



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E  
GERENCIAMENTO DE CRISES:  
UM OLHAR SOBRE O TEMPO**

**HERBERT ALVES DE MEDEIROS**

RIO DE JANEIRO

2017

HERBERT ALVES DE MEDEIROS

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E  
GERENCIAMENTO DE CRISES:  
UM OLHAR SOBRE O TEMPO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Gabriela Nóra Pacheco Latini

RIO DE JANEIRO

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crises: um olhar sobre o tempo**, elaborada por Herbert Alves de Medeiros.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia 01/06/2017

Grau: 10,0

Comissão Examinadora:

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Gabriela Nóra Pacheco Latini  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Muniz Sodré de Araújo Cabral  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Marcio Tavares d'Amaral  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

RIO DE JANEIRO

2017

De Medeiros, Herbert Alves

Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crises: Um Olhar Sobre o Tempo / Herbert Alves de Medeiros. – Rio de Janeiro, 2017.

82 f.

Orientadora: Gabriela Nóra.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Bacharel em Comunicação Social: Jornalismo, 2017.

1. Gerenciamento de crise 2. Comunicação Organizacional 3. Tempo

Dedico esta pesquisa, assim como tudo o que  
faço de bom, à minha mãe, Rosane.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus profundos agradecimentos à querida professora, amiga e orientadora Gabriela Nóra, que não só aceitou me orientar durante a elaboração desta monografia, como também me auxiliou em diversos períodos da minha trajetória acadêmica. Meu muito obrigado, também, ao meu melhor amigo Francisco, que me inspirou a abordar a temática do tempo no presente trabalho; à Fundação Biblioteca Nacional, que disponibilizou parte do seu acervo para que eu pudesse realizar esta pesquisa; e, sobretudo, a todos os meus Protetores Espirituais, que, embora invisíveis, sempre se manifestam das maneiras mais puras.

*“Aequam memento rebus in arduis servare mentem”<sup>1</sup>*

(Horácio)

---

<sup>1</sup> Tradução do autor: Lembra-te de conservar a mente tranquila nas situações difíceis.

DE MEDEIROS, Herbert Alves. **Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crises: um olhar sobre o tempo.** Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## **RESUMO**

Este estudo se propõe a analisar a perspectiva do tempo no panorama da comunicação organizacional, especificamente no que tange ao gerenciamento de crises. O conceito de crise, embora carregue uma acepção negativa, associada a ameaças e rupturas, pode, também, representar uma oportunidade para que as empresas se fortaleçam. Nesse sentido, o tempo opera como um fator determinante tanto para o êxito quanto para o fracasso das estratégias empregadas, uma vez que, num cenário de urgência, agir com rapidez é fundamental. No presente trabalho, busca-se definir os conceitos de comunicação organizacional, crise e tempo, sendo este último examinado sob diferentes prismas: desde o postulado da física relativista até o imediatismo da rede online.

Palavras-chave: comunicação organizacional; gerenciamento de crises; tempo.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. COMUNICAÇÃO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>07</b>
2.1. A Filosofia da Comunicação Integrada.....	07
2.1.1. Organizações comunicada, comunicante e falada.....	12
2.1.2. Relações públicas e assessoria de imprensa.....	14
2.2. A Natureza das Crises.....	17
2.3. O que Comunicar e a Quem Comunicar?.....	20
2.4. A Crucialidade do <i>Timing</i> .....	22
<b>3. POR QUE NOS IMPORTA O TEMPO?.....</b>	<b>25</b>
3.1. A Percepção Humana do Tempo.....	26
3.2. A Mensuração do Tempo.....	27
3.2.1. Tempo absoluto e tempo relativo.....	29
3.2.2. Os estágios do tempo: passado, presente e futuro.....	34
3.2.3. As pressões do tempo.....	37
3.3. O Tempo e as Organizações.....	39
3.3.1. O tempo na lógica Capitalista.....	40
3.3.2. O tempo e as organizações na atualidade.....	43
<b>4. TEMPO E CRISE EM REDE.....</b>	<b>46</b>
4.1. O Contexto das Redes.....	47
4.2. Comunicação de Crise Online.....	49
4.2.1. Internet: agravante ou atenuante das crises?.....	50
4.2.2. A atuação das redes sociais.....	52
4.3. A Utopia do Instantâneo.....	56
4.3.1. A visão estratégica do <i>timing</i> .....	57
4.3.2. Tempo e velocidade.....	60
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Quando o escritor estadunidense Henry Van Dyke dissertou sobre as diferentes percepções do tempo, no prefácio do seu livro “O Quarto Sábio”, o autor declarou: “o tempo é muito lento para os que esperam; muito rápido para os que têm medo; muito longo para os que lamentam; muito curto para os que festejam; mas, para os que amam, o tempo é eterno”<sup>2</sup>. Longe da pretensão de querer examinar o Amor, ou, ainda, a Eternidade, o presente estudo analisará a perspectiva do tempo dentro do âmbito da comunicação organizacional, no que tange ao gerenciamento de crises. Nesse sentido, esperar, temer, lamentar e festejar são estágios efêmeros de um mesmo lapso. O modo de agir, por sua vez, é o que determinará a permanência.

Antes de adentrar o debate sobre o objeto específico desta monografia – o tempo no gerenciamento de crises – faz-se necessário, em primeiro lugar, discutir os contextos nos quais tais elementos se reproduzem. A comunicação organizacional, por exemplo, deve ser interpretada sob a ótica da integração, visto que, se as organizações representam sistemas interdependentes, as práticas comunicativas não podem ser exercidas de forma desarmônica. Outro argumento que reforça a necessidade de uma comunicação unificada reside no fato de que as companhias não se relacionam apenas em nível endógeno, mas interagem, também, com seus públicos-alvo, com a mídia, as autoridades, os sócios e, de modo geral, com a própria sociedade.

No panorama da crise, ter uma comunicação integrada permite às companhias alinhar ações comuns, traçar planejamentos consistentes e, desse modo, controlar a evolução do problema. Mas o que seriam as crises? Em tese, pode-se conceituar crise como uma ruptura da normalidade, cujo efeito é capaz de provocar prejuízos, comoção e perturbação para os envolvidos. Outra característica das crises é a atenção que despertam da mídia, podendo resultar em uma extensa cobertura do caso; o que, por seu turno, acentuará as ameaças dirigidas ao funcionamento, à credibilidade e, principalmente, à sobrevivência das organizações.

Por esse motivo, a gestão estratégica, no âmbito da comunicação integrada, mostra-se imprescindível para que a empresa se prepare e, assim, impeça o desenvolvimento de eventos potencialmente destrutivos. Afinal, num espaço corporativo coeso, em que todos os

---

<sup>2</sup> VAN DYKE, Henry. “Prefácio”. In: *O Quarto Sábio*. Tradução de Leandra Zanqueta. São Paulo: Dracaena, 2015, p. 7.

componentes interagem, torna-se mais simples identificar riscos, elaborar planos de ação e, assim, evitar períodos de instabilidade e constrangimento para a companhia. Cabe notar, entretanto, que, embora fortemente recomendada, a prevenção nem sempre é feita. Nessas circunstâncias, em que o episódio já atingiu grandes proporções e, tanto a mídia quanto a opinião pública, clamam por esclarecimentos, a organização se vê forçada a agir.

De modo a tomar as atitudes corretas, é aconselhável que a companhia consulte suas áreas de Relações Públicas e de Assessoria de Imprensa, que buscam, através da construção de relacionamentos, elaborar uma percepção positiva da empresa. É importante notar, além disso, que tanto as Relações Públicas quanto a Assessoria de Imprensa representam setores estratégicos da companhia, posto que tais departamentos não só mediam o discurso oficial da organização, como também aferem e processam as diferentes impressões do público acerca da empresa.

Nesse sentido, um dos objetivos comuns das áreas de Assessoria de Imprensa e de Relações Públicas é manter uma boa reputação organizacional, a partir do alinhamento entre a imagem e a identidade corporativas. A esse respeito, a identidade, em primeiro lugar, é definida por aspectos tanto tangíveis quanto intangíveis, correspondendo àquilo que a companhia quer transmitir ao público. Dessa forma, são considerados, como formadores da identidade, o logotipo; o *slogan*; a infraestrutura; a visão, missão e valores da companhia etc. A imagem, por seu turno, não é determinada pela empresa, visto que corresponde ao modo com o qual o público enxerga a organização.

Em momentos de crise organizacional, a imagem da empresa se torna vulnerável a sofrer danos que, por conseguinte, podem comprometer sua reputação. A reputação corporativa, nesse sentido, embora seja interpretada como um produto dos juízos de valor, argumentos e opiniões do público sobre a empresa, não é completamente imune aos efeitos catastróficos de um evento desfavorável, por mais que tenha sido construída ao longo dos anos. Portanto, atuar de forma rápida, evitando, ao máximo, que a companhia sofra prejuízos, é a maior prioridade de qualquer profissional de Assessoria de Imprensa ou de Relações Públicas. Nesse contexto, em que a agilidade é determinante para salvar – ou condenar – as organizações, inicia-se o debate sobre o tempo.

Apesar de os campos da matemática e, em especial, da física, alegarem “medir o tempo”, este não pode ser visto, tampouco apreendido. A marcação dos relógios, por exemplo, não determina o tempo em si, mas, em vez disso, um instante específico daquilo que se convencionou chamar de “hora”. Para verdadeiramente medir o tempo, numa

perspectiva absoluta, seria necessário conhecer seu início e seu fim. Entretanto, já que, como Einstein demonstrou, o tempo não é absoluto, mas, sim, relativo, limitamo-nos a percebê-lo através de sua passagem, como quando as folhas das árvores começam a cair ou quando uma oportunidade, antes aberta, se torna indisponível.

Em linhas gerais, o tempo pode ser compreendido como a sucessão de eventos interligados por uma série de casualidade. Perceber seu fluxo seria, assim, constatar a mudança de um sistema, que passa de um estado prévio, anterior, para outro, posterior. De início, as civilizações que buscaram medir o tempo se baseavam na repetição de eventos cíclicos, como as mudanças na vegetação ou a ocorrência de fenômenos celestes. No entanto, a partir da instauração dos calendários e, mais tarde, dos relógios, as sociedades inauguraram novas formas de se orientar e, também, de enquadrar os indivíduos numa ordem contínua, estabelecida no interior do devir.

Com o surgimento da teoria da relatividade, foi atestado que o tempo não tem caráter absoluto, podendo ser diferentemente percebido com base na distância entre dois, ou mais, observadores. Apesar disso, a vida social continuou inalterada, com a instituição do tempo exercendo as mesmas pressões sobre o coletivo. A necessidade de estar presente nos horários certos, saber os compromissos durante a semana e planejar os eventos do ano seguinte são exemplos de como a vida humana é controlada segundo a ordem temporal. A rotina, nesse parâmetro, funciona como aparato coercitivo do tempo, a partir do qual as ações humanas possam trafegar de maneira constante e efetiva.

Com a emergência da sociedade pré-industrial, a pressão do tempo se fez sentir de forma mais ostensiva. Em tal época, os trabalhadores, vindos do campo e das oficinas, foram obrigados a abrir mão de sua autonomia sobre o tempo para se adaptarem aos ritmos impostos pela produção fabril. É nesse contexto, inclusive, que surge a associação entre tempo e dinheiro, visto que, no berço da sociedade capitalista, o que o trabalhador produz, ou deixa de produzir, afeta diretamente o lucro do empregador. Com o desenvolvimento do sistema, por sua vez, as organizações assumiram novas dinâmicas, acompanhadas, também, por modos distintos de produzir e de atuar em sociedade.

No contexto contemporâneo, o fenômeno da globalização e o advento da Internet remodelaram as antigas concepções de tempo e espaço, que antes estavam associadas. Nesse âmbito, as distâncias, que precisavam ser transpostas com o auxílio de potentes meios de locomoção, passaram a desaparecer com um simples *click* do mouse. Esta realidade, no que tange ao gerenciamento de crises organizacionais, chama atenção para o fato de que,

atualmente, tudo está interligado. É preciso, nessa lógica, não só reagir diante o problema, mas, sobretudo, fazer isso depressa, posto que, se a reputação for arranhada, já terá sido tarde demais.

Com base no que foi apresentado, o principal objetivo do presente estudo é analisar a perspectiva do tempo dentro da lógica do gerenciamento de crises. Para tanto, serão examinadas a comunicação organizacional, os valores atribuídos ao tempo, a relação entre este e as práticas organizacionais e, por fim, a performance das redes na dinâmica das crises. A partir desta exposição, busca-se demonstrar como o tempo é um fator crucial ao se administrar eventos negativos, sublinhando, além disso, como a lógica das redes é peremptória para que ações sejam tomadas com rapidez.

A escolha das crises como objeto se deve ao fato de que, na suposta “Era da visibilidade” em que nos situamos, os indivíduos vivem sob a influência direta dos meios de comunicação, desde os jornais até a Internet. Dessa forma, por despertarem, naturalmente, a atenção e a curiosidade das pessoas, as crises se tornam ocorrências facilmente abordadas pela mídia em geral. A escolha pela interpretação temporal, por seu tuno, se justifica em virtude da categórica importância do tempo, que se mantém como um componente basilar na vida de inúmeras pessoas, por mais que a emergência de novas tecnologias modifique sua percepção.

Esta monografia foi construída a partir da revisão bibliográfica de livros e artigos escritos em língua portuguesa e em língua inglesa. Optou-se, nesta seleção, por uma abordagem interdisciplinar, que englobasse diversas áreas do conhecimento, ainda que, aparentemente, suas associações não sejam imediatas. Nesse sentido, serão contemplados, no presente texto, saberes das áreas de Relações Públicas, Jornalismo, Administração, Física Clássica e Contemporânea, Ciências Sociais, Filosofia, Economia e Computação. O material utilizado neste estudo foi coletado e lido ao longo de um ano, entre maio de 2016 e maio de 2017.

O trabalho será dividido em três capítulos: “Comunicação de Crise nas Organizações”, “Por que nos importa o Tempo” e “Tempo e Crise em Rede”. Em “Comunicação de Crise nas Organizações”, serão apresentados, em primeiro lugar, os conceitos de comunicação organizacional e comunicação integrada, assim como as três perspectivas dentro da comunicação corporativa. Os principais autores consultados sobre estas temáticas serão os pesquisadores da Universidade de São Paulo, Margarida M. K. Kunsch e Gaudêncio

Torquato, e o pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rudimar Baldissera.

Neste mesmo capítulo, dando continuidade à temática da comunicação nas organizações, serão explicitadas as perspectivas das Relações Públicas e de Assessoria de Imprensa, com ênfase nas circunstâncias de seu surgimento, na abrangência de suas atuações estratégicas e no perfil de profissional requerido por essas áreas, tendo em vista o gerenciamento de crises. Para este debate, as principais referências utilizadas serão, mais uma vez, Gaudêncio Torquato; a pesquisadora e empresária Maristela Mafei; e o pesquisador da Universidade de São Paulo, Manoel Carlos Chaparro.

Para encerrar o capítulo, o estudo examinará a natureza das crises e o que elas representam para as organizações. Serão, nesse sentido, esmiuçadas as circunstâncias propícias para o surgimento da crise; as consequências da exposição negativa na mídia; as primeiras recomendações diante do problema; e, também, a necessidade de se desenvolverem ações rápidas, no menor tempo possível. Para fundamentar estas discussões, o estudo recorrerá às análises de João José Forni, especialista em Comunicação e Crise, e de Mario Rosa, autor e consultor de crises de imagem.

Em seguida, partindo do pressuposto de que o tempo é uma condição imprescindível para o gerenciamento das crises, no segundo capítulo, “Por que nos importa o Tempo”, a monografia refletirá sobre diversos prismas da natureza temporal. Serão investigadas, nesse sentido, a percepção humana do tempo; as ponderações da física sobre a questão – desde as formulações newtonianas até a revolução promovida por Einstein –; as pressões exercidas pelo tempo; os estágios de passado, presente e futuro; e por fim, a dimensão temporal nas esferas do capitalismo e das organizações.

No que tange às implicações sociais do tempo, serão revistas as reflexões do sociólogo alemão Norbert Elias e do matemático e cosmologista britânico Gerald Whitrow. No âmbito da física, especificamente, a pesquisa se baseará nas inferências do cientista estadunidense Stephen Hawking; enquanto, em relação à passagem do tempo, serão contemplados os pensamentos de Whitrow e do filósofo Marcio Tavares D’Amaral. Por fim, a análise da dinâmica temporal nas esferas do capitalismo e das organizações se debruçará sobre os estudos dos autores britânicos David Harvey e Edward Thompson, e do pesquisador canadense George Stalk.

O terceiro e último capítulo da monografia, “Tempo e Crise em Rede”, tratará de situar a discussão anteriormente realizada no panorama tecnológico e globalizado das

sociedades pós-industriais. Serão esclarecidos, desse modo, os alicerces da sociedade em rede; as particularidades da era da informação; o avanço das tecnologias informativas; as crises no âmbito online – considerando as vantagens e desvantagens da Internet –; o papel das redes sociais; e, também, a visão estratégica do *timing*, adaptada para um meio cuja velocidade da informação é tida como “instantânea”.

Os autores elencados para fomentar esta discussão, no que diz respeito à sociedade em rede e à globalização, serão Manuel Castells e Anthony Giddens. A avaliação da crise no âmbito online, por sua vez, retomará as contribuições de Mario Rosa e de João José Forni, com os acréscimos dos pesquisadores Matthew Patashnick, Timothy Coombs, An-Sofie Claeys e Verolien Cauberghe, principalmente no tocante às estratégias baseadas no tempo. Por fim, as análises da informação e da velocidade em rede, que arrematam este estudo, serão debatidas a partir dos apontamentos de Sylvia Moretzsohn, pesquisadora da Universidade Federal Fluminense, e de Muniz Sodré, estudioso da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

## **2 – COMUNICAÇÃO DE CRISE NAS ORGANIZAÇÕES**

Por trás de quase todo gerenciamento de crise bem-sucedido há uma organização sólida, estruturada, com preparo para lidar com imprevistos e que, sobretudo, sabe se comunicar (MARRA, 1998). Nesse sentido, compreender a dinâmica das organizações e, por extensão, a forma com que se comunicam – tanto consigo mesmas quanto com seus públicos – se torna indispensável para examinar seus esforços em reverter os impactos negativos de um evento que, teoricamente, tende a ser desastroso.

Em primeiro lugar, contudo, cabe reforçar que comunicação empresarial e comunicação organizacional não são sinônimos. De acordo com Gaudêncio Torquato, pesquisador da Universidade de São Paulo, seus trabalhos e estudos produzidos no início da década de 1970 aplicavam a expressão “comunicação empresarial”. Entretanto, com o avanço da área, dos modelos e das estruturas comunicativas, o autor passou a utilizar o termo “comunicação organizacional”, empregando-o, inclusive, nas aulas que ministrava. Para Torquato, alterar a terminologia anterior significou admitir um fato indiscutível: “a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial”. (TORQUATO, 2010, p. 1).

Entre os territórios para os quais a comunicação se expandiu, estão, para Torquato, os “sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos” (Ibidem, p.1). A área pública, por exemplo, como o pesquisador avalia, progrediu bastante ao profissionalizar suas estruturas comunicativas, passando, também, a partir de meados da década de 1980, a desenvolver uma comunicação política. Em vista deste cenário, o pesquisador defende que a comunicação deve ser reconhecida em todas as suas instâncias, não havendo, portanto, motivo para restringi-la ao âmbito empresarial.

### **2.1 A Filosofia da Comunicação Integrada**

Consoante Antonio Barros et al. (2009), antes de a noção de comunicação organizacional ser disseminada no Brasil, termos como comunicação institucional, governamental, estratégica, administrativa etc. já eram aplicados no país. Num contexto mais amplo, foi a partir da segunda Revolução Industrial, mais especificamente no século XIX, que as empresas passaram a se expandir, alterando, também, os seus modos de



relacionamento – tanto com o público interno quanto com o externo –, suas lógicas de produção e seus processos de comercialização (KUNSCH apud BARROS *et al.*, 2009, p. 5).

Nas palavras de Amitai Etzioni (1980), estudioso das organizações complexas, “as organizações são unidades sociais [...] intencionalmente construídas a fim de atingir objetivos específicos” (apud KUNSCH, 2003, p.25). Goldhaber (1993) considera as organizações como sistemas vivos e abertos, cujas partes estão conectadas de maneira interdependente, de modo que todos os membros deste sistema são capazes de afetá-lo. Para Paulo Nassar (2008), as organizações assinalam um sistema formal, social e histórico, constituído por pessoas que atuam em processos e segmentações do trabalho e que necessitam de recursos financeiros, relacionais, mercadológicos, tecnológicos, comunicacionais etc. Nas palavras deste pesquisador, a organização “obrigatoriamente comunica e se relaciona de forma endógena com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade” (NASSAR, 2008, p. 62).

Para Margarida M. K. Kunsch, pioneira nos estudos de Relações Públicas no Brasil, as organizações existem desde os primórdios da humanidade, embora, no mundo contemporâneo, seu número tenha aumentado consideravelmente, visto que as organizações surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas. Consoante a pesquisadora, a maioria dos estudiosos considera as organizações como um “agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente” (KUNSCH, 2003, p. 23), apesar de, na atualidade, elas descreverem associações de pessoas que se associam intencionalmente para atingir objetivos comuns.

No que tange à comunicação organizacional, a autora declara que esta precisa ser considerada de forma ampla e abrangente, pois a interpreta como uma disciplina que examina tanto o fenômeno comunicacional dentro das organizações quanto seus contextos político, econômico e social. Kunsch admite, além disso, que a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus componentes, o que torna mandatório analisar a comunicação a partir dos processos simbólicos em que ela se encontra, de modo a examinar suas práticas cotidianas e suas diferentes manifestações no âmbito social. (KUNSCH, 2009).

Ainda segundo a pesquisadora, a comunicação organizacional, com a evolução e sofisticação das empresas, passou a adquirir um novo status e um caráter mais estratégico. Para a estudiosa, a comunicação organizacional, por ser um fenômeno inerente aos grupamentos de indivíduos numa organização, configura diferentes modalidades

comunicacionais que entremeiam sua atividade; a saber: “a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (KUNSCH, 2003, p. 149).

**Figura 1: Composto da Comunicação de Margarida M. K.**



Fonte: Margarida Kunsch.

Fonte: (KUNSCH, 2003, p. 151)

Tendo como base a classificação de Kunsch, a comunicação institucional, a partir do gerenciamento estratégico das Relações Públicas, é responsável direta pela construção de uma imagem e uma identidade corporativas fortes e favoráveis, uma vez que esta comunicação tem como projeto basilar a influência político-social na sociedade onde está inserida. Destarte, a comunicação institucional ressalta os fatores relacionados à missão, visão, valores e filosofia organizacional, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do subsistema corporativo, que é interpretado como sendo a junção desses atributos.

Em contrapartida, a comunicação mercadológica é diretamente vinculada ao marketing de negócios, setor responsável por estabelecer os parâmetros e subsídios necessários para o funcionamento desta repartição. Segundo a pesquisadora, a comunicação mercadológica se encarrega de toda prática comunicativa relacionada ao mercado, tal como a divulgação publicitária dos produtos e serviços institucionais e a promoção de vendas. Para a maior eficácia desta modalidade, entretanto, faz-se necessária a realização de pesquisas de mercado e produto, cujos dados serão processados pelo próprio departamento de marketing da empresa, convertendo-os em estratégias.

A comunicação administrativa, por sua vez, atua dentro da organização e assegura o funcionamento de todo o sistema organizacional por intermédio de uma confluência de fluxos e de redes. É uma modalidade que se processa no âmbito das funções administrativas e requer, por isso, planejamento, coordenação, direção e controle de seus recursos, de modo a obter maiores aproveitamento e lucro a partir de um baixo custo. Para a autora, referenciando Andrade (2006), a comunicação administrativa pode ser descrita como o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público” (apud KUNSCH, 2003, p.153).

Por fim, a comunicação interna, consoante a estudiosa, diz respeito a um setor planejado que se utiliza das ferramentas da comunicação institucional e mercadológica (como o endomarketing, por exemplo) visando promover o melhor relacionamento possível entre a organização e seus funcionários. Kunsch, além disso, ressalta a necessidade de a comunicação interna ser considerada uma área estratégica, que deve atuar em sintonia com as ações, políticas e objetivos funcionais da companhia, garantindo, assim, o pleno funcionamento da organização.

A comunicação integrada, desse modo, para a pesquisadora, corresponde a uma filosofia que orienta a confluência das diversas áreas com base numa política global e em objetivos claramente definidos pela organização. Ao produzir uma atuação simultânea e harmoniosa, capaz de remover os possíveis ruídos provenientes das diferenças e especificidades de cada setor, a companhia se torna propensa a traçar ações táticas e estratégicas mais bem elaboradas, culminando, assim, numa comunicação eficaz tanto para seu universo de públicos quanto para a sociedade em geral.

Outro pesquisador pioneiro nos estudos em Relações Públicas no Brasil foi Gaudêncio Torquato. Conforme Torquato, a comunicação organizacional é rodeada de mitos, versões, preconceitos etc. o que faz com que ela seja confundida em suas formas,

ocasionando erros de avaliação, projeção e planejamento. A comunicação organizacional é, para esse autor, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades: comunicação social, comunicação cultural, comunicação administrativa e sistema de informação, cada uma exercendo um conjunto de funções (TORQUATO, 2010).

A respeito da comunicação cultural, Torquato sublinha que esta categoria não é comumente estudada e trabalhada operacionalmente por profissionais, embora seja a área que abarca os climas internos, buscando seus ajustamentos e equilíbrios. Na percepção do pesquisador, caso algum dirigente ou gestor da empresa deseje estudar o ambiente da companhia, este “deve medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das ideias e dos valores da comunidade”. (TORQUATO, 2010, p.36).

De modo análogo à comunicação cultural, Torquato indica que a comunicação administrativa também não recebe grande importância, ainda que esta seja a categoria responsável pelo suporte informacional-normativo da companhia. A comunicação administrativa, no parecer do autor, envolve todos os conteúdos relativos à rotina da administração, assistindo áreas de planejamento e estruturas técnico-normativas com o intuito de direcionar, atualizar e sistematizar o fluxo das atividades funcionais. Cabe a ela, também, produzir os papéis, as cartas internas e os memorandos.

Por seu turno, a comunicação social é a mais desenvolvida nos aspectos conceitual, tecnológico e operacional. É a modalidade que se encarrega dos atos comunicativos indiretos, unilaterais e públicos – voltados tanto para os circuitos internos quanto para os externos –, recorrendo a meios como rádios, revistas, jornais, televisão etc. A comunicação social tem, entre seus objetivos, a formulação de um conceito adequado às crenças e valores da empresa para seus públicos, o desenvolvimento de formas de comunicação que aprimorem a operacionalidade dos sistemas e a influência sobre o meio ambiente no qual a empresa está inserida.

Finalmente, o sistema de informação, a última dimensão comunicacional de acordo com Torquato, reúne as informações mantidas em bancos de dados, podendo ser comparado ao universo cibernético, uma vez que possui os mesmos propósitos deste. O sistema de informação, conforme o pesquisador, é fundamental para que a empresa possa resgatar dados por ela ainda não utilizados, como, por exemplo, regulamentos, manuais de serviço, cartilhas, relatórios de faturamento, desempenho do corpo funcional, prestação de contas etc.

Na lógica do gerenciamento de crises, como será mais bem desenvolvido no decorrer do capítulo, a comunicação integrada assume um papel estratégico tanto na fase de planejamento quanto na tomada de atitudes pela organização. Embora se acredite, por exemplo, que as crises sejam ocorrências inevitáveis (FORNI, 2013), cabe à gestão organizacional estratégica, na perspectiva da comunicação integrada, antecipar-se aos episódios a partir do reconhecimento de riscos, ameaças e demais fragilidades que podem comprometer o funcionamento, ou, até mesmo, a sobrevivência da companhia (KUNSCH, 2003).

### **2.1.1 Organizações Comunicada, Comunicante e Falada**

Rudimar Baldissera, pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, observa que não se deve acreditar na existência de uma única forma de explicar a comunicação organizacional, já que isso caracterizaria uma fórmula, e, na comunicação, fórmulas tendem a ser bastante frágeis. Na opinião deste pesquisador, a comunicação organizacional deve ser entendida sob a ótica da complexidade, ou seja, em sua diversidade de possibilidades e realizações, como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p.116).

Assumir esse paradigma, consoante Baldissera, significa reconhecer que a comunicação organizacional não se limita apenas à esfera do discurso oficial, isto é, dos processos formais, espaços organizados e da comunicação estritamente corporativa. A comunicação, para o autor, assimila os movimentos organizacionais, razão pela qual toda prática comunicativa “que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

O pesquisador assinala, também, que diversos sentidos concernentes à organização trafegam em variados microssistemas, regidos por normas linguísticas e sociais próprias, que amplificam seu capital simbólico e experimentam novas formas de pensar e representar a companhia (BALDISSERA, 2008). Destarte, formas comunicativas, como, por exemplo, conversas informais entre funcionários nos corredores da empresa, partidas de futebol, festas etc. ou, ainda, diálogos entre os empregados da companhia e seus amigos ou familiares, também compõem a comunicação organizacional.

Ademais, o pesquisador demarca três perspectivas da comunicação organizacional que merecem atenção: a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a

“organização falada”. A dimensão comunicada, para Baldissera, engloba processos formais e disciplinadores da fala autorizada, referindo-se ao discurso oficial da empresa, muitas vezes orientado para o autoelogio. Neste âmbito, a organização seleciona aspectos de sua identidade e os propala, almejando, assim, obter “retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.) ” (BALDISSERA, 2009, p.118).

A esfera da organização comunicante, por sua vez, ultrapassa a fala autorizada, pois considera todo ato comunicacional em que alguma pessoa, ou público, estabelece uma relação com a companhia. Aplicando esta modalidade ao universo online, pode-se observar a dimensão comunicante, por exemplo, na interação entre um seguidor ou cliente da organização e os conteúdos disponibilizados por esta em suas redes sociais; ou, ainda, no contato direto de algum usuário com o canal de ouvidoria ou serviço de atendimento ao consumidor.

Por fim, a organização falada corresponde a todos os processos de comunicação informal indiretos, isto é, aqueles que se realizam fora do ambiente corporativo e que dizem respeito à companhia. Nessa lógica, são consideradas as conversas entre funcionários e seus familiares, colegas de trabalho, vizinhos da empresa, grupos de indivíduos interessados na organização etc. Na esfera cibernética, por seu turno, a organização falada pode ser apreendida por todo conteúdo gerado pelos usuários da rede ao falarem sobre produtos, serviços ou percepções a respeito da companhia em suas redes sociais, blogs, aplicativos de compartilhamento etc.

Sob o prisma do gerenciamento de crises, é pertinente notar que as três perspectivas da comunicação organizacional atentam para elementos-chave da prevenção de ameaças. As dimensões comunicante e falada, por exemplo, englobam processos que escapam à ordem formal, podendo acontecer, portanto, sem o conhecimento da companhia. Nesse sentido, como o próprio Baldissera salienta, é necessário que as organizações monitorem tudo o que está sendo dito com – e sobre – elas, posto que comunicações fora de controle podem “assumir mais potência para perturbar a ordem posta (organização, cultura organizacional, organização comunicada), tendendo a forçá-la a movimentos de (re)organização” (BALDISSERA, 2009, p.118).

### **2.1.2 Relações Públicas e Assessoria de Imprensa**

A comunicação nas organizações possui diversas facetas: desde as técnicas, normativas e burocráticas até as expressivas, pessoalizadas e centradas nos comportamentos das fontes (TORQUATO, 2010). Neste segundo âmbito da comunicação, encontram-se a Assessoria de Imprensa e as Relações Públicas, que, como será posteriormente elucidado, desempenham funções estratégicas durante o gerenciamento de crises; mediando, por exemplo, o diálogo entre a companhia e a opinião pública, ou, ainda, coordenando as respostas da organização frente ao evento crítico.

De acordo com Mafei (2004), as origens das Relações Públicas remontam a figuras da Antiguidade, como Homero e Sócrates, ou, ainda, a práticas do Império Romano, datadas do século VII antes de Cristo. Apesar de tais atavismos, a autora sustenta que tanto a função de Relações Públicas quanto a de assessor de imprensa surgiram apenas com a consolidação do capitalismo, na passagem do século XIX para o XX. Manuel Carlos Chaparro, por seu turno, assinala que as comunicações ditas organizacionais, empresariais ou institucionais descendem, todas, dos estudos do homem reconhecido como “pai” das Relações Públicas e da Assessoria de Imprensa, Ivy Lee.

Ao fazer um resgate histórico, Chaparro esclarece que:

A questão das relações entre as organizações e a imprensa não é nova. Como tema e problema, é até coisa velha, de quase um século. Na verdade, se nos identificarmos como profissionais ou estudiosos da comunicação chamada empresarial, institucional ou organizacional, somos mais ou menos herdeiros de um jornalista americano chamado Ivy Lee. Em 1906, ele inventou a atividade especializada a que hoje chamamos de Assessoria de Imprensa ou assessoria de comunicação [...]. Qualquer que seja a escolha nominal da precedência, a criança é a mesma. E o pai chamou-se Ivy Lee. (CHAPARRO, 2009, p. 33-34).

À época de Ivy Lee, os jornais norte-americanos começaram a publicar notícias criticando a situação social dos Estados Unidos. Vendo nisso uma nova oportunidade de atuação, Lee abandonou o jornalismo e estabeleceu o primeiro escritório de Relações Públicas do mundo em Nova York, sendo, em seguida, cautelosamente escolhido para reverter a má reputação de John Rockfeller, considerado o mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos, um homem “feroz, impiedoso e sanguinário” (CHAPARRO, 2009, p.34).

Grande parte do sucesso de Lee foi obtido ao aprimorar, na prática, seus conceitos sobre imagem – pessoal e institucional – e divulgação, estudando o comportamento do

público e elaborando novos métodos para dialogar com ele. Através de um bom relacionamento com a mídia, o jornalista utilizava os canais da imprensa para divulgar informações que ajudassem a transformar a opinião pública em favor dos seus assessorados (CHAPARRO, 2009). Além disso, houve um esforço por parte de Ivy Lee para fazer com que os fatos noticiados pela empresa chegassem aos jornais com o mesmo rigor de apuração, confiança e noticiabilidade das notícias jornalísticas, fomentando um interesse genuíno no material oferecido.

Apesar de tantas realizações, Chaparro destaca que Ivy Lee “também fez jogo sujo, com práticas de emprego duplo, propina, favores escusos, almoços sedutores, viagens vantajosas e outras formas de convívio vantajoso com o poder econômico” (CHAPARRO, 2009, p. 38). Ademais, Candido Andrade (2003, p. 58) acrescenta que Lee também aplicou a denominada “‘orientação tapa-buracos ou fecha-boca’, quando eram oferecidos magníficos empregos aos jornalistas, para que não atacassem as empresas e, ao mesmo tempo, as defendessem”.

Embora, como foi apresentado, a atuação do dito ‘pai das Relações Públicas’ não tenha sido completamente idônea, Chaparro declara que o maior mérito de Ivy Lee está na elaboração de uma “declaração de princípios”, a partir da qual obteve sucesso imediato. Conforme descreve Lee:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público (LEE apud CHAPARRO, 2009, p.36).

Mafei (2004) elucida que um dos momentos de grande atuação das Relações Públicas e da Assessoria de Imprensa foi durante a Primeira Guerra Mundial, em que tais funções foram empregadas com o objetivo de promover o patriotismo e arrecadar fundos para a assistência social. Ainda conforme a estudiosa, após a crise de 1929, motivada pela quebra da bolsa de valores de Nova York, ambas as práticas ganharam novos ânimos, posto que a



opinião pública passou a requerer esclarecimentos mais detalhados e tanto o empresariado quanto o governo viram a necessidade de se posicionarem diante de questões delicadas.

Consoante Torquato (2010), a Assessoria de Imprensa está consolidada como conceito, atividade e suporte estratégico, sendo concebida como a especificidade nobre da comunicação organizacional externa. O pesquisador avalia que a disseminação da área de assessoria nas últimas décadas foi excepcional, motivada, principalmente, pela abertura do universo da linguagem, pelo fenômeno da globalização e pela expansão dos negócios no âmbito corporativo, o que, por conseguinte, tornou maior a necessidade de as organizações se comunicarem.

Torquato declara, também, que a informação é vital para que as organizações se ajustem aos consumidores e ao mercado, ressaltando que o trabalho de assessor de imprensa deve se atentar aos contextos nos quais a empresa está inserida. Nesse sentido, o autor analisa que o perfil do profissional de comunicação deve contemplar atributos como “assumir a postura de um estrategista político, ser um articulador, juntar as partes da empresa, quebrar as arestas, ter bom relacionamento com a imprensa [...] saber gerenciar conflitos, trabalhar bem os climas interno e externo” (TORQUATO, 2010, p. 101).

Conforme avalia Maria Aparecida Ferrari (2016), as Relações Públicas representam um conjunto de atribuições complexas e são interpretadas como responsáveis pela elaboração e continuidade das redes de relacionamento entre as organizações e seus respectivos públicos. No composto da comunicação integrada de Margarida M. K. Kunsch, as Relações Públicas, para cumprirem com seus objetivos de interação, se utilizam de todas as técnicas praticáveis e recorrem às melhores estratégias possíveis visando atingir o público-alvo de forma plena – complementando, em muitos casos, a própria atividade de propaganda.

Recorrendo a Paul Adams (1985), Kunsch sublinha que uma das vantagens oferecidas pelas Relações Públicas, no contexto mercadológico, é a de que elas podem “dizer o que se deseja em maior profundidade, com mais tempo e espaço disponível, por mais recursos e através de mais veículos” (apud KUNSCH, 2003, p. 185). Tal possibilidade de informar com maior aprofundamento, segundo a autora, resulta na percepção de maior credibilidade por parte do consumidor, o que, por conseguinte, reforça a ideia de que as Relações Públicas podem favorecer fortemente a comunicação integrada nas organizações.

Em tempos de crise organizacional, preservar a credibilidade da companhia é, como será discutido, um dos maiores desafios do profissional de comunicação. No parecer de

Robin Cohn (apud ROSA, 2003, p. 181), a opinião pública, dada sua percepção simplista, é frequentemente formada segundo a dicotomia entre “mocinhos” e “vilões”, independentemente do problema. No cenário das crises organizacionais, por sua vez, os papéis de “mocinho” e “vilão” não são atribuídos aos atores que cometem mais ou menos erros, mas, sim, àqueles que fazem mais, ou menos, para salvar o espetáculo. No intuito de compreender esta metáfora cênica, entretanto, faz-se necessário um questionamento basilar: afinal, o que é crise?

## 2.2 A Natureza das Crises

Em termos etimológicos, a palavra “crise” vem das palavras gregas *krisis* (κρίσις), que significa discriminação, separação e julgamento; e do verbo derivado, *krinein* (κρίνω), que significa decidir, distinguir e separar (MOURA, 1995). Para Fern-Banks (2001), pesquisadora em comunicação de crise pela Universidade de Washington, crise “é um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação” (apud SHINYASHIKI *et al.*, 2007, p.152).

Wilcox (2001) conceitua crise como um episódio, ou um conjunto de episódios, extraordinários, capazes de comprometer a integridade do produto, a reputação da companhia ou a estabilidade financeira da empresa, suscitando consequências para a comunidade ou para o público em geral (apud ORDUÑA, 2002, p.2). Otto Lerbinger (1997), por sua vez, caracteriza a crise como um evento repentino e indesejado, suficientemente destrutivo para pôr em risco o crescimento, a lucratividade e, sobretudo, a sobrevivência da organização (apud KUNSCH, 2003, p.114).

Na concepção do estudioso João José Forni (2013), as crises estariam atreladas a um problema cuja magnitude é capaz de interromper a normalidade da empresa, desviando o foco das ações, consumindo energia dos envolvidos, causando comoção, prejuízos e perturbação. Embora tais eventos possam significar mudanças positivas ou negativas, é natural das crises chamar atenção, o que, por conseguinte, só redobra o cuidado necessário para contorná-las.

De acordo com Forni:

Existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida. (FORNI, 2013, p.4).

Crises representam riscos para a imagem e a reputação da empresa. Nas palavras de Neka Machado, pesquisadora da PUC-RS, a identidade de uma organização é denotada pelo nome, logomarca, slogan, pessoas, produtos, instalações, uniformes e demais elementos que são criados por ela e divulgados para diversos públicos, conferindo-lhe visibilidade (MACHADO, 2007, p. 48). A identidade, segundo a estudiosa, une, além dos aspectos tangíveis, os intangíveis, como os valores, a missão e a visão da companhia.

A imagem, por sua vez, diz respeito à percepção que os públicos têm acerca da empresa, sendo, portanto, um reflexo da identidade organizacional (MACHADO, 2007). Partindo do pressuposto de que a imagem está vinculada ao plano da opinião, esta pode ser modificada, ao passo que a identidade, em contrapartida, precisa ser constante. Assim sendo, o desafio da companhia é alinhar aquilo que ela é, ou seja, sua identidade, àquilo que ela deseja representar e conservar na mente das pessoas, sua imagem. Como declara a estudiosa, “a imagem é consequência (representação) daquilo que somos ou deixamos de ser (identidade)” (MACHADO, 2007, p. 48).

Apesar de imagem e reputação serem, muitas vezes, tratadas como sinônimos, Almeida & Nunes (2007) dilucidam que, enquanto a imagem é volátil e adaptável às representações da organização, a reputação tende a ser mais estável, visto que esta se constrói ao longo do tempo e tem como alicerce as ações e comportamentos da companhia. Ainda no parecer dos autores, por mais que as empresas possam vivenciar crises que abalem suas imagens, uma reputação sólida é fundamental importância para contornar os problemas e, assim, reconquistar a confiança, o respeito e a credibilidade para com seus públicos.

Na concepção de Mário Rosa (2001), jornalista e consultor de crise, a maioria das crises de imagem provém de eventos que podem atingir os mais importantes patrimônios para uma personalidade pública ou para uma companhia: suas credibilidade, confiabilidade e reputação. Recorrendo a Ian Mitroff, especialista em organizações, Forni (2013) pondera que a maioria das crises resulta de falhas humanas, como ações impróprias, erros, inatividade e negligência por parte das pessoas, empregados ou executivos.

De acordo com o pesquisador, em geral, durante a crise, os erros de gestão somam-se aos problemas de comunicação e à falta de transparência, dilatando o nível de exposição

negativa ao qual a empresa está submetida. Como Forni enfatiza, “a mídia não apenas gosta, como tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento. Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente [...] a mídia ou a opinião pública não esperam. Passam a dar a própria versão” (FORNI, 2013, p.55).

Reafirmando a importância dos meios de comunicação, Yves Mamou declara que:

O aumento do poder dos meios de comunicação afeta o jogo econômico tanto quanto o jogo político. Tendo liquidado os códigos e os pontos de referência administrativos, as empresas têm que contar com o poder da informação. A imprensa informa sobre a má qualidade das relações sociais numa fábrica ou um balanço ruim e lapida as atrapalhadas financeiras de um empreendedor, assim como elogia um concorrente bem sucedido. Na economia como na política, os meios de comunicação transformaram-se em ponto de referência. (MAMOU, 1992, p.52).

Novamente segundo Forni (2013), as crises, geralmente, acontecem em várias fases. A primeira delas, denominada pré-crise, é um período de alerta, quando há sinais que antecedem o evento negativo: greves, revoltas, especulação etc. A segunda fase é a deflagração da crise, o que exige reação imediata, liderança e proatividade em vista dos seus desdobramentos. O chamado *turning point*, como o pesquisador deslinda, é o momento no qual a crise precisa ser neutralizada e vencida; do contrário, ela fica mais potente. O terceiro estágio, conhecido como pós-crise, é o momento de aprender e refletir sobre o ocorrido, traçando estratégias para evitar sua repetição e retornando ao estado de alerta, o pré-crise.

Faz-se necessário, por fim, frisar que as crises não devem ser encaradas apenas como ameaças, mas também como oportunidades. De acordo com Octavio Orduña (2002), as pessoas que somente consideram os problemas trazidos pelas crises acabam por negligenciar as oportunidades que surgem nesses episódios, como, por exemplo, a atenção geral do público sendo totalmente voltada para a organização. Nas palavras de Mario Rosa (2001, p. 215), “as pessoas e as empresas que sabem enfrentar suas crises saem delas muito mais fortes e poderosas”, o que, por seu turno, reforça a necessidade de se gerenciar uma crise adequadamente.

### **2.3 O que Comunicar e a Quem Comunicar?**

Mário Rosa (2001) pondera que as crises de imagem e os valores cultivados por uma sociedade estão intimamente associados. Destarte, valores culturais, morais, éticos e

religiosos são decisivos para determinar como uma imagem será apreendida pelo público, principalmente em momentos de crise. Em “A Era do Escândalo” (2003), Rosa alega, também, que a palavra-chave do gerenciamento de crises é a prevenção, uma vez que os momentos críticos são de tomada de atitude enquanto o planejamento deve ser feito com antecedência.

Em concordância ao que foi proclamado por Mário Rosa, Aurea Guzmán e José Tarcísio Neves assinalam que:

Se você e sua empresa somente estão preparados para “reagir” a uma emergência, lhe asseguramos que a experiência pode ser um verdadeiro pesadelo. Todas as emergências envolvem perigos e sua má administração pode causar um dano irreparável tanto a você como a sua empresa. Em troca, uma administração eficiente de emergências e desastres, pode pagar bons dividendos em termos de rendimento (performance) para você e de imagem pública para sua empresa (GUZMÁN & NEVES, 2000, p.13).

Forni (2009) salienta que, para administrar situações críticas, as empresas passaram a compor comitês de crise formados por pessoas ligadas à diretoria, com poder de decisão, que são acionados tão logo aconteça algum problema. Referindo a Mário Rosa (2001) e Viana (2001), o estudioso assevera que o comitê de crise, responsável pela identificação de pontos vulneráveis na companhia, define táticas, estratégias e ações a serem tomadas. No entendimento de Forni, a composição ideal do conselho consiste em poucas pessoas, conhecedoras da organização, dispostas a prestar esclarecimentos e, se possível, com treinamento prévio para lidar com a mídia.

Ainda segundo Forni (2009), a primeira resposta a uma crise deflagrada deve ser assumir o controle da situação, apurando tudo o que for possível, com vistas a divulgar uma versão plausível e convincente à imprensa. Esta recomendação está alinhada ao pensamento de Corrado (1994 apud FORNI, 2009, p.394), que assevera ser necessário contar tudo e depressa, adotando uma atitude realista e sem querer minimizar os fatos. Na avaliação de Corrado, existem três estratégias para reagir a notícias negativas, sendo duas delas desaconselháveis: não fazer nada ou apenas reagir. Ser proativo é, na opinião do autor, a melhor solução.

Embora as estratégias comunicativas quase sempre se refiram ao público externo, Rosa ressalta que o público interno é um grande e poderoso aliado para a empresa em momentos de crise:

Até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a reação natural é priorizar a comunicação com o público externo. Mas, é importante ter em mente que o público interno não é apenas um “público”, especialmente numa crise. É também uma poderosa “mídia” (ROSA, 2003, p. 385)

Para o consultor de imagem, um público interno bem informado é uma valiosa ferramenta na disseminação de conceitos e argumentos favoráveis à empresa durante a evolução da crise, uma vez que estas pessoas integram diferentes cenários além do organizacional. Forni (2013) reforça esta recomendação, enfatizando que o público interno deve ser o primeiro a ser informado sobre a crise, partindo do pressuposto de que esta audiência é a mais sensível às transformações que podem ameaçar a imagem da companhia.

A escolha de um único porta-voz é outro aspecto imprescindível para se administrar uma crise organizacional. De acordo com Rosa (2003), para cumprir com seu compromisso, o porta-voz deve ser alguém que conheça profundamente as questões técnicas, transmitindo informações com autoridade e, sobretudo, credibilidade. Rosa anuncia, além disso, que “as falas de um porta-voz devem obedecer a um script previamente definido [...] Um porta-voz é um ‘significado’ em si mesmo: em seu estilo de responder, em sua forma de argumentar” (ROSA, 2003, p. 47).

Complementando a recomendação de Rosa, Forni acrescenta que a escolha de um porta-voz deve considerar fatores como um amplo conhecimento da companhia, capacidade de ouvir e expressar-se, postura, boa aparência e preservação da calma em momentos de forte pressão. Esse ponto de vista se torna ainda mais importante ao considerar a imprensa como uma condutora dos fatos, porquanto a mídia promove o desdobramento do caso, buscando, entre outras coisas, o público atingido pela crise.

Rosa declara que não se deve esperar que a mídia fique em favor do protagonista de um caso de repercussão nacional, uma vez que “os jornalistas são sempre do contra. Até por dever de ofício, devem desconfiar” (ROSA, 2003, p. 91). Por esse motivo, é fundamental falar com pessoas-chave da imprensa, como o repórter responsável pela maior parte da cobertura do evento, esclarecendo o máximo possível dos detalhes. Para o consultor, em momentos de crise, as notícias são ruins e serão publicadas, sendo ingenuidade pensar que haverá espaço para notícias boas num cenário em que tudo conspira contra a organização.

Ademais, Forni (2009) elenca uma série de recomendações sobre o que não deve ser feito durante a comunicação de crise. Entre as medidas, estão: deixar o jornalista sem

retorno, visto que, se a matéria for publicada sem a visão da empresa, ficará mais complicado fazer uma retratação; omitir-se ou esconder informação, pois isso autoriza o repórter a escrever o que ele quiser, podendo forçar a companhia a prestar amplos esclarecimentos posteriormente; e retaliar a imprensa, acionando o Poder Jurídico contra o veículo ou o jornalista, em vez de buscar uma conversa franca e esclarecedora sobre os fatos.

#### **2.4 A Crucialidade do *Timing***

Em seu livro “As Consequências da Modernidade” (1991), Anthony Giddens disserta sobre o fato de a globalização ter rompido com as fronteiras tradicionais de tempo, espaço e comunicação. Segundo este autor, o domínio da Modernidade promove relações entre ausentes (GIDDENS, 1991, p.22), desatrelando o tempo do espaço e tornando o lugar vazio, uma vez que este será preenchido e modelado por influências sociais externas e distantes. Desse modo, as sociedades deixam o contexto local e passam a integrar a esfera global, influenciando e sendo influenciadas, observando e sendo observadas.

No que tange especificamente à comunicação, Susskind & Field (1997) afirmam não haver tempo hábil para produzir um roteiro de ações em meio a uma crise de Relações Públicas, pois, nessas circunstâncias, os acontecimentos estão fora de controle e a mídia se aproveita do cenário caótico para se promover. Destarte, é frisada a importância de desenvolver reações ágeis, com respostas rápidas a prevalência da razão sobre a emoção. Como Mário Rosa alega: “hora de crise é hora de reagir – e não planejar. Planejamento se faz em tempo de normalidade” (ROSA, 2003, p. 70).

Yves Mamou (1994, p.95) constata que “cada vez que uma crise estoura por intermédio da imprensa, o cenário é o mesmo: num momento escolhido, alguém se dá ao trabalho de abrir a cortina que esconde a cena, beneficiando um ou vários jornalistas”. O avanço dos meios de comunicação fez com que a defasagem no tempo de publicação, própria das épocas anteriores, praticamente desaparecesse. De acordo com Forni (2009), isso é um indicativo de como a velocidade da notícia deve ser avaliada nos momentos em que a crise eclode, principalmente pelo fato de não haver mais crises locais; todas as crises são, agora, globais.

Nessa nova dinâmica, a Internet, como será descrito no quarto capítulo, opera como um espaço apropriado para o encurtamento do tempo e para a interatividade entre indivíduos,

próximos ou distantes, e conteúdos de natureza diversa. Ao analisar a relação entre mídias sociais e comunicação organizacional, Carolina Terra declara que:

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação digital em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações. Tudo isso obriga a organização a se posicionar estrategicamente em termo de comunicação, primando por uma comunicação on e off-line sistematizadas e sabendo que suas ações terão desdobramentos (podendo ser alvo de manifestações de usuários, consumidores, *stakeholders* em geral), sejam eles no meio físico ou digital. (TERRA, 2010, p. 130).

Para Dominique Wolton, em “Informar não é Comunicar”, a comunicação não possui o mesmo caráter hierárquico de outrora, em função das novas relações de emissor e receptor:

Ontem, a comunicação era hierárquica, quase sempre limitada à transmissão, sem possibilidade de discussão de parte do receptor/ator. Hoje, quase todo mundo está em pé de igualdade, negocia e responde. [...] O reconhecimento do estatuto do receptor perturba tudo, pois legitima a questão da alteridade (WOLTON, 2010, p. 59).

Dada essa realidade, um conceito fundamental dentro do gerenciamento de crise é a *golden hour*, que traduz as ações tomadas na primeira hora após a eclosão da crise (PONTES apud SHINYASHIKI *et al.*, 2007). Aproveitar esta primeira hora é crucial para que o gerenciamento da crise seja bem-sucedido, uma vez que a desordem nos primeiros minutos já determina o fracasso das tentativas posteriores (SHYASHIKI *et al.*, 2007). Nas mídias tradicionais, a *golden hour* equivale a exatos 60 minutos a partir do surgimento da crise, ao passo que, nas redes sociais, o *timing* de resposta deve ser imediato, não ultrapassando 30 minutos (FORNI, 2013).

Além disso, no ambiente online, ainda que as informações não estejam completas, deve-se anunciar tudo o que for possível, já que a presteza na resposta simboliza maiores chances de tomar o controle da situação. Como afirmam Shinyashiki *et al.* (2007, p. 154), referenciando outros autores, não se deve analisar demais uma situação sob o risco de perder a oportunidade de agir, posto que cada crise tem uma etapa específica. Forni reforça essa visão, indicando que é preciso atualizar constantemente o conteúdo nas redes para evitar rumores e manter o público sintonizado com o discurso da organização.



Citando Viana (2001) e Castelano (1999), Forni (2013) conclui que estamos inseridos numa lógica do tempo que obriga as empresas a terem, além de uma cultura de comunicação, uma comunicação em tempo real, capaz de agir com rapidez e precisão, impedindo o desdobramento de ocorrências negativas ou a proliferação de rumores. Nessa nova escala temporal, a informação passa a ser transmitida logo após o episódio ou, ainda, durante o próprio episódio, o que reforça a necessidade de rapidez e atenção aos fatos. Destarte, nas relações entre crise e mídia, “tudo pode ser uma questão de tempo” (FORNI, 2009, p.393).

### 3 – POR QUE NOS IMPORTA O TEMPO?

Se, como descreve Forni, o tempo tem uma relevância fundamental no gerenciamento de crise, compreendê-lo é o primeiro passo para, então, poder administrá-lo. Para o cientista Stephen Hawking, em seu livro “Uma breve história do tempo” (1988), descobertas no campo da Física, possibilitadas pelo avanço da tecnologia contemporânea, sugerem que, no futuro, dúvidas sobre a natureza e a permanência do tempo serão tão triviais quanto o movimento de translação do Sol. Afirmar quando isso acontecerá, entretanto, “apenas o tempo, seja lá o que for, poderá dizer” (HAWKING, 1988, p. 15).

A expansão do Universo foi, de acordo com Hawking, uma das grandes descobertas do século XX. De modo geral, antes disso, eram aceitas as hipóteses de que ou o Universo permanecera inalterado através dos milênios, ou que este fora criado em um tempo finito no passado, de uma forma semelhante à qual o percebemos hoje. A ideia de tempo, até esse instante, continuava alinhada aos pensamentos de Aristóteles e Isaac Newton, que admitiam, entre outras coisas, que, se o intervalo de tempo entre dois acontecimentos fosse medido, o coeficiente seria o mesmo para quaisquer observadores – a ideia de tempo absoluto. (HAWKING, 1988).

Uma das descobertas que corroborou a quebra desse pensamento, segundo o cientista, foi a teoria da relatividade, pautada na isonomia da velocidade da luz (HAWKING, 2005). Consoante este postulado, a velocidade da luz é a mesma para todo observador, independentemente de seu movimento, o que suscitou no abandono da ideia de um único tempo absoluto, isto é, de que o tempo dos eventos poderia ser padronizado. Para Hawking, a teoria da relatividade tornou mandatário modificar as antigas concepções de espaço e tempo, já que foi concluído que o este não estava completamente separado nem era independente do espaço, mas sim combinado a ele no chamado espaço-tempo.

Norbert Elias, em seu livro “Sobre o Tempo” (1998), alega que, embora os físicos admitam medir o tempo através de fórmulas matemáticas, este não pode ser visto, sentido, tocado etc. Destarte, Elias indaga se é possível mensurar algo invisível e que escape aos sentidos, pois o que os relógios mensuram, na verdade, são coisas mais simples, como a duração de um dia e a velocidade de um atleta, mas não o tempo invisível. Nas palavras do autor: “nas sociedades avançadas, os relógios ocupam um lugar eletivo dentre os dispositivos destinados a representar o tempo, mas não são o tempo” (ELIAS, 1998, p.15).

Em “O que é o Tempo”, Sílvio Renato Dahmen, físico e pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, oferece uma definição operacional do tempo, ou seja, uma definição que possa ser quantificada em termos de outras grandezas mensuráveis, como as horas e os minutos. Segundo o autor:

Podemos definir o tempo como o parâmetro que descreve a mudança de um sistema a partir de um estado. Costumamos falar de evolução do sistema, embora a palavra evolução encerre em si uma ideia preconcebida de algo que ocorre no tempo. [...] Nossos próprios relógios trabalham utilizando essa definição, pois no fundo qualquer cronômetro toma o movimento repetido de algum sistema (algo que vai e volta ao mesmo lugar) para calcular uma fração de tempo. (DAHMEN, 2007, p.49)

Conforme o filósofo e cientista alemão Gottfried Leibniz, o tempo é interpretado como a sucessão de eventos unidos por uma cadeia de causalidade, inferindo, em outras palavras, que a percepção do fluxo do tempo, isto é, da mudança de um sistema, se deve ao fato de uma determinada causa gerar um efeito (LEIBNIZ apud DAHMEN, p.48). Immanuel Kant, em contrapartida, afirma que o tempo não é uma definição empírica obtida por qualquer experiência, tampouco algo que subsista por si mesmo; mas, sim, parte da nossa condição humana (apud SOUZA, 2011, p.199). De acordo com o pensamento de Kant, o tempo é um modo fundamental de apreensão dos objetos, porquanto é apenas através de sua pressuposição que podemos representar, para nós mesmos, diversos eventos como simultâneos ou sucessivos (apud CARNEIRO, 2004, p.229).

### **3.1 A Percepção Humana do Tempo**

Para Norbert Elias, o fluxo da vida sempre seguiu a mesma direção, partindo do nascimento e terminando na morte, sem qualquer interferência do entendimento ou da vontade humana. A ordenação desse curso, porém, de acordo com o pesquisador, só se tornou possível a partir da criação do símbolo regulador do ano, em contraste com o que era feito nas sociedades antigas. No mundo moderno, o ano, assim como outros símbolos temporais, atua como um instrumento coercitivo e disciplinador ao qual “é impossível escapar” (ELIAS, 1998, p. 22).

Em “O Tempo na História” (1993), Gerald Whitrow sublinha que, nas civilizações antigas, por mais arcaicas que fossem, já havia métodos de registro e marcação do tempo baseado nos ciclos naturais – como as mudanças de vegetação –, e nos fenômenos celestes

observados de forma rudimentar. A posição do Sol e as sombras projetadas por ele, por exemplo, poderiam ser utilizadas para indicar um momento específico com clareza. Em consonância à fala de Whitrow, Norbert Elias reconhece que, em estágios precoces da civilização humana, a necessidade de determinar a ocorrência e a duração dos fatos fez com que os indivíduos escolhessem como norma processos físicos, limitando-se aos fenômenos naturais.

Por serem recorrentes, tais eventos, como os ritmos das marés, os batimentos do pulso e os pores-do-sol, ajudaram a fixar começos e fins relativos, harmonizando as atividades dos homens e determinando intervalos de igual duração no interior do devir em que estavam inseridos. A organização dos anos em um calendário foi, por sua vez, uma necessidade das sociedades desenvolvidas, mais preocupadas com a criação de um patrimônio de saber coletivo. Desse modo, os calendários, segmentados em dias, meses e anos, passaram a corresponder a estruturas periódicas que orientam as civilizações no contexto de um processo de transformação que não retorna. (ELIAS, 1998)

Ainda a respeito dos calendários, Elias expressa que estes, no encargo de instituições sociais, possuem uma função reguladora atestada, por exemplo, ao se compreender que, na contemporaneidade, o ano só se inicia em 1º de janeiro. Tal forma de enquadramento do tempo, consoante o pesquisador, expõe as continuidades evolutivas que se afirmam em meio a diversas outras discontinuidades, como as políticas e sociais, reforçando o caráter do tempo enquanto uma rede de relações complexa, cuja determinação representa, em essência, “uma atividade de integração” (ELIAS, 1998, p.47).

### **3.2. A Mensuração do Tempo**

Norbert Elias atenta para a concepção instrumentalista do tempo, isto é, para o tempo visto como uma mera invenção humana, algo que “os homens criaram [...] e que desempenha algumas funções precisas” (ELIAS, 1998, p. 14). Ao utilizar o exemplo de um barco, o autor demonstra que, embora este tenha sido construído pelo homem, com propósitos bem definidos, o barco não possui o mesmo estatuto ontológico do mar ou do rio, devendo, tampouco, ser interpretado como a representação de um conceito transcendental de barco, que estaria externo a sua própria experiência.

De modo análogo, Elias indica que o tempo se desenvolveu em relação a determinadas tarefas e intenções humanas, embora ele não configure um mero instrumento

de orientação criado pelo homem, como nos levam a crer os relógios e calendários. Ele é, também, “uma instituição cujo caráter varia conforme o estágio de desenvolvimento atingido pelas sociedades” (ELIAS, 1998, p.15). Segundo o pesquisador, o indivíduo, ao crescer, aprende a interpretar os sinais temporais usados em sua comunidade e a orientar sua conduta em função deles. Esta interpretação, contudo, como Elias ressalta, está condicionada ao grau de desenvolvimento das instituições sociais do tempo e às experiências de cada sujeito.

Para o matemático Gerald Whitrow (2005), os métodos mais antigos de medição do tempo eram, essencialmente, descontínuos, já que se baseavam apenas na repetição de um fenômeno concreto, como os períodos luminosos e as inundações. De acordo com o autor, a invenção dos relógios mecânicos influenciou muito a ideia da uniformidade e da continuidade do tempo, inaugurando um conceito mecanicista sobre a natureza e operando uma separação do tempo em relação aos acontecimentos humanos, o que corroborou a crença de um mundo independente da ciência (MUMFORD apud WHITROW, 2005, p.28).

O relógio mecânico, isto é, aquele regido por um movimento mecânico constante, foi, para Whitrow, uma invenção europeia do final do século XIII. Consoante o autor, é possível que os sinos, que já dispunham de mecanismos para fazê-los tocar, como rodas dentadas e alavancas oscilantes, tenham viabilizado a invenção dos relógios mecânicos, o que explica o parentesco etimológico entre as palavras *clock* (relógio, em inglês) e *cloche* (sino, em francês). Ademais, cabe dizer que a Igreja, devido à constante observância dos horários de orações e do severo registro do tempo, também desempenhou um importante trabalho no desenvolvimento da tecnologia dos relógios (WHITROW, 1993).

Whitrow também afirma que, de início, em função de sua tecnologia rudimentar, o funcionamento dos relógios era bastante afetado por variações de fricção no mecanismo motor, o que tornou comum conceber uma margem de erro de, no mínimo, 15 minutos para determinar o horário. Apesar dessa falta de exatidão, o matemático relata que isso não impediu a instalação de diversos relógios mecânicos públicos em cidades europeias, no século XIV. Curiosamente, por conta da crença geral de que conhecer a posição dos astros era imprescindível para o sucesso da maioria das atividades humanas, muitos dos primeiros relógios envolviam representações astronômicas elaboradas (WHITROW, 2005).

Ainda para o matemático, a invenção do relógio mecânico foi de tal modo importante que levou, inclusive, ao uso geral do sistema de cálculo em que o dia e a noite, juntos, totalizam 24 horas. A precisão destes mecanismos, todavia, não depende apenas do modo com que são construídos, mas, também, da referência constante de um relógio natural. Para

Giddens, a invenção do relógio mecânico e a sua posterior difusão entre, virtualmente, todos os membros da população – iniciada no final do século XVIII – permitiu expressar “uma dimensão uniforme de tempo ‘vazio’ quantificado de uma maneira que permitisse a designação precisa de ‘zonas’ do dia” (GIDDENS, 1991, p.26).

De acordo com Norbert Elias:

Um processo físico só se torna instrumento de determinação do tempo na medida em que, consideradas as suas propriedades físicas, é associado a um símbolo social móvel, sob a forma de informação ou de regulação, que esteja inserido no sistema de comunicação das sociedades humanas (ELIAS, 1998, p.16).

Novamente segundo Elias, os relógios, enquanto indicadores da hora, respondem a indagações humanas, assim como o papel e a tinta funcionam como suporte físico para a escrita dos jornais. Para o sociólogo, os instrumentos de medição do tempo, independentemente de sua natureza, transmitem mensagens, ainda que sejam organizados de modo a combinar com símbolos diferentes. No caso dos relógios analógicos, a posição dos ponteiros tem por objetivo “indicar aos seres humanos a posição que eles e outros ocupam atualmente no vasto fluxo do devir, ou então, de quanto tempo precisaram para ir de um lugar a outro” (ELIAS, 1998, p.16).

Elias constata, assim, que é possível, legitimamente, afirmar que o relógio indica o tempo; conquanto ele o faça por meio de uma produção contínua de símbolos que só adquirem significação num mundo empírico. De acordo com o pesquisador, o mecanismo do relógio é estruturado de modo a transmitir mensagens e, assim, regular os comportamentos dos grupos sociais. Elias infere, além disso, que o tempo se tornou “a representação simbólica de uma vasta rede de relações que reúne diversas sequências de caráter individual, social ou puramente físico” (ELIAS, 1998, p.17), o que, para o autor, parece contribuir para modificar as relações entre indivíduo, sociedade e natureza.

### **3.2.1 Tempo absoluto e tempo relativo**

De acordo com Stephen Hawking (2005; 1988), pensadores como Aristóteles e Isaac Newton defendiam a ideia de tempo absoluto, alegando que tanto o tempo quanto o espaço teriam existência independente dos objetos e dos fenômenos físicos. Nas palavras de Sir Isaac Newton:

O tempo absoluto, verdadeiro e matemático, flui sempre igual por si mesmo e por sua natureza, sem relação com qualquer coisa externa, chamando-se com outro nome 'duração'; o tempo relativo, aparente e vulgar, é certa medida sensível e externa de duração por meio do movimento (seja exata, seja desigual) a qual vulgarmente se usa em vez do tempo verdadeiro, como são a hora, o dia, o mês, o ano (NEWTON, 1979, p.8).

O tempo absoluto de Newton, dentro do qual aconteceriam todos os demais tempos fracionários, é interpretado como independente e anterior a todas as coisas, além de fluir de forma constante e uniforme, posto que não haveria diferença qualitativa entre suas partes. Para o cientista, partindo do pressuposto de que Deus criara toda realidade, os momentos de tempo absoluto formavam uma sequência contínua, análoga aos pontos de uma linha geométrica, sendo o ritmo de sucessão de tais posições independente de todos os eventos e processos particulares (NEWTON apud WHITROW, 2005, p.102). Nesse sentido, não haveria, também, qualquer ação causal do tempo sobre as coisas.

Como descreve Whitrow:

A ideia de Newton de tempo absoluto, existindo por si só, é coerente com a ideia do senso comum, que quase todos nós temos, automaticamente, quando tentamos pensar sobre o tempo. Sentimos que o tempo é algo que não pode ter começo nem fim, e que deve continuar independentemente do que aconteça. [...]O conceito de tempo de Newton implica que existe uma série única de momentos, e que os eventos deles são distintos, embora possam ocupar alguns deles. Newton foi levado a aceitar esse conceito não apenas porque desejava uma medida ideal para avaliar o tempo a fim de compensar a dificuldade de determinar uma escala de tempo prática verdadeiramente exata, mas também porque estava convencido de que devia haver um tempo absoluto e supremo na natureza. (WHITROW, 2005, p.102).

O pensamento newtoniano acerca do tempo, embora tenha prevalecido por séculos, foi duramente criticado por cientistas como o alemão Gottfried Leibniz, que taxava de inconcebível a ideia de o tempo ter sua existência independente das coisas materiais (LEIBNIZ apud MARTINS & ZANETIC, 2002, p.41). Além disso, Leibniz defendia que, do mesmo modo que o espaço é puramente relativo na ordem das coexistências, o tempo também o seria na ordem das sucessões, uma vez que o consideramos segundo a disposição sequencial das coisas (Ibidem, 41).

Conforme George Matsas (2005), a visão newtoniana pareceu compatível com todos os fenômenos da natureza por mais de dois séculos, até que se mostrou incoerente com o resultado das experiências em relação à luz. De acordo com o pesquisador, muitos já haviam especulado sobre o que é a luz, inclusive Newton, que a considerou como o produto de projéteis minúsculos em altíssima velocidade. Hawking (2005) elucida, entretanto, que o fato de a luz se deslocar a uma velocidade extrema só foi descoberto em 1676, por Ole Christensen Roemer, ao passo que a primeira boa teoria da propagação da luz surgiu quase 200 anos depois, com James Clerk Maxwell, em 1865, unindo as teorias parciais utilizadas para descrever as forças da eletricidade e do magnetismo.

Novamente consoante Hawking, a teoria de Maxwell defendia que as ondas de rádio ou de luz viajariam a uma determinada velocidade fixa, o que ia de encontro à teoria de Newton de que não existia um padrão absoluto de repouso; isto é, de que não haveria concordância universal sobre a velocidade de um objeto. De modo a assimilar a teoria de Maxwell às leis de Newton, o cientista descreve que “foi sugerido que existiria uma substância, denominada éter, que estaria presente em todos os lugares, até mesmo no vácuo do espaço ‘vazio’” (HAWKING, 2005, p.39).

A ideia de éter era atrativa para os cientistas, visto que este era considerado um meio necessário para a propagação das ondas magnéticas, assim como o ar é imprescindível para as ondas sonoras e a água é essencial para as ondas do mar. Nessa lógica, as ondas de luz se deslocariam através do éter tal como as ondas sonoras se deslocam através do ar, devendo a “velocidade” das ondas ser medida em relação ao éter. Em outras palavras, era sustentado que, ainda que determinados observadores vissem a luz vindo em sua direção a diferentes velocidades, “a velocidade da luz em relação ao éter permaneceria fixa” (HAWKING, 2005, p. 40).

A teoria do éter, contudo, logo se mostrou ineficaz quando, em 1887, Albert Michelson e Edward Morley buscaram inferir a velocidade da Terra com relação ao éter, aferindo diretamente a velocidade da luz em diferentes direções e constatando que esta não se alterava. Desde a experiência de Michelson e Morley até 1905, Hawking declara que diversos cientistas buscaram salvar a teoria do éter, quando, então, Albert Einstein, funcionário do escritório de patentes da Suíça, publicou um artigo alegando que a noção do éter seria desnecessária, “desde que estivéssemos dispostos a abandonar a ideia de tempo absoluto” (HAWKING, 2005, p.41).



A denominada teoria da relatividade especial, ou restrita, de Einstein, tinha como postulado fundamental o princípio de que “as leis da ciência deveriam ser as mesmas para todos os observadores que estivessem se movimentando livremente, não importando qual fosse a sua velocidade” (Ibidem, p. 41). Tal preceito já era verdadeiro para as leis da mecânica newtoniana, embora, nesse instante, Einstein englobasse, também, a teoria de Maxwell, que determinava uma velocidade fixa para a luz. Em outras palavras, isso implicava dizer que qualquer observador em livre movimentação deveria medir o mesmo valor para a velocidade da luz, não importando o quão rápido estivesse se aproximando, ou se afastando, da fonte (HAWKING, 2005).

A exigência de que todos os observadores devem concordar sobre a rapidez da velocidade da luz, como descreve Hawking, alterou, forçosamente, o conceito de tempo. Para ilustrar essa necessidade, o cientista utiliza o exemplo de uma bola de pingue-pongue sendo jogada para cima por um passageiro de trem. Na percepção do passageiro, a bola, tendo saído da sua mão e, depois, retornado a ela, teria percorrido poucos centímetros. Para um observador da plataforma, contudo, a bola teria se deslocado diversos metros. De modo análogo, Hawking afirma que, se o passageiro do trem ligasse uma lanterna elétrica, ambos discordariam sobre a distância percorrida pela luz.

Destarte, considerando que a velocidade é obtida através da divisão da distância pelo tempo, se ambos os observadores discordarem sobre o deslocamento realizado pela luz, a única maneira de concordarem sobre sua velocidade é, também, discordando sobre o tempo da viagem (HAWKING, 2005). O autor confirma, assim, que, nesses termos, era necessário abandonar a ideia de tempo absoluto, adotando, em vez disso, o entendimento de que cada observador deve ter sua própria medida de tempo – registrada por um relógio que ele carrega consigo –, além do fato de relógios idênticos usados por diferentes observadores não precisarem ser, necessariamente, concordantes.

Como resume Whitrow:

Einstein percebeu que o conceito de simultaneidade entre um evento distante e um próximo ao observador depende da posição relativa do evento distante e do modo de conexão entre o evento e a percepção que o observador tem dele. Se a distância de um evento externo for conhecida, e também a velocidade do sinal que o liga ao observador, ele pode calcular a época em que o evento ocorreu e relacionar isso a outro instante anterior de sua própria experiência. (WHITROW, 2005, p. 108).

Dez anos após ter introduzido sua teoria da relatividade restrita, Einstein apresentou uma segunda tese, ainda mais revolucionária, conhecida como teoria da relatividade geral, um enunciado de gravitação que resolveu o problema da permanência de observadores inertes, ou absolutos, que contrariavam seu primeiro pensamento (WHITROW, 2005). Consoante a teoria da relatividade geral, a gravidade não é mais vista como uma força ordinária, mas, sim, como uma consequência do fato de o espaço-tempo<sup>3</sup> não ser plano (HAWKING, 2005). A estrutura do espaço-tempo, por sua vez, é determinada por sua métrica<sup>4</sup>, sendo esta afetada pelo conteúdo material do Universo.

No que tange ao aspecto do tempo, André Martins & João Zanetic (2002) afirmam que a teoria da relatividade geral prescreve uma dilatação do tempo na presença de campos gravitacionais, embora este alargamento seja bastante pequeno. Isso pode ser observado, por exemplo, na desaceleração dos relógios naturais ou processos atômicos próximos à superfície da Terra, em comparação a outros, situados a grandes altitudes. Hawking destaca, assim, que, do mesmo modo que a relatividade restrita comprova que “o tempo transcorre diferentemente para os observadores em movimento relativo, a relatividade geral nos informa que o tempo transcorre diferentemente para observadores a diferentes alturas num campo gravitacional” (HAWKING, 2005, p.55).

As consequências da força da gravidade sobre os relógios naturais podem ser observadas, por exemplo, no famoso “paradoxo” dos gêmeos. Como descreve Hawking:

Consideremos um par de gêmeos. Suponhamos que um dos gêmeos vá viver no topo de uma montanha, enquanto o outro permanece no nível do mar. O primeiro gêmeo envelheceria mais rápido que o segundo. Logo, se eles voltassem a se encontrar, um seria mais velho que o outro. Nesse caso, a diferença nas idades seria bem pequena, mas seria muito maior se um dos gêmeos partisse para uma longa viagem numa espaçonave na qual ele acelerasse até uma velocidade próxima à da luz. Quando retornasse, ele seria muito mais jovem que aquele que permaneceu na Terra. Isso é conhecido como o paradoxo dos gêmeos, mas só é um paradoxo se você tem a ideia de tempo absoluto na cabeça. (HAWKING, 2005, p.55).

---

<sup>3</sup> Como assinala George Matsa (2005, p.24): “O espaço-tempo nada mais é do que um conjunto de pontos que obedecem a certas relações. Os pontos do espaço-tempo são denominados eventos. Precisamos de quatro números para localizar um ponto no espaço-tempo. Não é por acaso que quando marcamos um encontro precisamos fixar, em geral, um conjunto com quatro informações: o logradouro, o número, o andar e o horário. Matematicamente isso é codificado dizendo-se que o espaço-tempo possui quatro dimensões. A evolução de uma partícula pontual, por exemplo, será representada por uma linha no espaço-tempo”.

<sup>4</sup> A métrica, nesses termos, é entendida como a expressão matemática que permite calcular as distâncias neste espaço-tempo. (N. A.).

De acordo com o cientista, a teoria da relatividade demonstra que não existe um único tempo absoluto, afirmando, em vez disso, que cada indivíduo possui sua própria medida do tempo, que vai depender do lugar onde ele se encontra e de como ele está se movendo. No âmbito das redes, no entanto, como será posteriormente elucidado, cabe uma dúvida: o tempo continuaria relativo ou a lógica da instantaneidade, que conecta os usuários de modo difuso, constitui um novo tipo de relação?

### **3.2.2 Os estágios do tempo: passado, presente e futuro**

Como disserta Norbert Elias, a consciência de eventos que ocorrem em sucessões temporais deduz, por conseguinte, a existência de seres, como os homens, capazes de “identificar em sua memória acontecimentos passados, e de construir mentalmente uma imagem que os associe a outros acontecimentos mais recentes, ou que estejam em curso” (ELIAS, 1998, p.33). De outro modo, Elias pondera que os seres humanos atuam como centros de perspectiva para a percepção do tempo, visto que eles são capazes de elaborar uma imagem mental com diferentes eventos sucessivos, compreendendo, contudo, que não são simultâneos.

Para Maria Helena Oliva-Augusto (2002), pesquisadora da USP, a perspectiva temporal humana “só se concretizou quando, além da percepção de um ontem, referente ao passado, e de um hoje, relativo ao presente, tornou-se possível pensar a emergência de um amanhã que pudesse, realmente, representar uma alternativa futura ao que existia” (OLIVA-AUGUSTO, 2002, p.31). Como assevera Oliva-Augusto, o advento de um tempo tridimensional, caracterizado pela distinção entre passado, presente e futuro, é um dos elementos qualificadores da vida moderna, substituindo, assim, a interpretação cíclica.

Whitrow (2005) avalia que a percepção da sequência dos acontecimentos depende de como eles são captados pelos nossos sentidos. Em outras palavras, isso implica dizer que, se os indivíduos tivessem uma percepção direta do tempo em si, tal discernimento não estaria condicionado a sensações. O matemático assinala, também, que a consciência temporal é um dos fatores que nos distingue dos animais, ainda que não seja o tempo a produzir os efeitos percebidos pelo indivíduo, mas, sim, o que ocorre dentro dele, já que “o tempo não é uma simples sensação, pois depende dos processos de organização mental que unem o pensamento à ação”. (WHITROW, 2005, p. 46).

Novamente segundo Whitrow, é possível que a distinção entre passado, presente e futuro tenha resultado de uma reflexão consciente sobre a própria condição humana. Para o estudioso, a descoberta, por parte do indivíduo, de que toda criatura viva nasce e morre, incluindo ele próprio, provocou uma tensão mental e emocional que, por seu turno, o levou a buscar alguma maneira de fugir ao fluxo do tempo. No parecer do matemático, a consciência de tempo não deve, entretanto, ser vista simplesmente como uma reação sensorial, mas como “uma capacidade potencial que só podemos aplicar na prática aprendendo a desenvolvê-la por nossa própria experiência” (Ibidem, p. 45).

De acordo com Marcio Tavares D’Amaral, geralmente, quando se discute o tempo, encontramos-nos instalados numa estrutura passível de data e cronometragem, o presente. Na visão deste autor, “não importa se falamos sobre o passado, sobre o presente ou se especulamos sobre o futuro, não há dúvidas sobre o tempo de dentro do qual estamos falando sobre o tempo: ele é o presente” (D’AMARAL, 2003, p.15). Sobre essa questão, D’Amaral acrescenta, ainda, que o presente é efeito do passado, sem o qual este não existiria, e que o passado, por seu turno, configura o âmbito das causas na ordem temporal.

A lógica do tempo é sempre cronológica. Falar do tempo será sempre necessariamente falar do presente – e, nesse caso, pode ser sociológico – ou do passado – e, nesse caso, há de estar, quem sabe, o historiador – ou do futuro – e possivelmente, neste caso, seremos poetas. Mas não se escapa disso (D’AMARAL, 2003, p.16).

Considerar que as significações de passado, presente e futuro aplicadas à série de sucessões temporais estão em constante evolução implica, para Norbert Elias, admitir que os próprios homens, a quem tais significações estão atreladas, também estão evoluindo continuamente (ELIAS, 1998). Como dilucida o sociólogo, as percepções de passado, presente e futuro estão vinculadas às gerações correntes, que, por se conectarem umas às outras, era após era, corroboram a transformação dos sentidos aplicados aos estágios do tempo.

Recorrendo ao gramático romano Censorinus, Elias afirma que, na opinião do erudito, o presente “é tão breve e inapreensível, que não possui extensão própria e parece reduzir-se à conjunção do passado com o futuro” (CENSORINUS apud ELIAS, 1998, p.64). Santo Agostinho assevera, por sua vez, que o presente é um espaço de tempo que não pode ser subdividido em mais partes, por menores que sejam, não sendo, portanto, sujeito à mensuração (AGOSTINHO apud BRUNI et al., 2007, p. 182). Ademais, o filósofo

conjectura que o tempo é subjetivo, uma vez que sua percepção está vinculada a elementos internos do indivíduo, como memória, expectativa, sentimento etc. (AGOSTINHO apud CARNEIRO, 2004, p 224).

Conforme Elias, a noção de presente entre os seres humanos caracteriza a forma com que determinado grupo de indivíduos, suficientemente aptos para relacionar as sucessões temporais, interage com o devir em que está inserido. O presente, como sublinha o pesquisador, está associado a tudo o que se vive e sente diretamente, permitindo diferenciar, assim, eventos passados, cujos traços só habitam nas lembranças, e episódios futuros, que podem, um dia, serem experimentados. Em resumo, o autor declara que “o presente é aquilo que pode ser imediatamente experimentado, o passado é o que pode ser rememorado, e o futuro é a incógnita que talvez ocorra, algum dia” (ELIAS, 1998, p. 66)

D’Amaral assinala que, a partir do tempo em que nos encontramos, isto é, o presente, os indivíduos são capazes de projetar adiante, receando ou ansiando por aquilo que se convencionou chamar de futuro. Na avaliação do estudioso, o tempo contemporâneo é volumoso e denso, além de ser representado pela “eclosão das novas tecno-logias que mudam os corpos, que aceleram os ritmos, que criam mundos na ordem do virtual, que embaralham real e virtual, que desrealizam o real” (D’AMARAL, 2003, p. 16). A velocidade, segundo o autor, promove um bulício nos dias atuais, visto que denota uma compulsão para que tudo seja veloz, culminando com a formação de um tempo agente, produtivo e vetorizado para o novo.

No que tange ao passado, D’Amaral afirma que este existe para que haja presente, operando como uma reserva de sentidos e atos que podem vir a legitimar sistemas e relações contemporâneas. Ao alegar uma virtualização do passado, o pesquisador admite, também, que este é produzido pela estrutura futuro-presente a todo momento, embora não mais no sentido cronológico, visto que o passado deixou de ser “a estrutura real e causal que determina o presente a se encaminhar para o futuro” (D’AMARAL, 2003, p. 23). Apesar da perspectiva contemporânea, Bertrand Russel assinala que “o passado e o futuro devem ser considerados tão reais quanto o presente; uma certa emancipação da escravidão ao tempo é essencial ao pensamento filosófico” (RUSSEL apud WHITROW, 2005, p.166).

Na avaliação de José Carlos Reis, pesquisador da Universidade Federal de Ouro Preto:

O passado parece uma “espiritualização do ser”: ele não se dá à percepção sensível, mas como lembrança e conhecimento retrospectivo. Ele significa a abolição concreta das coisas e sua entrada em uma esfera "abstrata" da existência. Como conhecimento, o passado ilumina a partir de trás. (REIS, 1996, p. 232).

A respeito do futuro, D’Amaral argumenta que, em virtude da aceleração tecnológica, este passou a ser visto como um tempo verdadeiro, libertando-se da causalidade linear que o reduzia a um “projeto do presente” (D’AMARAL, 2003, p.20). Ademais, o autor infere que o âmbito da realidade virtual, característica do tempo contemporâneo, declara que “o futuro existe e no futuro as coisas se passarão de tal maneira” (D’AMARAL, 2003, p.21), provocando um efeito sobre o presente que, por seu turno, induz as pessoas a acreditarem que os eventos acontecerão de um modo específico.

Para Whitrow, em consonância à fala de D’Amaral, um episódio futuro configura “uma possibilidade não realizada até que venha a ocorrer, portanto não pode influenciar nada por si só, embora o conhecimento presente de que ocorrerá um tal evento possa influenciar nossas ações quando nos recordamos dele” (WHITROW, 2005, p. 176). Elias, por sua vez, sublinha que uma maneira de agir e de planejar o futuro, que pode ser útil até mesmo para conceber eventos distantes, requer a capacidade de “subordinar a satisfação das necessidades presentes às satisfações esperadas no futuro” (ELIAS, 1998, p. 116).

### **3.2.3 As pressões do tempo**

O uso rotineiro de expressões como “lutar contra o tempo”, “não ter tempo” ou, ainda, “precisar de mais tempo” ilustra, nas sociedades contemporâneas, um retrato do valor atribuído à dimensão temporal. Na dinâmica do gerenciamento de crises organizacionais, por sua vez, uma boa administração do tempo, como foi anteriormente discutido, pode ser determinante para o sucesso, ou fracasso, das estratégias empregadas. Como Whitrow (1993) esclarece, o domínio do tempo sobre a vida do indivíduo é relativo à consciência temporal de cada sociedade. Nesses termos, quanto maior for a consciência sobre o tempo de um grupo social, mais sujeito ele estará às suas pressões.

Nas palavras de Whitrow:

Hoje somos governados por horários e muitos de nós carregamos agendas não para lembrar o que fizemos, mas para nos assegurarmos de que estamos no lugar certo, na hora certa. Temos uma necessidade sempre

crescente de aderir a determinadas rotinas, de modo que as complexas operações de nossa sociedade possam ocorrer de maneira regular e efetiva (WHITROW, 1993, p.31).

Para Norbert Elias, os problemas que os indivíduos buscam solucionar ao medir a suposta duração das coisas aludem ao fato de que os grupos humanos se encontram inseridos no interior de sistema mais vasto: o universo natural, composto por processos físicos e sociais. A expressão “tempo”, como assinala o sociólogo, remete a uma relação de posições ou segmentos pertencentes a duas ou mais sequências de episódios em evolução contínua. A percepção dessa continuidade, por seu turno, permite aos seres humanos comunicarem a ideia de tempo, transmitindo, por exemplo, suas memórias.

Elias admite que o ser humano não tem capacidade de construir, por si só, o conceito de tempo, informando que tal ideia, assim como a instituição social que lhe é inseparável, é assimilada pelo indivíduo desde sua infância, à medida que a sociedade encara ambas as percepções como evidentes. Dessa forma, o pesquisador infere que a concepção de tempo não configura objeto de uma aprendizagem, na medida em que é uma aquisição natural com a qual toda criança se acostuma, experimentando seu caráter coercitivo desde cedo. Sobre esse respeito, Norbert Elias afirma que:

Se, no decorrer de seus primeiros dez anos de vida, ela não aprender a desenvolver um sistema de autodisciplina conforme a essa instituição, se não aprender a se portar e a modelar sua sensibilidade em função do tempo, ser-lhe-á muito difícil, se não impossível, desempenhar o papel de um adulto no seio dessa sociedade. (ELIAS, 1998, p.14).

Dando sequência ao seu pensamento, Elias destaca que a internalização da coerção exercida pela instituição social do tempo, sob a forma de autodisciplina, demonstra de forma clara a maneira com que o processo civilizador contribui para formar os “*habitus sociais*”<sup>5</sup> que constituem qualquer estrutura de personalidade. No parecer do pesquisador, a passagem da coerção exercida pelo tempo para uma consciência acerca do mesmo não é, necessariamente, fácil, como ilustram os casos de aversão à pontualidade. Ainda assim, Elias argumenta que tal discernimento ajudaria a compreender o traço inato de nossa consciência

---

<sup>5</sup> Na literatura de Norbert Elias, o “*habitus social*” configura uma “segunda natureza”, isto é, um comportamento de cunho automático desenvolvido a partir da aglutinação dos caracteres social e individual. (N.A.).

que nos força a inserir “todo e qualquer acontecimento no curso do tempo” (ELIAS, 1998, p.14).

O sociólogo infere que o tempo constitui um dos símbolos que os homens são capazes de aprender e que, em determinado estágio da evolução humana, precisou ser familiarizado pelos indivíduos, servindo como orientação. Apesar disso, Elias admite que a imposição do tempo, realizada em nível universal e contra a qual não se pode lutar, ocorreu num nível tardio; sugerindo, ainda, que tal coerção, sentida, por exemplo, ao se atrasar para um compromisso importante, é “de natureza social, posto que é exercida pela multidão sobre o indivíduo, mas também repousa sobre dados naturais, como o envelhecimento” (ELIAS, 1998, p.21).

Uma das instâncias em que a pressão do tempo pode ser claramente identificada é a cidade. Para Maura Verás (2001), pesquisadora da PUC-SP, na cidade contemporânea, explicitada pela metrópole, o tempo materializado é extremamente dinâmico, humanizado e, por isso, não-natural, uma vez que é influenciado pela coexistência de espaços heterogêneos – como zonas rurais, industrializadas, desenvolvidas etc. Apesar disso, ao analisar os diversos contextos urbanos, a autora frisa que os indivíduos e as instituições não praticam o mesmo tempo, mas, sim, “uma temporalidade com conflitos no cotidiano, no qual se exerce o tempo de cada lugar, não só geográfico, como social” (VERÁS, 2001, p.8).

Para o sociólogo italiano Alberto Melucci (2004), a aceleração do tempo nas sociedades contemporâneas pode suscitar três tipos de reações. A primeira, caracterizada pela perda do futuro, implica na impossibilidade de o indivíduo agir no presente, uma vez que o passado, por motivos diversos, paralisa sua atuação. A segunda resposta, de perda do passado, é determinada pela avidez do indivíduo em obter e vivenciar todas as coisas, gerando um comportamento no qual cada nova experiência anula a anterior. Por fim, a terceira e última reação é a do cancelamento do presente, dada a força do projeto de futuro, que retira o sentido do “agora” e o preenche com sentimentos de tensão e tédio.

### **3.3 O Tempo e as Organizações**

Conforme alegam Sylvia Vergara & Marcelo Vieira (2005), os eventos sociais de todos os tempos e, em especial, do tempo contemporâneo, possuem um sentido evolutivo cujo ritmo é determinado pelos processos civilizatórios. Para os pesquisadores, em virtude do avanço das técnicas, do conhecimento e da informação, as sociedades espalhadas pelo



globo desenvolveram percepções de espaço e tempo distintas: “os acontecimentos gerados no interior das civilizações e que representaram etapas de evolução social, econômica e cultural foram projeções no espaço e no tempo que corresponderam a processos espaciotemporais da organização humana” (VERGARA & VIEIRA, 2005, p.109).

A respeito das organizações, Wood Jr (apud VASCONCELOS et al., 2006, p.67) afirma que estas são formadas por um conjunto de símbolos e papéis sociais, tendo suas materialidades concebidas a partir da ação de seus integrantes. Como dissertam Francis Meneghetti e Tais Targa (2004), quase todos os indivíduos estão imersos numa cultura social e organizacional que varia conforme as sociedades. Segundo os estudiosos, cada cultura é responsável por produzir impressões específicas, entre as quais está o tempo, que leva em consideração a carga histórica vivenciada tanto pelo indivíduo quanto por sua coletividade.

De acordo com o sociólogo e ensaísta Robert Kurz, a revolução promovida pelo capitalismo desvinculou a economia da época de todo contexto cultural e de toda necessidade humana. Ao transformar a abstração social do dinheiro num fim em si mesmo, o novo sistema inaugurou a atuação do tempo como medidor da produção, agora convertida em “trabalho” abstrato (KURZ, 1999). Para o pesquisador, a ditadura do então “tempo abstrato” promoveu o surgimento do espaço funcional capitalista, o “espaço abstrato”, que passou a deteriorar o corpo social.

Além disso, na sociedade capitalista, tanto o tempo quanto o espaço “são definidos por intermédio da organização de práticas sociais fundamentais para a produção de mercadorias” (HARVEY, 2001, p.218). Como descreve David Harvey, a percepção do tempo como mercadoria, advinda da Revolução Industrial, tem uma importância irrefutável no êxito das relações de produção e trabalho, uma vez que as práticas temporais e espaciais, nas palavras do estudioso, “sempre exprimem algum tipo de conteúdo de classe ou outro conteúdo social” (Ibidem, p 218).

### **3.3.1 O tempo na lógica capitalista**

David Landes, no contexto da eclosão do sistema capitalista, alega que “a mensuração do tempo foi simultaneamente um signo da criatividade recém-descoberta e um agente e catalisador do uso do conhecimento para a obtenção de riqueza e poder” (LANDES apud HARVEY, 2001, p. 207). No parecer de Harvey (2001), por seu turno, há, na sociedade moderna, diversos sentidos de tempo que se relacionam, como, por exemplo, o “tempo de

família” (HAREVEN apud HARVEY, 2001, p. 188), isto é, o tempo implícito em criar filhos e transmitir conhecimentos, e o “tempo industrial”, que pode controlar o primeiro, alocando e realocando funções a partir do desejo incessante de acumular capital.

A interação entre esses tempos não é, contudo, como demarca Harvey, necessariamente harmoniosa:

Desses diferentes sentidos de tempo podem surgir sérios conflitos [...] O horizonte temporal implicado numa decisão afeta materialmente o tipo de decisão que tomamos. Se queremos deixar alguma coisa no mundo ou construir um futuro melhor para os nossos filhos, fazemos coisas bem distintas do que faríamos se nos preocupássemos apenas com nossos próprios prazeres aqui e agora. Por essa razão, o tempo é usado na retórica política de maneiras confusas. (HARVEY, 2001, p. 188).

Em “Tempo, disciplina de trabalho e capitalismo industrial” (1998), Edward Thompson questiona de que modo a passagem para a sociedade industrial reestruturou os hábitos de trabalho, impondo novos estímulos, disciplinas e uma natureza humana associada à eficiência. Ao ponderar sobre o fato de o tempo natural, nas sociedades camponesas, também determinar os ritmos de trabalho, o pesquisador infere que, nesses contextos, a notação do tempo opera como uma orientação para as tarefas, com “pouca separação entre ‘o trabalho’ e ‘a vida’” (THOMPSON, 1998, p. 271).

Ainda a respeito das sociedades camponesas, Thompson descreve que, nesses grupos, as relações sociais e o trabalho se entrelaçam, de modo que não há grande conflito entre o trabalho e o decorrer do dia. Para os indivíduos habituados ao trabalho marcado pelo relógio, contudo, como o pesquisador sugere, o ritmo camponês pareceria excessivo e desprovido de urgência. Consoante Thompson, isso se deve ao fato de que a orientação pelas tarefas se torna muito mais complexa no cenário em que se emprega mão-de-obra real, posto que a contratação de mão-de-obra real torna visível a transição do trabalho orientado pelas tarefas para o “trabalho de horário marcado”.

A medição do tempo nas fábricas, a partir do instante em que se passou a contratar mão-de-obra, fez com que os indivíduos empregados experimentassem uma distinção entre “o tempo do empregador e o seu ‘próprio’ tempo” (THOMPSON, 1998, p.272). Para o contratante, era necessário vistoriar o tempo de sua mão-de-obra e, assim, garantir que este não fosse desperdiçado. Nesse contexto, portanto, o que se destaca não é mais a tarefa, mas, sim, o valor do tempo, convertido em dinheiro para o empregador. Como declara Thompson, “o tempo é agora moeda: ninguém passa o tempo, e sim o gasta” (Ibidem, p. 272).

Em consonância ao que foi descrito por Thompson, Harvey sublinha que aquele que “define as práticas materiais, as formas e os sentidos do dinheiro, do tempo ou do espaço fixa certas regras básicas do jogo social” (HARVEY, 2001, p. 207). Como assinala o autor, embora, na sociedade capitalista, o dinheiro meça o valor das coisas, tal importância só pode ser apreendida a partir da compreensão sobre como o tempo do trabalho social é alocado. Ademais, Harvey destaca que, embora o dinheiro simbolize tempo de trabalho social, a ascensão da forma-dinheiro moldou o significado do tempo de maneiras importantes e específicas” (HARVEY, 2001, p. 208).

A respeito do controle sobre o tempo de trabalho, Thompson elucida que “o pequeno instrumento que regulava os novos ritmos da vida industrial [o relógio] era ao mesmo tempo uma das mais urgentes dentre as novas necessidades que o capitalismo industrial exigia para impulsionar o seu avanço” (THOMPSON, 1998, p. 279). A atenção ao tempo no trabalho, por sua vez, estava subordinada à necessidade de sincronização exigida pelo ofício. Assim, em contraste com o padrão laboral da vida agrícola e manufatureira, nas quais os homens detinham o controle de suas próprias funções, o surgimento do capitalismo anula a alternância entre os momentos de ociosidade e trabalho, criando uma rotina de atividades voltada inteiramente para a obtenção de lucro (THOMPSON, 1998; HARVEY, 2001).

Em “A corrosão do caráter” (1999), Richard Sennet afirma que, na aurora do capitalismo industrial, não estava claro que a rotina viria a representar algo negativo. Diderot (apud SENNET, 1999, p. 49), por exemplo, acreditava na evolução da rotina à medida que os indivíduos aprendessem a manipular o processo produtivo, sendo, portanto, considerada “um professor necessário” (DIDEROT apud SENNET, 1999, p. 36). O novo capitalismo, por seu turno, tende a recusar tudo o que seja estável ou inflexível, criticando a rotina, a rigidez dos horários e os sistemas altamente burocráticos e hierarquizados. Nesta última conjuntura, a rotina passa a ser interpretada de acordo com o pensamento de Adam Smith: como um processo que “embotava o espírito” (DIDEROT apud SENNET, 1999, p. 36).

Em relação à lógica do tempo métrico, vastamente empregada durante o capitalismo industrial, Sennet expressa que o tempo era minuciosamente calculado por toda a extensão da fábrica, de modo que os supervisores monitorassem as atividades dos empregados e determinassem, a partir disso, os salários, e as punições, que deveriam receber. Havia, além disso, por parte dos contratantes, estratégias para mascarar o tempo trabalhado, associadas a um domínio do saber temporal. Como descreve um operário de Dundee, na Escócia:

Os relógios nas fábricas eram frequentemente adiantados de manhã e atrasados à noite; em vez de serem instrumentos para medir o tempo, eram usados como disfarces para encobrir o engano e a opressão. Embora isso fosse do conhecimento dos trabalhadores, todos tinham medo de falar, e o trabalhador tinha medo de usar relógio, pois não era incomum despedirem aqueles que ousavam saber demais sobre a ciência das horas (DUNDEE apud THOMPSON, 1991, p. 294).

### **3.3.2 O tempo e as organizações na atualidade**

De acordo com Cornelius Castoriadis (apud MENEGHETTI & TARGA, 2004, p.5), a sociedade busca, constantemente, estabelecer limites para o tempo, seja este na ordem empírica, como dado natural; na ordem psicológica, como evidência vivida; ou na ordem transcendental, como condição de experiência do ser. Com base nesta afirmação, Meneghetti e Targa concluem que o tempo se divide em dois âmbitos distintos: um objetivo, a partir do qual ele pode ser cronometrado; e outro subjetivo, que os indivíduos captam “com suas percepções do tempo a partir de uma vivência passada e comparativa” (MENEGHETTI & TARGA, 2004, p. 5).

Wilson Pizza Junior (1997), por seu turno, demarca que o tempo é um tema recorrente na teoria das organizações, sendo, muitas vezes, abordado em cursos de nível superior como sinônimo de “racionalização” (PIZZA JUNIOR, 1997, p. 11). De modo análogo ao que foi discutido no contexto do capitalismo industrial, Pizza Junior observa que a divisão de funções voltadas para a produtividade possibilitou o surgimento de sistemas de organização do trabalho como o taylorismo, o fordismo e o toyotismo; o que, por conseguinte, também suscitou mudanças no conceito de tempo associado às tarefas.

Como descreve o pesquisador:

O imperativo de medir o tempo para diminuir custos e/ou aumentar a produção enseja a criação de processos e técnicas destinados à otimização dos procedimentos nas organizações. Cronogramas, quadros de distribuição de trabalho, [...] são exemplos dos níveis a que pode chegar a preocupação com o "ganho" de tempo. Esse tipo de prioridade é mais do que justificado pelo papel que as organizações exercem em um contexto social dominado por critérios economicistas de produção. Dessa forma, não é de se estranhar que as organizações, na condição de mediadoras do processo de produção e na condição de agentes da sociedade-centrada-no-mercado, adotem um entendimento linear do tempo, elegendo-o como o único representativo das relações sociais (PIZZA JUNIOR, 1997, p.11).

Dando continuidade ao seu pensamento, Pizza Junior afirma que, nas organizações econômicas, predomina um tempo denominado serial, traduzido pela linearidade e pela sucessão ordenada dos eventos. Ademais, ao reconhecer que são os seres humanos a planejar e executar as atividades produtivas, o pesquisador pondera, também, que tal perspectiva temporal é, por extensão, estendida aos indivíduos. Ainda a respeito da construção do tempo no ambiente de trabalho, Meneghetti & Targa (2004, p.6) afirmam que este não pode ser vivido apenas “como um aspecto objetivo, homogêneo, delimitado e comum a todos”, posto que as particularidades de cada tarefa podem exigir adaptações e alterar as concepções de tempo envolvidas.

Consoante Wanda Orlikowski e Joanne Iates (apud VASCONCELOS et al., 2006, p.68), o tempo é experimentado na vida organizacional a partir de um processo de estruturação comum a todas as pessoas do mundo. Destarte, como as pesquisadoras afirmam, as estruturas do tempo são, simultaneamente, produtos e produtoras da ação humana; não estando, por conseguinte, completamente subordinadas ou insubordinadas a esta. Para Vasconcelos et al., um dos méritos desta perspectiva está em reconhecer o papel ativo das pessoas ao criarem condutas segundo suas percepções de tempo, assim como a influência das condições estruturais e externas que escapam ao controle dos indivíduos.

Em sintonia ao que foi descrito por Orlikowski e Iates (apud VASCONCELOS et al., 2006, p.68), Eros Nogueira assevera que:

O uso repetido de certas estruturas temporais (re)-produz e reforça sua legitimidade e influencia na vida organizacional. Elas adquirem a aparência de serem independentes da ação humana e existem objetivamente. Mas essa aparência é de fato resultante da reificação das estruturas temporais pelos atores sociais que as reproduzem em suas práticas sociais cotidianas (NOGUEIRA, 2003, p.3).

A competição baseada no tempo também é uma característica das organizações, as quais elaboram estratégias visando garantir a qualidade do produto no menor intervalo possível. De acordo com George Stalk, em seu artigo “Time -The Next Source of Competitive Advantage”, sobre o modo de produção toyotista, o controle do tempo sobre as atividades e processos corporativos é imprescindível para que as organizações atinjam a liderança nos mercados, uma vez que a regulação temporal, tanto na elaboração quanto na

introdução dos produtos, se revelou uma “fonte de vantagem competitiva”<sup>6</sup> (STALK, 1988, p 46).

Como detalham Guerreiro & Soutes (2013, p. 182), a Gestão Baseada no Tempo, que tem George Stalk como um de seus precursores, “implica o comprometimento de todos os funcionários, de todos os setores da empresa, com o pleno aproveitamento do tempo e qualidade do produto/serviço a ser entregue”, além de exigir a implementação de estratégias administrativas e operacionais que assegurem sua eficiência. Ao diferenciarem a Gestão Baseada no Tempo (GBT) e a Competição Baseada no Tempo (CBT), os autores apontam que a primeira concerne à forma com a qual empresa coordena suas atividades, buscando a redução do tempo; ao passo que a segunda diz respeito às influências do fator tempo sobre as estratégias de negócio da organização.

A Competição Baseada no Tempo enfatiza que o valor estratégico do tempo é baseado em três fontes principais: (i) rápido tempo de resposta influencia um prêmio no preço; (ii) rápida entrega de produtos personalizados atrai mais clientes e encoraja a lealdade à marca e isso resulta em um incremento na participação de mercado; (iii) ciclo rápido de atividades economiza custos, notadamente custos de produção e logísticos, o que resulta em maior margem de contribuição, redução de custos fixos e, portanto, maior lucro (GUERREIRO & SOUTES, 2013, p. 182).

No cenário contemporâneo, por sua vez, caracterizado pela passagem do contexto socioeconômico industrial para o pós-industrial (CASTELLS, 2005), novas tecnologias despontam, inculcando experiências e percepções inéditas sobre o tempo. Nessa nova conjuntura, caracterizada pela interdependência da economia e pelo lugar privilegiado da informação, a rede mundial de computadores cumpre um papel indispensável ao transpor as barreiras físicas, permitindo o diálogo entre entes remotos. Tal interação potencializada, contudo, não favorece somente o alcance das organizações, como também avulta o risco ao qual elas estão submetidas. A crise organizacional, portanto, torna-se ainda mais perigosa.

---

<sup>6</sup> No original: “As a consequence, time became their new source of competitive advantage”. Tradução do autor.

#### 4.0 TEMPO E CRISE EM REDE

Em “A era da informação” (1996), Manuel Castells afirma que as mudanças nas tecnologias informativas e o reordenamento do capitalismo inauguraram um novo âmbito social, a sociedade em rede. De acordo com o autor, esta forma de organização social é caracterizada, entre outros fatores, pela globalização das atividades econômicas de natureza estratégica; por uma “cultura de virtualidade real” (CASTELLS, 2005, p. 413) possibilitada pela mídia, que se supõe onipresente; e, também, pela transformação das bases materiais da vida, o espaço e o tempo, que se transformam, respectivamente, em “espaço de fluxos” e “tempo intemporal”.

Anthony Giddens (1991), por sua vez, admite que os modos de vida produzidos na Modernidade afastam os indivíduos das formas tradicionais de ordenação social. Conforme o pesquisador, os dinamismos da Era Moderna, por exemplo, advêm da separação do tempo e do espaço, em contraste com as práticas do mundo pré-moderno, no qual tempo e espaço eram vinculados e serviam como base para a organização da vida cotidiana. Como descreve o autor, o advento do relógio mecânico foi primordial para o distanciamento entre tempo e espaço, uma vez que sua criação “correspondeu à uniformidade na organização social do tempo” (GIDDENS, 1991, p. 26), sem que as barreiras espaciais intervissem.

Como demarca David Harvey (2001), a compressão do espaço-tempo, que retira a o aspecto processual e histórico desses entes, transformando-lhes em puro valor, tem se acentuado nas últimas décadas, impulsionada, sobretudo, pelo desenvolvimento dos transportes, das tecnologias de informação e das relações de consumo. Nessa conjuntura, em que o tempo se esvazia e o espaço adquire uma existência virtual, a aceleração do ritmo da vida é corroborada, posto que a velocidade se torna uma exigência submetida tanto aos indivíduos quanto à sociedade como um todo. (HARVEY, 2001).

No que tange ao panorama organizacional, a conjuntura da sociedade em rede é, em tese, benéfica para as organizações, pois permite que estas produzam e absorvam conteúdos; adaptem-se às transformações sociais e tecnológicas; e, principalmente, acompanhem as novas demandas do mercado, tornando-se mais competitivas (CASTELLS, 2005). Apesar disso, na dinâmica das crises, o âmbito online opera em sentido contrário, acentuando os efeitos da exposição negativa e reforçando as ameaças à sobrevivência das organizações. Se, como afirma Forni (2009, p.391), no mundo contemporâneo, “todas as crises são globais”, o despreparo, nesse contexto, pode ser fatal.

#### 4.1. O Contexto das Redes

Ao definir os paradigmas que representam “a base material da sociedade da informação”, Castells enumera cinco aspectos. O primeiro deles define a informação como matéria prima, afirmando que as tecnologias são moldadas para agir sobre ela. O segundo fator, por sua vez, diz respeito à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias sobre os modos de existência individual e coletivo. Em terceiro lugar, está a aplicação da “lógica de redes” sobre todo sistema ou conjunto de relações. O quarto enfoque, por seu turno, concerne à flexibilidade, que permite a alteração dos processos e, também, das próprias organizações. Por fim, a quinta característica é definida como o crescimento da convergência tecnológica. (CASTELLS, 2005, p. 108).

Na perspectiva da globalização, por sua vez, Castells descreve que a interdependência entre os mercados financeiros ao redor do mundo, que operam “como um todo em tempo real” (CASTELLS, 1996, p. 288), converge as economias de diversos países em uma única rede descentralizada; dificultando, assim, a regulamentação por parte dos governos. Somado a isso, o pesquisador alega que a mídia e as comunicações, as quais, historicamente, caracterizam uma das esferas mais importantes para a sustentação do poder estatal, também têm experimentado uma nova liberdade, promovida, sobretudo, pelo avanço tecnológico.

A esse respeito, expressa Castells:

A diversificação dos meios de comunicação, a integração de toda mídia em um hipertexto digital, abrindo caminho para a mídia interativa, e a impossibilidade de exercer controle sobre satélites que emitem sinais de comunicação além das fronteiras [...] acabaram destruindo as tradicionais bases de defesa da regulamentação. A explosão das telecomunicações e o desenvolvimento dos sistemas de transmissão a cabo viabilizaram o surgimento de um poder de transmissão e difusão de informações sem precedentes. (CASTELLS, 1996, p.298)

De acordo com o autor, as organizações logo perceberam a amplitude do desenvolvimento tecnológico e não desperdiçaram o ensejo. Nesse sentido, “realizaram-se megafusões e mobilizaram-se capitais em todo o mundo para que se pudesse participar do setor de comunicações, setor esse capaz de estabelecer elos [...] de poder nas esferas econômicas, culturais e políticas” (CASTELLS, 1996, p. 299). Ainda sob este prisma, Castells sublinha que as empresas tiveram de reordenar suas estruturas organizacionais de



modo a se adaptarem “às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica” (CASTELLS, 2005, p. 221).

Idalberto Chiavenato (2010), pesquisador em administração, define as organizações como sistemas abertos, uma vez que se encontram inseridas num processo contínuo e incessante de trocas e permutações com o ambiente; e como sistemas sociais, posto que são constituídas por pessoas que interagem umas com as outras de forma ininterrupta. Consoante o autor, as organizações “nascem, crescem, vivem e morrem, passando por ciclos vitais de crescimento, maturação, expansão, consolidação e declínio como qualquer organismo vivo”, (CHIAVENATO, 2010, p. 40), tendo como propósito a produção de um bem ou serviço que sirva à sociedade.

Ao avaliar os impactos da globalização, Chiavenato admite que, nestas circunstâncias, marcadas pela expansão econômica e pela competição acirrada, o desenvolvimento da Internet e das tecnologias – em especial das tecnologias de informação (TI) – tem mudado não só o relacionamento entre clientes, fornecedores e companhias, como também a própria estruturação interna das organizações. A partir de uma pesquisa realizada pelo próprio autor, Chiavenato elenca sete tendências nas organizações que são resultado do desenvolvimento da Internet:

1. A internet está forçando as organizações a se transformarem [...]
  2. Novos canais estão mudando o acesso a mercados e marcas, provocando a desintermediação dos tradicionais canais de distribuição [...]
  3. A balança do poder está pendendo para o lado do cliente. [...]
  4. A competição está mudando. As organizações [...] estão explorando a Internet para se tornarem mais inovadoras e eficientes.
  5. A marcha dos negócios está mudando radicalmente. [...]
  6. A internet está empurrando as organizações para além de suas fronteiras tradicionais [...]
  7. O conhecimento está se tornando o principal ativo organizacional e a maior fonte de vantagem competitiva [...]
- (CHIAVENATO, 2010, p. 43).

Para Douglas Comer (2016), a Internet, conforme se desenvolvia, mudou de duas formas importantes. Na primeira delas, a velocidade da comunicação se expandiu drasticamente, ficando duzentas vezes mais veloz do que era em sua origem (cf. CROMER, 2016, p. 18). No segundo modo, por seu turno, novas aplicações foram criadas para atender a uma grande demanda da sociedade, confirmando que a Internet não é mais dominada por cientistas e engenheiros, restringindo-se ao âmbito computacional. Como o pesquisador sintetiza: “a disponibilidade de tecnologias de comunicação e computadores de alta

velocidade mudou o foco da Internet de compartilhamento de recursos para a comunicação de propósito geral” (COMER, 2016, p.20).

De acordo com Izidoro Blikstein (apud LOPES et al., 2016, p. 563), as novas tecnologias de informação e comunicação fomentam profundas transformações no modo de perceber e de se apropriar da realidade. O surgimento da Internet, nesse sentido, intensificou não só o uso das tecnologias, como também a velocidade do compartilhamento de informações – verdadeiras ou falsas –, transformando a Web num meio de comunicação mais veloz do que os jornais, as revistas, a televisão e o rádio (MENDES et al., 2016). Na perspectiva das crises, a aparente ausência de filtros no compartilhamento online força as organizações a adotarem estratégias para monitorar o meio virtual e, assim, garantir sua reputação. O tempo, contudo, nunca está em favor da companhia.

#### **4.2. Comunicação de Crise Online**

De acordo com Mario Rosa, na sociedade tecnológica e informatizada contemporânea, a noção de convergência corresponde à façanha técnica de agrupar o universo da informação em tempo real nas telas de televisão, computador e celular. Embora o autor reconheça que a convergência é, de fato, uma proeza, Rosa enfatiza seu caráter ambivalente, afirmando que “muitos têm-se esquecido de que a convergência é uma via de mão dupla [...] Convergência significa dizer que ‘eu vejo o mundo’. A contramão da convergência significa entender que ‘o mundo me vê’” (ROSA, 2007, p. 64).

Nessa conjuntura, como assinala o autor, tudo está em evidência, tanto nossos acertos quanto nossos erros. Compreender e incorporar tal perspectiva, segundo Rosa, é indispensável, visto que:

Estamos muito mais em público do que estávamos até meados da década de 1990. Estamos em público dentro do elevador (a microcâmera registra nossos gestos e a imagem pode viajar pelo mundo). Celulares com câmeras de fotografia e de filmagem são muito mais do que artefatos: são o olhar do mundo, a preços cada vez mais baratos. Câmeras em vias públicas, micro equipamentos, redes mundiais de comunicação: passamos a viver num novo ecossistema, o ecossistema digital. Não somos mais o Homo Sapiens. Somos o Homo Bytens (ROSA, 2007, p. 64).

Ao reconhecer que, neste momento, todos passamos a ser pessoas públicas, o pesquisador afirma que a escala dos erros também mudou. Coisas que, por exemplo,

aconteceram há 20 anos e foram tratadas como pequenos equívocos, poderiam, na atualidade, ter gerado grandes contradições, dada a capacidade das redes de difundir as ocorrências num ritmo sem precedentes. Como Rosa afirma, “todos estão mais próximos de nós. E quando tudo está mais próximo, tudo está maior. Inclusive as transgressões, que estão mais expostas do que jamais estiveram” (ROSA, 2007, p. 65).

Referenciando Zygmunt Bauman, Terra afirma que, no mundo contemporâneo, o tempo tem um caráter efêmero, que penetra as organizações e influencia o tipo de comunicação que realizam (BAUMAN apud TERRA, 2015, p. 207). No meio online, por sua vez, a exigência de atuar segundo a lógica do tempo real inaugura novos modelos de relacionamento que alteram o modo de agir e de se programar das organizações. Surgem, nesse contexto, demandas de participação em redes digitais, forçando as companhias a monitorarem tudo o que é discutido com e sobre elas, em consonância às perspectivas da organização comunicante e falada de Baldissera (2009). Na abordagem do gerenciamento crises, contudo, tal vigilância cumpre uma finalidade ainda maior: a prevenção.

#### **4.2.1 Internet: agravante ou atenuante das crises?**

Ian Mitroff (apud FORNI, 2013, p. 179) considera que “as tecnologias da informação, tais como a internet, a televisão [...] desempenham significativo papel nas crises graves, como na maneira de conduzi-las”. Na avaliação de João José Forni, por seu turno, vivemos hoje na era da visibilidade completa, em que tanto as organizações quanto as pessoas se tornam notícia sempre que uma crise intensa as atinge. Nessa perspectiva, a atmosfera instantânea da mídia, como discorre o autor, suscita julgamentos instantâneos por parte do público, que perde a confiança anteriormente depositada nos governos e nos negócios, principalmente quando as crises envolvem vítimas fatais, esquemas de corrupção, vastos prejuízos etc.

O surgimento e o posterior avanço da Internet, como expressa Forni, não só aumentou o nível das ameaças dirigidas às organizações, como também exigiu destas respostas mais convincentes em um intervalo de tempo menor. Ao comparar as mídias tradicionais ao meio digital, o pesquisador assevera que, num passado não muito distante, as empresas tinham desde um dia até uma semana para se pronunciar sobre determinada questão, posto que o relato, muitas vezes, se limitava à mídia impressa. Com o advento da televisão, em primeiro lugar, as notícias passaram a entrar nos lares das pessoas com requintes do “jornalismo

espetáculo, das imagens impactantes e emoções” (FORNI, 2013, p. 226). A Internet, por seu turno, representou uma revolução ainda maior.

A Internet mudou ainda mais o jogo. As crises acontecem quase em tempo real. As más notícias, geradas por crises ou por grupos de interesse, desafetos políticos ou ativistas são facilmente espalhadas pela web. A Internet não é apenas um canal rápido de informação. Ela democratizou a opinião, dando poder ao consumidor e ao contribuinte. Essa mídia social e cidadã é um componente agravante da crise. Até porque as crises, dependendo da dimensão e da natureza, já nascem com alta visibilidade (FORNI, 2013, p. 226).

Considerando a Internet como um meio de informação instantânea, Forni sublinha que qualquer temática, desde os rumores e denúncias até as reportagens mais aprofundadas, toma a Web de modo imediato. As informações, segundo o pesquisador, vêm de fontes diversas e podem assumir diferentes formatos, como fotografias, textos, vídeos, postagens etc. No entanto, cabe ressaltar que muitos dos usuários desconhecem a origem daquilo que eles mesmos compartilham, o que confere uma falta de credibilidade ao que é divulgado na rede. Por esse motivo, a organização precisa ser rápida em desmentir as notícias ou, quando couber, explicá-las rapidamente. (FORNI, 2013).

No parecer de Roger Bridgeman (apud FORNI, 2013, p. 228), a Internet opera como uma aceleradora das crises, posto que se configura como “uma espécie de meio [...] que realinha o papel e a influência da mídia tradicional, instituições e corporações enquanto está empoderando novos ativistas”, entre os quais está o cidadão médio, que utiliza seu computador para fins pessoais. Além disso, para Bridgeman, a Web concede autonomia até mesmo para que pequenos grupos de interesse promovam impactos em escala global, considerando que esta é “a plataforma perfeita para criar, alimentar e sustentar uma crise” (BRIDGEMAN apud FORNI, 2013, p.228).

Apesar de representar tantas ameaças, Forni admite que a Internet pode ser uma poderosa aliada no gerenciamento de crises, desde que as organizações estejam dispostas a abrir mão de estratégias triviais, como a postagem de notas no site da instituição, e passem a explorar o arsenal de instrumentos oferecidos pela rede. Nesse sentido, são recomendados o envio de e-mails para os públicos estratégicos; a postagem de documentos que revelem o posicionamento da empresa, como cartas de executivo e memorandos; a divulgação de entrevistas, pronunciamentos, discursos oficiais etc. As mídias alternativas, por conseguinte, não podem ser negligenciadas.

Algumas organizações, em pleno século XXI, mantêm sites desatualizados, não cultivam uma audiência, nem possuem estrutura para dar suporte ao site e nem pessoal especializado para operá-lo durante uma crise [...] Como as organizações hoje cresceram de uma forma global, as vulnerabilidades às crises e a necessidade de administrá-las também têm crescido. A Internet tem o potencial de agravar as crises. Não longe, a Internet tem sido o foco principal de muitas das crises corporativas do mundo. (FORNI, 2013, p. 229).

Como descrevem Linda Ellinor & Glenna Gerard, as pessoas costumam reagir muito melhor às incertezas, como no caso das crises, quando estão cientes do que está acontecendo, ainda que as informações sejam apenas parciais ou provisórias. De acordo com as pesquisadoras, o livre trânsito de informações gera confiança por parte dos indivíduos, permitindo-lhes aprender com mais rapidez e trabalhar melhor. Em suma, Ellinor & Glenna afirmam que: “em geral, não é a situação em si que induz o stress: ficamos estressados quando não sabemos o que está acontecendo ou quando nos sentimos enganados. Quanto maior a crise, mais temos que saber”. (ELLINOR & GLENNA apud MANSI et al., 2015, p. 394). As mídias sociais, nessa perspectiva, são uma peça-chave.

#### **4.2.2 A atuação das redes sociais**

Como afirmam Hosseinali-Mirza et al., o uso das redes sociais opera como uma faca de dois gumes, posto que, da mesma forma que elas divulgam informações úteis ao gerenciamento de crises, elas podem, também, criar ou intensificar tais eventos negativos. Como declaram os autores, o livre acesso promovido pelas mídias sociais torna possível que qualquer pessoa produza e distribua conteúdos na rede, apesar de, no contexto organizacional, se um desses temas adquirir uma conotação negativa, as chances de que uma crise se instale são consideráveis. (HOSSEINALI-MIRZA et al., 2015).

No processo de comunicação de crise, as organizações precisam elaborar estratégias que sejam capazes de explicar o ocorrido ao público e, além disso, apresentar uma resposta para o problema em questão. Conforme Timothy Coombs (apud HOSSEINALI-MIRZA, 2015, p.8), as táticas para solucionar as crises têm por objetivo reparar a reputação da empresa e prevenir outros desgastes que possam estar atrelados ao episódio negativo. Desse modo, as redes sociais podem operar como uma plataforma online de comunicação a serviço

das companhias, já que sua estrutura informal permite às empresas transmitir, compartilhar e administrar informações (HOSSEINALI-MIRZA et al., 2015).

Para o pesquisador Matthew Patashnick, a adoção de redes sociais por parte das companhias desempenha um importante papel dentro das instituições, sobretudo na suposta obrigatoriedade das empresas em criar uma comunidade própria, tanto em nível macro quanto em nível micro. Nesse sentido, o autor estabelece que as redes sociais são capazes de fornecer um espaço virtual em que seus membros podem desenvolver conexões psicológicas e emocionais, compartilhando experiências tanto positivas quanto negativas, dado que o poder desse tipo de rede reside, principalmente, em sua capacidade de superar distâncias. (PATASHNICK, 2016)

Segundo Forni, há uma espécie de paranoia em torno das redes sociais, como se as empresas que não participassem deste ambiente virtual simplesmente não existissem. No que diz respeito ao gerenciamento de crises, o autor declara que, em função da realidade tecnológica da atualidade, as redes sociais possuem grande importância dentro da lógica de resposta das companhias. Como demarca o pesquisador, entrar nas redes pressupõe uma série de medidas que visam a interatividade, posto que a presença da organização neste meio indica que ela está disposta a ouvir, escutar e responder. Em uma só palavra: dialogar.

Mudou tudo. No século XXI, para um evento acontecer, passa primeiro pelas redes sociais. Os observadores compartilham a experiência e as organizações precisam estar atentas para intervir rapidamente nesse processo. Com isso, o poder de amplificação dos fatos se multiplicou. E a necessidade de acompanhá-los também. O tempo de postagem de uma opinião sobre uma crise, nas redes, equivale hoje apenas ao tempo da convocação de uma reunião, nos moldes antigos, para discutir a crise (FORNI, 2013, p. 247).

Ainda de acordo com Forni, o fato de as redes sociais representarem uma esfera recente e em constante evolução faz com que muitas organizações se sintam despreparadas para elaborar uma política de uso para esse tipo de mídia. No entanto, o pesquisador enfatiza que, nos dias atuais, as empresas devem estar sempre atentas à possibilidade de qualquer cidadão comum cumprir o papel de jornalista, realizando uma cobertura que pode ser, em muitos casos, mais completa e verossímil. Como o autor conclui, a tecnologia em poder das pessoas comuns altera completamente o alcance das crises, visto que “o poder e a habilidade de controlar a mensagem, prerrogativa das empresas bem preparadas, se não acabaram, foram muito reduzidos” (FORNI, 2013, p. 249).

Na avaliação de Patashnick, as mídias sociais alteraram o processo de comunicação de crises ao integrar o compartilhamento online, as redes sociais e a contribuição colaborativa. A influência das redes sociais, por sua vez, é potencializada a partir da sua capacidade de alcançar públicos extensos, estimular a formação de impressões e permitir que seus usuários compartilhem informações. Nesse sentido, pode-se inferir que um plano de administração de crises competente, considerando a dinâmica da Web, deve ser baseado num bom relacionamento entre a companhia e seus públicos, segundo a construção de mensagens confiáveis e honestas (VEIL et al. apud PATASHNICK, 2016, p. 23).

Ainda segundo o autor, em virtude de os serviços de comunicação e informação terem evoluído, acompanhados pelo desenvolvimento da Web e, posteriormente, da Internet móvel, as organizações perceberam a oportunidade de criar uma interação entre suas mensagens oficiais e o conteúdo produzido pelos usuários da rede. Todavia, em consonância ao descrito por Forni, Patashnick admite que a sensação de despreparo leva muitas companhias a não explorarem o meio digital. No parecer de Patashnick, entretanto, é necessário que as organizações continuem insistindo no uso das mídias e redes sociais, uma vez que elas são imprescindíveis tanto para averiguar o que está sendo dito sobre a empresa quanto para determinar o que deve ser feito.

A respeito das mídias sociais, esclarece Patashnick:

A capacidade viral das mídias sociais deve ser completamente explorada pelos gestores da comunicação de crise, que precisam alcançar [seus] públicos rapidamente. Entretanto, quando uma cacofonia de outras vozes se amontoa no espaço compartilhado das mídias sociais, vozes oficiais precisarão lutar para serem ouvidas (Freberg, 2011). [...] A capacidade organizacional de possuir uma mídia social oficial deve [ser] primária. Essencialmente, para elevar a primazia de uma mensagem de mídia social, a fonte oficial deve ser uma das primeiras e uma das mais sonoras, e reivindicar as marcações sociais associadas com o evento (PATASHNICK, 2016, p.25).<sup>7</sup>

Retomando a discussão das redes sociais, Forni sublinha que as empresas desprovidas de estrutura orgânica para monitorar a esfera online acabam por contratar consultorias especializadas, em função da necessidade de vigilância sobre o âmbito virtual.

---

<sup>7</sup> Tradução do autor: *The viral capacity of social media must be fully exploited by crisis communication managers who have to quickly reach audiences. However, when a cacophony of other voices crowds the shared social media space, authoritative voices will struggle to be heard (Freberg, 2011). [...] The organizational capacity to own an official social media message must primary. Essentially, to raise the primacy of the social media message, the authoritative source must be one of the first and one of the loudest, and lay claim to the social tagging associated with the event.*

Além disso, de acordo com o pesquisador, em situações de crise, os públicos de interesse – também chamados de *stakeholders* –, não estão preocupados com quem está administrando a área de relacionamento, uma vez que “eles simplesmente querem respostas claras e consistentes. E a empresa precisa dar essas respostas” (FORNI, 2013, p. 249).

Apesar de ressaltar a importância do gerenciamento de crise nas redes sociais, Forni chama atenção para a necessidade de algumas precauções, como o fato de que as empresas que empregam técnicos, ou consultorias, para monitorar suas redes não devem se basear apenas no nível de conhecimento em mídias sociais ou em tecnologias da informação por parte dos contratados. É mandatório, acima de tudo, que o profissional conheça a atuação das relações públicas, já que, no contexto das crises, é imprescindível reconhecer não só os benefícios que as redes oferecem, como também todos os riscos que os seus usos representam. (FORNI, 2013).

Uma das estratégias enfatizadas pelo autor no gerenciamento de crises online é, como foi discutido anteriormente, também aplicável às mídias tradicionais: ser proativo (FORNI, 2009, 2013). Como Forni sublinha, é necessário que a organização crie conteúdos sobre a crise de modo a combater versões exageradas e equivocadas que circulam pelas redes, passíveis de serem replicadas na mídia tradicional. Por fim, o pesquisador salienta que é preciso compreender que, embora haja uma crise trafegando pelas redes sociais, a organização não pode supor que seu posicionamento deva ser restrito ao âmbito online, visto que nem todos os afetados pela crise se encontram, necessariamente, nas redes sociais (FORNI, 2013).

Como expressa Rosa:

Estamos todos expostos em níveis de detalhes cada vez menores. É preciso, então, planejar e prever a possibilidade de danos a reputações, no mínimo, no mesmo grau em que elas já estão expostas. Gerir reputação, nos dias de hoje, significa, em primeiro lugar, compreender o ecossistema digital ao nosso redor e, com base nessa compreensão, agir sobre as variáveis da prevenção. Essa é a resposta prática para romper os grilhões dos velhos condicionamentos, na questão da imagem e da reputação (ROSA, 2007, p.65).

Embora, como foi apresentado ao longo deste estudo, a prevenção seja a medida mais recomendada para lidar com as crises, ela, em muitos casos, não é implementada, de modo que as organizações precisam improvisar ações para reverter a crise. É, nessa perspectiva, uma verdadeira “luta contra o tempo”, que, no âmbito virtual, apresenta características



distintas das que são observadas em outros meios. Saberiam as organizações enfrentar um inimigo tão efêmero?

### **4.3. A Utopia do Instantâneo**

O termo utopia, cunhado pelo jurista, sociólogo e historiador inglês Thomas More, deriva das palavras gregas οὐ (não) e τόπος (lugar). Nesse sentido, o conceito, que originalmente designa uma espécie de “não lugar”, foi utilizado, na obra homônima de More, para descrever uma ilha fictícia, de localização indefinida, na qual a sociedade havia atingido um grau desenvolvimento ideal, tendo superado há muito tempo os problemas que ainda assolavam as cidades europeias, tais como a concentração desigual de terras e a intolerância religiosa. (MORE, 2004).

Dênis de Moraes, em seu ensaio “Imaginário social, hegemonia cultural e comunicação” (2009), questiona que tipos de utopia seriam aplicáveis numa sociedade imersa em desigualdades aterradoras e que, supostamente, se acostumou a manifestar seus anseios por meio do consumo exagerado. Ao referenciar Leandro Konder e Russell Jacoby, Moraes expressa que, na contramão do comodismo antiutópico, tais autores restabelecem a noção de esperança latente nas utopias, demarcando que “elas são necessárias para reviver a imaginação política da sociedade [...] reerguendo convicções e questionamentos que o imediatismo intencional de telas e monitores neutraliza ou menospreza” (KONDER & JACOBY apud MORAES, 2009, p. 34).

Citando a obra “O Princípio esperança”, de Ernest Bloch, o pesquisador sublinha que Bloch considerava a verdadeira utopia isenta de caráter fantasioso ou abstrato, não sendo, portanto, reduzida a mero produto da imaginação fortuita (BLOCH apud MORAES, 2009, p.34). Nesse sentido, Moraes afirma que a utopia se torna viável a partir do instante em que manifesta o desejo explícito dos sujeitos em operar mudanças na vida cotidiana. Ao alegar que a utopia representa um “sonhar para frente”, Moraes declara que “percebendo as contradições atuais, vislumbramos horizontes de superação, que expressam, em determinada situação histórica, as relações concretizadas pelos homens em suas vivências, seus conflitos e seus anseios particulares ou coletivos” (MORAES, 2009, p.34).

Em seu uso rotineiro, por sua vez, a palavra utopia representa, para além dos sentidos de “sociedade ideal” e “sonhar para frente”, as ideias de ilusão, fantasia e realização impossível. De acordo com Bauman (apud LIMA et al., 2016, p. 93), a sociedade, marcada

pela globalização, se encontra imersa num tempo instantâneo e sem substância que é, também, “um tempo sem consequências”. Na lógica do gerenciamento de crises, todavia, em contraste com o que Bauman admite, o tempo é um fator determinante no êxito, ou fracasso, das organizações. Seria possível, nesses termos, administrá-lo?

#### **4.3.1 A visão estratégica do *timing***

Como descreveram Guerreiro & Soutes (2013), a Gestão Baseada no Tempo (GBT) requer a cooperação da empresa como um todo para, assim, usufruir plenamente do recurso temporal. Embora este método tenha sido elaborado visando aprimorar o desenvolvimento de produtos e serviços da companhia, no panorama do gerenciamento de crises, ter o controle sobre o tempo é uma condição determinante para que organização possa reverter seus quadros desfavoráveis. Considerando, igualmente, a perspectiva da Competição Baseada no Tempo (CBT), na qual as empresas devem construir estratégias a partir do prazo disponível, cabe uma questão: se o *timing* é escasso, estariam as organizações disputando contra si mesmas?

Em relação ao pronunciamento acerca das crises, de acordo com Forni, as organizações devem estar atentas a fatores como onde, quando e de que modo a declaração será conduzida para, posteriormente, ser repassada à opinião pública. Segundo o pesquisador, a exigência de que as organizações apresentem uma resposta para a crise em um curto intervalo de tempo enaltece o papel estratégico da comunicação, que é determinante para impor ritmos e condutas a serem seguidas pela empresa. Nas palavras do autor, “não há como administrar a crise sem levar em conta o requisito da comunicação” (FORNI, 2013, p. 133).

Forni declara também que, por mais que o plano de comunicação de crise de uma organização seja bem estruturado, seu êxito depende, em última instância, do *timing* das informações. É necessário, nesses termos, eliminar a burocracia, a lentidão e as incertezas sobre o que deve ser feito, principalmente em função da velocidade imposta aos meios digitais. Sobre a obrigatoriedade de se reportar com rapidez, o autor adverte, contudo, que esta não deve ser confundida com precipitação, uma vez que antecipar-se a um evento crítico pode, em determinados casos, culminar no seu agravamento. (FORNI, 2013).

Uma comunicação pode ser precipitada, se for construída com inconsistências e invasivas, porque inexistem ainda informações ou porque, deliberadamente, a empresa quer sonegar informações sobre a crise. Ou quando o processo não está concluído; há ainda muitos pontos a serem apurados; ou quando a organização, pressionada pelo CEO, pelo governo ou pela sociedade, concorda em dar explicações sem ter feito uma apuração rigorosa (FORNI, 2013, p. 133).

Como descreve Timothy Coombs, o *timing* se refere ao intervalo de tempo que a empresa possui até publicar informações que reconheçam a existência da crise. Nessa perspectiva, o autor menciona o conceito de *stealing thunder* (COOMBS, 2014, p. 144), que pode ser entendido, grosso modo, como a estratégia de “se adiantar em relação aos inimigos”. O *stealing thunder*, consoante Coombs, constitui uma vantagem obtida pelas organizações quando estas se antecedem em relação aos demais meios na divulgação da crise, visto que “as pesquisas sobre *stealing thunder* demonstram consistentemente que uma crise inflige muito menos danos reputacionais [...] quando a organização é a fonte inicial de notícia sobre a crise”<sup>8</sup> (COOMBS, 2014, p. 144).

Com base nos estudos de Coombs (apud CLAEYS & CAUBERGHE, 2011, p. 83), An-Sofie Claeys e Verolien Cauberghe alegam que as organizações devem planejar sua reação à crise com base nas responsabilidades atribuídas a elas. Desse modo, em casos de crises previsíveis, por exemplo – ainda que, para Forni, as crises sejam, quase sempre, previsíveis –, os gestores devem recorrer a ações de “reconstrução amável”<sup>9</sup> (CLAEYS & CAUBERGHE, p. 84), como pedir desculpas. Por outro lado, nos episódios que acarretaram vítimas, mas a organização não é responsável, deve-se aplicar “estratégias defensivas e de negação”<sup>10</sup> (Ibidem, p. 84).

A respeito do *stealing thunder*, Claeys & Cauberghe ponderam que esta manobra configura uma ação proativa na lógica do *timing* da crise, posto que, ao anunciar suas adversidades antes que a mídia ou seus concorrentes o façam, a organização estará atenuando os prejuízos que o episódio pode trazer. De outro modo, citando Thomas Mauet (apud CLAEYS & CAUBERGHE, 2011 p. 84), as autoras alegam que, se a organização preferir não divulgar informações que a incriminem, seus adversários, certamente, o farão, provocando um impacto muito maior.

---

<sup>8</sup> Tradução do autor: *Stealing thunder research consistently demonstrates that a crisis inflicts significantly less reputational and other damage to an organization when the organization is the source of the initial report about the crisis.*

<sup>9</sup> Tradução do autor: *accommodating rebuild strategies.*

<sup>10</sup> Tradução do autor: *defensive denial strategies.*

Ao traçar o histórico dos estudos focados no *timing* da crise, Claeys & Cauberghe assinalam que as estratégias de hoje se originam das pesquisas em ações judiciais. Neste primeiro momento, foi constatado que os réus que se antecipavam em suas confissões eram tidos como sendo menos culpados do que aqueles que, simplesmente, se defendiam. De modo análogo a esta experiência, os estudos em comunicação de crise averiguaram que as organizações que aplicavam estratégias baseadas no controle do *timing*, como o *stealing thunder*, eram percebidas como mais confiáveis do que aquelas que agiam somente após a disseminação da crise. (CLAEYS & CAUBERGHE, 2011).

Dissertando sobre a questão do *timing*, Forni reconhece que, ao tomar a iniciativa de esclarecer o problema, a organização deve agir da forma mais objetiva e transparente possível, uma vez que tal atitude, além de acalmar o público, reduz o alcance da cobertura pela mídia. Destarte, ao divulgar todas as informações sobre a crise em primeira mão, a companhia deixa pouco ou, basicamente, nada a ser explorado. Ademais, cabe destacar que tal ação proativa das empresas, além de demonstrar respeito para com seus públicos, contribui para mitigar a propagação de boatos e, assim, restabelecer a confiança nos negócios. (FORNI, 2013).

Ainda em relação a este panorama, o autor salienta que um erro estratégico capaz de acentuar a crise nas organizações está em supor que, ao não responder às demandas da mídia, a empresa estaria ganhando mais tempo para preparar sua resposta. Na avaliação de Forni, longe de fazer com que o jornalista abandone sua pauta, negligenciar o repórter dará liberdade para que ele tire suas próprias conclusões sobre o fato. Por conseguinte, o pesquisador recomenda às organizações apresentar, o quanto antes, uma versão plausível do ocorrido, rompendo com a crença de que os jornalistas são incapazes de realizar a apuração da crise sem o apoio da empresa.

Retomando o debate sobre o *timing*, entre as diversas explicações para os efeitos positivos das estratégias de controle do tempo está a hipótese de que, a partir do instante em que a organização comunica a seus públicos de interesse sobre a crise, estes recebem um impacto menor do ocorrido. Outra possível justificativa, em concordância ao que foi descrito por Forni, consiste em considerar que as estratégias voltadas para o *timing* permitem às organizações direcionar o rumo da crise, atenuando, assim, sua gravidade. (WILLIAMS et al. apud CLAEYS & CAUBERGHE, 2011, p. 84).

Novamente de acordo com Forni, a partir do momento em que a Internet passou a constituir a comunicação das organizações, o padrão de resposta nos momentos de crise

também foi alterado. Como foi anteriormente discutido, se, no contexto das mídias tradicionais, as empresas tinham um intervalo de tempo razoável para apresentarem suas versões do ocorrido à imprensa, na esfera virtual, por seu turno, “quanto mais demorar uma organização para pôr uma versão da crise nas redes, deixará mais tempo para a opinião pública colher informações de outras fontes” (FORNI, 2013, p. 251).

É preciso lembrar, como sublinha o autor, que “as mídias sociais são um meio e não um fim” (FORNI, 2013, p. 252). Nesse sentido, manter todos os públicos de interesse informados, seja pelos meios tradicionais, seja pela rede online – que opera segundo a perspectiva do tempo real –, não é uma alternativa ou meta das organizações, mas, sim, um imperativo: a constante atualização. Desse modo, é preciso estar ciente de que “as redes sociais não podem ser encaradas como um modismo ou apenas [...] como alternativa de resposta à crise. Não se trata mais de uma opção. Mas de exigência do mercado” (FORNI, 2013, p. 252).

#### **4.3.2 Tempo e velocidade**

Para Muniz Sodré (2009, p.100), a contemporaneidade tecnológica tende a mudar o caráter do tempo, uma vez que, sob a pressão das novas práticas na Web, considerada uma “mídia instantânea”, o público, antes visto como mero receptor, passa a ser reconhecido, também, como fonte emissora de informações. Além disso, ao analisar a Internet como “mídia pessoal”, Sodré demarca que os blogs, ou demais fontes de natureza particular<sup>11</sup>, intervêm nos discursos circulantes, o que, por seu turno, acaba por agir sobre a pauta jornalística tradicional.

Com a Internet, entretanto, emerge uma outra lógica [...] que desloca para o receptor grande parte do poder de pautar os acontecimentos [...] Na medida em que as novas tecnologias configuram a escrita no sentido de um papel mais ativo por parte do leitor e alteram o código de leitura – esta é definitivamente uma prática plural: sonora, visual e auditiva –, mudam igualmente os critérios da pontuação rítmica [do tempo] (SODRÉ, 2009, p.101).

Se repensada no panorama das crises, esta perspectiva descrita pelo autor revela como as ameaças podem surgir de contextos difusos, o que, mais uma vez, ressalta a

---

<sup>11</sup> Como são, atualmente, as redes sociais e os aplicativos de compartilhamento. (N.A.)

pertinência das dimensões da “organização comunicante” e “organização falada” propostas por Baldissera (2009). Monitorar as redes, dessa forma, é um processo fundamental para aferir os riscos aos quais as organizações estão se expondo, o que lhes possibilita agir antes que a crise se espalhe no âmbito online, chamando atenção das mídias tradicionais.

Num mundo organizado em rede técnica, como Sodré assinala, as experiências das ordens habitual do tempo e da ordem temporal sucessiva se modificam profundamente, sendo substituídas pela simultaneidade e pela hibridiza o. Ao resgatar as conclusões da teoria da relatividade de Einstein, o pesquisador alega que tanto o tempo quanto o espaço se tornaram elásticos, de modo que, se a velocidade for aumentada, o tempo também se dilata. Assim, Sodré admite que este fenômeno “  precisamente o tempo real, ou seja, a aboli o das distâncias, dos prazos, assim como dos tempos mortos [...] pelos dispositivos técnicos integrados em nossa ambiência cotidiana” (SODRÉ, 2009, p. 102).

A respeito do tempo e da comunica o na esfera das redes, expressa Castells:

O novo sistema de comunica o transforma radicalmente o espaço e o tempo, as dimensões fundamentais da vida humana [...] O tempo   apagado no novo sistema de comunica o já que passado, presente e futuro podem ser programados para interagir entre si na mesma mensagem. O *espaço de fluxos e o tempo intemporal* são as bases principais de uma nova cultura, que transcende e inclui a diversidade dos sistemas de representa o historicamente transmitidos: a cultura da virtualidade real, onde o faz-de-conta vai se tornando realidade. (CASTELLS, 2005, p. 462).

No tocante ao conceito de “tempo intemporal”, Castells pondera que, na estrutura da sociedade contemporânea, o tempo, que costumava ser localizado e cronológico, passou a ser fragmentado e relativizado segundo os contextos sociais. Em outras palavras, essa profunda transforma o   resultado da “mistura de tempos para criar um universo eterno que não se expande sozinho, mas que se mant m por si só [...] tempo intemporal, utilizando a tecnologia para fugir dos contextos de sua existência”. Ademais, como o pesquisador descreve, este tempo se apropria dos recursos tecnológicos de maneira seletiva, visando agregar somente aquilo que seja proveitoso ao “presente eterno”. (CASTELLS, 2005, p. 526).

Ao interpretar o tempo como valor, Castells reconhece que a explica o para o fluxo vultoso de transa es comerciais reside na velocidade com que esses processos acontecem. A velocidade, sob essa  tica,   determinante para gerar lucros ou prejuízos   organiza o, visto que a rapidez do sistema   um dos sustentáculos de sua funcionalidade. Como afirma

Sylvia Moretzsohn, “a velocidade é uma característica do capitalismo, resumida na expressão ‘tempo é dinheiro’” (MORETZSOHN, 2002, p.19), o que, por sua vez, vai ao encontro das perspectivas de Thompson (1991) e Harvey (2001), anteriormente debatidas, sobre a monetização do tempo.

Considerando o panorama da suposta “aceleração do tempo”, Moretzsohn declara que esta premissa se expande para todos os aspectos da vida pública, gerando – no jornalismo, em especial – uma supervalorização da velocidade (MORETZSOHN, 2002). Nesse sentido, a exigência imposta pelas redações para que os jornalistas acompanhem o “tempo real”, como assinala a pesquisadora, radicaliza a corrida contra o tempo, induzindo os profissionais a preconizarem a rapidez da publicação em vez de se aterem ao rigor das apurações.

Moretzsohn sublinha, ainda, que a rotina da velocidade no contexto da notícia salienta a dicotomia entre o que é prometido e o que, de fato, se cumpre. Tomando o depoimento da jornalista Mariana Mainenti sobre a percepção do trabalho desenvolvido por ela e por seus colegas, na esfera do jornalismo online, a pesquisadora assinala:

Não raro o resultado era um material incompleto, fragmentado, baseado em um jornalismo declaratório e oficialesco, pela falta de tempo para se checar e aprofundar informações. Parecia-me, então, um tanto histérica e desprovida de sentido a correria das horas anteriores (MAINENTI apud MORETZSOHN, 2002, p. 136).

Se aplicarmos esse panorama ao âmbito do gerenciamento de crises, conclui-se, de modo análogo, que a pressa e a exigência por estratégias imediatas, capazes de reverter o impacto negativo do evento, podem, em vez disso, acarretar deslizos que agravarão a vulnerabilidade da empresa. Desse modo, reforçando a orientação de Forni para que companhias não tomem atitudes precipitadas, é fundamental que, no cenário da crise, a organização não desperdice seu *stealing thunder* com informações imprecisas ou equivocadas, visto que uma retratação, dificilmente, produzirá o mesmo efeito que um pronunciamento inicial coerente.

De acordo com Muniz Sodré (2009, p. 106), “o período de um dia na internet é suficientemente longo para a disseminação de um conteúdo específico pelo mundo inteiro”. Nessa lógica, como assinala o pesquisador, os conteúdos dos acontecimentos tornam-se profundamente inferiores ao efeito dos meios de difusão, confundindo-se, às vezes, com a

quantidade de cliques que recebem na rede. Na tecnocracia ocidental, em que a mídia dispõe de liberdade política e mercadológica, a informação, para Sodré:

Tende a ser pontuada por sua própria operatividade técnica (a velocidade de transmissão) e pelas características de instantaneidade, espaço ilimitado e baixo custo da rede cibernética. Ou seja [...] chegou-se a uma tecnologia de representação do mundo *aparente* mais comprometida com os valores de seu próprio funcionamento técnico (velocidade e mercado) do que com os valores da *Polis* humanista (SODRÉ, 2009, p. 107).

Lidar com a crise, na avaliação de Coombs (2014, p.112), implica, também, na habilidade de suportar as pressões do tempo, visto que tais circunstâncias requerem, acima de tudo, urgência. Tomando em consideração a dinâmica das redes, nas quais tudo circula de modo imediato, a necessidade de alinhar a rapidez das respostas ao rigor da apuração se torna maior, evidenciando que reagir às crises é uma proeza complexa e cuja imprecisão pode acarretar novos prejuízos. Dito isso, cabe avaliar: seria a reação instantânea, de fato, uma possibilidade concreta, ou se trataria, no fundo, de uma mera utopia?



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em *Guerra e Paz*, um dos romances mais célebres do escritor Leon Tolstói, Mikhail Kutuzov, general-chefe do exército russo, declara ao príncipe André que nada vale tanto quanto dois soldados: tempo e paciência. A pesquisa realizada nesta monografia, a partir do que foi demonstrado, tende a confirmar a declaração de Kutuzov, embora reconheça, ao mesmo tempo, que, em momentos de crise, a necessidade de agir com urgência obriga as organizações a escolherem somente um dos combatentes: ou a paciência, para se planejarem; ou tempo, para agirem.

Como foi discutido ao longo do texto, as empresas devem se planejar com antecedência, antes de a crise surgir, uma vez que, após sua eclosão, é mandatório tomar atitudes rápidas, com vistas a evitar que a ameaça se alastre. Ademais, os danos à reputação organizacional configuram o maior risco que as crises simbolizam, o que, por seu turno, reforça a pertinência da comunicação integrada, responsável por estabelecer diretrizes que orientem o funcionamento da companhia em níveis endógeno e exógeno; culminando, conseqüentemente, numa melhor preparação diante de problemas.

Reagir de modo imediato, além disso, também pode ser prejudicial, caso as empresas não tenham consultado os setores estratégicos de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, responsáveis por mediar o discurso oficial da companhia e por acompanhar as impressões do público a seu respeito. Nesses termos, o pleno funcionamento das áreas de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas em meio às crises é fundamental para que as respostas da empresa sejam, além de bem elaboradas, precisas, atingindo amplamente os públicos-alvo e resguardando, assim, a credibilidade da organização.

É necessário lembrar, além disso, que as crises, por natureza, chamam atenção da mídia, instaurando climas de incerteza e de insegurança dentro da companhia. A comunicação, nesse sentido, opera como um instrumento imprescindível para que a normalidade seja restabelecida, devendo, para tanto, ser feita de forma honesta e transparente, sem ocultar quaisquer informações importantes e se comprometendo, também, a tomar as providências necessárias para amparar todos os prejudicados pelo evento.

É nessa perspectiva que a crise, para além de uma ameaça à sobrevivência da companhia, se mostra, também, como uma valiosa oportunidade para que a empresa se fortaleça diante da opinião pública. Ao demonstrar competência e compromisso em meio a um episódio delicado, no qual todos os olhares estão direcionados para si, a organização

ratifica seus valores e sua capacidade para competir no mercado. Tomar o controle da crise, todavia, exige rapidez, o que leva muitos gestores a privilegiarem o tempo em relação à paciência.

O tempo, como foi detalhado, é um elemento estruturante das sociedades, servindo a propósitos de orientação, coerção e produção. O melhor exemplo da orientação temporal se dá através da disseminação do relógio e dos calendários, que determinam momentos exatos dentro do fluxo constante do devir. Ironicamente, o relógio e o calendário são, também, os mecanismos que melhor ilustram a ação coercitiva do tempo, visto que, na vida cotidiana, a imposição de datas e horários específicos faz com que os indivíduos não possam escapar à ordem temporal.

O valor do tempo como produção, por seu turno, está ligado, principalmente, ao surgimento do capitalismo, momento em que os trabalhadores vindos dos campos e das oficinas tiveram de se adaptar aos ritmos cada vez mais velozes das fábricas. Nessa conjuntura, tempo e dinheiro passaram a ser diretamente associados, ainda que tal relação tenha beneficiado apenas os empregadores. Com o avanço das organizações, por sua vez, as estruturas do tempo também se alteraram, tornando-se, além de produtos, produtoras da ação humana. É nesse sentido, por exemplo, que emergem as perspectivas da Gestão Baseada no Tempo (GBT) e da Competição Baseada no Tempo (CBT)

Ao iniciar o debate a respeito das redes, o presente estudo buscou ilustrar como a modernização das tecnologias, que impulsionaram o processo de globalização, alteraram as perspectivas de tempo e espaço até então vigentes. Nesse novo cenário, em que a Internet desempenha um papel categórico, tanto o tempo quanto o espaço passam a operar de modo abstrato, pautados numa ideia de imediatismo que pressupõe a inexistência de barreiras físicas. O tempo, desse modo, associado à ideia de velocidade, passa a ser ainda mais valioso e crucial para a definição de estratégias no tocante ao gerenciamento de crises.

A teoria da relatividade de Einstein, elaborada nas primeiras décadas do século XX, promoveu uma revolução ao romper com o tempo absoluto de Newton, admitindo, pela primeira vez, que o tempo era uma percepção individual, e não um juízo irrefutável. Este apontamento do cientista alemão, contudo, não parece ter a mesma aplicabilidade no âmbito online, em que a velocidade das informações figura pertencer à ordem do instantâneo, de modo que dois usuários, em polos opostos do globo, podem receber um mesmo conteúdo simultaneamente, desde que disponham de uma boa conexão.

Destarte, o gerenciamento de crise na contemporaneidade, em vista do cenário tecnológico, alicerçado, sobretudo, na dinâmica das redes, exige cada vez mais rapidez e precisão por parte de seus gestores. Assim, conceitos como *stealing thunder*, referente à vantagem adquirida pela organização ao comunicar sua própria crise antes dos demais; e *timing*, relacionado ao intervalo de tempo que a empresa possui até publicar informações sobre a crise, são basilares. É necessário frisar, contudo, que as companhias não devem se deixar seduzir pela potência velocidade; devendo, sobretudo, realizar uma boa apuração, capaz de atender às demandas da opinião pública e da mídia. Nesse sentido, tempo e paciência, como afirmou o general-chefe Kutuzov, voltam a ser indispensáveis.

A pesquisa realizada nesta monografia admite que a questão do tempo associado ao gerenciamento de crises ainda pode ser explorada sob diversos primas, uma vez que o debate não se encerra enquanto ambos continuarem a compor e a definir o cenário social. Dessa forma, pesquisas que considerem o tempo de reação humana em momentos de crise; as dimensões temporais em lugares não abastecidos pela Internet; e a aplicabilidade da teoria relativista do tempo no âmbito virtual despontam como possíveis horizontes para futuros trabalhos interdisciplinares.

Por fim, o estudo reconheceu que a prevenção, como declaram diversos autores, é a melhor estratégia para enfrentar situações de crise. Todavia, para as ocasiões em que tal preparo não foi possível, tendo em vista a importância que o tempo adquire nesta conjuntura, a pesquisa sugere, como última recomendação às empresas, uma sabedoria popular bastante conhecida. Desse modo, em cenários de crise deflagrada, nos quais as companhias precisam agir depressa, é fundamental que as organizações se lembrem de que, como dizem, “é melhor saber por mim do que pelos outros”.

## 6. REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, Ana Luisa Castro; NUNES, Dário Arantes. “Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações”. In: Revista *Organicom*. São Paulo, n° 7, jul/dez 2007, pp. 259-279.
2. ANDRADE, Cândido T. S. “História das Relações Públicas nos Estados Unidos e Europa”. In: *Para entender Relações Públicas*. 4º ed. São Paulo: Loyola, 2003, pp. 55-62.
3. BALDISSERA, Rudimar. “Por uma compreensão da comunicação organizacional”. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2008, pp.31-50.
4. BALDISSERA, Rudimar. “Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade”. In: Revista *Organicom*. São Paulo: v. 6, n. 10/11, pp. 115-120, 2009.
5. BARROS, Antonio; BERNARDES, Cristiane; LIMA, Maria Érica; MATOS, Priscila. “Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil”. In: 7º Encontro Nacional de História da Mídia. ALCAR – Associação Brasileira de Pesquisadores da História da Mídia. UNIFOR, Fortaleza/CE, 2009.
6. MARTINS, André Ferrer. “O tempo (presente) na Física”. In: BRUNI, José Carlos; MENNA-BARRETO, Luiz; MARQUES, Nelson (Orgs.). *Decifrando o tempo presente*. São Paulo: Editora Unesp, 2007, pp. 169-198.
7. CARDOSO, Onésimo de Oliveira. “Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos”. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, 2006, pp. 1123-1144.
8. CARNEIRO, Marcelo Carbone. “Considerações sobre a idéia de tempo em Sto. Agostinho, Hume e Kant”. In: Interface – Comunicação, Saúde, Educação: Botucatu, v. 8, n° 15, pp. 221-232.
9. CASTELLS, Manuel. “Um Estado destituído de poder?”. In: *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1996, pp. 287-305.
10. \_\_\_\_\_. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 8º ed., 2005.

11. CHAPARRO, Manuel Carlos. "Cem Anos de Assessoria de Imprensa". In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*. São Paulo, Atlas, 2º ed., 2003, pp. 33 – 51.
12. CHIAVENATO, Idalberto. "O Mundo das Organizações: Globalização, Tecnologia, Diversidade e Ética". In: *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, pp. 23-58.
13. CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: como fazer*. Summus Editorial, 2003.
14. COMER, Douglas. "Tendências da Internet". In: *Redes de Computadores e Internet*. Porto Alegre: Bookman, 2016, pp. 17-24.
15. COOMBS, Timothy. "The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research". In: *Business Horizons*, Bloomington, 2014, pp. 141-148.
16. \_\_\_\_\_. "Crisis Recognition". In: *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Florida: Sage, v.4, 2015, pp. 109-130,
17. DAHMEN, Silvio R. "O que é o tempo". In: *Filosofia ciência & vida*, São Paulo, vol. 7, 2007, pp. 46-54.
18. D'AMARAL, Marcio Tavares. "Sobre tempo: considerações intempestivas". In: DOCTORS, Marcio (Org.). *Tempo dos tempos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003, pp. 15-32.
19. ELIAS, Nobert. *Sobre o tempo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998
20. FERRARI, Maria Aparecida. "Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos". In: KUNSCH, Margarida M. K (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016, pp. 139-159.
21. FORNI, João José. "Comunicação em Tempo de Crise". In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*. São Paulo, Atlas, 2º ed., 2003, pp. 387-414.
22. \_\_\_\_\_. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas, 2013.
23. GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: EdUnesp, 1991.

24. GOLDHABER, Gerald M. *Organizational communication*. Madison: Brown & Benchmark, 1993.
25. GUERREIRO, Renato; SOUTES, Dione. “Práticas de Gestão Baseadas no Tempo: um estudo em empresas no Brasil”. In: *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, v. 24, n. 63, 2013, pp. 181-194.
26. GUZMÁN, Áurea; NEVES, José Tarcisio. “Seção 1”. In: *Manual de Planejamento de Emergências: como desenvolver e redigir um Plano de Emergências*. Rio Grande da Serra: CN Editorial e Serviços, pp. 12-57, 2000.
27. HARVEY, David. “A experiência do espaço e do tempo”. In: *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2001, pp. 185 – 277.
28. HAWKING, Stephen. *Uma breve história do tempo - do Big Bang aos buracos negros*. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.
29. \_\_\_\_\_. *Uma nova história do tempo*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.
30. HOSSEINALI-MIRZA, Venus; MARCELLIS-WARIN, Nathalie; WARIN, Thierry. “Crisis Communication Strategies and Reputation Risk in the Online Social Media Environment”. In: *International Journal of Business and Social Science*, v.6, nº. 5, maio/2015, pp. 7-21.
31. KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
32. \_\_\_\_\_. “Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica”. In: *Revista Organicom*, São Paulo, nº 10/11, 2009, pp. 49-56.
33. KURZ, Robert. “A expropriação do tempo” (online). Folha de São Paulo. São Paulo, 3 de janeiro de 1999. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs03019903.htm>. Acesso em: 2/05/2017.
34. LIMA, Nádia; MOREIRA, Jacqueline; STENGEL, Marcia; MAIA, Lucas. “As redes sociais e a dinâmica da Internet”. In: *Revista Interinstitucional de Psicologia*, Juiz de Fora, v. 9, nº 1, 2016, pp. 90 – 109.
35. LOPES, Boanerges; VERONEZE, Ademir; FORENSE, Pedro. “Refazer caminhos e fabricar sentidos: o pensamento de Izidoro Blikstein como contributo para transformar organizações”. In: *X ABRACORP - Comunicação, Economia Criativa e Organizações*, São Paulo. GP: Comunicação, Identidade e Discursos, 2016, pp. 563-571.

36. MACHADO, Neka. “Identidade e Imagem: elementos formadores da reputação”. In: DORNELLES, Souvenir M. G. (Org). *Relações Públicas: quem sabe faz e explica*. Porto Alegre, editora EDIPUCRS, 2007, pp. 47-62.
37. MAFEI, Maristela. *Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto, 2004.
38. MAMOU, Yves. *A Culpa é da imprensa! - Ensaio sobre a fabricação da informação*. São Paulo: Marco Zero, 1992.
39. MANSI, Viviane; JARBAS JUNIOR, Paulo; CURY, Vânia. “Contribuição das narrativas para aumentar o senso de pertencimento nas organizações: o tempo de ouvir e o tempo de falar”. In: IX ABRACORP – Comunicação, Governança e Organizações, Porto Alegre. GP: Comunicação, Identidade e Discursos. 2015, pp. 390-401.
40. MARTINS, André; ZANETIC, João. “Tempo: esse velho estranho conhecido”. In: *Ciência e Cultura*, vol.54, nº.2, São Paulo, 2002, pp. 41-44.
41. MATSAS, George. “Relatividade geral”. In: *Revista USP*, São Paulo, nº 66, 2005, pp. 22-29.
42. MELUCCI, Alberto. “O desafio do cotidiano”. In: *O jogo do Eu: a mudança de si em uma sociedade global*. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2004, pp. 17-37.
43. MELLO, Hivy; TONELLI, Maria José. “O Tempo e as Organizações: concepções do tempo em periódicos de estudos organizacionais”. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, v. 2, Recife: Observatório da Realidade Organizacional, 2002.
44. MENDES, Jéssica; PIRES, Rossana; ROSA, Ana Paula. “A interatividade como estratégia na página da prefeitura de Curitiba no facebook: uma nova fórmula de comunicação eficaz”. In: X ABRACORP - Comunicação, Economia Criativa e Organizações, São Paulo. GP: Espaço de Iniciação Científica, 2016, pp. 1377-1390.
45. MENEGHETTI, Francis; TARGA, Tais. “Tempo Cronológico e Tempo Imaginário: Trabalho e Educação no Sistema Toyotista de Produção”. In: V ANPED Sul - Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. Anais do V ANPED Sul: Curitiba, 2004.
46. MORAES, Dênis de. “Imaginário social, hegemonia cultural e comunicação”. In: *A batalha da mídia: governos progressistas e políticas de comunicação na América Latina e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Pão e Rosas, 2009, pp. 30-34.

47. MORE, Thomas. “Livro II”. In: *Utopia*. Tradução de Anah de Melo Franco. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, 2004, pp. 47-100.
48. MORETZSOHN, Sylvia. *Jornalismo em tempo real - o fetiche da velocidade*. Rio de Janeiro: Revan, v. 1, 2002.
49. MOURA, Paulo C. “Crise: Conceituação”. In: *O Benefício das Crises*. Rio de Janeiro: Mauad, 2º ed, 1995, pp. 17-26.
50. NASSAR, Paulo. “Conceitos e processos de comunicação organizacional”. In: KUNSCH, Margarida. Maria Krohling (Org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Paulo: Difusão, 2008, pp. 61-75.
51. NEWTON, Isaac. *Princípios matemáticos*. Tradução de Carlos Lopes de Matos e Pablo R. Mariconda. São Paulo: Abril Cultural, 1979, pp. 6 - 18.
52. NOGUEIRA, Eros. “O tempo nas organizações: conceitos e resultados de estudo exploratório de caso”. In: XXVII ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Atibaia: Anais do XXVII ENANPAD, 2003.
53. OLIVA-AUGUSTO, Maria Helena. “Tempo, indivíduo e vida social”. In: Revista Cienc. Cult., São Paulo, v. 54, n. 2, 2002, pp.30-33.
54. ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. “A comunicação em momentos de crise”. 2002. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>. Acesso em: 23/03/2017.
55. PATASHNICK, Matthew J. *Social media and crisis communication: supporting best practice on university campuses*. Tese (Doutorado em Educação). Filadélfia: University of Pennsylvania, 2016.
56. PIZZA JUNIOR, Wilson. “Tempo nas organizações”. In: Revista de Administração Pública, v. 31, nº 1, 1997, pp. 4-16.
57. POZZER, Katia Maria Paim. “Medir o tempo, um saber mesopotâmico”. In: Nearco: Revista Eletrônica de Antiguidade, ano VI, nº 1, 2013, pp.13-24.
58. REIS, José Carlos. “O conceito de tempo histórico em Ricoeur, Koselleck e ‘Annales’: uma articulação possível. In: Revista Síntese Nova Fase. Belo Horizonte, v. 23 n. 73, 2006, pp. 229-252
59. ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.



60. \_\_\_\_\_. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Editorial, 2003.
61. \_\_\_\_\_. “A reputação sob a lógica do tempo real”. In: *Revista Organicom*. São Paulo, ano 4, nº 7, 2º semestre, 2007, pp. – 58-69.
62. SENNETT, Richard. “Rotina”. In: *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999, pp. 35-51.
63. SHINYASHIKI, R.; FISCHER R. M.; G, SHINYASHIKI. “A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises”. In: *Revista Organicom*, São Paulo, ano 4, nº 6, 2007.
64. SODRÉ, Muniz. “O discurso do acontecimento”. In: *A narração do fato: notas para uma teoria do acontecimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, pp. 65-111.
65. SOUZA, Marco Antônio de. “O processo humano de conhecer na filosofia de Kant”. In: *Revista jurídica da Universidade de Franca* v. 14, n. 21, jan.- dez. 2011. Franca, SP: Unifran, 2011, pp.195-207.
66. STALK, George. “Time – The Next Source of Competitive Advantage”. In: *Harvard Business Review*, 1988, pp. 41-51.
67. SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. “Acidentes acontecem”. In: *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997, pp. 77-128.
68. TERRA, Carolina F. *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
69. \_\_\_\_\_. “Tudo em tempo real: estamos vivendo a era das Relações Públicas do imediatismo?” In: IX ABRACORP – Comunicação, Governança e Organizações, Porto Alegre. GP: Comunicação, Inovação e Tecnologias. 2015, pp. 206-223.
70. THOMPSON, Edward P. “Tempo, disciplina de trabalho e o capitalismo industrial”. In: *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Cia das Letras, 1998. pp. 267-304
71. TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Cengage, 2010.
72. VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André; ZACARELLI, Laura. “As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma

- análise comparativa da Daimler Chrysler e da Bull França”. In: Revista Organizações e Sociedade, vol.13, nº 36, Salvador Jan./Mar. 2006, pp. 65-82.
73. VERÁS, Maura Pardini. “Tempo e espaço na metrópole: breves reflexões sobre assincronias urbanas”. In: Revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v. 15, n. 1, 2001, pp. 3-12.
74. VERGARA, Sylvia Constant; VIEIRA, Marcelo Mileno Falcão. “Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional”. In: Revista de Administração Contemporânea. v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005, pp. 103-119
75. WHITROW, Gerald James. *O que é o Tempo? Uma visão clássica sobre a natureza do tempo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
76. WHITROW, Gerald James. *O tempo na história*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
77. WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulima, 2010.
78. ZANDONADI, Lucas; CAMATTA, Diogo; TAMMELA, Iara. “Competição baseada no tempo e manufatura ágil: uma revisão bibliográfica – conceitos, semelhanças e diferenças”. In: IX SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia). Resende, 2012.