinha do Brasil iniciou sua história com a comunicação social, em fevereiro de 1953, com a criação do antigo Serviço de Relações Públicas da Marinha (SRPM), antecipando-se, segundo Moreira (2011), a alguns setores da sociedade. Desde então, “a comunicação social da Força buscou estabelecer vínculos estreitos com os seus públicos interno e externo, por meio do desenvolvimento de uma variedade de projetos e da criação de uma ampla gama de produtos de comunicação.” (ALMEIDA, 2013, p. 18).

A globalização da informação e o surgimento da internet, de acordo com Moreira (2011), trouxe uma crescente e variada demanda na área de comunicação na Marinha, o que forçou uma alteração na sua forma de interagir com os públicos. “Tais fatos geraram maiores responsabilidades e a ampliação das atribuições do então SRPM, culminando com a alteração de sua denominação para Centro de Comunicação Social da Marinha, em 30 de maio de 2006.” (MOREIRA, 2011, p. 26). Nesse mesmo ano, foi atualizado o Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2006), didático e normativo, apresentando noções de comunicação social e normas para orientar e disciplinar a atividade. Já na introdução do documento, fica clara a preocupação da MB com a qualidade, a credibilidade e a boa imagem

da instituição. O Manual aponta como fundamental a comunicação da Força com a sociedade e com a imprensa, para apresentar “uma visão correta sobre a Marinha.” (BRASIL, 2006).

Além da correção de atitudes de cada um e da conduta irrepreensível das organizações, deve-se ter em mente que, de acordo com a missão atribuída à Marinha, com a estratégia nacional e com a prontidão alcançada para o seu cumprimento, resulta a visão que a Marinha faz de si própria e que, para todos os efeitos, deve se constituir na imagem básica a ser difundida (BRASIL, 2006, introdução).

O Manual detalha a estrutura do Sistema de Comunicação Social da Marinha (SISCOMB), que envolve todos os órgãos de comunicação social existentes na estrutura da MB e cujo órgão central é o CCSM. A coordenação das atividades de comunicação social, no âmbito regional, é responsabilidade dos Comandantes dos nove Distritos Navais, em estreita ligação com o CCSM.

Além de trazer capítulos que abordam especificamente as propostas de ações de comunicação junto ao público interno e o relacionamento com a sociedade, a publicação trata também do relacionamento com a imprensa, em que prega a necessidade da organização militar dispor de uma estratégia e recomenda que a melhor opção é sempre adotar uma linha assertiva, com cuidadoso planejamento das ações de comunicação. Em caso de fatos com provável repercussão, o Manual ensina que “a iniciativa de divulgar o fato à imprensa pode, inclusive, reverter a qualificação da notícia.” (BRASIL, 2006, p. 27). É o caso do acidente no NAE São Paulo, em 2005, quando a Marinha se antecipou, segundo a publicação (BRASIL, 2006, p. 15), e teve iniciativa de procurar a imprensa para divulgar à comunidade o acidente e seus desdobramentos, reduzindo o impacto negativo para a imagem da instituição.

6 A PREVENÇÃO DE CRISES

Crise é um termo que indica um momento decisivo, crítico, que se segue a uma ruptura. A medicina utiliza o conceito como algo que acontece bruscamente, com enfraquecimento, um momento perigoso ou embaraçoso. No mundo empresarial, o termo

passou a ser adotado e demonstra praticamente o mesmo quadro da medicina. Nos dois casos, ainda é melhor prevenir do que remediar.

O segredo para uma instituição administrar com sucesso uma crise de imagem é focar na prevenção. Para isso, Rosa (2001) destaca que é fundamental que a instituição conheça e fortaleça seus pontos fracos, para não correr o mesmo risco de Aquiles, o mitológico personagem grego que era invencível, exceto por um detalhe. Seu poder advinha do fato de que sua mãe lhe banhara em determinado rio, quando criança, o que lhe tornara invulnerável. No entanto, para mergulhar a criança, ela a segurou por uma parte do corpo, o calcanhar, que não foi banhado. Deste modo, Aquiles ficou com este único ponto vulnerável. Ele se tornou um guerreiro de trajetória invejável, uma lenda, derrotando os inimigos de forma ímpar. Então, nunca se preocupou em proteger aquela única parte do corpo que não fora banhada, até que uma lança atirada em sua direção o acertou exatamente no calcanhar, seu ponto fraco, levando Aquiles à morte.

Essa lenda, descrita por Rosa (2001), ilustra bem o fato de que, embora uma sucessão de vitórias obtidas por uma organização ou por uma pessoa criem uma aura de invencibilidade em torno dela, ninguém ou nada é totalmente invulnerável, e um desvio ou um erro pode ser fatal. Deve-se, permanentemente, conhecer e trabalhar os pontos fracos da instituição, de modo a fortalecê-los na rotina diária, pois a prevenção de crises é um processo que envolve mudança de atitude, não apenas um conjunto de ações.

Como na medicina e na arte militar, a prevenção deve ser a tônica, tanto no fortalecimento do sistema imunológico do paciente quanto nas ações de preparo dos meios militares, sempre de forma planejada. De pouco adianta atuar após a crise instalada; ao contrário, a hora de agir é quando percebida qualquer mudança que possa causar algum tipo de reação negativa. Por este motivo, a organização deve identificar os assuntos com potencial de se transformar em crises, procurando solucioná-los o mais breve possível. A gestão inteligente procura administrar os conflitos para que eles não se transformem em crises, apostando na prevenção.

[...] A melhor maneira de evitar uma crise não é isolar na madeira, mas admitir que ela pode acontecer a qualquer momento e a melhor maneira de evitá-la é estar permanentemente preparado para ela. A experiência, inclusive internacional, mostra que as empresas que melhor preservaram sua imagem pública ou a de seus dirigentes são justamente aquelas que desceram do salto alto e, em vez de

menosprezar as crises, adotaram uma atitude de aceitação da realidade, trabalhando diuturnamente para que elas não acontecessem (ROSA, 2001, p. 45).

Os bons marinheiros sabem que a hora de preparar um navio para a viagem é nos momentos de tempo bom e mar tranquilo. É nessa hora que o material deve ser arrumado e protegido, pois durante a tormenta tudo se torna mais difícil e as correções de rumo, mais complicadas. Assim, uma deficiência não combatida na calmaria pode levar a embarcação ao naufrágio durante a tempestade, da mesma forma que falhas não corrigidas nas situações de normalidade contribuem para que as instituições sofram mais danos durante as crises.

7 ADMINISTRAÇÃO DE CRISES

Todas as organizações foram ou serão submetidas a crises de imagem. O que as diferencia é o preparo, especialmente do ponto de vista da comunicação, para administrar tal processo. Embora crises de imagem bem administradas tendam a ser superadas, há ainda organizações que deixam os fatos e boatos destruírem sua reputação.

Afirma Corrado (1994, p. 179) que, “em sua maioria, os planejamentos de crise nas organizações começam após o surgimento de uma crise séria.” Tal atitude é considerada um erro porque, se antes, a maioria das instituições ou empresas em situações de crise procurava, e quase sempre conseguia, se manter discreta, hoje é diferente, o mundo está interligado em tempo real e todos ficam sabendo na mesma hora se uma instituição falha. Por essa razão, “a comunicação das crises é mais importante do que nunca.” (CORRADO, 1994, p. 199). Em situação desse tipo, a instituição deve assumir o controle da comunicação, mantendo informados os seus diversos públicos, incluindo a imprensa, sempre de forma honesta, relatando o problema ocorrido e as ações em curso para solucioná-lo. Esses públicos, principalmente o interno, representam um fator de força que a organização dispõe para ser usado em momentos em que todos a atacam.

A falta de ação no momento inicial de uma crise pode comprometer o posicionamento da instituição que está envolta, bem como o desfecho do caso, o que também afeta a imagem que os públicos passarão a ter daquela instituição. Segundo Rosa (2001, p. 101), “para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo.”

Cada crise tem a sua característica, mas é possível perceber semelhanças no desdobramento das crises de determinado tipo, como um padrão, pois, de acordo com Rosa (2001, p. 102), “embora não seja possível prever exatamente quando uma crise de grandes proporções vai acontecer, depois de sua eclosão diversos estágios seguem quase uma espécie de lei de repetição.” É o caso de acidentes com embarcações. Não se sabe quando um barco se acidentará e o trabalho da Marinha é duro para que tal fato não ocorra, mas se sabe o que acontece depois, o drama dos nomes de passageiros, o desespero das famílias e a pressão sobre a instituição e os seus representantes.

Quando a crise bate à porta, a pior atitude é evitar se posicionar. É quando a organização quer fugir de apresentar sua verdade, conhecida como estratégia do avestruz, animal que esconde a cabeça abaixo da terra, enquanto seu corpo fica completamente exposto na superfície. Agindo assim, tende a ficar mais vulnerável, tornando-se mero alvo. Ao contrário, “tem que estar preparada par uma resposta rápida e objetiva para evitar danos à sua imagem corporativa.” (LOPES, 2000, P. 68). Uma crise gera muito desgaste, generalizações são inevitáveis, até porque a velocidade da difusão dos fatos dá margem à confusão. E nessa hora é fundamental o posicionamento da organização, justamente para tentar por alguma ordem no caos e para tomar a dianteira, conduzindo a situação.

Como cada crise é única, Lopes (2000, p. 83) lembra que “em comunicação não existe receita de bolo. [...] Para cada situação, deve-se desenhar uma estratégia, adotando, é claro, regras básicas que devem ser seguidas para atingir resultados.” Assim, para administrar situações desse tipo, segundo Rosa (2001), não basta uma fórmula de ação; o processo envolve mudança na forma de pensar, mudança de hábitos. É uma postura a ser adotada pela instituição, com atitudes diárias que incluem a permanente detecção, avaliação e condução de crises. A organização deve pôr em prática seu modelo de administração de crises, contendo as ações que podem ser adotadas nas situações que imagine estar sujeita. Mas esse plano tem que ser flexível. Os princípios básicos, que são as premissas de uma organização, devem estar previamente definidos, mas a forma como esses preceitos serão combinados deve se adequar a cada situação.

A administração de crises pode ser comparada à música, de acordo com Rosa (2001), uma vez que o compositor, ao compor uma música, em qualquer estilo, só dispõe de sete notas musicais, que combinadas criam uma diversidade de canções. O que as diferencia é a combinação das notas.

Antes de tudo, é preciso reconhecer que este ou qualquer plano de gerenciamento de crises deve ser encarado como o que é – um plano, não o plano. É a mesma lógica que serve para a música: não é possível compor a canção, mas sim uma canção que atenda à sua demanda, sua necessidade ou seu gosto pessoal. E isso leva em conta até o momento, a circunstância, o ambiente (ROSA, 2001, p. 118).

O ideal mesmo é administrar os pequenos conflitos para que eles não se transformem em crises, pois é com prevenção que se evita estragos à imagem da organização. Na falta de um plano preventivo, que ao menos sejam identificados os principais fatos negativos corriqueiros ou que tenham chance de ocorrer. É melhor investir nessa preparação, segundo Forni (2003, p. 382), “porque pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis.”

A Marinha tem o seu plano de gerenciamento de crises detalhado no Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2006), no qual aponta sugestões de ações para minimizar impactos de acontecimentos negativos junto aos públicos e detalha a conduta a ser seguida quando da ocorrência de fatos com provável repercussão na imprensa e em situações de crise. A publicação, de caráter normativo e didático, é voltada aos militares, em especial aos titulares e oficiais de comunicação social das organizações militares. A publicação ressalta a importância do relacionamento com os diversos públicos, interno e externos, da instituição. Nela, fica claro também que a estratégia de comunicação recomendada pela Força é a assertiva, com planejamento cuidadoso das ações de comunicação e pronta-atuação nos momentos de crise.

Entretanto, apesar do seu valor, tal documento necessita de atualização e modernização de conceitos, de forma que a comunicação social da MB esteja adequada à nova realidade imposta pela mudança de patamar tecnológico na produção e disseminação da informação, contribuindo assim para a permanência da boa imagem da instituição perante a sociedade.

8 CONCLUSÃO

A introdução de novas tecnologias alterou substancialmente a dinâmica das comunidades ao estabelecer outro patamar nas relações sociais, onde as pessoas estão cada vez estão mais interconectadas, compartilhando informações em tempo real e exercendo influência recíproca. No entanto, as mesmas tecnologias que parecem trazer um futuro pleno

de oportunidade, aprisionam, ao tornarem tudo e todos expostos e vulneráveis, inclusive o principal ativo das organizações, a sua reputação, constantemente ameaçada pela velocidade e capacidade de repercussão e devastação das crises de imagem.

As crises de imagem são inevitáveis, porém é possível conviver e sobreviver a elas. Uma vez instaladas, exigem ações imediatas. A sua condução é que vai definir o tamanho do estrago na reputação da organização. Embora existam manuais que elencam ações a serem tomadas em casos de crise, não é possível assegurar que exista um modelo que possa ser empregado indistintamente a todas as situações, porque cada crise é única.

Independente do plano de comunicação a ser adotado por cada instituição, a prevenção deve ser considerada como um investimento no futuro, pois é a base da administração de crises, sendo fundamental para controlar os seus desdobramentos. E isso só é possível a partir do conhecimento da dinâmica da organização e da prática constante dos seus valores, que devem ser cultivados e disseminados tanto interna quanto externamente.

A Marinha do Brasil dedica especial atenção a sua reputação. A Força sempre prezou pela correção de atitudes do seu pessoal e pela irrepreensível apresentação dos seus navios e organizações militares, o que ao longo do tempo tem concorrido para a manutenção da sua boa imagem e credibilidade junto à sociedade brasileira, mesmo nos momentos em que precisou lidar com situações de crise.

Os procedimentos que devem ser adotados em casos com potencial risco à imagem estão normatizados no Manual de Comunicação Social da Marinha (BRASIL, 2006), documento que necessita ser atualizado, de modo a contribuir de forma mais eficaz com o desafio de preservar a reputação da instituição nos tempos atuais de extrema visibilidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Flávio Francisco Barbosa. *As Novas Ferramentas de Comunicação: a utilização das Mídias Sociais na MB*. Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2013.

AUGUSTINE, Norman R. *Como Lidar com as Crises – Os segredos para prevenir e solucionar situações críticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

AUMONT, Jacques. *A Imagem*. Campinas/SP: Papirus, 1993.

BARBEIRO, Heródoto. *Mídia Training. Como usar a Imprensa a seu Favor*. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-860: *Manual de Comunicação Social da Marinha*. Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. Marinha. *Plano de Comunicação Social da Marinha para 2014*. Brasília, 2014.

BUCCI, Eugênio. *Sobre Ética e Imprensa*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CALVINO, Ítalo. *Seis Propostas para o Próximo Milênio*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CHAIM, Célia. Hitler, o ratinho e os leões. *Folha de São Paulo*, São Paulo, Especial 80 anos do jornal Folha de São Paulo. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/80anos/campanhas_publicitarias.shtml>. Acesso em: 16 jul. 2014.

CIRILO JÚNIOR. Há 25 anos, 55 morriam no naufrágio do Bateau Mouche; entenda. *Terra*, Rio de Janeiro, 31 dez. 2013. Seção Cidades. Disponível em <<http://noticias.terra.com.br/brasil/cidades/ha-25-anos-55-morriam-no-naufragio-do-bateau-mouche-entenda,2a07a7ebcb833410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

CLEMENTE, Isabel. Escotilha aberta ajudou a afundar submarino Tonelero no Natal. *Folha de São Paulo*, Rio de Janeiro, 07 fev. 2001. Seção Cotidiano. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u21565.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

CONTI, Mário Sérgio. *Notícias do Planalto*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

CORRADO, Frank M. *A Força da Comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.

COUTO, José Alberto Cunha e SOARES, José Antônio de Macedo. *Gabinete de Crises – Fernando Henrique, Lula e Dilma*. Campinas/SP: Facamp Editora, 2013.

DANTAS, Pedro. Submarino da Marinha afunda no cais. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 26 dez. 2000. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u12940.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

DEFLEUR, Marvin L. e BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da Comunicação de Massa*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 1989.

FONSECA, Homero. *Viagem ao Planeta dos Boatos*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

FORNI, João José. *Comunicação em Tempo de Crise*. In: DUARTE, Jorge. (org.) Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

INCÊNDIO em porta-aviões mata marinheiro e deixa outro ferido. *Folha de São Paulo*, Rio de Janeiro, 23 fev. 2012. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidiano/27339-incendio-em-porta-avioes-mata-marinheiro-e-deixa-outro-ferido.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

LOPES, Marilene. *Quem tem Medo de Ser Notícia?* São Paulo: Makron Books, 2000.

MALTCHIK, Roberto, CASTRO, Natália e TINOCO, Dandara. Incêndio na estação brasileira na Antártica deixa dois mortos. *O Globo*, Brasília, 25 fev. 2012, atualizado em 26 fev. 2012. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/brasil/incendio-na-estacao-brasileira-na-antartica-deixa-dois-mortos-4066295>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MCLUHAN, Marshall. *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*. 6ª ed. São Paulo: Cultrix. 1988.

MOREIRA, Lúcia Helena. *50 Anos da Comunicação Social na Marinha*. 1ª ed. Brasília: Centro de Comunicação Social da Marinha, 2011.

NAVES, Luis. Embarção com novas fotos de Abu Ghraib. *Diário de Notícias*, 17 mai. 2009. Disponível em <http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=1235276&seccao=EUA%20e%20Am%20E9ricas>. Acesso em: 20 ago. 2014.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial Integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises Empresariais com a Opinião Pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Rosane de, RODRIGUES, Juliano. Comoção no enterro de Eduardo Campos. *Zero Hora*, 17 ago. 2014. Seção Blogs. Disponível em <<http://wp.clicrbs.com.br/rosanedeoliveira/2014/08/17/comocao-no-enterro-de-eduardo-campos/?topo=13,1,1,,13>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

RANGEL, Sérgio. Explosão em porta-aviões mata militar. *Folha de São Paulo*, Rio de Janeiro, 18 mai. 2005. Seção Cotidiano. Disponível em (<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff1805200530.htm>). Acesso em: 20 ago. 2014.

REI Juan Carlos da Espanha abdica em favor de seu filho. *G1*, São Paulo, 02 jun. 2014. Seção Mundo. Disponível em <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/06/rei-juan-carlos-da-espanha-abdica-em-favor-de-seu-filho.html>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

RIVERS, William e SCHRAMM, Wilbur. *Responsabilidade na Comunicação de Massa*. Rio de Janeiro: Bloch Editores S/A, 1970.

ROSA, Mário. *A Era do Escândalo*. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

ROSA, Mário. *A Reputação na Velocidade do Pensamento*. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

ROSA, Mário. *A Síndrome de Aquiles – Como Lidar com as Crises de Imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SCHUMACHER completa 2 meses em coma devido a acidente. *Exame*, Berlim, 28 fev. 2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/schumacher-completa-2-meses-em-coma-devido-a-acidente>>. Acesso em 18 ago. 2014.

SQUIRRA, Sebastião. *Aprender Telejornalismo*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.

SUSSKIND, Lawrence & Field, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997.

THOMPSON, J.B. *O Escândalo Político – Poder e Visibilidade na Era da Mídia*. Petrópolis: Vozes, 2002.