



Plano para Gerenciamento de Crise no Estaleiro *Jurong Aracruz*¹

Raissa Nardi SARCINELLI²
Tânia Maria Bassetti de ABREU³
Universidade Vila Velha, Vila Velha, ES

RESUMO

Este trabalho pretendeu conhecer o conceito sobre identidade, imagem, reputação e crise de imagem, e como esta pode afetar uma empresa. O objetivo foi o de contribuir sobre o assunto para o setor de comunicação do Estaleiro *Jurong Aracruz* que ainda está em fase de planejamento de seu Manual de Gerenciamento de Crise. Para isso, foram utilizadas as pesquisas exploratória e descritiva, buscando entender como os gestores do Estaleiro *Jurong Aracruz* pensam sobre crise, bem como diagnosticar os pontos de percepção que possam provocar uma futura crise no Estaleiro. Os resultados desse trabalho comprovam que a empresa ainda se encontra em fase empírica para o gerenciamento de crises.

PALAVRAS-CHAVE: identidade; imagem e reputação; gerenciamento de crise; planejamento de crise; Estaleiro *Jurong Aracruz*.

Introdução

A crise não é algo que as empresas se deparam diariamente. Independente dos impactos que causarão, as crises devem ser pensadas e planejadas antecipadamente. Só assim será possível elaborar ações eficazes para serem utilizadas com cada *stakeholder*⁴ da organização. É um erro dos gestores acreditarem que a empresa nunca será atingida por uma crise.

Em seus estudos, Forni (2002) destaca que por mais que uma empresa seja sólida ou moderna, jamais estará imune à crise. Por mais que este conceito seja básico e repetido, algumas empresas ainda insistem em não utilizá-lo ou até mesmo esquecê-lo. O objetivo do plano de gerenciamento de crise é amenizar maiores estragos na imagem e na reputação da organização. E com isso, facilitar a passagem da empresa por este período delicado.

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 22 a 24 de maio de 2014.

² Especialista em Comunicação Integrada e Novas Mídias da UVV, email: raissa_sarcinelli@hotmail.com

³ Orientadora do trabalho. Professora de Metodologia de Pesquisa da UVV, email: taniaabreu@uvv.br

⁴ *Stakeholder* é um termo em inglês, utilizado para denominar qualquer pessoa ou organização que faz parte do quadro de funcionários, tenha interesse organizacional, ou seja, afetado de alguma maneira pela empresa em questão.



Dessa forma, é preciso que as empresas e seus gestores entendam claramente o conceito de imagem e reputação, que são os alicerces da organização. A imagem de uma organização é composta por experiências, valores, crenças e informações.

De acordo com Las Casas (2001), imagem é,

[...] o conjunto de representações mentais criado pelo público em relação a uma empresa ou Instituição; são representações, tanto afetivas quanto racionais, que um indivíduo ou grupo de indivíduo associa a uma empresa como resultado de suas experiências, crenças, atitudes, sentimentos e informações. O conteúdo da imagem faz referência aos atributos associados à empresa, ao produto ou à marca em estudo. É o somatório dos diferentes aspectos que identificam as diferentes sociedades em determinado campo de atividade. Tais atributos podem ser positivos ou negativos, condicionado, assim, as características próprias da imagem em questão. (LAS CASAS, 2001, p. 48)

A reputação são as características que irão influenciar seus *stakeholders*, tanto no momento de uma compra, ou na decisão de querer trabalhar ou não para a determinada empresa. Para Melo (2012), a reputação dispõe os públicos, principalmente clientes, a recomendar a empresa a amigos e participa do julgamento que possam efetuar com relação ao comprometimento da instituição com a comunidade.

Toda empresa está sujeita a enfrentar uma crise. Para Rosa (2004) as crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo bem particular de crise. Sendo diferente de todas que podem atingir uma organização, por causar um prejuízo quase que irreversível.

O Estaleiro *Jurong* é uma empresa de âmbito mundial, que pertence ao Grupo *Sembcorp Marine*, de Cingapura, líder mundial na produção de plataformas e sondas de perfuração. O Grupo está presente no Brasil há mais de quinze anos, tendo construído quinze plataformas para Petrobras, inclusive a *P-50*⁵, que representou um marco na autossuficiência nacional na produção de petróleo. A organização tem reconhecimento mundial no setor de engenharia naval e reparos de embarcações.

Já o Estaleiro *Jurong* Aracruz está em processo de construção e instalação no distrito de Barra do Sahy, em Aracruz, litoral norte do Espírito Santo. As obras do Estaleiro estão previstas para serem totalmente concluídas em 2015. Outras etapas também já

⁵ A P-50 é uma plataforma petrolífera que possui a característica de produzir, processar, armazenar e escoar óleo e gás; e está localizada ao norte da Bacia de Campos (RJ). A P-50 é a unidade flutuante de maior capacidade do Brasil, podendo produzir até 180 mil barris diários de petróleo. A plataforma tem comprimento de 337 metros, calado (altura submersa) de 21 metros e 55 metros de altura total (equivalente a de um prédio de dezoito andares).



foram iniciadas como fundações, prédio administrativo, montagem de estruturas metálicas para a oficina de cascos e de corte de chapas.

Na fase de instalação, o estaleiro possui cerca de 150 funcionários próprios e aproximadamente 750 terceirizados. A expectativa é que até 2016 sejam cerca de 5.400 próprios mais os terceirizados. De acordo com informações encontradas no *site* da empresa⁶, serão construídos equipamentos navais que giram em torno de R\$ 12 bilhões. O investimento no empreendimento é estimado em R\$ 1 bilhão, proveniente de capital próprio da companhia.

É inquestionável que o Estaleiro *Jurong* Aracruz seja um dos maiores investimentos da história do Espírito Santo. Isso porque, além do capital de giro que irá movimentar, o índice de empregabilidade é enorme. Além disso, o Estaleiro *Jurong* Aracruz abre o mercado naval no Estado.

Observando por essas perspectivas, a dimensão de uma crise neste empreendimento seria incalculável, se o planejamento e o gerenciamento forem pensados de forma tardia. Sendo assim, o artigo tem a proposta de responder à seguinte questão de investigação: Quais os pontos de crise que o setor de comunicação do Estaleiro *Jurong* Aracruz deve observar para desenvolver um plano de gerenciamento, a fim de se preparar para enfrentar uma crise?

Para esta problemática foram desenvolvidas duas hipóteses:

- a. A comunicação do Estaleiro *Jurong* Aracruz possui conhecimento da importância do plano de gerenciamento de crise e pretende adotá-lo de imediato como estratégia de comunicação;
- b. O plano de gerenciamento de crise não será aplicado como estratégia de comunicação, uma vez que a empresa acredita que ainda não é o momento de se pensar em crises, haja vista que o empreendimento ainda está em fase de instalação.

Considerando as hipóteses citadas e a problematização, o objetivo geral é contribuir com informações sobre o assunto a fim de auxiliar o setor de comunicação do Estaleiro *Jurong* Aracruz, que está planejando elaborar um manual de gerenciamento de crise para a empresa.

Em relação aos objetivos específicos, este artigo identificou as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades do Estaleiro *Jurong* Aracruz, por meio da Análise *Swot*⁷ ou

⁶ <http://www.jurong.com.br/>

⁷ SWOT – Sigla em inglês que significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunity) e Ameaças (Threats)



FOFA; procurou entender como os gestores do Estaleiro *Jurong* Aracruz pensam em lidar com a crise, identificou os passos essenciais que o Estaleiro *Jurong* Aracruz deve diagnosticar para perceber uma crise, contribuir para um possível manual de gerenciamento de crise, a ser elaborado pelo setor de comunicação do Estaleiro *Jurong* Aracruz.

Embora empresas do mesmo setor já possuam históricos e casos de gerenciamento de crise, torna-se necessário a criação de um plano de gerenciamento de crise personalizado para o Estaleiro *Jurong* Aracruz. Futuramente, a empresa poderá utilizar as informações levantadas neste estudo a fim de criar um manual de gerenciamento de crise como produto de comunicação efetivo.

A Identidade, A Imagem e A Reputação

As organizações, assim como as pessoas, possuem uma identidade que as tornam singular, única. É por meio da identidade organizacional que uma empresa se diferencia das outras. Esse conceito pode ser construído de diversas maneiras, entre elas com a marca, o nome, a maneira de se relacionar com os *stakeholders* etc.

A autora Margarida Kunsch, no livro *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, entende que a identidade corporativa diz respeito

à personalidade, aos valores e às crenças atribuídos a uma organização, pelos seus públicos internos e externos, após todo um trabalho desenvolvido ao longo do tempo. Sua formação e consolidação envolve três fatores: o que a empresa diz por meio de sua comunicação; o que ela realmente faz, em termos de comportamento institucional e de qualidade dos seus serviços e produtos; e o que dizem e acham dela seus públicos, mediante os meios de comunicação, as manifestações, os rumores etc. (KUNSCH, 1997, p.118)

Dessa forma, a identidade se torna um entendimento comum que os gestores e os funcionários compartilham sobre a organização. A identidade torna-se a totalidade de todas as formas de expressão da empresa. Além disso, é a essência, são as características da empresa que mudam muito pouco durante os anos.

Entretanto, é por meio da imagem que o público classifica uma empresa como sendo confiável, comprometida, engajada nas questões ambientais, ou não. Assim, saber estruturar esses conceitos tem grande possibilidade de garantir à empresa uma reputação sólida, principalmente durante os períodos de crise.



Analisando por essa perspectiva, a empresa deve prezar pela sua imagem e avaliar que ela permaneça intacta em todas as situações. A imagem de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem esta organização (ARGENTI, 2006).

A reputação empresarial é o que as pessoas pensam e sentem sobre uma empresa, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham tido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho passado ou perspectivas futuras. (MELO, 2012, p.140)

Uma boa reputação tem benefícios estratégicos para uma empresa, porque reflete as características e valores positivos, aumenta o vínculo com o público interno e externo e atrai, sem dúvidas, novos investimentos, bem como consegue atrair e reter mais talentos e vincular mais clientes à marca.

É necessário que a identidade e a imagem estejam alinhadas corretamente para que a empresa conquiste a reputação desejada. A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. (ARGENTI, 2006). Empresas com boas reputações conquistam consumidores fiéis, clientes potenciais e se tornam competitivas no mercado.

Crise Empresarial

Determinadas crises acontecem de formas inesperadas, entretanto, boa parte delas podem ser identificadas períodos antes que aconteça. Alguns fatores podem ser observados e diagnosticados e, se o setor de gestão de crise estiver preparado para compreendê-los como tal, a empresa pode sair de uma situação de crise de forma eficaz, sem correr o risco de denegrir sua imagem e reputação.

É válido, portanto, considerar que o plano de gerenciamento de crise seja uma ferramenta indispensável para o comitê de gestão de crise de qualquer organização. Com ele será possível identificar uma futura crise e, por fim, se a crise for instalada, ter subsídios necessários e eficazes para saber direcionar as ações de combate ao problema.

Os planos de gerenciamento de crises nasceram com outro nome – planos de contingências – e na origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que as organizações de grande porte (governos, indústrias que lidam com matérias-primas perigosas, como petróleo, por exemplo, ou empresas que prestam serviços a públicos amplos), precisariam realizar em caso de calamidade. (ROSA, 2004, p.70)



Empresas e líderes devem ter conhecimento de como agir em situações de crise antes que o fato aconteça, na busca de reverter a imagem negativa. A melhor maneira de lidar com este problema é a prevenção. Ainda mais, se levarmos em consideração que a difusão da notícia está cada vez mais rápida. Além da amplitude de alcance, existe a diversidade de canais que podem disseminar a imagem negativa da empresa (FORNI, 2002).

Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente, por exemplo. A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. Tudo isso impacta a imagem das corporações, com o rescaldo muitas vezes indigesto do evento negativo (FORNI, 2002).

Gerenciando Crises – Um Plano

As organizações precisam entender que o plano de gerenciamento de crise é uma prevenção. As crises tem um padrão, e por isso, é possível prever alguns desdobramentos e planejar situações para controlá-la. Esse planejamento irá mostrar como se deve agir e pensar durante a crise. E desenvolvê-lo com antecedência é a melhor forma de se preparar.

A crise, na maioria das vezes, é um problema que começa pequeno e que pode ser rapidamente identificado e corrigido antes que se torne uma catástrofe. Esse é o pensamento que as empresas precisam ter para não ignorem a importância e a eficácia de um plano de gerenciamento de crise. Algumas organizações insistem em acreditar que possuem cem por cento do controle de suas ações, independente do que aconteça.

Para Kunsch, o planejamento de crise

[...] evita a improvisação [...], [é] um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai poder gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais consistentes. (KUNSCH, 2003, p.216)



Rosa (2004), Kunsch (2003), Forni (2002) e os demais autores utilizados neste capítulo compactuam com as mesmas justificativas. Todos acreditam que o plano de gerenciamento de crise é a melhor forma de preveni-la e administrá-la. E, quanto antes este mecanismo for desenvolvido, mais preparada estará a organização ao enfrentar a crise.

Metodologia

Em um primeiro momento faz-se necessário compreender a metodologia utilizada para a execução do projeto científico. Quanto ao tipo de pesquisa, sentiu necessidade de utilizar a de característica exploratória, uma vez que, não se verificou a existência de um plano de gerenciamento de crise para o Estaleiro *Jurong* Aracruz. Segundo Caleffé e Moreira,

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (CALEFFE, Luiz Gonzaga; MOREIRA, Herivelto, 2006, p.69)

Quanto aos meios, foram utilizadas as pesquisas documental e oral. Pela pesquisa documental buscou-se informações diretamente junto à *Jurong* relacionadas ao tema que permitiram as análises e as conclusões acerca do assunto pesquisado. Já a pesquisa oral foi necessária para compreender como os gestores e coordenadores do Estaleiro *Jurong* Aracruz se veem preparados para enfrentar uma situação de crise.

Para realizar o estudo e explorar o assunto utilizou-se o estudo de casos que, de acordo com Duarte e Barros,

É uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas. É a estratégia preferida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por que” (DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio, 2006, p.215)

No caso do estudo de caso, foi selecionado o Estaleiro *Jurong* Aracruz por suas dimensões e potencialidades para instalações de crises.

Análise Sobre os Pontos Críticos do Estaleiro *Jurong* Aracruz

O setor de comunicação do Estaleiro *Jurong* Aracruz ainda está em fase de planejamento de seu Manual de Gerenciamento de Crise. Esse artigo se propõe a contribuir com o setor sobre o assunto gerenciamento de crise. Para tanto, foi utilizada a pesquisa oral para buscar informações relacionadas à empresa. A pesquisadora utilizou

como intermediadora a Coordenadora de Comunicação e Imprensa do Estaleiro *Jurong Aracruz*, Francisca Selidonha.

A princípio foi realizado um contato com a empresa para conhecer o organograma e definir quais seriam os gestores indicados para a entrevista. Logo no primeiro contato foi possível identificar um ponto chave. O Estaleiro *Jurong Aracruz*, apesar de possuir filial no Brasil, pertence ao Grupo *Sembcorp Marine*, de Cingapura, ou seja, a cultura organizacional é oriental e relativamente diferente da ocidental.

Além disso, por ser um empreendimento novo no Estado do Espírito Santo, que utiliza tecnologia de ponta, diversas informações possuem cunho sigiloso, o que dificulta a liberação de informações para uma pesquisa mais aprofundada. Portanto, para que algumas informações fosse liberadas, consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento deste artigo, foi necessário que a pesquisadora assinasse um termo de confidencialidade que encontra-se no Anexo A deste artigo.

Com a liberação do organograma simplificado – o organograma completo não foi disponibilizado pelo Grupo *Sembcorp Marine* – foi possível identificar os gestores do Estaleiro *Jurong Aracruz* para as entrevistas, que encontram-se no Apêndice A, B e C do artigo. Foram entrevistadas Luciana Sandri, diretora Institucional e representante do presidente no Espírito Santo; Lani Tardin, gerente de Segurança, Meio Ambiente e Saúde; e Lucila Lopes, gerente de Recursos Humanos e Administrativa.

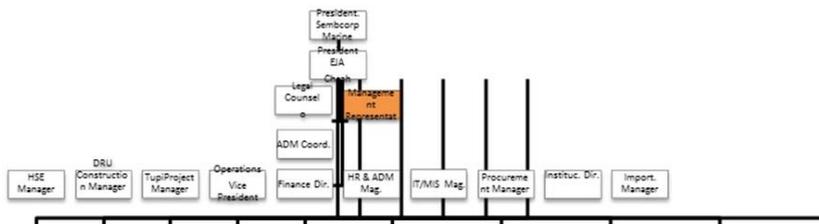


Figura 1: Organograma simplificado do Estaleiro *Jurong Aracruz* (nov 2013).
 Fonte: Setor de Comunicação Social do Estaleiro *Jurong Aracruz*

Antes de iniciar a análise das entrevistas e contribuir para o manual de gerenciamento de crise, é necessário identificar a Análise *Swot* e entender em qual ambiente organizacional o empreendimento está inserido.

ANÁLISE SWOT – ESTALEIRO JURONG ARACRUZ		
	FORÇA	FRAQUEZA
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia de ponta própria - Empresa sólida no mercado mundial 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca mão de obra qualificada - Equipe de funcionários reduzida - Cultura da sede em Cingapura diferente (oriental x ocidental)



	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Externo	- Único empreendimento do setor no Espírito Santo - Mercado de nicho - Capacitação de pessoal (interesse de se capacitar para contratação futura)	- Instabilidade da economia brasileira - Concorrência - Falta de tecnologia no mercado - Falta de empresas para manutenção

O primeiro ponto que pode ser identificado, com base nas entrevistas, é que o empreendimento, mesmo em fase de instalação já passou por crises. Uma delas, inclusive, com repercussão mundial. Embora a empresa tenha passado por essas situações críticas, as gestoras não possuem clara a definição de crise e em quais situações os *stakeholders* podem ser atingidos.

Além disso, quando perguntadas sobre como a empresa administraria uma crise, todas responderam de forma que é possível entendem que prevalece a improvisação e o bom senso, e atuam apenas quando são demandados sobre o fato. O que cria ainda mais espaço para a crise crescer.

Foi possível diagnosticar também que as áreas entrevistadas não possuem a mesma visão de crise. Em determinadas situações, algumas delas não sabem ainda como se comportar e quais estratégias utilizar.

Durante as entrevistas foram listados pontos importantes e possíveis itens que se configurariam em crises para o Estaleiro *Jurong Aracruz*, que é de extrema importância o comitê de crise ter consciência.

Grande parte desses itens teria potencial para ter repercussão de crise de imagem tanto interna, quanto externa. Além disso, problemas na economia da empresa, morte na empresa, problemas envolvendo o presidente, incêndios e vazamentos podem apontar uma crise não só regional e estadual, mas também em nível nacional e até mundial, pois o Estaleiro *Jurong Aracruz* é uma multinacional, o que talvez pudesse causar uma repercussão maior de uma crise.

Contribuições para o Gerenciamento de Crise para o Estaleiro *Jurong Aracruz*

O esboço a seguir tem base no primeiro Manual de Gerenciamento de Crise da Companhia Vale do Rio Doce, de 2005, cedido com exclusividade para a pesquisadora.

A proposta da pesquisadora para o plano de gerenciamento de crise do Estaleiro *Jurong Aracruz* consiste nos seguintes tópicos:

- 1- Definir conceitualmente algumas teorias
- Definir o que é uma crise;



- Definir identidade, imagem e reputação;
- Definir o que é um plano de gerenciamento de crise.
 - 2- Avaliação das crises mais prováveis
- Mapear quais os fatores da empresa que possuem potencial crítico e que sejam importantes monitorar;
- Definição de cada fator de crise, com o intuito de gerar compreensão de todos os gestores;
- Criar exemplos de situações que possam resultar em fatores de crise.
 - 3- Comando das situações de crise
- Definir papéis e responsabilidades para cada membro do comitê de crise;
- Definir o porta-voz da empresa e um substituto (por prevenção);
- Compor o comitê de crise (definir quais gestores irão desenvolver qual papel, os que cumprem funções específicas e os que possuem funções de apoio caso seja necessário);
- Definir como deve ser o perfil de cada integrante;
- Reuniões periódicas com o comitê de crise para alinhar as questões.
 - 4- Ações preliminares
- Medidas urgentes a serem tomadas;
- Diretrizes de ação por categorias;
- A infraestrutura necessária para solucionar cada crise;
- Discursos pré-elaborados para cada tipo de crise;
- Qual medida será tomada se a crise for local, nacional ou mundial;
- O que será feito no pós-crise.
 - 5- Base de dados
- Lista de contato de todos os envolvidos no comitê de crise e presidência;
- Lista de contato dos veículos de comunicação;
- Lista de contato dos clientes e fornecedores;
- Relação de telefones úteis;
- Xerox autenticadas de todos os documentos relevantes da empresa;
 - 6- Relacionamento com os empregados
- Mapeamento de públicos/*stakeholders* - matriz
 - 7- Relacionamento com a mídia durante a crise
- A importância da agilidade com informações consistentes;
- O que fazer durante o contato com a mídia;
- Como agir em entrevistas com e mídia;



8- Modelos de comunicados de crise

- Comunicado para empregados próprios e terceirizados;
- Comunicado para a comunidade;
- Comunicado para a imprensa;
- Comunicado para autoridades governamentais;
- Comunicado para clientes
- Comunicado para fornecedores;
- Comunicado para casos especiais;

9- Anexos

- Código de ética

Considerações Finais

Diante de todo o conteúdo trabalhado, foi possível notar e constatar a importância do plano de gerenciamento de crise nas organizações. Além disso, o artigo mostra o quanto uma crise pode influenciar negativamente na identidade, na imagem e na reputação de uma empresa. Ter consciência dos riscos da crise e estar preparado para enfrentá-la é o primeiro passo para manter esses conceitos íntegros.

O estudo proporcionou uma oportunidade única, haja vista que estabeleceu contato com o empreendimento mais atual no Estado do Espírito Santo, o Estaleiro *Jurong Aracruz*, sendo possível conversar com alguns gestores e conhecer as opiniões e pensamentos em relação ao plano de gerenciamento de crise. Assim, pode-se entender como a empresa pensa em lidar com as situações críticas.

Dados encontrados por meio da pesquisa documental e oral comprovam que o Estaleiro *Jurong Aracruz* possui diversos fatores que devem ser pensados e analisados para a construção de um plano de gerenciamento de crise. Os resultados encontrados com a pesquisa comprovam que a empresa ainda se encontra em fase empírica para gerenciamento de crises.

Com base na problematização do artigo, foi possível entender quais os pontos de crise que o setor de comunicação do Estaleiro *Jurong Aracruz* deve observar para se preparar melhor para enfrentar uma crise. Alguns deles, como observado, podem ocasionar uma crise mundial.

Conclui-se ainda, com base nas hipóteses desenvolvidas, que mesmo em fase de instalação, a empresa já entende a necessidade de desenvolver este plano, para que em



um futuro breve seja criado o manual de gerenciamento de crise, em que todos os gestores irão compreender com uniformidade todos os passos para amenizar as crises. Por fim, ficou comprovado que, o plano de gerenciamento de crise será aplicado como estratégia de comunicação, uma vez que, mesmo estando em fase de instalação, o empreendimento já apresentou momentos de crise. Com isso, o setor de comunicação tem ciência da importância de se desenvolver um manual de gerenciamento de crise. Assim, vê-se por tudo que precede que o trabalho conseguiu cumprir seu objetivo e responder a questão levantada, mas que ainda é pequeno perto do horizonte de onde a empresa poderá utilizar este esboço em projetos futuros, como o desenvolvimento do manual de gerenciamento de crise. Espera-se ainda, que este artigo concluído possa servir de fonte de pesquisas para profissionais da área, pessoas interessadas pelo tema crise e empresas que estão em fase de iniciação do plano de crise.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: A Construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CALEFFE, Luiz Gonzaga; MOREIRA, Herivelto. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisado.** RJ: DP&A, 2006.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (coord.). **Novos rumos do marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.
- MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (Coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROSA, Mario. **A era do Escândalo.** 3.ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004



RINALDO, Alexandra; BARREIROS, Dorival. **A Importância da Comunicação de Risco para as organizações**. São Paulo: Organicom, 2007.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. **A Importância de um Sistema Integrado de Ações na Gestão de Crise**. São Paulo: Organicom, 2007.

VIANA, Francisco. **Comunicação Empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico**. São Paulo: Editora CLA, 2004.

Apêndice A

Pesquisa da Universidade Vila Velha

Tema: Gerenciamento de Crise

Fonte: Luciana Sandri, diretora Institucional e representante do presidente no Espírito Santo

1. Já ocorreu alguma Crise na empresa? Qual?

Tivemos algumas situações envolvendo imagem institucional relacionadas com a tentativa de mudança do Estaleiro Jurong Aracruz para o Porto do Açú pelo empresário Eike Batista. Esse foi um momento emblemático de gerenciamento de crise de imagem, pois toda a imprensa nacional e até internacional se interessou pela pauta e divulgou matéria repercutindo o fato. Fomos procurados por jornalistas de todos os tipos de mídia. Procuramos alinhar o discurso e atender a imprensa de forma ágil para evitar distorções dos fatos, bem como deixar clara a intenção do Grupo Sembcorp Marine em permanecer no Espírito Santo, onde o estaleiro já estava com obra avançada do quebra-mar. Contamos a nosso favor com a mobilização da bancada federal capixaba e do Governador Casagrande para manter o Jurong no Estado. Durante muito tempo ainda saíram publicadas matérias e cartas do leitor reclamando desta tentativa frustrada de tirar o investimento do solo capixaba. Agora que o empresário Eike decretou falência do grupo e deixou a bolsa de valores, o Jurong ainda é citado em algumas coberturas jornalísticas ou artigos sobre o episódio.

2. Caso surja uma Crise, como a empresa administraria?

Nesses casos de possível crise de imagem, procuramos atender a imprensa o mais breve possível, fornecendo um posicionamento da empresa, de forma a reduzir o impacto da notícia negativa. Em alguns casos, a simples resposta já esvazia a matéria. Um jornalista de uma revista nacional especializada do setor de petróleo e gás recebeu denúncia de inadimplência, como não confirmamos, a matéria não ficou consistente, pois a fonte não queria aparecer. Quando a crise envolve a comunidade local, atuamos em conjunto com a coordenação de sustentabilidade e a gerência de SMS - Segurança, Meio Ambiente e Saúde, visando promover esclarecimentos por meio de espaço de mídia espontânea, que tem mais legitimidade junto ao leitor, com reportagens positivas veiculadas na imprensa local, no site, e especialmente por meio de ações diretas junto às lideranças, como reuniões, eventos, apoio a projetos da comunidade, programas educativos e socioambientais, entre outros. Há toda uma estratégia de relacionamento com as representações políticas em níveis federal, estadual e municipal, visando à prevenção de crises de imagem, bem como para redução de seus impactos quando elas ocorrem. Um grande empreendimento, que gera grandes impactos e grandes expectativas, logicamente, é também um alvo permanente de exposição tanto positiva quanto negativa na mídia, no meio público e político do Estado.

3. No momento de Crise quem é o porta-voz da empresa?

Diretora Institucional Luciana Sandri.

4. A empresa possui alguma cartilha ou alguma orientação para prevenir uma crise?

Ainda não tem manual de crise, mas temos intenção de criá-la em breve, uma vez que a empresa se encontra ainda em fase de instalação. O manual de crise será indispensável quando o estaleiro entrar em operação no ano que vem. Já existe um modelo da holding SembCorp Marine e dos estaleiros Jurong de Cingapura, que deverá ser adaptado à realidade local.

5. A empresa acredita que este ainda não é o momento de se pensar em Crise, pelo fato do Estaleiro estar apenas em fase de instalação?

É sempre importante se antecipar às crises. O planejamento para as situações de crise é indispensável para o sucesso do seu gerenciamento e controle visando amenizar os impactos. A experiência de mercado já demonstrou que as grandes empresas são alvo fácil de crise institucional, que nenhuma organização está livre de enfrentar crises em algum momento de sua trajetória. As empresas que tiveram menor impacto na



marca nos casos de grandes crises são aquelas que se prepararam para crise criando um comitê permanente de crise e um manual de crise, como a Gol por exemplo, no seu primeiro acidente aéreo. A Petrobras aprendeu, com as crises de imagens nos acidentes com grandes derramamentos com óleo, que é indispensável um planejamento e uma preparação para redução dos prejuízos de imagem na mídia e junto à opinião pública. Como indústria do setor naval e de óleo e gás, temos consciência de que é indispensável o uso de ferramentas de controle de crise como o manual, organização de comissão de crise e planejamento para evitar desgastes na reputação e na imagem institucional.

6. Existe alguma orientação da Jurong em Cingapura para o caso de ocorrer uma Crise?

Sim, temos toda uma política de gerenciamento de crises, que está ainda para ser adaptada para a realidade local, uma vez que se trata de uma multinacional com 50 anos em Cingapura e com expertise na produção de plataformas e semissubmersíveis de alta tecnologia para a indústria mundial de óleo e gás.

Apêndice B

Pesquisa da Universidade Vila Velha

Tema: Gerenciamento de Crise

Fonte: Lani Tardin, gerente de Segurança, Meio Ambiente e Saúde

1. Já ocorreu alguma Crise na empresa? Qual?

Sim, paralisação da ES 010 e outras vias pelos líderes comunitários, greve e manifestações grevistas na portaria da obra.

Possibilidade de crise: acidentes com nossos caminhões nas rodovias, manifestação de pescadores, indígenas e demais comunidades locais. Acidentes com trabalhadores em grande escala e gravidade.

Acidentes ambientais (contaminação, vazamento de óleo). Incêndio de grandes proporções e invasão/tumulto/quebra-quebra na obra por trabalhadores/Sindicatos.

2. Caso surja uma Crise, como a empresa administraria?

Não temos estratégia de gerenciamento de crise. Não temos as diretrizes clara sobre isso.

3. No momento de Crise quem é o porta-voz da empresa?

Depende do setor. No SMS nós alinhamos a informação, investigamos superficialmente o que aconteceu e encaminhamos para o presidente da empresa. Após a uma investigação aprofundado do mecanismo gerador da crise e traçam-se as estratégias para minimização.

4. A empresa possui alguma cartilha ou alguma orientação para prevenir uma crise?

Não. Temos orientação geral nos casos de emergências relacionadas ao SMS.

5. A empresa acredita que este ainda não é o momento de se pensar em Crise, pelo fato do Estaleiro estar apenas em fase de instalação?

Pensamos que já passou da hora.

6. Existe alguma orientação da Jurong em Cingapura para o caso de ocorrer uma Crise?

Existe, mas eu desconheço inclusive me cobraram o manual de crise para o EJA.

Apêndice C

Pesquisa da Universidade Vila Velha

Tema: Gerenciamento de Crise

Fonte: Lucila Lopes – gerente de Recursos Humanos e Administrativa

1. Já ocorreu alguma Crise na empresa? Qual?

Sim. Greve de colaboradores das empreiteiras. Estou falando de um assunto que afeta diretamente minha área mas temos vários stakeholders envolvidos onde percebo que temos sempre pequenas crises.

2. Caso surja uma Crise, como a empresa administraria?

Não temos o procedimento descrito em todas as áreas, cada Gestor usa o bom senso e submete o assunto com o Presidente (Que acaba dando o veredicto final). O que sob meu ponto de vista é muito ruim, mesmo que o Presidente seja acionado, precisamos termos todos o mesmo prévio entendimento para quase todos os assuntos e qual a matriz de responsabilidade de cada um. Qual o papel, o que pode ser dito, quais são as diretrizes, quem deve ser notificado, quem toma a decisão. Pois se o Presidente está viajando, não atende o telefone, está em local de difícil acesso e uma crise acontece? Voltamos de novo para o bom senso de cada um.

Tem assuntos que são fundamentais serem definidas a matriz de responsabilidade, o comitê de crise (Se tem não estou ciente):

- i. Crise de imagem



- ii. Crise econômica da empresa
- iii. Greve
- iv. Acidente de trabalho em grande escala (O que é grande escala?)
- v. Morte na empresa
- vi. Problema ambiental
- vii. Crise com o Presidente (demissão, doença grave, etc)
- viii. Crise com o nosso cliente (Problemas relevantes com a Petrobrás, Sete Brasil, etc), além de denúncia por desrespeito, violação a contratos firmados com o cliente
- ix. Denúncia por desrespeito as leis trabalhistas (Trabalho escravo, condições sub-humanas, funcionários ilegais, estrangeiros ilegais, etc)
- x. Denúncia por maus tratos e desrespeito ao ser humano (Discriminações, assédio, etc)
- xi. Denúncia por desrespeito a legislação tributária (sonegação, etc)
- xii. Denúncia de roubo, furto e corrupção
- xiii. Acidente com morte envolvendo carros da empresa (caminhões, carros pequenos, ônibus, etc)
- xiv. Incêndio
- xv. Epidemia na empresa
- xvi. Distúrbio alimentar provocado pela alimentação fornecida na empresa
- xvii. Danos à propriedade

3. No momento de Crise quem é o porta-voz da empresa?

Luciana Sandri (Diretor Institucional)

4. A empresa possui alguma cartilha ou alguma orientação para prevenir uma crise?

Não.

5. A empresa acredita que este ainda não é o momento de se pensar em Crise, pelo fato do Estaleiro estar apenas em fase de instalação?

Acho que é o momento oportuno. Somos um empreendimento novo, sem políticas, rotinas e procedimentos bem definidos em algumas áreas ou seja a probabilidade de termos um problema e não sabermos o caminho a seguir é alta. Estamos trabalhando com o elemento surpresa (Nosso colaborador ser abordado por jornalista, o interesse da mídia sensacionalista em ter furos de reportagem, o brasileiro adora uma fofoca, informação negativa vende jornal, etc)

6. Existe alguma orientação da Jurong em Cingapura para o caso de ocorrer uma Crise?

Sim, existem algumas políticas mas não foram divulgadas no Brasil. Estamos começando a receber os *Los inputs* através da Diretoria Financeira.

Anexo A

