

## **A imagem em situações de crise**

*A questão da imagem das instituições e das pessoas é de fundamental importância numa situação de crise. Por sua vez, no gerenciamento de crises nem sempre tal fator é levado em consideração.*

Imagem consiste na forma como os outros nos vêem, como pensam no que fazem as organizações, como solucionam seus problemas. Hoje em dia não se trata de acharmos que somos algo, mas sim analisarmos o resultado de avaliação de pesquisas qualitativas.

No imaginário das pessoas é onde reside o sentimento de como funciona a organização. Atualmente, as organizações que se preocupam com a preservação do meio ambiente, com a cultura e com a participação social são muito bem vistas e aceitas. Além disso, a imagem dos executivos e funcionários está ligada à ética, à honra, ao seu passado público, à maneira como tratam seus subordinados, absorve críticas e como lidam com mudanças.

Crises são ambíguas: por um lado indicam urgência em resolver uma situação de risco em ambiente de extrema tensão e de premência de tempo, por outro, trazem consigo uma gama de ensinamentos para o crescimento e sinalizam oportunidades para um novo salto de qualidade nos procedimentos e no desenvolvimento da organização.

Imagem e crise se entrelaçam nas situações de escândalos, desastres, acidentes, explosões, etc. Casos de gerenciamento de crises evidenciam que enormes perdas materiais são plenamente recuperadas desde que a imagem das pessoas e/ou instituições não seja contaminada pela mentira, tentativa de engodo, ausência física, obscuridade na mídia, quebra do compromisso público, e também pela falta de visibilidade das ações.

Na manhã de 30 setembro de 1982, nos EUA, a Johnson & Johnson foi informada que pessoas estavam morrendo envenenadas por cianeto encontrado no Tylenol, responsável pela fatia de 1 bilhão de dólares do mercado de analgésicos da época.

Em junho de 1999, na Europa, várias crianças passaram mal ao ingerir Coca-Cola. Muitos países proibiram a venda do produto. O problema foi com o dióxido de carbono de má qualidade utilizado na composição do refrigerante que afetou diversos lotes. Perdas acumuladas foram estimadas em 60 milhões de dólares.

As crises da Coca-Cola e da Johnson & Johnson são clássicas. O valor das marcas, muitas vezes, é imensurável. Impossível dimensionar o custo da marca Coca-Cola ou da Johnson & Johnson. Nos casos em que elas foram ameaçadas, as empresas não economizaram recursos para recolher toda a linha de produção, ressarcir vítimas e esclarecer a população a respeito da situação geradora de crise e das providências tomadas.

O vôo 402, da TAM, que fazia a ponte aérea SP-RJ em 31 outubro de 1996, durou 25 segundos, até cair sobre diversas casas no Jabaquara, zona sul paulistana, vitimando 90 passageiros, 7 tripulantes e 2 pessoas em terra. A TAM tomou providências positivas e públicas que salvaram a imagem da empresa. Socorreu os sobreviventes, apoiou as famílias, assegurou indenizações, enfrentou a imprensa e facilitou o entendimento do problema técnico da questão do reverso. O próprio presidente da empresa — Comandante Rolim — veio a público assumir responsabilidades, declarando que "Faremos tudo para minimizar a dor das famílias".

Em crises como essas não há ganhadores. A única coisa a fazer é tomar medidas de apoio às vítimas e seus familiares, encurtar a duração da crise e plantar as sementes da reconstrução da imagem.

Bem antes que crises ocorram — o que inevitavelmente acontecerá — a preocupação com a construção e fortalecimento da imagem é fundamental!