



## **Comunicação de Crise em Episódio de Propaganda Institucional – O caso da Caixa Econômica Federal<sup>1</sup>**

Adriana Mattarredona RABASSA<sup>2</sup>

Margareth MICHEL<sup>3</sup>

Universidade Católica de Pelotas - UCPEL, Pelotas, RS.

### **Resumo**

Tendo por base a comunicação nas organizações, às interações entre público interno e externo, e, ainda, as comunicações institucionais e suas ferramentas de atuação, identificaremos nesse trabalho as ações de propaganda institucional e gestão de crises, dentro do contexto de uma situação-problema vivenciada por um episódio de propaganda institucional, que foi veiculado durante as comemorações alusivas aos 150 anos da Caixa Econômica Federal, que acabou por exigir medidas rápidas da empresa e da agência de publicidade responsável pela criação do episódio da campanha em questão.

**PALAVRAS – CHAVE:** Comunicação organizacional; Propaganda institucional; Comunicação de crise; Caixa Econômica Federal; Machado de Assis.

### **Introdução**

Como fator de maior importância no sucesso de uma empresa, está o quesito comunicação eficiente, que faz com que uma simples marca passe a ser reconhecida por seu trabalho, além de fornecer garantias de credibilidade e uma série de adjetivos que fazem muita falta quando não estão presentes nas filosofias e ideais das corporações.

Em todas as esferas das atividades humanas, as mais variadas sempre estão relacionadas com a utilização da comunicação. Desta forma, podemos perceber que a comunicação como um todo, tem entre suas principais atribuições atividades como as de organizar a imagem e o comportamento de uma empresa perante seus públicos, bem como o de controlar e resolver possíveis situações que possam vir a afetar essa organização.

Em virtude de o mundo estar sempre mudando, é necessário se adequar a essa nova realidade, visto que as empresas tem sentido cada vez mais necessidade em se comunicar com os públicos internos e externos e, assim, poderem ser mais competitivas.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 4 a 6 de junho de 2015.

<sup>2</sup> Adriana Mattarredona Rabassa, acadêmica do 5º semestre do Curso de Comunicação Social da Universidade Católica de Pelotas, habilitação Publicidade e Propaganda. Email: rabassa.adriana@gmail.com.

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Mestra em Desenvolvimento Social e Letras ambos cursos pela UCPEL. Professora do Curso de Comunicação Social da Universidade Católica de Pelotas, UCPEL. Email: margareth.michel@gmail.com



## Comunicação nas Organizações

O processo de comunicação dentro das empresas, falando diretamente das brasileiras, é relativamente recente, evoluindo nas últimas três décadas, em busca de um modelo que integre, de forma sinérgica, todos os setores da empresa envolvidos com a comunicação e com o marketing (KUNSCH, 2003).

Ainda para Kunsch (2003), exemplificando de forma simples, a história mostra que, na década de 1970, em pleno Regime Militar, a comunicação empresarial se dá de forma isolada, ou seja, os setores responsáveis pela criação e manutenção da imagem das instituições, quase não se comunicam entre si, o que resulta em publicações internas, produção de *releases*, organização de eventos, veiculação de produtos publicitários, entre outros, desorganizados entre si, gerando desperdício de tempo e dinheiro, e, principalmente, contribuindo para a desagregação dos fatores integrantes da identidade de qualquer instituição.

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Esse é o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em comunicação nas organizações. (KUNSCH, 2003, p. 69).

Dessa forma, podemos entender que a comunicação organizacional, que atua no âmago das organizações, tem extrema importância para essas empresas, pois visa passar informações, auxiliar nas tomadas de decisões e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

Ainda, é importante que pensemos no processo, entendendo que existem elementos básicos, definidos como: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Ou seja, um processo que exige planejamento e organização para que atinja os objetivos traçados pela empresa.

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas. (HALL, 1984, p. 133 *apud* KUNSCH, 2003, p. 71).

Assim sendo, se faz necessário que os gestores das organizações tenham em mente que sem uma comunicação eficiente de sua marca, para com o seu público, o sucesso



possivelmente não virá, visto que a comunicação é a responsável por apresentar aquela empresa ao meio no qual deseja se estabelecer. E isso é o que Kunsch (2003, p.72) coloca, dizendo que:

[...] as organizações como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados.

As interpretações sobre um determinado tipo de comunicação podem ser as mais diversas, pois cada pessoa pode entender uma informação de maneira completamente diferente de outra, por mais que conviva no mesmo ambiente social, pois isso vai muito além do entendimento pessoal, está diretamente relacionado com experiências anteriores, valores e preceitos que modificam nosso entendimento sobre cada assunto. Portanto, as organizações precisam tomar um cuidado especial ao veicularem nas mídias informações que possam acabar sendo prejudiciais, o que colocaria a imagem da empresa em risco.

### **Interação: Público Interno versus Público Externo**

O setor de comunicação de uma corporação que é bem estruturado é resultado do trabalho em equipe, da troca de sinergia entre as áreas que o compõem. Assim, a interação e integração das áreas relacionadas às atividades e ações de comunicação são fundamentais para consolidar o relacionamento de uma organização com seus públicos, interno e externo, como também sintonizar as expectativas e interesses específicos de cada área com os objetivos organizacionais.

Para nós, os públicos são classificados em: interno, misto e externo, que se originam, respectivamente, dos funcionários e seus familiares, da clientela e espectadores, após o estabelecimento de um “diálogo planejado e permanente”, entre a instituição e os grupos que estejam ligados a ela, direta ou indiretamente (ANDRADE, 1989, p. 78)

A comunicação, tanto interna quanto externa, é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do tamanho e da área de atuação. É uma ferramenta estratégica, pois muitos erros podem ser atribuídos às falhas de comunicação. Portanto, um sistema de comunicação eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e a cultura organizacional.



## **Comunicação Institucional e suas Ferramentas**

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação institucional objetiva conquistar para a organização, simpatia, credibilidade e confiança, realizando como meta finalista, a influência político-social. Ao mesmo tempo, vincula-se aos aspectos corporativos/institucionais, estabelece um conceito público para a organização, difunde informações de interesse público sobre as filosofias, políticas e práticas de uma organização, colabora na construção de uma imagem e identidade corporativa, e enfatiza a missão, visão e os valores e objetivos organizacionais. Conforme as colocações de Kunsch (2003):

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta. (KUNSCH, 2003, p. 164)

Ou seja, diz que a comunicação institucional, inserida em um contexto da comunicação organizacional integrada, tem como objetivo apresentar o quesito público de uma empresa, colaborando para a construção de uma imagem com credibilidade perante seus públicos, e mantendo sua influência na comunidade onde se insere. Ainda, Kunsch (2003) coloca segundo as palavras de Torquato do Rego, que a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, o que está diretamente relacionado com a questão de manter sua imagem em comunidade.

Dentro da comunicação institucional, segundo Kunsch (2003, p. 163), encontramos os instrumentos, ou ainda, subáreas que são utilizadas por ela para criar a comunicação da organização propriamente falando, que são definidas como as áreas de Relações Públicas, já citadas anteriormente, responsáveis pela construção da credibilidade e pela fixação do posicionamento institucional da organização; o Jornalismo Empresarial, sendo o responsável pelas publicações informativas e especializadas, onde se dá o relacionamento da empresa com seu público; a Assessoria de Imprensa, que é considerada uma das principais frentes de trabalho na comunicação das organizações, pois através de estratégias, técnicas e instrumentos, é a responsável pela mediação da imagem da empresa; ainda, a Editoração Multimídia, que é incumbida de dar tratamento técnico-profissional aos produtos comunicacionais da organização; a Imagem Corporativa, que está diretamente no imaginário do público, a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus



integrantes; a Identidade Corporativa, que é a projeção e reflexo da real personalidade da instituição; a Propaganda Institucional, responsável por apresentar ao público as realizações das organizações, além de transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do fazer e ser da empresa, e podemos até dizer que é a publicidade de prestígio, onde o objetivo está em mostrar o conceito institucional da organização; o Marketing Social, que trabalha com o produto social, na adoção de uma ideia ou causa que tem como alvo a sociedade e não o mercado; e por fim, o Marketing Cultural, diretamente ligado à produção e ao patrocínio da cultura, servindo como estratégia para promover, defender e valorizar. Com essas ferramentas, a comunicação organizacional pode trabalhar de forma organizada dentro das empresas, possibilitando agir sempre que necessário.

### **Comunicação de Crise**

A crise se apresenta como um momento crítico, no qual acontece um agravamento da situação, ou de tensão, ou de conflito ou até mesmo todos juntos e que não se tenha o controle da situação (NEVES, 2002). Com esse entendimento de Neves, podemos perceber que a crise, na verdade, é tudo aquilo que pode vir a interferir no bom andamento de uma organização, ameaçando sua sobrevivência e sua imagem no mercado. Geralmente, é um risco não previsto, e que exigem tomadas de decisão rápidas e que estabilizem a empresa diante do imprevisto, para que os prejuízos sejam diminuídos ao máximo.

O acidente nuclear da usina de *Three-Mile Island*<sup>4</sup>, em 1979. O envenenamento pelo *Tylenol*<sup>5</sup> adulterado com cianureto, em 1982. Estes são casos impossíveis de não serem citados quando falamos em comunicação de crise, pois se tornaram com o tempo, bibliografias básicas para o estudo de casos de crise, em virtude dos tipos de decisão tomadas.

Em *Three-Mile Island*, as informações repassadas aos repórteres que cobriam o caso eram inconsistentes e com falta de credibilidade por parte dos responsáveis em repassar as novidades sobre o caso, principalmente quando foi descoberto que o engenheiro-chefe da usina omitiu o fato de que foi despejada água radioativa no local. Antes desse fato, as empresas não pensavam muito sobre o planejamento com antecedência para as situações de

---

<sup>4</sup>No dia 28 de março de 1979, a usina norte-americana de Three Mile Island, na Pensilvânia, foi palco do pior acidente nuclear ocorrido até então. No dia seguinte ao ocorrido, ecologistas mediram a radioatividade em volta da usina, sendo sua intensidade oito vezes maior que a letal. Uma área de até 16 quilômetros em volta de Three Mile Island estava contaminada. Informações disponíveis em <http://www.dw.de/1979-acidente-nuclear-em-three-mile-island/a-782511>. Acessado em 13/04/2015.

<sup>5</sup>A situação teve início em 28 de setembro de 1982, quando começaram a circular através da mídia, notícias que informavam que 3 pessoas já haviam morrido vítimas da ingestão de comprimidos de Tylenol adulterados com cianureto, um potente veneno conhecido por ser letal. Posteriormente, o número de vítimas passaria a 7 pessoas, fazendo com que a Johnson & Johnson, responsável pelo medicamento, precisasse tomar medidas rápidas para solucionar o caso. Informações disponíveis em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>. Acessado em 13/04/2015.



risco, e após esse episódio, a maneira como a comunicação de crise passou a ser vista mudou completamente. (CORRADO, 1994).

No caso do envenenamento por *Tylenol*, em 1982, a Johnson & Johnson parece ter observado as atitudes tomadas em *Three-Mile Island* e decidido fazer diferente. A primeira atitude do CEO James Burk, quando soube que cápsulas de *Tylenol* adulteradas estavam matando pessoas na cidade de Chicago, foi enviar um cientista, um especialista em segurança e um relações públicas, para que obtivessem informações diretas, sendo que essa atitude foi vista positivamente, pois foram ações rápidas para uma situação que as exigia. Entre outras atitudes ainda tomadas por Burk, algumas merecem especial destaque: as fábricas foram fiscalizadas para garantir que a adulteração não foi feita no processo de fabricação; pesquisa de opinião para verificar as informações que estavam chegando até o público; a empresa recolheu 31 milhões de frascos da medicação que haviam sido distribuídas; retirou de veiculação todas as campanhas publicitárias; e por fim, ofereceu a recompensa de US\$ 100,000 por informações que levassem a prisão dos responsáveis pelo envenenamento. Após essas medidas, para melhorar sua imagem perante o público e tentar se manter firme no mercado, distribuiu *tickets* de desconto para seus produtos.

Diante dessas informações, apresentadas por Corrado (1994), podemos fazer uma análise da importância de uma gestão de crises eficiente e correta. J&J foi uma organização precursora no planejamento para possíveis crises. Muito antes que os valores e a visão corporativa estivessem em voga, a empresa já mantinha em suas reuniões as crenças empresariais, que tinham por objetivo o compromisso para com a empresa e a saúde de seus clientes. Sendo assim, a Johnson & Johnson serve de exemplo positivo, sempre que falamos em gestão de crises.

Porém, é importante ter em mente que empresas que não preveem as crises, tendem a fracassar mais rápido, pois os problemas não avisam quando irão chegar, e a previsão e o planejamento são formas de lidar com situações que impõem risco as corporações.

Corrado (1994, p. 182) diz que “Há regras e preceitos que precisam ser seguidos na administração e nas comunicações de crises, mas nenhuma é mais importante do que a regra fundamental: “CONTE TUDO E DEPRESSA””. Com essa colocação, estabelecemos uma relação com o caso do *Tylenol*, onde o CEO Burk, da forma mais rápida que podia realizou o levantamento das informações e divulgou o caso a imprensa, mantendo a credibilidade de sua empresa.

É importante que os responsáveis pelas empresas tenham em mente, sempre e não apenas no momento da crise, que existem três estratégias básicas para enfrentar notícias



negativas: não fazer nada; reagir apenas quando o fato ocorre; ou ser proativo. Conforme ainda diz Corrado (1994, p. 163) as duas primeiras alternativas são estratégias conservadoras, melhor dizendo, arriscadas e desaconselhadas. O que o autor sugere, basicamente é o já abordado no parágrafo anterior: “contar tudo e depressa”.

Sendo assim, o que podemos entender é que nenhuma organização, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está protegida de uma crise em potencial. Existem crises devastadoras que só não acabam com o nome de uma empresa, à custa de altos investimentos em publicidade institucional, ações de relações públicas e compensações de prejuízos, e exemplos de casos como esses, assistimos sempre pelos meios de comunicação, portanto é necessário planejamento, organização e uma comunicação ágil e inteligente, que mantenha a credibilidade da empresa perante seus públicos.

### **Caso: Propaganda Institucional alusiva aos 150 anos da Caixa Econômica Federal – CAIXA**

Quando falamos em CAIXA, sempre estaremos nos remetendo ao início das atividades bancárias no Brasil, visto que a fundação da empresa data de 1861, quando um grupo de conservadores liderados pelo Barão de Uruguaiana e pelo Visconde de Itaboraí, desfavoráveis à iniciativa privada no Brasil, criam a Lei Nº1.083, denominada de Lei dos Entraves, de 22 de agosto de 1860, a qual prevê, dentre outras medidas, a instalação das Caixas Econômicas do Império, com o intuito de impedir o crescimento das casas privadas de poupança e crédito. (BUENO, 2003).

Desde seu primeiro dia de trabalho, a empresa exibiu duas fortes tendências que a acompanham até os dias atuais: primeiro, atrai depositantes modestos de pequenas quantias, segundo que os principais depositantes se tratam de avós e pais que criam cadernetas de poupança para netos e filhos. Esses aspectos tão intrínsecos em sua identidade corporativa, acabaram por se solidificar em seus mais de 150 anos de existência.

### **CAIXA 150 anos. Uma história escrita por todos os brasileiros.**

Com uma campanha pautada no envolvimento com seus públicos, em 2011 a Caixa Econômica Federal deu início às comemorações alusivas aos 150 anos de fundação<sup>6</sup>, que seriam comemorados naquele ano. Através de uma série de 12 comerciais televisivos e

---

<sup>6</sup> Informações disponíveis em <http://propmark.uol.com.br/anunciantes/38180:caixa-celebra-150-anos>. Acessado em 20/04/2015.



materiais publicitários, a agência BorghiErh/Lowe foi a responsável pela criação de algumas dessas peças, dividindo os trabalhos com outras duas agências que também atendem as demandas de comunicação da CAIXA, a Fischer+Fala! e a NovaS/B.

As peças em questão <sup>7</sup> traziam detalhes da história da empresa, estabelecendo relação com seus públicos, e todas elas tinham como slogan a frase “CAIXA 150 ANOS. Uma história escrita por todos os brasileiros”. Dentre as histórias, podemos citar:

- Os jogos da sorte (Fala do decreto de D. Pedro II, regulando a criação das loterias no Brasil);
- Um decreto imperial (Retrata a instituição da Caixa Econômica e Monte de Socorro da Corte);
- O garoto da Caixa Econômica (Nascimento de uma criança nos escritórios da CAIXA, e a criação de uma caderneta de poupança pelos que estavam presentes no momento);
- A CAIXA e a liberdade (Episódio que retrata a Caixa como primeira instituição financeira a aceitar depósitos de escravos);
- A CAIXA e as crianças (Apresenta uma das mais bem sucedidas campanhas de marketing da empresa, com a entrega dos cofrinhos da campanha “Semana do Pé-de-Meia”, para as crianças);
- O primeiro cliente (O gaúcho Antônio Alvares Pereira Coruja foi o primeiro poupador da caixa, e é retratado nesse episódio).

Assim sendo, os diversos episódios da campanha “CAIXA 150 anos. Uma história escrita por todos os brasileiros.”, buscaram atingir praticamente todos os momentos históricos e de relação com o povo, o que gerou uma imagem bastante positiva, pois as pessoas gostam de se sentirem incluídas e de fazerem parte da história das instituições em que colaboram.

## O Caso

Dentre tantos episódios, um deles chamou a atenção de forma negativa. Foi o episódio “O bruxo do Cosme Velho” <sup>8</sup>, que retratou o escritor brasileiro Machado de Assis<sup>9</sup>, muito

---

<sup>7</sup> Informações retiradas da agenda comemorativa aos 150 anos da Caixa Econômica Federal, do ano de 2011, que foi enviada para todos os funcionários da empresa, ativos ou aposentados, e que ajudaram a construir a história da organização. Era uma agenda temática, com capa em couro, trazendo o primeiro emblema utilizado pela CAIXA, quando de sua fundação.

<sup>8</sup> Peça publicitária disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=idaAFaYXnAM> acessado em 12/04/2015.

<sup>9</sup> Joaquim Maria Machado de Assis foi um escritor, cronista, jornalista, contista, romancista e teatrólogo brasileiro, nascido em 21 de Junho de 1839, na cidade e Estado do Rio de Janeiro. É o fundador da cadeira nº 23 da Academia Brasileira de Letras, e sua obra de maior reconhecimento foi “Memórias Póstumas de Brás Cubas”. Faleceu em 29 de setembro de 1908. Biografia disponível em <http://www.academia.org.br/abl/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=659&sid=240>.





conhecido por sua obra “Memórias Póstumas de Brás Cubas”, e foi ao ar no dia 11 de Setembro de 2011.



Figura 1 - Personagem de Machado de Assis representado por um ator de raça branca. Imagem extraída do vídeo que consta na nota 8 do rodapé.

Nesse VT, em específico, o que chamou a atenção foi a escolha de um ator de raça branca para representar o célebre escritor, que é historicamente conhecido por ser da raça negra. Essa situação gerou no público em geral uma sensação de injustiça para com a importância histórica dos negros na construção do Brasil, que se manifestaram através das redes sociais e em sites de compartilhamento de vídeos.



Figura 2 – Comentários do público, extraídos de uma página de compartilhamento de vídeos.  
Fonte: Youtube. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=XX71Z\\_7p-As](https://www.youtube.com/watch?v=XX71Z_7p-As). Acessado em 11/04/2015.

Manifestações de todos os tipos foram recebidas, mas especialmente as que criticam a injustiça social cometida, o que veremos abaixo na transcrição de algumas dessas colocações:

“APRENDAM ESSA: Mestiço não é negro e negro não é mestiço! (...)da mesma forma que: mestiço não é branco e branco não é mestiço! FORA ISSO, UM AFRO-BRASILEIRO



MESTIÇO DE UM NEGRO SE DIFEREM BASTANTE, TAL COMO, INSTINTIVAMENTE E COMPORTALMENTE, BEM COMO DO CARÁTER DE ORDEM GENÉTICA OU GENOTÍPICA.”

“PARABÉNS CEF so um banco “inteligente” colocaria um Machado de Assis branco hahahaai aive se logo o nível do banco #quemaprovoumismocomercial???”

Mas, alguns usuários da rede também consideraram que o assunto se tratava de um pormenor, não merecendo tanto destaque, como vemos abaixo:

“Que idiotice... Ele se tornou conhecido por suas obras, e não por sua cor. Por mim, ele poderia ser verde que não faria a menor diferença.”

Diante da revolta veiculada na internet, a Secretaria de Políticas Públicas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), que é um órgão do Governo Federal, considerou por bem se manifestar sobre o caso e liberou uma nota<sup>10</sup> dizendo que “é lamentável que tenha havido esse deslize numa campanha que vem sendo desenvolvida numa linha educativa e instrutiva que inclusive já retratou fatos históricos desconhecidos da população”. Foi dito ainda na nota que a SEPPIR só poderia tomar medidas quanto a situação se ocorressem denúncias, o que ocorreu através da Ouvidoria Nacional da Igualdade Racial. Pedidos de providências foram encaminhados à Presidência e Ouvidoria da Caixa Econômica Federal, e também ao Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (CONAR), bem como também foram encaminhados pedidos de providência para a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e ao Ministério Público.

Ainda em nota, a SEPPIR solicita a correção da produção do vídeo, servindo tal atitude como reconhecimento do erro pela própria CEF<sup>11</sup>, o que definiria o rumo do diálogo que a empresa vem mantendo com a sociedade brasileira ao longo de sua trajetória institucional.

### **A Solução**

A CAIXA, em retorno a denúncia feita à SEPPIR, no dia 21 de Setembro de 2011, além de suspender a veiculação da campanha de 150 anos da empresa, com a peça publicitária

---

<sup>10</sup> Nota disponível em [http://www.seppir.gov.br/noticias/ultimas\\_noticias/2011/09/nota-da-seppir-sobre-a-campanha-dos-150-anos-da-caixa-economica-federal](http://www.seppir.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2011/09/nota-da-seppir-sobre-a-campanha-dos-150-anos-da-caixa-economica-federal). Acessado em 12/04/2015.

<sup>11</sup> CEF – Abreviação para Caixa Econômica Federal.



“O bruxo do cosme velho”, também publicou uma nota<sup>12</sup> onde o Presidente Jorge Hereda diz que “o Banco pede desculpas a toda a população e, em especial, aos movimentos ligados às causas raciais, por não ter caracterizado o escritor, que era afro-brasileiro, com a sua origem racial”. A nota diz ainda que “A CAIXA reafirma que, nos seus 150 anos de existência, sempre buscou retratar, em sua peças publicitárias, toda a diversidade racial que caracteriza o nosso país.” E fazendo relação com a SEPPIR, diz ainda que “Esta política pode ser reconhecida em muitas das suas ações de comunicação, algumas realizadas em parceria e com o apoio dos movimentos sociais e da Secretaria de Política e Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR) do Governo Federal”.

Após se posicionar sobre o problema, a CAIXA liberou nova peça publicitária<sup>13</sup> no dia 10 de Outubro de 2011, admitindo seu erro nas citações iniciais do comercial com “Em respeito a história da CAIXA, e em respeito ao povo brasileiro, apresentamos Machado de Assis.”, contornando o erro racial cometido, e trazendo agora a nova representação do escritor Machado de Assis: Um ator negro.



Figura 2 - Na mudança de atores, agora um ator negro apresenta a peça publicitária da CAIXA. Imagem extraída do vídeo que consta na nota 13, do rodapé.

Além da troca do ator do comercial, a CEF também resolveu trazer uma novidade a peça, trocando a atriz Gloria Pires, apresentadora da campanha até então, pelo também ator Ailton Graça, um reconhecido artista brasileiro, de raça negra. Com a atitude, a empresa voltou a receber a simpatia do público, que aprovou a mudança e o pedido de desculpas, mantendo a imagem de credibilidade e popularização da CAIXA para com a sociedade.

<sup>12</sup> Nota disponível em <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/caixa-se-explica-apos-branquear-machado-de-assis-em-comercial>. Acessado em 20/03/2015.

<sup>13</sup> Peça publicitária disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=idaAFaYXnAM>. Acessado em 12/04/2015.



## Considerações Finais

Nessa análise, em uma comunicação de crise, pudemos compreender por meio do referencial teórico e da abordagem de casos, a importância das tomadas de decisão rápidas, que mudaram o rumo de algumas empresas do mercado corporativo mundial, como foi o caso da *Three-Mile Island* e da Johnson & Johnson.

No exemplo da Caixa Econômica Federal, estudada nesse artigo, pudemos perceber que as ações foram rápidas diante do equívoco histórico cometido, não deixando espaço para possíveis dúvidas que poderiam atrapalhar a imagem da empresa. Sua credibilidade diante desse fato não foi abalada, pois em resposta as denúncias feitas, tomou como atitude esclarecer publicamente a situação e retirar do ar de forma rápida a peça publicitária que estava causando o problema. Ainda, priorizando o bom relacionamento com seus públicos, lançou uma nova campanha, dessa vez contando a história de Machado de Assis da maneira correta, e através de um texto de desculpas, admitindo seu erro perante os telespectadores que puderam assistir o novo VT produzido.

Aparentemente, a CAIXA é uma empresa que valoriza o planejamento e a organização para possíveis situações de crise, agindo de maneira rápida e concisa, que apresentaram bons resultados na solução desse problema. A CAIXA Seguiu os exemplos positivos de corporações que também tiveram problemas, mas que priorizando o relacionamento com seus clientes, facilitou o acesso as informações, admitiu o erro e soube dar a volta por cima, mostrando-se uma empresa com uma direção firme, de credibilidade e organizada. Esse fato mais uma vez comprova que a teoria sobre a comunicação de crise nas organizações é importante e que a gestão dessa comunicação deve ser sempre planejada, se possível, antecipadamente.

## Referências Bibliográficas

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Application aux relations publiques du concept de public.** In: MARTIGNY, François de. *Le destin des relations publiques: essays.* Cidade: Editora, 1977. p. 65-85.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4. Ed. rev., atual., e ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação, v. 69).

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia, Teoria e Prática.** 4. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas S.A., 2011.



BUENO, Eduardo. **CAIXA: Uma história brasileira.** Porto Alegre: BuenasIdéias/Meta Livros, 2003.

CORRADO, Frank. **A Força da Comunicação: quem não se complica;** tradução Bárbara Theoto Lambert; São Paulo: Makron Books, 1994.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

MARADEI, Anelisa. **Gestão de Crises Organizacionais na Sociedade Digital.** In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, XI, 2012, Palmas, TO: Intercom. P. 1-16. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/norte2012/resumos/R29-0116-1.pdf>. Acesso em 08/04/2015.

SANTOS, Penélope da Silva Almeida. CABESTRE, Sonia Aparecida. **Público Interno e crises organizacionais: um estudo abordando a incidência de demissões motivadas pelo uso inadequado das redes sociais digitais.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXVII, 2014, Foz do Iguaçu, PR: Intercom. P. 1-16. Disponível em <http://www.intercom.org.br/sis/2014/resumos/R9-0099-1.pdf>. Acessado em 08/04/2015.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **A Comunicação nas Crises de Imagem: Reflexões Sobre Casos de Crises Informativas Ocorridas no Ambiente do Ensino.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXV, 2012, Fortaleza, CE: Intercom. P. 1-13. Disponível em <http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-2296-1.pdf>. Acessado em 08/04/2015.

## Outras Referências

**Caixa tira do ar propaganda que mostra Machado de Assis branco.** Disponível em <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/09/caixa-tira-do-ar-propaganda-que-mostra-machado-de-assis-branco.html>. Acessado em 20/03/2015.

**Caixa refaz propaganda e mostra Machado de Assis mulato.** Disponível em <http://f5.folha.uol.com.br/televisao/988689-caixa-refaz-propaganda-e-mostra-machado-de-assis-mulato.shtml>. Acessado em 20/03/2015.

**Caixa se explica após "branquear" Machado de Assis em comercial.** Disponível em <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/caixa-se-explica-apos-branquear-machado-de-assis-em-comercial>. Acessado em 20/03/2015.

**Caixa Econômica mostra Machado de Assis Negro.** Video. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=XX71Z\\_7p-As](https://www.youtube.com/watch?v=XX71Z_7p-As). Acessado em 11/04/2015.

**Caixa relança propaganda com personagem de Machado de Assis.** Video. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=idaAFaYXnAM>. Acessado em 11/04/2015.



**Nota da Seppir sobre a Campanha dos 150 anos da Caixa Econômica Federal.**  
Disponível em [http://www.seppir.gov.br/noticias/ultimas\\_noticias/2011/09/nota-da-seppir-sobre-a-campanha-dos-150-anos-da-caixa-economica-federal](http://www.seppir.gov.br/noticias/ultimas_noticias/2011/09/nota-da-seppir-sobre-a-campanha-dos-150-anos-da-caixa-economica-federal). Acessado em 12/04/2015.