

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

DÉBORA BORTOLOTTI

**ZARA 2011: UMA ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO E
COMUNICAÇÃO DE CRISE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CURITIBA
2018**

DÉBORA BORTOLOTTI

**ZARA 2011: UMA ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO E
COMUNICAÇÃO DE CRISE**

Trabalho de Conclusão de Curso – Modalidade Monografia apresentado à disciplina de TCC 2, do Curso Superior de Bacharelado em Comunicação Organizacional do Departamento de Linguagem e Comunicação - DALIC - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Curitiba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Zama Caixeta Nascentes.

**CURITIBA
2018**



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Curitiba
Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação
Curso de Comunicação Organizacional



TERMO DE APROVAÇÃO
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

**ZARA 2011: UMA ANÁLISE DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO E
COMUNICAÇÃO DE CRISE**

por

DÉBORA BORTOLOTTI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às 17 horas do dia 20 de novembro de 2018 como requisito parcial para obtenção do título de Comunicador Organizacional, Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo-assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Elza de Oliveira Filha
UTFPR Câmpus Curitiba

Profa. Ms. Gabrielle Staniszewski
UTFPR Câmpus Curitiba

Prof. Dr. Zama Caixeta
UTFPR Câmpus Curitiba
Orientador

A "Ata de Defesa" e o decorrente "Termo de Aprovação" encontram-se assinados e devidamente depositados na Coordenação do Curso de Comunicação Organizacional da UTFPR Câmpus Curitiba-PR, conforme Norma aprovada pelo Colegiado de Curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que desde 2015 realizou meu sonho de entrar na UTFPR e me guiou na escolha do meu curso, pelo qual sou tão realizada hoje.

Eu quero agradecer meus pais, Luis Henrique e Marli, que por toda a minha vida acadêmica me apoiaram, me incentivaram e sempre estiveram ao meu lado. Em momentos difíceis, me seguravam para eu não desistir, em momentos de alegria, me abraçaram com orgulho e amor, servindo como incentivo para eu sempre querer ser melhor e continuar em busca dos meus sonhos. Meus orgulhos que fazem diferença significativa em minha vida.

Agradeço às minhas irmãs que sempre foram tão companheiras, tentando fazer com que eu fosse melhor. Amanda – Minha força e determinação e Giovanna – Minha inspiração.

Sou muito grata ao meu namorado Ricardo, pela paciência, pela compreensão, e por sempre tirar um sorriso do meu rosto quando eu mais precisava. Sua presença durante este período fez com que eu me tornasse mais forte, acreditando em mim.

Agradeço também ao meu orientador Zama, que me trouxe coragem para fazer meu TCC com o tema que antes, era um grande desafio para mim. Sou muito grata principalmente à confiança na qual ele depositou em mim.

*“Uma crise interrompe transações normais de negócios e,
às vezes, ameaça a existência da organização.”
(FEARN-BANKS)*

RESUMO

Este estudo analisa o caso da Zara, empresa que atua no setor de confecções. Em 2011 foram encontradas em sua linha de produção situações de trabalho análogas à da escravidão, o que despertou atenção da mídia e dos órgãos fiscalizadores do governo. Houve, portanto, uma crise, a qual até 2018 ainda não se encerrara. O objetivo do trabalho é verificar se a continuidade da crise se deve à falha da comunicação. O corpus se constitui de reportagens e processos judiciais sofridos pela empresa e a análise se fundamentará nos autores da área de Gerenciamento e Comunicação de Crise, em especial Fearn-Banks e Coombs. O estudo concluiu que a estratégia de negação e as falhas da comunicação resultaram na permanência da crise.

Palavras-chave: Gestão e comunicação de crise; Zara; Crise para a organização; Falha da comunicação.

ABSTRACT

This study analyzes the case of Zara, a company that operates in the garment industry. In 2011, work situations similar to slavery were found in its production line, which attracted attention from the media and government oversight agencies. There was, therefore, a crisis, which until 2018 had not yet ended. The objective of the work is to verify if the continuity of the crisis is due to the failure of the communication. The corpus is constituted of reports and judicial processes suffered by the company and the analysis will be based on the authors of the area of Management and Communication of Crisis, in particular Fearn-Banks and Coombs. The study concluded that the denial strategy and communication failures resulted in the continuation of the crisis.

Key words: Crisis management and communication; Zara; Crisis for the organization; Communication failure.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Foto tirada pelo governo federal durante a fiscalização	19
Figura 2 - Foto tirada pelo governo federal durante a fiscalização	20
Figura 3 - Foto tirada pelo governo federal durante a fiscalização	20
Figura 4 – Fachada das oficinas.	21
Figura 5 – Fotos dos quartos em que os funcionários dormiam.....	22
Figura 6 - Fluxograma retirado do portal Repórter Brasil	14
Figura 7 - E-mail enviado para o grupo Inditex.....	17
Figura 8 - Mensagem enviada para a Zara Brasil	17
Figura 9 - Mensagem enviada para a Zara Brasil	18
Gráfico 1 – Número de funcionários da AHA x período de agosto de 2010 a junho de 2011.....	16

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 10 estratégias comuns de comunicação de crise.....	35
---	----

LISTA DE ABREVIÇÃO E SIGLAS

ALESP- Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho.

CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito.

EBC - Empresa Brasil de Comunicação.

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

FNPETI - Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil.

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego.

ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

RSC - Responsabilidade Social Corporativa.

SRTE/SP - Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo.

Inditex - Indústria de Diseno Têxtil.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 O GRUPO “INDITEX”, A EMPRESA “ZARA” E A TERCEIRIZADA “AHA”	13
2.1 ESTRUTURA DA ZARA	14
2.2 O CASO DA ZARA	19
3 TEORIA DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE	23
3.1 RISCOS À ORGANIZAÇÃO.....	24
3.2 COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	26
3.3 RESPOSTA À CRISE	29
4 ANÁLISE DO CASO DA ZARA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	39
4.1 RISCOS	39
4.2. CRISE.....	42
4.3. CRISE: AÇÕES CORRETIVAS.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1 INTRODUÇÃO

Em 1996, na linha de produção da Nike, a divulgação de uma foto de um menino paquistanês costurando uma bola de futebol expôs o que acontecia nas instalações de sua fábrica na Ásia. Após fiscalização, verificou-se que os operários trabalhavam cerca de 12 horas, ganhavam 30 centavos por dia e estavam expostos a produtos químicos com alto grau de toxicidade, conforme publicado em um blog de Geopolítica. Como consequência, a Nike foi alvo de noticiário negativo na mídia, paralisou suas atividades e fechou a fábrica no continente asiático, em Bangladesh. Além disso, ainda teve uma queda em seus lucros, de 46,4% para 43,6% no ano, segundo matéria da Revista EXAME, em 2014, por Julia Carvalho.

O caso ilustra o que as teorias consideram como crise: “situações em que as atividades da organização são a fonte de grandes danos à vida humana e aos ambientes natural e social.” (MITROFF ET. ALL, 2006, pág. 31. Tradução nossa)¹. Antes de a crise acontecer, a organização deve iniciar o processo de comunicação de crise, que envolve perceber os riscos, comunicá-los àqueles que, na organização, podem gerenciá-los e, por fim, corrigi-los ou diminuí-los.

Será tomado para investigação o caso vivido pela Zara em 2011. O problema de pesquisa a ser resolvido é: a permanência da crise até hoje se deve a uma falha na comunicação de crise? O objetivo é analisar como a comunicação foi trabalhada pela marca. Como referencial teóricos serão empregados os autores de Comunicação e Gestão de Crise, em especial Fearn-Banks e Coombs.

O corpus se constitui de notícias publicadas no período de 2011 a 2017. Trata-se de reportagens hospedadas em portais online das categorias de Negócios, Cidadania, Economia, Notícias e Cotidiano. Os portais, com as respectivas datas de publicação, pesquisados e que trazem informações fundamentais para a pesquisa são: Veja (2011 e 2014), UOL (2011), EXAME (2012 e 2014), Jornal GNN, (2016), Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (2017), Ministério Público do Trabalho (2017), JusBrasil (2013), Repórter Brasil (2011 e 2014), EBC (2015), G1 (2011 e 2017) e O Globo

¹“Are situations in which organized industrial activities are the source of major damage to human life, and natural and social environments.” (MITROFF ET ALL, 2006, pág 31)

(2017). Além de notícias, trabalharemos com imagens, retiradas do site UOL, em 2011. Constituiu, ainda, o corpus a sentença da justiça trabalhista, estabelecendo multas a serem pagas pela Zara. Por fim, para ampliá-lo entramos em contato com a Inditex e a Zara pelo e-mail e pela rede social *Facebook*. Porém, com a AHA, não foi encontrado um endereço eletrônico ou uma página oficial em que fosse possível concretizar o contato com a organização.

Na crise, a comunicação é primordial para que a organização relacione-se com os públicos afetados pela crise e para que se posicione frente à mídia, pautando-a com informações sobre a crise, ao invés de deixar que a mídia conduza o processo da comunicação. Além de orientar a empresa a praticar ações que melhorem sua imagem e auxiliem na retomada de confiança dos públicos. A pertinência explica-se também pela existência na Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ORGANICOM), no 1º semestre de 2007, do dossiê “Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento”. A presença desse número temático na mais conhecida revista de Comunicação Organizacional do país mostra a relevância do tema para a área e, portanto, da pertinência do trabalho para a mesma. Por fim, a crise a ser estudada versa sobre Direitos Humanos, desrespeitados nas práticas de trabalho, fazendo com que a análise possa pautar uma discussão sobre este assunto tão crítico na sociedade.

Para realizar o objetivo do trabalho, ele será dividido em três capítulos, visando abarcar três frentes da pesquisa. O primeiro apresenta: a) o histórico da organização, b) forma de organização do trabalho em suas oficinas de confecção de roupas, a qual foi dada como situação análoga à do trabalho escravo, c) a Estrutura da Zara: pertence ao grupo Inditex e terceirizou a confecção a AHA. O segundo, reconstitui os conceitos básicos da área de conhecimento Gestão e Comunicação de Crise e as etapas principais do processo da comunicação de crise. O terceiro analisa o caso, estruturando-se de modo análogo ao do segundo: riscos, comunicação e respostas.

2 O GRUPO “INDITEX”, A EMPRESA “ZARA” E A TERCEIRIZADA “AHA”

Em 1963, Amâncio Ortega e sua família criaram uma oficina de vestidos e colchas para distribuição, em Coruña, noroeste da Espanha, a Confecciones GOA. Seus diferenciais eram a semelhança de seus produtos com a seda, o preço popular e a disponibilidade dos produtos em tamanhos grande e extra grande. Várias fábricas se espalharam pela Espanha e a exportação de suas roupas começou. Em 1975, a primeira loja da Zara foi fundada.

O sucesso foi tão grande que, com menos de uma década, as lojas proliferaram, juntamente com o aumento na variedade do que era ofertado. Além de roupas femininas, a marca começou a vender masculinas. Com a ideia de sempre ofertar tendências, começou a mudar o processo de design, fabricação e distribuição, reduzindo o tempo de produção. Desta forma, o crescimento foi inevitável e, em 1988, foi inaugurada sua primeira loja internacional em Portugal e, em 2007, a milésima loja, dessa vez em Florença.

Em 1985, a família criou o grupo Inditex (Industria de Diseno Textil), que era a junção das lojas da Zara apenas. Até que em 1991, duas outras marcas se aliam a ele, a Pull & Bear e a Massimo Dutti. Com o passar do tempo, mais cinco marcas entraram para a Inditex (Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe).

Em questões de número o grupo possui 7.422 lojas em 96 mercados nos cinco continentes, com 49 deles sendo online. Quanto ao número de lojas, por marca, existem: 2.238 Zara; 969 Pull e Bear; 764 Massimo Dutti; 1.093 Bershka; 1.007 Stradivarius; 667 Oysho; 593 Zara Home e 91 Uterqüe. Quanto ao número de fornecedores, eles são 1.824 e 7.210 fábricas em todo o mundo, conforme publicado no site da Inditex.

A velocidade com que as coleções da Zara são lançadas e o número por ano delas se destacam perante os concorrentes. Todos os anos são colocados cerca de 12 mil novos itens à venda. Esta agilidade acontece também na forma de distribuição, a qual funciona por meio de um centro logístico, localizado na cidade de La Coruña, onde estão ligadas 16 fábricas por uma linha de trem. Devido a essa rapidez ao lançar novas coleções, se enquadra no conceito de moda “*fastfashion*” (moda rápida).

Em 2016, a Zara possuía um valor de marca de 16.766 bilhões de euros, com faturamento estimado de 15,9 bilhões, de acordo com a página Inditex *Career*es (Carreira). Nesta mesma, está que seus concorrentes diretos são: H&M, Topshop, C&A, Forever 21, Uniqlo, Desigual e Mango. O fato é que uma de suas concorrentes, a Forever 21, também já teve seu nome atrelado a trabalho escravo. O que acontecia era que a marca comprava algodão do país Uzbequistão, país em que o governo forçava jovens a trabalharem na colheita. Lá eles estavam em condições de escravidão e sob a violação dos direitos humanos, conforme publicado na revista online GreenMe (2014).²

2.1 ESTRUTURA DA ZARA

Após o panorama do que é a Zara e o grupo Inditex, será mostrado qual a relação delas com a AHA (Indústria e Comércio de Roupas Ltda.) e qual a influência delas no processo de crise. Conforme publicado no Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume), a AHA foi a intermediária na contratação das duas oficinas em que houve os casos de escravidão.

No quadro abaixo, é possível observar que a Zara, do grupo Inditex, está no topo do fluxograma e, logo abaixo, as intermediárias contratadas por ela. A principal para nosso trabalho é a AHA, que possuía quatro oficinas de costura. Logo, entre a Zara e as oficinas havia um intermédio por meio da AHA, a qual, junto com a Zara, eram responsáveis pela fiscalização das oficinas.

Figura 6 - Fluxograma retirado do portal Repórter Brasil.

² Link: <https://www.greenme.com.br/viver/trabalho-e-escritorio/126-6-multinacionais-envolvidas-com-trabalho-escravo-e-exploracao-infantil>



Fonte: Repórter Brasil, 2011.

Foram descobertas cerca de 35 oficinas sem constituição formal, com empregados sem registro e sem recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que foram contratadas pela AHA, conforme publicado pelo Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume). Depois de analisar os documentos da terceirizada, a fiscalização verificou que entre o mesmo período, mais de 46 mil peças foram produzidas pela Zara. (idem).

Em meio esses números, que significam uma grande produção por parte da AHA e da Zara, apareceram irregularidades e falhas. Durante o período de auditorias feitas pela fiscalização, ou seja, julho de 2010 a maio de 2011,

[...] a AHA foi a fabricante da Zara que mais cresceu em faturamento e número de peças de roupas faturadas pela marca, a ponto, na descrição da SRTE/SP, de se tornar a maior fornecedora da Zara na área de tecidos planos. (REPÓTER BRASIL, 2011)

Mesmo com essa ascensão, o que os agentes destacaram foi que, durante o mesmo período, a AHA passou por uma redução no número de funcionários formalizados. A queda foi de 100 a 20 empregados, e das costureiras, o número é ainda mais discrepante, de 30 passaram a ser apenas 5 executando a função de forma formalizada, conforme publicado pela Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume). Abaixo está um gráfico, em que estão dados do número de empregados conforme o período de agosto de 2010 a junho de 2011.

Gráfico 1 – Número de funcionários da AHA x período de agosto de 2010 a junho de 2011.



Fonte: Repórter Brasil, 2011.

Os auditores fiscais do trabalho que estiveram à frente da investigação, sustentam que

[...] o nível de dependência econômica deste fornecedor (AHA) para com a Zara ficou claro para a fiscalização. A empresa funciona, na prática, como extensão de logística de sua cliente preponderante, Zara Brasil Ltda. (REPÓRTER BRASIL, 2011)

A relação das três empresas durante o processo de produção acontecia da seguinte forma: a escolha dos tecidos era responsabilidade do Departamento de Produtos da Zara. A AHA, então, encaminhava as peças pilotos para a Inditex na Espanha, depois de a gerente da Zara Brasil já ter aprovado. Após a aprovação final na Europa, o pedido oficial era emitido para que houvesse o recebimento das etiquetas, conforme divulgado pela Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume). Na matéria havia também o esclarecimento do auditor fiscal que comandou as investigações, Luís Alexandre Faria, que afirmou que a empresa fez de tudo para não “aparecer” no processo. Mesmo com essa intenção, a Zara não deixou de ser culpada, como parte do gerenciamento da produção, de acordo com a fiscalização trabalhista. Era função da marca, conforme os agentes do caso apontam, gerenciar “ordens verbais, fiscalização, controle, e-mails solicitando correção e adequação das peças, controle de qualidade, reuniões de desenvolvimento, cobrança de prazos de entrega.” (REPÓRTER BRASIL, 2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume).

Durante a presente pesquisa, houve tentativas de entrar em contato com as três empresas envolvidas no caso. Com a Inditex e a Zara, primeiramente, o possível contato foi por e-mail e depois pela rede social *Facebook*. O mesmo não aconteceu com a AHA, que com mais dificuldade, não foi possível contatar, por não ser encontrado um meio de comunicação oficial. O que geralmente aparecia era telefone ou e-mail de atendimento ao cliente, mas nada referente a assessoria. Foi utilizado o e-mail para falar com o Inditex, no dia 21 de agosto de 2018, com a seguinte mensagem, conforme imagem abaixo.

Figura 7 - E-mail enviado para o grupo Inditex.



Fonte: a autora, 2018.

Como não obtivemos retorno, optamos por enviar a mensagem pelo *Facebook*, na página oficial do grupo, como forma de conseguir alguma resposta. Isso aconteceu no dia 16 de setembro de 2018. Porém, ainda assim a organização não se manifestou.

Figura 8 - Mensagem enviada para a Zara Brasil.

INDITEX GROUP
INDITEX 24 mil pessoas curtiram isso
 Empresa

16 DE SETEMBRO DE 2018 21:54

Boa noite,

Meu nome é Débora Bortolotti e estou me formando Bacharel em Comunicação Organizacional na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. No final deste ano apresento meu TCC cujo objeto de pesquisa é analisar o Caso da Zara de 2011 de acordo com as informações obtidas através de 24 matérias publicadas sobre o assunto, sob a perspectiva de Gestão e Comunicação de Crise. Venho por meio deste solicitar uma fala ou pronunciamento do grupo sobre o ocorrido, como forma de acréscimo e valorização à pesquisa efetuada.

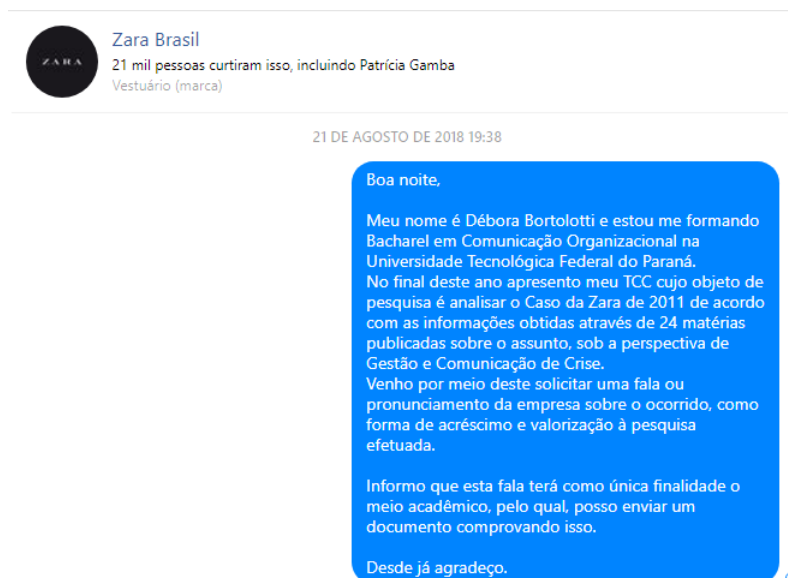
Informo que esta fala terá como única finalidade o meio acadêmico, pelo qual, posso enviar um documento comprovando isso.

Desde já agradeço.

Fonte: a autora, 2018.

No mesmo dia, a terceira tentativa foi direcionada à Zara Brasil, por meio do *Facebook*, na página oficial.

Figura 9 - Mensagem enviada para a Zara Brasil.



Fonte: a autora, 2018.

Mesmo em dias diferentes, nenhuma das mensagens foi respondida. Isso mostra que a organização não possui abertura em seus canais de comunicação,

ou que não tem funcionários que possam estar a par destas mensagens e que tenham como função esta comunicação com o público.

2.2 O CASO DA ZARA

Apesar de toda essa história de sucesso da marca, em 2011 a Zara foi autuada em seu processo de produção, no Brasil. De acordo com o Jornal GGN, em agosto de 2011, equipes de fiscalização trabalhista flagraram duas casas, na periferia de São Paulo, com 16 trabalhadores estrangeiros produzindo roupas da Zara, em situações análogas à escravidão. Segundo publicado pela Revista EXAME (2014, Julia Carvalho), as oficinas eram subcontratadas pela AHA Indústria e Comércio de Roupas. Foram registrados trabalho infantil, cobranças e descontos irregulares de dívidas dos salários e atos de proibição de evasão da casa por parte dos funcionários, segundo publicado pela Veja (2011, Carolina Guerra). Na publicação, ainda havia relatos dos auditores fiscais de que foram encontrados dois cadernos com anotações referentes a “passagem” e a “documentos”, além de “vales” que aumentavam ainda mais a dívida dos trabalhadores.

Figura 1 – Foto tirada pelo governo federal durante a fiscalização.



Fonte: UOL,2011.

De acordo com o site online de notícias UOL (2011), em reportagem de Leonardo Sakamoto, os trabalhadores também conviviam com altas chances de

incêndio, que poderia se alastrar devido à quantidade de tecidos espalhados pelo chão, pois, ou não havia janelas ou estavam sempre fechadas, sem contar que não tinha extintor. Essa situação se acentuava ainda mais devido às máquinas de costura, que não possuíam aterramento e suporte para isolar a correia, deixando os trabalhadores expostos à perigos.

Figura 2 - Foto tirada pelo governo federal durante a fiscalização.



Fonte: UOL, 2011.

Outro fator prejudicial era que os funcionários eram obrigados a tomar banho gelado, pois devido à sobrecarga nas instalações elétricas, os chuveiros eram desligados. As cadeiras que eles usavam para costurar por mais de 12 horas eram sem espuma nenhuma, completamente improvisada, segundo publicado no UOL, em 2011, por Leonardo Sakamoto.

Figura 3 - Fotos tiradas pelo governo federal durante a fiscalização.





Fonte: UOL, 2011.

Como publicado em novembro em novembro de 2017 pelo Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil, o ambiente em que os trabalhadores estavam era sem ventilação e com fiação exposta. Também “Não havia salário fixo”, afirmou a costureira e diretora do Sindicato das Costureiras de São Paulo e Osasco, Maria Susicleia Assis. De acordo com o que foi encontrado pela auditoria, os empregados chegavam a receber entre 274 a 460 reais por mês. Além disso, “muitas vezes eles chegavam a trabalhar 20 horas por dia”, conforme declara a diretora. Ela, que esteve presente na fiscalização, afirma que “Era um local abafado, com pouca iluminação, sem ventilação, mal cheiroso, em que as janelas eram mantidas fechadas para ninguém saber que havia uma oficina de costura ali.” (VEJA, 2011, Carolina Guerra). Por fora, as oficinas pareciam residências, pois as janelas eram sempre fechadas com tecidos escuros como forma de impedir a visão do lado de fora sobre o que acontecia dentro destas oficinas improvisadas, como publicado pelo UOL (2011, Leonardo Sakamoto).

Figura 4 – Fachada das oficinas.



Fonte: Repórter Brasil, 2011.

Figura 5 – Fotos dos quartos em que os funcionários dormiam.



Fonte: UOL, 2011.

Ainda sobre a investigação e como publicado pela mesma mídia online, foram identificadas pelo MTE cerca de 35 oficinas que apresentavam possibilidade de ter trabalho escravo de bolivianos produzindo roupas da marca Zara. Mas até então só haviam sido oficialmente autuadas, quatro.

A UOL (2011, Leonardo Sakamoto) publicou que a investigação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo (SRTE/SP), realizada no final de junho, aconteceu devido a outra inspeção feita anteriormente em Americana (São Paulo). Nesta foi encontrado um grupo de 52 pessoas trabalhando em um local degradante, sendo parte funcionários produzindo calças da Zara.

3 TEORIA DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE

Para que possamos falar sobre crise e quais as suas etapas, é fundamental sabermos a definição do que é, sob a perspectiva de Gestão e Comunicação de Crise, para estabelecer as diferenças entre crise e problema. Uma crise “é uma ocorrência importante com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, a empresa ou a indústria, bem como seus públicos, serviços ou a boa reputação”. (FEARN-BANKS, 2007, pág. 2) ³. A dimensão que ela pode ter é maior do que apenas um problema. O tamanho, neste caso, é proporcional ao que a crise pode se tornar e não ao tamanho da organização.

Um fator principal que diferencia uma crise de um problema é a interrupção da organização, segundo Fearn-Banks (2007). Para ela, “o termo crise denota algo mais sério que um ‘problema’.”⁴ (idem). Sendo assim, se não houver uma pausa nas atividades da organização, se elas não forem interrompidas, será considerado apenas um problema.

Para a autora:

Pessoas de relações públicas lidam com problemas - resolvendo-os ou evitando-os. Por definição, no entanto, uma crise interrompe o fluxo normal dos negócios, portanto, uma crise não pode ser uma parte normal desse fluxo. [...] Em uma crise, em contraste com um problema, as emoções estão no limite, os cérebros não estão funcionando plenamente e os eventos estão ocorrendo tão rapidamente que esboçar um plano durante uma crise é impensável.⁵ (idem).

É por causa dessa interrupção das atividades que se torna algo incomum para a organização. A crise causa emoções diferentes do que causariam se fosse um problema.

³ “is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name”. (FEARN-BANKS, 2007, pag. 2)

⁴ “The term crisis denotes something more serious than a ‘problem’.” (FEARN-BANKS, 2007, pag. 2)

⁵ “Public relations is not necessarily deal with problems – solving than or avoiding them. By definition, however, a crisis interrupts the normal flow of business. [...] In a crisis, in contrast to a problem, emotions are on edge, brains are not fully functioning, and events are occurring so rapidly that drafting a plan during a crisis is unthinkable.” (FEARN-BANKS, 2007, pag. 2)

3.1 RISCOS À ORGANIZAÇÃO

É fundamental separar também diferenciar “risco” de “crise”. Apesar de ambos terem o mesmo objetivo, de “prevenir acontecimentos negativos que representam ameaça à marca, à reputação” (FORNI, 2013, pág. 89) da organização, a gestão de risco pode prevenir a ocorrência da crise. Uma crise representa uma ameaça à organização, e aos resultados do governo, corporação ou dos negócios dela, portanto, “a noção de ameaça é inerente à discussão sobre risco. Com gerenciamento de risco, eu reduzo o nível de ameaça.” (FORNI, 2013, pág. 89).

A autora divide a crise em etapas. O primeiro estágio é a detecção, seguindo de prevenção, contenção, recuperação e aprendizado. Primeiro, falaremos da detecção já que refere-se à fase em que a organização ainda consegue evitar a crise. A forma de fazer isso é detectando os riscos que ela possui. “A fase de detecção pode começar com a observação dos sinais de alerta”⁶ (FEARN-BANKS, 2007, pág. 5), chamado também de riscos por Sellow e Seeger (2013) e de eventos desencadeadores por Mitroff et. all (2006). Primeiramente, Fearn-Banks (2007) afirma que esta fase também se refere a um sistema de dentro da organização, ou seja, ela poderá evitar que uma crise aconteça detectando os riscos que existem dentro dela própria.

Se, por um lado, esta é a definição de Fearn-Banks (2007), por outro, Sellow e Seeger (2013), afirmam que no período de pré-criSES a comunicação de crise deve monitorar e reconhecer os riscos emergenciais. Esses autores trabalham sob o conceito de desconhecimento do risco. Uma coisa é existirem os riscos e a organização não enxergá-los, outra coisa é negá-los. Essa negação pode acontecer por parte da empresa, porém, não significa que os outros não os vejam. Sellow e Seeger (2013) ainda afirmam que, embora o termo “risco” seja ambíguo com componentes de probabilidades e consequências, ele é interpretado, principalmente como probabilidade. Portanto, é importante reconhecer os riscos, pois só então poderão ser evitados. E é essa probabilidade que faz com que muitas empresas passem por seus riscos despercebidos, sem entendê-los como possíveis causas de uma crise.

⁶ “The detection phase may begin with nothing warning signs.” (FEARN-BANKS, 2007, pag. 5).

A vantagem em uma organização reconhecer os riscos antes de eles desencadearem uma crise é que ela pode gerenciá-los como forma de evitar que uma crise aconteça e assim, se antecipará de seus públicos e da mídia. “Uma organização tem uma vantagem considerável se souber de uma crise antes que seus públicos o façam, especialmente antes que a mídia noticiosa receba a informação.”⁷ (FEARN-BANKS, 2007, pág. 6)

Para Mitroff et. all (2006) uma crise caracteriza-se por danos em larga escala à vida humana e ao meio ambiente. Como explica, o primeiro refere-se à morte, ferimentos, efeitos tardios à saúde e sobre a saúde nas futuras gerações. Já o segundo são danos que incluem a destruição da vegetação, poluição do ar, água e solo, além de mudanças nos padrões climáticos e mutação de espécies da vida natural.

Os riscos existentes em uma organização são considerados por Mitroff et. all (2006) como um conjunto de interações de falhas, chamadas de Causas da Crise. Ele subdivide-as em dois grupos, na sigla em inglês, o HOT que é um complexo de fatores Humanos, Organizacionais e Tecnológicos que levam a eventos desencadeadores, e o RIP, Regulação, Infraestrutura e Preparação, ou seja, falhas no ambiente da organização. Isso é explicado como forma de entender da onde os riscos podem surgir e como é possível percebê-los, para então tratá-los.

Para Mitroff et. all (2006):

As falhas organizacionais podem ser pressões de custo que reduz a segurança, alocações inadequadas de recursos para segurança, pressões estratégicas que fazem com que os gestores negligenciem práticas e condições perigosas, falhas de comunicação, percepções errôneas da extensão e natureza dos perigos. [...] Com relação às falhas tecnológicas elas se referem aos fatores sistêmicos tecnológicos, que se configuram como um projeto, equipamento ou procedimentos técnicos defeituosos. [...] Já referente às falhas humanas estão inclusas erros operacionais e ações intencionais como sabotagem.⁸ (MITROFF ET. ALL, 2006, pág. 34)

⁷ “An organization has a considerable advantage if it knows of a crisis before its audiences do, especially before the news media receives the information.” (FEARN-BANKS, 2007, pag. 6)

⁸ “Organizational factors include policy failures, inadequate resource allocations for safety, strategic pressures which allow managers to overlook hazardous practices and conditions, communication failures, misperceptions of the extend and natures of hazards. [...] Technological systemic factors include faulty design, defective equipment. Human factors include operator and managerial erros, purposive acts such as sabotage.” (MITROFF ET. ALL, 2006, pag. 34)

Desta forma, fica claro que “o ambiente organizacional exibe um papel importante nas causas da crise”⁹ (MITROFF ET ALL, 2006, pág.34), por isso a organização precisa estar atenta quanto às suas atitudes e o que elas acarretarão.

Em relação ao RIP, para este trabalho, será iniciado pelas falhas regulatórias. Elas se referem a tecnologias perigosas que entram em comunidades mal preparadas para lidar com elas.

A infraestrutura física e social de apoio às atividades industriais e unidades industriais específicas também determina a capacidade de uma comunidade de se prevenir e enfrentar crises.¹⁰ (MITROFF ET ALL, 2006, pág. 34).

Se a organização tiver um ambiente preparado e organizado, além de conseguir detectar os riscos, conseguirá realizar o trabalho de prevenção, o qual será trabalhado futuramente neste estudo. Já se a infraestrutura for falha e deficiente de monitoramento e vigilância, e tiver serviços inadequados, isso acarretará na não antecipação e impedimento dos eventos desencadeadores ocorrerem.

3.2 COMUNICAÇÃO DE CRISE

Após uma abordagem sobre a fase de detecção dos riscos, a próxima a ser analisada é a prevenção de crise. É nesta fase que as boas relações precisam ser mantidas, pois conforme afirma Fearn-Banks (2007), o estabelecimento de uma cultura corporativa condutiva à interação positiva e aberta dos membros também minimiza as crises. É preciso a organização estar aberta aos seus públicos.

Quando os riscos são detectados pela organização, ela pode partir para o próximo passo, as táticas de prevenção de crise. Uma das características a serem tomadas é a transparência com seus públicos. Para Fearn-Banks(2007),

⁹ “The organizational environment plays an important role in causing crises.” MITROFF ET. ALL, 2006, pág. 34).

¹⁰ “The physical and social infrastructure supporting industrial activities and specific industrial units also determines a community’s capacity to prevent and cope with industrial crises.” MITROFF ET. ALL, 2006, pág. 34).

as táticas e ações específicas que a organização irá tomar como forma de evitar a crise, devem ser comunicadas aos públicos apropriados. “Uma empresa não deve apenas fazer o que é certo. Também deve informar seus públicos de que está tomando as medidas apropriadas.”¹¹ (FEARN-BANKS, 2007, pág. 6).

No processo de gestão de crise, em que uma das etapas é a prevenção que uma ocorra, é quando a comunicação de crise pode ser inicialmente trabalhada, de acordo com Forni (2013). Ela se configura como sendo uma ação

[...] direcionada para suprir o público com as informações necessárias para tomar decisões sobre riscos de saúde, segurança e meio ambiente, entre outros. Inclui a obrigação das organizações e dos governos de manter os *stakeholders* informados de todos os riscos de crise. Essa competência faz parte do processo de prevenção de crise. (FORNI, 2013, pág. 98).

A comunicação de crise faz parte do processo de gerenciamento de crise, porém, prevenindo para que não ocorra uma. Para não deixar que uma aconteça, o trabalho executado nesta comunicação precisa seguir algumas instruções. Para Forni (2013), ela tem como função chamar atenção de indivíduos para situações (ou sinais) que funcionariam como alertas de crise. Um destaque é feito aqui para o que Fearn-Banks (2007) define como sinais. Para ela, os sinais são considerados riscos para a organização, sendo apenas uma diferença de termos, para nomear uma mesma realidade.

Como afirma Forni (2013), o gerenciamento de crise começa com a gestão de risco, o que implica realizar uma “vigilância” permanente para evitar o pior. Com isso, o período de prevenção de crise funciona como um processo de evitar a crise. “Esse processo se completa com a comunicação de risco: ações de comunicação também voltadas para mitigar ou evitar a crise.” (FORNI, 2013, pág. 90).

Para Fearn-Banks (2007) a prevenção implica em:

Relações com a mídia: A construção de um relacionamento positivo com a mídia é fundamental para ela saber que você é confiável, profissional, preciso e ético. As ações que podem ser feitas não são apenas os comunicados para a imprensa, incluem também as cartas de apresentação, antecedentes, os comunicados de mídia, os

¹¹ “A company must not only do what is right. It also must tell its publics that it is taking appropriate action.” (FEARN-BANKS, 2007, pag.6)

passeios pela mídia, as conferências de imprensa e outros.¹² (FEARN-BANKS, 2007, pág. 3)

Outro tipo de relacionamento a ser feito é com a comunidade, que envolve a construção com líderes comunitários, organizações, famílias e indivíduos. Dentre todas as práticas aconselháveis, como conselhos consultivos, escritórios de palestrantes, exposições, bolsas de estudo, casas populares, o primordial para a análise são as atividades de RSC (Responsabilidade Social Corporativa) que mais tarde serão explicadas como esta questão aconteceu na Zara.

Para Fearn-Banks (2007), o relacionamento com os funcionários também está inserido em uma das ações a serem feitas. Construindo um vínculo com os empregados, independentemente do número que sejam, faz com que eles se sintam parte da organização. Para isso, é fundamental a gerência explicar ao funcionário que o resultado do trabalho efetuado por ele, terá consequência para quem fez e para a empresa, dando responsabilidade das atividades da organização. E com isso, deixar claro que performances positivas devem ser recompensadas. Outra forma de criar relacionamento é por meio do uso de uma intranet, boletins informativos, circuito fechado de televisão, e-mail e outras mídias sociais, concursos, prêmios, presentes. Mas não apenas isso. A comunicação entre gestor e funcionário deve funcionar de forma eficaz, para que o trabalhador faça a tarefa de acordo com o esperado pelo gestor, entendendo a importância disso para si e para a organização.

Para Coombs (2012), nesta fase da prevenção a empresa não deve assumir que suas medidas preventivas irão protegê-las de danos. Segundo ele, todas as organizações devem se preparar para uma crise, e a forma de fazer isso estão divididas em seis etapas:

- 1) Diagnosticar vulnerabilidades; 2) Avaliar os tipos de crise; 3) Selecionar e treinar uma equipe de crise; 4) Selecionar e treinar um porta-voz; 5) Desenvolver um plano de gerenciamento de crise (CMP)

¹² "Media relations: Building a positive relationship with the news media so they know you are reliable, professional, accurate, and ethical. Tactics for the news media would include not only News releases but also pitch letters, backgrounders, media advisories, media tours, News conferences, and others." (FEARN-BANKS, 2007, pág. 3)

e 6) Rever o sistema de comunicação de crises.¹³ (COOMBS, 2012, pág. 71).

O primeiro item já foi explicado anteriormente, quando abordado a detecção dos riscos, sendo assim, continuaremos a partir do segundo. Se até agora foi discutido o que uma organização deve fazer para a preparação antes da crise, no próximo tópico será abordado o que é recomendado a se fazer durante a crise.

3.3 RESPOSTA À CRISE

Quando uma acontece, a organização precisa se preparar para dar uma resposta à crise. De acordo com Coombs (2012), este processo é separado em: Forma de resposta à crise; Conteúdo da resposta à crise e Estratégias de resposta à crise.

Iniciaremos falando sobre o tópico de avaliação dos tipos de crise. É fundamental a organização saber quais os tipos de crise que podem acontecer com ela, para assim, caso algum aconteça, ela já teria um plano de gerenciamento de crise pronto. Como afirma Coombs (2012), seria impossível uma organização preparar um plano para cada crise, mas ela pode deixar pronto para os principais tipos que ela pode enfrentar.

A preparação da crise implica criar o CMT, sigla em inglês para designar ao que é a equipe de gerenciamento de crise, a qual se refere “a um grupo multifuncional de pessoas na organização que foram designadas para lidar com qualquer crise e é um elemento central da preparação da crise.” (COOMBS, 2012, pág. 74).

Normalmente, segundo Coombs (2012) é a equipe de gerenciamento de crise que é responsável por criar o plano de gerenciamento de crise e lidar com quaisquer problemas que não são cobertos por ele. De acordo com Coombs (2012) é após ela analisar as vulnerabilidades da organização, capturar as

¹³ “(1) diagnosing vulnerabilities, (2) selecting crisis types, (3) selecting and training a crisis team, (4) selecting and training a spokesperson, (5) developing a crisis management plan (CMP), and (6) reviewing the crisis communication system.” (COOMBS, 2012, pág. 71).

informações sobre diferentes tipos de crises, quais as potenciais crises que podem ocorrer e então, as ações que estão sendo tomadas para evitar essas crises (prevenção), que o plano será elaborado.

Para esta equipe agir de forma eficaz durante a crise, nela precisam conter profissionais com habilidades e conhecimentos específicos que contribuirão para a construção do plano de gerenciamento de crise, o qual, já deve ser feito pela organização antes de uma crise ocorrer e não ser preparado quanto ela já aconteceu. O plano é provável, a crise é real, portanto não podem ser feitos juntos. Após o grupo estar formado, as tarefas serão distribuídas. Assim que estas etapas forem feitas, a organização precisa focar em selecionar e realizar um treinamento do porta-voz. Esta função é primordial e deve ser bem criteriosa a quem selecionar, pois em tempos de crise, é ele a voz da organização. “O conceito de uma organização falando com uma voz implica apenas que a organização apresenta uma mensagem consistente.”¹⁴ (COOMBS, 2012, pág. 87). Para Coombs (2012) isso é o que a mídia quer, questionar fontes autorizadas durante uma crise. Ele ainda afirma que é importante lembrar da regra do nunca dizer “sem comentários”. Isso porque, “é uma forma de silêncio à mídia, que é uma resposta muito passiva.”¹⁵ (COOMBS, 2012, pág. 91), o que se torna um fator negativo para uma organização em crise. A empresa, durante a crise, precisa recuperar o relacionamento com todos os públicos, incluindo a mídia, pois “informações sobre a crise chegam ao público através da mídia mais do que por qualquer outro meio”.¹⁶ (FEARNS-BANKS, 2007, pág. 34). Enquanto que em tempos normais a organização precisa de muitos esforços, até mesmo para a obter um comunicado de imprensa, em momentos de crise são os meios de comunicação que procuram a organização em busca de informação, como explica Fearn-Banks (2007).

É verdade, infelizmente, que más notícias são vendidas. Isso sempre foi verdade. Uma história negativa é considerada mais interessante do

¹⁴ “The concept of an organization speaking with one voice merely implies that the organization presents a consistent message.” (COOMBS, 2012, pag.87)

¹⁵ “[...] is a form of silence, which is a very passive response.” (COOMBS, 2012, pag. 91)

¹⁶ “Information about a crisis reaches publics through the media more than through any other means.” (FEARNS-BANKS, 2007, pag. 34)

que positiva. A mídia considera sua notícia positiva "exagero".¹⁷ (FEARN-BANKS, 2007, pág. 34)

Como forma de recomendação sobre o que fazer em uma entrevista com a mídia, Fearn-Banks (2007) lista 10 atitudes que o porta-voz deve tomar. Entre elas, estão três que serão destacadas. No item 7, ela afirma

[...] diga a verdade, toda a verdade. Fatos enganosos ou omitidos são também formas de mentir. (Alguns profissionais experientes em relações públicas discordam dessa posição e até insistem que nenhuma organização em uma crise é totalmente aberta e honesta com a mídia ou com qualquer outra pessoa de fora. Este é um ponto discutível em um debate discutível. Mesmo esses céticos concordariam que é importante parecer aberto e honesto). (FEARN-BANKS, 2007, pág. 39)

A honestidade da organização fornece uma segurança para seus públicos e para quem está sendo diretamente afetado. Isso porque, em períodos de crise, a confiança à empresa fica abalada. As pessoas precisam saber que a organização está preocupada em reverter o ocorrido e a forma de começar é falando a verdade.

Nesse sentido, a organização já está lidando com a resposta à crise, pois é neste momento que se inclui as primeiras declarações públicas que o falante da crise faz, segundo Coombs (2012).

Em qualquer crise, as informações das partes interessadas precisam ocorrer simultaneamente com as necessidades de informações da equipe de crise. Em termos de crise de comunicação, as recomendações devem ser rápidas, consistentes e abertas.¹⁸ (COOMBS, 2012, pág. 139-140)

Levando isso em consideração, a organização precisa saber que a mídia se torna o público que relata as crises mais rapidamente, incluindo postar histórias online pelos meios de comunicação ou pelos chamados jornalistas cidadãos, segundo Coombs (2012). A questão da velocidade da informação é tão presente que Coombs (2012) afirma que as principais partes interessadas e

¹⁷ It is true, unfortunately, that bad News sells. This has Always been true. [...] A negative story is deemed more newsworthy than positive one; the media consider your positive News 'puffery'." (FEARN-BANKS, 2007, pag. 39)

¹⁸ "In any crisis, stakeholder information needs occur simultaneously with the crisis team's information needs. In terms of the form of crisis communications, recommendations are to be quick, consistente, and open." (COOMBS, 2012, pag. 139-140).

afetadas pela crise ficam sabendo a partir da mídia ou de relatórios publicados online, antes mesmo de a organização notificar oficialmente. Isso para ele, é criar uma situação ruim para a organização, ou seja, “quanto mais rápido as partes interessadas puderem ouvir sobre uma crise da mídia, mais rápido a equipe de crise deve responder.”¹⁹ (COOMBS, 2012, pág. 141).

O problema da velocidade neste momento é que o risco aumenta, segundo Coombs (2012). Para ele, pelo fato da equipe de crise dever agir rapidamente, isso pode fazer com que ela cometa erros e o principal risco associado a essa velocidade é justamente o potencial de imprecisões. Segundo Coombs (2012), é correto dizer que uma crise cria a informação nula. Ele afirma que a natureza abomina o vácuo e que a partir disso, qualquer informação vazia será preenchida de alguma forma e por alguém.

Para Coombs (2012) a mídia vai relatar uma crise e com isso os públicos da organização podem descobrir que as novas mídias são sua fonte primária de informações relacionada à crise (FEARN-BANKS, 2011), citada por Coombs (2012). Isso acarreta de forma negativa para a organização, pois, para Coombs (2012), se a equipe de crise não fornecer a informação inicial da crise para a mídia, alguns outros grupos o farão, e eles podem estar mal informados ou motivados a prejudicar a organização. Consequentemente, uma resposta rápida ajuda a garantir que as partes interessadas recebam informações precisas relacionadas à crise e que, assim, ouçam o lado da história da organização, segundo Coombs (2012).

A mídia deseja que a organização forneça respostas ao que ela quer saber, ou seja,

[...] o que aconteceu? Houve mortes ou ferimentos? Qual é a extensão do dano? Por que isso aconteceu? Quem ou o que é responsável? O que está sendo feito sobre isso? Quando isso terminará? Já aconteceu antes? Houve algum sinal de aviso do problema?²⁰ (FEARN-BANKS, 2007, pág. 36)

¹⁹ “The quicker the stakeholders can hear about from the media, the quicker the crisis team must respond.” (COOMBS, 2012, pag. 141)

²⁰ “What happened? Were there any deaths or injuries? What is the extent of the damage? Is there a danger of future injuries or damage? Why did it happen? Who or what is responsible? What is being done about it? When will it be over? Has it happened before? Were there any warning signs of the problem?” (FEARN-BANKS, 2007, pag. 36)

E isso a organização precisa fornecer tanto para ela, quanto para seus públicos. Ou a organização se torna aberta ou ela se silencia. E referente ao silêncio da organização, Coombs (2012) afirma que é uma resposta passiva e que reflete incerteza e passividade, exatamente o oposto do que uma organização deveria estar tentando criar. E isso em tempos de crise, não é nada favorável à organização.

Durante o processo de falar com a mídia, outra preocupação que ela deve ter é com a consistência da mensagem. “A organização deve entregar mensagens consistentes às partes interessadas e uma resposta unificada promove consistência.”²¹ (COOMBS, 2012, pág. 144).

Nesse sentido, o debate de divulgação levanta questões sobre honestidade. Uma recomendação feita por Coombs (2012) é que os gerentes de crise sejam honestos e não mintam para as partes interessadas.

Durante o processo de resposta à crise, a organização precisa trabalhar com o conteúdo de resposta à crise. Com o gerenciamento de crise, além de evitar ou minimizar danos e manter as operações da organização, ele visa também reparar a reputação, segundo Coombs (2012). Ele ainda afirma que para estes três objetivos é necessário haver uma comunicação clara. Para isso, o conteúdo da resposta à crise pode ser dividido em três categorias sequenciais: “(1) Introdução de informação; (2) Ajuste de informação e (3) Gerenciamento de reputação.”²² (COOMBS, 2012, pág. 146).

Referente ao item 1, a organização precisa dizer às partes interessadas o que fazer para se proteger da crise, segundo Coombs (2012). Ele afirma que as pessoas são prioridade em qualquer crise e que as informações intrigantes devem vir. Conseqüentemente, “quando uma crise atinge as partes interessadas, elas precisam saber como a crise afetará ou poderá afetá-las.”²³ (COOMBS, 2012, pág. 147). Além disso, elas precisam saber o que está sendo feito pela organização como forma de evitar a repetição de crise ou até mesmo, protegê-los de crises futuras, (idem).

²¹ “The organization must deliver consistent messages to stakeholders and unified response promotes consistency.” (COOMBS, 2012, pag. 144)

²² “(1) instructing information, (2) adjusting information, and (3) reputation management.” (COOMBS, 2012, pag. 146)

²³ “When a crisis hits, takeholders need to know how the crisis will or might affect them.” (COOMBS, 2012, pag. 147)

Para Coombs (2012), a ação de comunicação adotada para evitar uma crise semelhante é chamada de ação corretiva. É por meio dela que o estresse psicológico será reduzido, pois assim, as partes interessadas saberão que sua segurança é uma prioridade. (SELLNOW, ULMER E SNIDER, 1998). Com relação ao item 2, a informação de ajuste, ela “aumenta a percepção de que a organização recuperou o controle da situação.”²⁴ (COOMBS, 2012, pág. 150). Portanto, ele recomenda que a organização apresente uma ação corretiva o mais rápido possível na resposta à crise. Porém, ela precisa saber que, segundo Coombs (2012), as ações corretivas não podem ser desenvolvidas até que a causa seja reconhecida, pois se uma tentativa é feita sem conhecimento sólido, ela está especulando e isso viola o básico de comunicação de crise.

Uma forma da organização fazer este ajuste de informação é criando programas de assistência aos funcionários, segundo afirma Coombs (2012). Isso porque as crises possuem incidentes traumáticos que produzem níveis de estresse. “Ver pessoas feridas ou mortas em acidentes, violência no local de trabalho ou desastres naturais se qualificam como incidentes de estresse traumático.”²⁵ (COOMBS, 2012, pág. 151). Por isso, segundo o autor, a organização pode fazer intervenções imediatas e de longo prazo. Isso porque, “as crises têm o potencial de criar uma classe completamente nova de partes interessadas: vítimas. Estas são as pessoas que sofreram física, mental ou financeiramente da crise.”²⁶ (COOMBS, 2012, pág. 151).

Referente ao item 3, “a reputação existe durante qualquer crise.”²⁷ (COOMBS, 2012, pág. 152) e isso a organização precisa estar ciente. Mesmo que ela tenha uma boa reputação antes da crise, durante ela, este fator com certeza mudará. Já que, “A crença é que a comunicação (palavras e ações) afeta a forma como as partes interessadas percebem a organização em crise.”²⁸ (COOMBS, 2012, pág. 152). E é acima disso que a empresa precisa trabalhar

²⁴ “Adjusting information furthers the perception that the organization has regained control of the situation.” (COOMBS, 2012, pag. 150)

²⁵ “Seeing people injured or killed in accidents, workplace violence, or natural disasters all qualify as traumatic stress incidents.” (COOMBS, 2012, pag. 151)

²⁶ “Crisis have the potential to create an entirely new class of stakeholders: victims. These are the people who have suffered physically, mentally, or financially from the crisis.” (COOMBS, 2012, pag. 151)

²⁷ “Reputations are threatened during any crisis.” (COOMBS, 2012, pag. 152)

²⁸ “The belief is that communication (words and actions) affects how stakeholders perceive the organization in crisis.” (COOMBS, 2012, pag. 152)

para reverter uma reputação ruim. Para Coombs (2012) o gerenciamento de impressão é baseado na ideia de que a comunicação pode ser usada para moldar estrategicamente a reputação pública de uma organização. Conseqüentemente, “as organizações utilizam as estratégias de gestão de impressão, o que eu chamo de estratégias de resposta à crise, para reparar danos à reputação de uma crise.”²⁹ (COOMBS, 2012, pág. 154).

Sobre a resposta à crise, um dos processos que a organização precisa passar segundo Coombs (2012), é que a empresa crie estratégias para esta resposta. Para ele, estas estratégias representam as respostas reais que uma organização usa para lidar com uma crise. Além de que, durante uma crise, multas e contas aparecerão para a organização pagar e isso ela precisa se responsabilizar. Para Coombs (2012) contas são declarações que as pessoas usam para explicar o seu comportamento quando é posto em causa. Nesse sentido, a resposta à crise pode ser considerada uma forma de conta.

Perante todas estas definições, Coombs (2012) apresenta uma tabela com uma lista de 10 estratégias comuns de comunicação de crise.

Tabela 1 - 10 estratégias comuns de comunicação de crise.

Postura de Negação	
Atacando o acusador	O gerente de crise confronta uma pessoa ou um grupo que afirma que a crise existe. A resposta pode incluir uma ameaça para utilizar a força (um processo) contra o acusador.
Negação	O estado do gerente da crise é que não existe crise. A resposta pode incluir explicando por que não há crise.
Bode expiatório	Alguma outra pessoa ou grupo de fora da organização é responsabilizado pela crise.
Postura de Redução	
Desculpando	O gestor de crise tenta minimizar a responsabilidade da organização para a crise. A resposta pode incluir negar qualquer intenção de fazer mal ou alegando que a organização não tinha controle dos eventos que levaram à crise.
Justificação	O gestor de crise tenta minimizar o dano percebido associado com a crise. A resposta pode incluir afirmando que não houve danos graves ou ferimentos ou alegando que as vítimas mereciam o que recebeu.
Postura de Reconstrução	
Compensação	A organização fornece dinheiro ou outros presentes às vítimas.
Desculpas	O gerente de crise afirma publicamente que a organização assume total responsabilidade pela crise e pede perdão.
Postura de Reforço	

²⁹ “Crisis response strategies represent the actual responses an organization uses to address a crisis.” (COOMBS, 2012, pag. 154)

Lembrando	A organização informa as partes interessadas sobre os seus últimos bons trabalhos.
Insinuação	A organização elogia as partes interessadas.
Vitimização	A organização explica como ela também é uma vítima da crise. ³⁰

Fonte: Coombs, 2012.

Neste quadro há duas estratégias gerais que a organização pode escolher tomar. Ela pode negar totalmente a crise (primeiro bloco da tabela), o que não é recomendado, mas que se torna uma opção para muitas empresas. Ou fazer o contrário, assumir a culpa, porém, ainda minimizando-a e assim partindo para o processo de reconstrução e de reforço.

Coombs (2012) mostra nesta tabela que as estratégias de negação buscam remover qualquer conexão com a crise. Para ele, uma organização não será afetada pela crise se ela não estiver envolvida nela ou não seja responsável por.

Já as posturas de redução têm por objetivo reduzir as atribuições de controle da organização sobre a crise ou os efeitos negativos dela, segundo

30

Denial Posture	
Attacking the Accuser	The crisis manager confronts the person or group that claims that a crisis exists. The response may include a threat to use force (e.g., a lawsuit) against the accuser.
Denial	The crisis manager states that no crisis exists. The response may include explaining why there is no crisis.
Scapegoating	Some other person or group outside of the organization is blamed for the crisis.
Diminishment Posture	
Excusing	The crisis manager tries to minimize the organization's responsibility for the crisis. The response can include denying any intention to do harm or claiming that the organization had no control of the events that led to the crisis.
Justification	The crisis manager tries to minimize the perceived damage associated with the crisis. The response can include stating that there were no serious damages or injuries or claiming that the victims deserved what they received.
Rebuilding Posture	
Compensation	The organization provides money or other gifts to the victims.
Apology	The crisis manager publicly states that the organization takes full responsibility for the crisis and asks forgiveness.
Bolstering Posture	
Reminding	The organization tells stakeholders about its past good works.
Ingratiation	The organization praises stakeholders.
Victimage	The organization explains how it too is a victim of the crisis.

Coombs (2012). As estratégias de reconstrução “tentam melhorar a reputação da organização. As palavras ditas e as ações tomadas visam beneficiar as partes interessadas e compensar os efeitos negativos da crise.”³¹ (COOMBS, 2012, pág. 156). Juntando estas três estratégias, são formadas as estratégias de reforço, que constrói em uma conexão positiva entre a organização e as partes interessadas.

Durante o processo de crise, outra atitude comum da organização é a de ouvir as recomendações dos advogados. E segundo Fearn-Banks (2007) os conselhos dados são:

- (a) Ficar em silêncio, não dizer nada, circular os vagões;
- (b) Diga o mínimo possível, mas revele as informações que você tem o mais rápido possível;
- (c) Negar a culpa e culpado;
- (d) Transferir a culpa para os outros ou compartilhar com os outros;
- (e) Lembre-se que qualquer coisa que você disser pode compartilhar ou ser usado com você em um tribunal.³² (FEARN-BANKS 2007, pág. 44)

Estas ações recomendadas são contrárias às ditas pelos autores de gestão de comunicação de crise. Que como Fearn-Bakns (2007) afirma é necessário a organização ser aberta, honesta e falar toda a verdade. Desta forma, a organização estaria tomando uma atitude eficaz em períodos de crise.

Uma das estratégias de resposta à crise é a organização adotar ações corretivas como forma de fazer com que a crise seja encerrada.

Os danos provocam respostas e ações corretivas na forma de controle tecnológico de danos, resgate e socorro, compensação às vítimas, melhorias organizacionais e mudanças regulatórias.³³ (MITROFF ET. ALL, 2006, pág. 38)

Ou seja, é por meio destas ações que a organização poderá se recuperar da crise.

³¹ “The rebuilding strategies try to improve the organization’s reputation. The words said and actions taken are designed to benefit stakeholders and to offset the negative effects of the crisis.” (COOMBS, 2012, pag. 156)

³² “(a) be silente, say nothing, circle the wagons; (b) say a little as possible but reveal what information you have as quickly as possible; (c) deny blame and guilt; (d) shift blame to others or share it with others; (e) remember that anything you say can be used against you in a court of law.” (FEARN-BANKS, 2007, pag. 44)

³³ “Damage elicit responses and corrective actions in the form of technological damage control, rescue and relief, compensation to victims, organizational improvements and regulatory changes.” (MITROFF ET. ALL, 2006, pag. 38)

Este capítulo teve como objetivo apresentar a teoria de Gestão e Comunicação de Crise, de forma a explicar os termos usados sob a perspectiva de diversos autores da área. Desta forma, a seguir será apresentada a análise sobre o caso da Zara de 2011, em que esteve envolvida com escravidão em sua linha de produção.

4 ANÁLISE DO CASO DA ZARA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE CRISE

4.1 RISCOS

A Zara não reconheceu que as condições de trabalho nas oficinas eram consideradas riscos para ela. Pois se tivesse percebido, teria tomado atitudes corretivas, como forma de evitar que uma crise acontecesse. Esse não reconhecimento não é válido como justificativa, pois a empresa, como parte da sociedade tem acesso à legislação brasileira. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no Capítulo II – Duração do Trabalho, na Seção II - Jornada de Trabalho, artigo 58, trata sobre os direitos dos trabalhadores quanto à jornada no trabalho, afirmando que “A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.” (BRASIL, 1943). Com relação a isso, no inciso primeiro, está que:

§ 1º O salário a ser pago aos empregados sob o regime de tempo parcial será proporcional à sua jornada, em relação aos empregados que cumprem, nas mesmas funções, tempo integral. (BRASIL, 1943)

Com relação à segurança, a CLT apresenta no artigo 170, da Seção VI – Das Edificações, que “As edificações deverão obedecer aos requisitos técnicos que garantam perfeita segurança aos que nelas trabalhem.” Quanto à Iluminação, na Seção VII, o artigo 175 afirma que “Em todos os locais de trabalho deverá haver iluminação adequada, natural ou artificial, apropriada à natureza da atividade.” A CLT também garante direito quanto às Instalações Elétricas, na Seção IX, na qual no

Art. 179 - O Ministério do Trabalho disporá sobre as condições de segurança e as medidas especiais a serem observadas relativamente a instalações elétricas, em qualquer das fases de produção, transmissão, distribuição ou consumo de energia. (BRASIL, 1943)

Sabendo estas disposições da CLT, era inadmissível que a Zara não tomar conhecimento de que as práticas organizacionais estariam fora do que a

lei garantia aos trabalhadores, pelo fato da CLT estar disponível à fácil acesso para todos os cidadãos. Sendo assim, a organização tinha condições de saber que passava por irregularidades. Portanto, ignorar o que a lei preza com relação aos direitos dos trabalhadores é um risco para a organização, que os deixava em situações de precariedade indo contra ao que ela assegura.

Mesmo que as condições de trabalho não estivessem fisicamente dentro da organização, acontecendo nas oficinas da AHA, a responsabilidade é da marca espanhola por tê-la contratado. Atrelada às normas de saúde e segurança, as condições encontradas eram danos à vida humana. A organização permitia que seus funcionários trabalhassem em um local sem proteção alguma contra a fiação elétrica, deixando também os cabos das máquinas de costura expostos. As instalações elétricas eram sobrecarregadas, desligando o chuveiro como forma de evitar um curto circuito. O local não era preparado para pessoas trabalharem, pois além do que foi apresentado, nem ao menos tinha um extintor de incêndio caso ocorresse algum.

Tais condições fragilizavam a segurança dos funcionários e isso incidia diretamente sobre a organização, voltando-se em forma de risco para ela. O risco aqui era permitir que os trabalhadores das oficinas contratadas executassem suas atividades em um ambiente que proporcionava danos a elas. Este era o risco; caso não fosse administrado, uma crise iria eclodir.

Outro aspecto a se considerar era a higiene do ambiente que, com extrema precariedade, poderia causar sérios problemas à saúde das pessoas, pois a comida era preparada sem um lugar específico para isso, exposto às bactérias. A falta de ventilação era outra condição existente nestas oficinas, que não permitiam o ar circular.

Os funcionários eram proibidos de sair das casas, mantidos presos em uma dívida sem fim, “referentes à passagem e a ‘documentos’, além de ‘vales’ que faziam com que o empregado aumentasse ainda mais a sua dívida”. (UOL, 2011, Leonardo Sakamoto). Davam-lhes cadeiras e camas desconfortáveis para que no dia seguinte trabalhassem mais de 6 horas além do permitido pela lei. Estas ações são consideradas danos à saúde mental de uma pessoa, sendo vistas como escravidão e cárcere privado, afetando psicologicamente uma pessoa. Estes são considerados como riscos à organização, que além de danos

físicos, afetavam mentalmente os funcionários, iam novamente ao contrário do que a lei assegura aos trabalhadores.

Outro aspecto humano que foi desrespeitado foi a diferença entre as etnias. Entre os 48 autos de infração lavrados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), um deles se referia à discriminação étnica de indígenas quéchua e aimará, segundo publicado pela Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume). Conforme a fiscalização havia diferença do tratamento dispensado aos indígenas. Segundo relatório de fiscalização,

[...] observa-se com nitidez a atitude empresarial de discriminação. Todos os trabalhadores brasileiros encontrados trabalhando em qualquer um dos pontos da cadeia produtiva estavam devidamente registrados em CTPS [Carteira de Trabalho e Previdência Social], com jornadas de trabalho condizentes com a lei, e garantido seus direitos trabalhistas e previdenciários. Por outro lado, os trabalhadores imigrantes indígenas encontravam-se em situação de trabalho deplorável e indigno, em absoluta informalidade, jornadas extenuantes e meio ambiente de trabalho degradante. (REPÓRTER BRASIL, 2011).

Para Fearn-Banks (2007), uma das formas de se detectar uma crise é observar sinais de aviso de uma crise, ou seja, os riscos. Não dispor de um ambiente favorável ao trabalho, conforme as condições apresentadas acima, são riscos. Isso porque já houve crise de outras empresas do mesmo setor, que já foram autuadas por consentir com trabalho escravo em sua linha de produção. Um exemplo disso foi o ocorrido com a Nike, em que foi encontrado nas instalações da fábrica da Ásia, trabalho infantil e pessoas trabalhando mais de 12 horas, a 30 centavos, além de serem expostos a produtos tóxicos. De acordo com a revista EXAME (2014, Julia Carvalho) “ao consentir que empresas contratadas deleguem a terceiros a produção das peças, a Zara assume o risco de a precarização extrema das relações de trabalho contaminar sua cadeia produtiva”, conforme afirmou o MPT-SP e publicado pela EXAME, em 2014, por Julia Carvalho. Nesse sentido, mesmo que as condições de trabalho não ocorressem diretamente na parte interna da organização, o trabalho terceirizado se configurava como sua extensão, sendo assim responsável pelo que acontecia dentro das oficinas.

Nessa mesma perspectiva, a Zara também não tinha como ignorar o que estava acontecendo em suas oficinas, segundo Ricardo Artur Costa Trigueiros, desembargador do trabalho e que relatou o caso. Em uma declaração para o

Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI), em novembro de 2011, ele afirma ser “impossível” a Zara não conhecer as condições de trabalho nas oficinas. O magistrado afirmou existir uma espécie de “cegueira conveniente”. Conveniente porque para a Zara era melhor reduzir seu custo de produção, sem ter que tomar medidas preventivas para que não fosse autuada pela fiscalização. Preferiu “pagar para ver” e continuar deixando os trabalhadores expostos a situações análogas à escravidão. Mesmo com a CLT sendo clara quanto ao direito dos trabalhadores e outras empresas terem sido multadas, a Zara não tomou nenhuma atitude para reverter o local de trabalho em que suas roupas eram produzidas. Era impossível olhar para a situação das oficinas e não perceber que ia contra o indicado pela legislação e que por isso se configurava como um risco para ela.

No processo de prevenção de crise, a organização precisa perceber seus riscos e começar o gerenciamento deles. Ato que a Zara não fez, pois nem os riscos ela percebeu. A fala da empresa para a EBC (2015, Camila Maciel), em que disse desconhecer a exploração de que estava sendo acusada, explica bem isso. Se os tivesse detectado, teria eliminado os mesmos por meio de auditoria interna, melhorando as condições gerais de trabalho. Melhoria prevista no Termo de Ajuste de Conduta assinado junto ao Ministério Público do Trabalho (MPT) e que, no entanto, não foi realizada. O que significa que os riscos continuaram existindo.

4.2. CRISE

Porque os riscos não foram gerenciados, uma crise aconteceu. Notícias negativas associadas ao seu nome começaram a ser divulgadas, no mesmo mês, em agosto, concomitantemente com a mídia indo atrás de respostas por parte da organização. Segundo publicado pela Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume), no momento em que houve o flagrante, a Zara foi convidada para ir até a oficina, mas não compareceu. No dia seguinte, foram à sede da STRE/SP dois diretores, mas que não quiseram participar da reunião em que seriam expostas as fotos, segundo publicado.

Em uma publicação da Repórter Brasil, em 2014, por Igor Ojeda, foi apresentada parte da sentença judicial – Decisão do processo nº 0001662-91.2012.502.0003 foi proferida em 11 de abril de 2011. Nesta, é apresentada a seguinte frase referindo o posicionamento da Zara:

Afirma a autora, não haver praticado nenhum ato ilícito e que o Ministério do Trabalho e Emprego teria extrapolado os limites de suas atribuições ao reconhecê-la como real empregadora de pessoas encontradas em condições análogas à de escravo em oficinas. Diz ainda que o órgão não poderia expedir atos normativos criando o que apelida de “Lista Suja”. (REPÓRTER BRASIL, 2014)

Ao afirmar que foram encontradas condições análogas à de escravo isso é o risco em sua organização. Porém, a primeira atitude da Zara foi negar a responsabilidade de participação no caso, questionando o fato de ter sido colocada como a empresa responsável, e não a AHA. Afirmar “não haver praticado nenhum ato ilícito” correspondente à atitude de negação da empresa que, segundo Coombs (2012), é o primeiro grupo de estratégias de respostas à crise. A empresa nega a crise, afirmando que ela não existe.

A Repórter Brasil também quis ouvir a AHA, porém, anteriormente em 2011. Perguntas foram enviadas, as quais não foram divulgadas pelo veículo, porém a terceirizada optou por não respondê-las. A única resposta dada foi uma nota escrita pela advogada, que declarou

[...] jamais teve conhecimento da utilização, pelas oficinas contratadas, de mão de obra escrava; jamais teve qualquer participação na contratação dos funcionários de referidas oficinas; e, assim que tomou conhecimento de irregularidades constatadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, imediatamente adotou todas as providências necessárias à regularização. (REPÓRTER BRASIL, 2011)

Quando é utilizado o “jamais” em sua fala, a advogada representa o posicionamento da organização de negar. A negação, como já mostrado, é uma das posturas que a organização opta em tomar, durante as estratégias de resposta à crise. E para a AHA, o posicionamento empregado foi o de negar envolvimento com a prática organizacional encontrada.

Como complemento a AHA informou que “repudia toda e qualquer utilização, por quem quer que seja”, de trabalho análogo à escravidão, segundo publicado pela Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume). Este fato é uma forma de defesa por parte da AHA, que em meio a acusações se coloca como uma organização que não tolera tais atitudes pelas quais está sendo acusada. Isso faz parte também de uma estratégia de resposta à crise, em que a organização defende-se ou utiliza a comunicação como defesa de sua reputação perante um ataque público.

Ou seja, assim como a Zara a AHA também negou a existência de culpa, atitude geralmente solícita por advogados, que recomendam desde negar a culpa até mesmo transferi-la para terceiros, como afirma Feran-Banks (2007). E como colocado por Coombs (2012) a organização não identifica e reconhece que está em crise, se não assumir a responsabilidade. Ou ela nega, ou ela assume de forma a minimizar sua culpa, como forma de diminuir a cobrança para se responsabilizar pelo caso.

O caso vem sendo tratado na justiça desde 2011, sofrendo atualizações de multas até hoje, se configurando assim, como uma continuidade da crise. Portanto, a organização ainda vive a crise. Nesse sentido, para apresentar o caso sob a justiça, a Repórter Brasil, publicou em 2014, por Igor Ojeda, a cópia da sentença. Nela está que a Zara não esteve presente na primeira audiência referente à acusação. Na sentença, está que, “Ausentes os litigantes, mandou-se intimá-los, bem como ao Ministério Público do Trabalho. Nada mais havendo, foi lavrado este termo, que vai assinado na forma da lei.” (REPÓRTERBRASIL, 2014). Com a Zara negando a responsabilidade ela estava longe de se encaminhar para o processo de recuperação da crise. Esta se configura como a quarta etapa do processo de gerenciamento de crise, em que a organização retorna às suas atividades normais e retoma a confiança de seus públicos. Negando e se ausentando das audiências, para ela, a solução era não se posicionar.

Mesmo não comparecendo, o termo foi assinado e a Zara estava sendo acusada. Porém, não concordou com o que a justiça determinou como pagamento de multas e a inserção de seu nome na Lista Suja. Pelo contrário, ela propôs uma ação anulatória contra a União Federal, postulando os seguintes pontos:

[...] que fossem anulados os Autos de Infração ali relacionados, bem assim declarada a nulidade do relatório de fiscalização que concluiu por sua responsabilidade pela submissão de empregados da empresa Aha a condições análogas à de escravo, e a determinação de que seu nome não fosse incluído em “lista suja” do MTE e não houvesse inscrição na dívida ativa nem no cadastro de inadimplentes, postulando sucessivamente pela redução da multa imposta no Auto nº 021505799, pugnando pela antecipação liminar dos efeitos da tutela. (REPÓRTER BRASIL, 2014)

Ainda sem se responsabilizar, pedindo a anulação do que foi decidido pela justiça em audiência à qual não compareceu, a Zara não queria enxergar que estava em uma crise, negando, portanto. Ela poderia até entender que uma crise estava acontecendo, mas não com ela mesma e sim com a AHA. A organização não se encaminha para a etapa de reconhecimento da crise. E “uma crise não pode ser gerida de forma eficaz se uma organização é cega para os seus detalhes.”³⁴ (COOMBS, 2012, pág. 138). A organização, junto com o comitê de gerenciamento de crise, precisa identificar a crise para então proceder como resolvê-la, ao contrário do que ainda não aconteceu com a Zara até o momento, que não reconhece a crise em que vive.

Quanto ao pedido da Zara (de anulação do TAC), foi “concebida a antecipação exclusivamente para a determinação de que a União se abstinhasse de incluir o nome da autora no Cadastro”, segundo a sentença judicial do juiz do trabalho, Emanuel de Oliveira Simões, publicada na Repórter Brasil (2014, Igor Ojeda). Porém, neste mesmo ano, o portal da JusBrasil também publicou recortes do que foi decidido no processo e referente à tentativa de anulação do processo, afirmou a Zara ter fracassado em primeira instância. Ainda completa que o pedido foi negado pelo mesmo juiz da 3ª Vara do Trabalho de São Paulo e que ele cassou uma liminar que impedia a inserção no cadastro de empregadores flagrados mantido pelo Ministério do Trabalho e Emprego e pela Secretaria de Direitos Humanos, a chamada “lista suja” da escravidão. Em sua sentença, o magistrado afirma que, como defendido pela Advocacia-Geral da União, a empresa tem sim responsabilidade direta pela situação constatada. Além disso, critica a tentativa da Zara de caracterizar os costureiros resgatados como empregados da empresa intermediária AHA e classifica a maneira como

³⁴ “A crisis cannot be managed effectively if na organization is blind to its details.” (COOMBS, 2012, pág. 138)

a terceirização dos trabalhadores foi registrada como “fraude escancarada”, conforme publicado na Repórter Brasil e replicado na JusBrasil. Sendo assim, a Zara continuava a transferir a culpa para a AHA, afirmando que os trabalhadores eram dela.

No ano de 2014, em entrevista à Repórter Brasil, Raúl Estradera, o porta-voz da Zara, afirmou que a empresa iria recorrer à sentença. Ele afirmou ser

Mais um passo em um processo judicial que vai ser longo. Com todo respeito à decisão, entendemos que não foram considerados nossos argumentos e que não tivemos oportunidade de nos defender de forma adequada. (REPÓRTER BRASIL, 2014).

O porta voz escolhido em casos de crise deve ter algumas habilidades, segundo Coombs (2012). Estas são: 1) Aparecer de forma agradável na câmera, pois auxilia o público a alcançar um número importante de objetivos de crise; 2) Saber responder as perguntas de forma eficaz; 3) Apresentar as informações sobre a crise de forma clara e 4) Ter a habilidade de lidar com questões difíceis. Esta escolha deve acontecer durante a formação do comitê de gerenciamento de crise, grupo da organização que é designado para lidar com crises, e ele deve ser treinado para estar preparado para responder perguntas e ter um posicionamento eficaz, isto é, conter a crise. Porém, após essa fala de Estradera, o representante da organização durante a crise, se mostra como vítima pelo fato de a justiça não considerar “seu lado”, em vez de assumir responsabilidade do trabalho escravo. Com isso, a organização continua a seguir a mesma lógica de estratégias de crise, o não reconhecimento e a negação, sempre colocando a culpa no outro.

Na reportagem ainda aparece que Estradera continuou insistindo que a responsabilidade deveria ser destinada à AHA, dizendo que

Foi essa empresa que realmente cometeu as irregularidades, e obteve o lucro com isso. Eles que deveriam estar sendo punidos. Nós temos tomado ações de responsabilidade social, inclusive colaborando com entidades públicas e do terceiro setor em um esforço para melhorar as condições de trabalho não só nas nossas cadeias produtivas, mas no Brasil em geral. (REPÓRTER BRASIL, 2014)

Esta atitude significa deslocar a responsabilidade da culpa para outro, ausentando-se novamente. Esta caracteriza-se como uma das atitudes que Coombs (2012) explica que a organização geralmente faz em crise: Algumas pessoas ou grupos fora da organização são consideradas culpadas da crise.

Quando questionada pelos fiscais sobre os autos encontrados nas oficinas, a empresa afirmou que não intervinha no recrutamento dos empregados de companhias com as quais mantinha relacionamento comercial, de acordo com a Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume). Novamente, em vez de assumir, a marca queria cada vez mais não ser associada ao fato. Como defesa, a Zara disse que ocorreu a auditoria interna e que não foram constatadas situações de trabalho comparadas à escravidão, como publicado pela Repórter Brasil, em 2011, por Bianca Pyl e Maurício Hashizume e republicado pela EBC, em 2015, por Camila Maciel. Ela ainda afirmou que este fato colocou em dúvida o trabalho realizado por companhias especializadas em fazer auditoria privada.

A Zara continuava a não se responsabilizar pelo caso. Mesmo tendo um porta-voz, suas atitudes não condiziam com o que Fearn-Banks (2007) recomendava ser necessário em momentos de crise. Para ela, a organização precisava estar aberta a falar toda a verdade, ser honesta com a mídia. Se com a mídia ela não era verdadeira, foi ainda mais prejudicial não contar toda a verdade para a justiça. Sua posição, além de se eximir da culpa, ainda insistia em passar a culpa para a terceirizada. A Zara continuou insistindo que quem teria obtido lucro com a exploração teria sido a intermediária, e não a marca, divulgado pela Repórter Brasil, em 2014, por Igor Ojeda. Neste mesmo ano, a Revista Exame publicou uma parte da nota da Inditex em que disse que a AHA, que foi quem realmente cometeu irregularidade, “não foi sequer investigada, julgada ou punida”.

Para a Repórter Brasil (2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume) no dia do flagrante, após a Zara não comparecer, nem mesmo o advogado quis verificar as fotos do local. A marca espanhola continuou não se pronunciando com referência às vítimas, deixando a cargo do sindicato da categoria, como publicado na Repórter Brasil, em 2011, por Bianca Pyl e Maurício Hashizume. A Zara se ausentava de duas formas: não assumia a culpa e não aparecia em audiência e perícias. Ela não se pronunciava publicamente, nem por meio de um canal gerenciado por ela.

Em 2014, a Repórter Brasil, publicou uma fala do depoimento de João Braga, diretor-geral da organização no Brasil, durante a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Trabalho Escravo da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP). Nesta, quando o presidente da comissão, o deputado estadual Carlos Bezerra Jr., questionou quanto à existência de condições análogas à escravidão em sua cadeia produtiva, por ocasião do flagrante, João Braga respondeu que a Zara não monitorava a AHA. Porém, se monitorasse a oficina, a marca teria a chance de ver as condições degradantes a que os funcionários estavam submetidos e assim, corrigi-las.

Como defesa, a grupo da marca afirmou que “o Código de Conduta determina que qualquer subcontratação deve ser autorizada por escrito pela Inditex. A assinatura do Código é obrigatória para todos os fornecedores da campanha e foi assumido pelo fornecedor em questão (AHA).” Portanto, porque este código é aberto a todos, a Zara tinha plenas condições de saber quais eram as regras e leis a se seguir para agir de acordo com as normas do Código.

4.3. CRISE: AÇÕES CORRETIVAS

Conforme publicado pela Catraca Livre, em 2011, a Zara firmou um acordo com o Termo de Ajuste de Conduta (TAC) junto ao Ministério Público do Trabalho. Neste, as cláusulas determinavam ações específicas por parte da Zara para o combate ao trabalho escravo em sua linha de produção, incluindo os fornecedores e terceiros. É a isso que Coombs (2011, p. 150) chama de “ações corretivas”, pelas quais a empresa corrige os estragos produzidos pela crise e adota medidas para que ela não ocorra novamente. A Zara tinha como responsabilidade com as vítimas investir em causas sociais e pagar indenização aos seus funcionários.

As ações de comunicação implicam também ações corretivas, as quais precisam passar a segurança para os públicos de que a situação está controlada e de que a crise não se repetirá. Ela precisa trabalhar para ajustar a conduta, pois assim dá a percepção de que voltou a ter novamente o controle da situação. “Durante a crise, é desejável apresentar uma ação corretiva o mais cedo

possível.”³⁵ (COOMBS, 2012, pág. 150). O G1 publicou em 2011, por Marcelo Mora, as propostas do primeiro TAC em que a empresa teria que apresentar em seus contratos com os fornecedores as seguintes cláusulas: “Proibição de subcontratação do objeto principal do serviço contratado; Proibição de que os contratados empreguem mão de obra de estrangeiros em situação irregular; e obrigação de cumprimento integral da legislação trabalhista.” (G1, 2011, Marcelo Mora). No entanto, a empresa não observou essas cláusulas, não ajustando a sua conduta; logo, não adotou ações corretivas. Essa postura equivocada contribui para que a crise, ao invés de ser contida, se arrastasse no tempo.

Em reportagem da EBC (2015, Camila Maciel), foi publicado que no TAC a Zara tinha que corrigir as condições degradantes que caracterizaram trabalho escravo na cadeia produtiva. A empresa também tinha como trabalho detectar e corrigir novas violações, por meio de auditoria interna, melhorando assim, as condições gerais de trabalho na empresa.

Neste Termo, a Zara tinha se comprometido a:

[...] realizar vistorias em todos os seus fornecedores e subcontratados no mínimo uma vez a cada seis meses e de manter constantemente atualizada a relação dessas empresas para o uso do MPT e do MTE na verificação do cumprimento do acordo. Além disso, a Zara era obrigada, para o caso de encontrar problemas, tomar providências para saná-los por meio de um plano de ação e em notificar as autoridades sobre o fato. (REPÓRTER BRASIL, 2014)

Além de constar do TAC, trata-se das ações corretivas que as organizações que viveram crise adotam para contê-la, conforme dispõe as teorias sobre gerenciamento e comunicação de crise.

A empresa compromete-se a adotar essas ações. Em audiência ocorrida em 2014, João Braga, diretor-geral da empresa no Brasil, afirmou que repudia “veementemente” qualquer violação de direitos humanos,

Temos agido de uma forma correta, transparente. Realizamos uma série de ações previstas no TAC. É um compromisso a longo prazo, de suspensão de uma questão muito importante, que é a precarização do trabalho. Em relação à lista suja, reafirmo que não somos contra nenhum mecanismo de defesa, nem de combate, nem de luta às condições degradantes. Estamos apenas exercendo nosso direito de defesa. (REPÓRTE BRASIL, 2014)

³⁵ “It is desirable to presente corrective action is that it may take time to develop.” (COOMBS, 2012, pág. 150).

Ao afirmar isso, a organização se compromete a adotar as ações corretivas. Isso vai em consonância com o que a teoria de gestão e comunicação de crise recomenda para a organização tomar como estratégia de resposta à crise. É por meio destas ações que as vítimas teriam que ser compensadas e deveria haver melhorias organizacionais.

Entretanto, um ano após esta publicação, a EBC (2015, Camila Maciel) afirma que a Zara não havia cumprido o acordo. A reportagem afirmava que o Ministério do Trabalho e Emprego, “a empresa não só continuou a cometer infrações à lei trabalhista como utilizou as informações da auditoria para excluir imigrantes da produção.”

Segundo relatório da Superintendência Regional,

[...] utilizou-se das ferramentas de fiscalização de natureza privada para identificar fornecedores com risco potencial de exploração de trabalho análogo à de escravo, excluindo-os unilateralmente de sua cadeia produtiva, em vez de identificar situações reais de lesão aos direitos humanos, corrigi-las e comunicar às autoridades, de acordo com o que determinava o TAC. (EBC, 2015)

Além de fazer isto, a empresa ainda mudou o local de produção de suas roupas, para o estado de Santa Catarina, como forma de despistar a fiscalização, segundo publicado na EBC, em 2015, por Camila Maciel. Logo, a Zara não adotou as ações corretivas, as mesmas que se comprometeu um ano atrás, e, portanto, a crise não foi contida.

O juiz criticou na sentença, o fato da organização alegar, ao tentar negar a responsabilidade por trabalho escravo, que tem contribuído com o poder público e com ações sociais, de acordo com a JusBrasil (2014). A sentença indicava que a prática de ações sociais tem como objetivo primordial, a recuperação da imagem da marca, imensamente desgastada pela repercussão dos resultados da fiscalização na mídia, como divulgado pela JusBrasil (2014). Porém, não é possível uma organização querer recuperar sua imagem se não aceita que está em crise. Se ela não aceitar a crise e não entender que está em uma, não entenderá o porquê de sua imagem estar ruim perante seus públicos. Esta preocupação com a imagem, está atrelada ao que Coombs (2012) afirma, que o gerenciamento de reputação é algo a que a empresa precisa se atentar. Porém, o que a Zara não percebia era que negar a

responsabilidade e depois afirmar que forneceria ajuda às ações sociais, não é uma forma eficaz de gerenciar a imagem. Em casos de crise, a primeira preocupação da empresa precisa ser a vítima, segundo Coombs (2012). Só depois, deve fazer-se o gerenciamento de imagem. No entanto, o raciocínio da Zara foi o contrário.

Com relação às jornadas excessivas e débitos de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), a Zara afirmou ter tomado medidas corretivas, segundo a EBC, 2015, por Camila Maciel. A lógica da organização se repetia. Afirmava, assinava acordos, mas não os cumpria. Isso fazia com que ela não saísse da crise.

Além disso, a marca espanhola argumentou que a AHA regularizou o registro dos colaboradores durante a fiscalização, e que segundo ela, a subcontratada teria reafirmado sua responsabilidade direta, sendo ignorado pelos fiscais, conforme argumento da Zara, publicado pela EXAME, em 2012, por Marcela Ayres. No entanto, também foi apresentado no relatório do MTE, que 91% das peças produzidas pela AHA nos três meses anteriores às operações, eram destinadas à Zara, o que promoveria vínculo da empresa em um esquema “para encobrir o real empregador e esconder a alocação de trabalhadores em atividades permanentes e essenciais ao objeto de negócio da atuada- a confecção das roupas que comercializava.”, segundo divulgado pela Revista EXAME, em 2012, por Marcela Ayres. A Zara até tentou se ausentar de culpa, mas o que a fiscalização encontrava e o que a justiça autuava deixava claro que o caso aconteceu por culpa dela. Só quem não enxergava dessa forma era ela, que persistia em seguir com a negação.

Durante a audiência que aconteceu em 21 de maio de 2014, o representante da marca insistiu na ideia de desconhecer o caso e após ser auxiliado pelos assessores, afirmou que a empresa havia proposto um amistoso entre as partes. Ele continuou afirmando que a Zara vem reforçando o controle em sua cadeia produtiva, realizando frequentes auditorias em suas oficinas fornecedoras, além de investimentos em iniciativas de capacitação, segundo publicação da Repórter Brasil, em 2014, por Igor Ojeda. Essa afirmação relaciona-se com as ações corretivas que a Zara vem se propondo a fazer, mas que não está sendo visto, pela justiça, ser aplicado na prática. O fato é que ela

não fez nada disso como havia sido combinado. Ao insistir na ideia de desconhecer o fato, a Zara ainda não se mantinha coerente com o que deveria fazer se tivesse tido um gerenciamento de comunicação de crise, como recomenda a bibliografia. Ela deveria ter assumido a culpa, e então, falado toda a verdade, segundo recomendação de Fearn-Banks (2007). Ao ser orientada pelos assessores, a marca tentou passar tranquilidade sobre o caso, afirmando ter firmado um acordo entre as partes, mostrando-se assim calma quanto à situação. Porém, o problema nesta atitude é que, apesar de mostrar tranquilidade, a fala dela não se referia realmente ao que a organização estava fazendo.

Com relação à empresa assumir a culpa, a JusBrasil, em 2014, publicou que a Zara não o fez, mesmo assinando o TAC, bem como outras reportagens publicadas na Repórter Brasil (2011 e 2014) e na Revista EXAME (2014). Porém, neste mesmo ano, a VEJA publicou uma notícia de que a Zara havia assumido a culpa, como segue:

Em depoimento à Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Trabalho Escravo, na Assembleia Legislativa de São Paulo (ALESP), a rede espanhola Zara afirmou pela primeira vez que havia trabalho escravo em sua cadeia de produção de roupas e acessórios. O presidente João Braga respondeu “sim” quando questionado pelo presidente da Comissão, Carlos Bezerra Junior (PSDB), se “havia trabalho escravo na cadeia produtiva da Zara em 2011. (VEJA, 2014)

Além disso, foi divulgada a resposta de Raúl Stradera, o porta-voz da Zara, que afirmou que “a empresa sempre admitiu que um dos fornecedores mantinha condições irregulares e que assim que tomou conhecimento, a empresa tomou as medidas necessárias para reparar o problema.” Porém, como sinalizado pela VEJA (2014, Naiara Infante Bertão), ele em nenhum momento falou sobre a “cadeia produtiva”.

Esta discrepância de informações sobre a mesma questão referente à responsabilização da Zara sobre o trabalho escravo faz parte do que inicialmente foi apresentado no trabalho de que os veículos de comunicação fazem recortes dos acontecimentos. Eles possuem interesses, ideologias que mesmo tentando ser imparciais, acabam optando por determinadas informações para divulgar. Vale destacar que a única mídia online que divulgou e destacou no título que a Zara admitia, foi a VEJA. Em contrapartida, os outros meios aqui citados que

contavam sobre o caso, não falavam sobre nenhuma questão referente ao posicionamento da empresa em assumir a culpa. Em nossa análise assumimos a posição de que a maioria dos veículos que publicaram sobre o caso colocaram que ela não assumiu a culpa. Se a Zara tivesse assumido e isso tivesse sido noticiado por vários veículos, ela estaria se encaminhando para um bom gerenciamento de crise. Mas apenas isso não seria necessário, ela teria que cumprir com os acordos, indenizar as vítimas, melhorar o processo de fabricação de roupas. Logo, como não fez nada disso, ainda continua em crise.

Assim, após tantos posicionamentos da Zara contraditórios com as suas atitudes e mesmo com as tentativas de anular o TAC, isso não impediu que seu nome fosse inserido na “lista suja”, pelo fato de a Zara ter se envolvido em caso de escravidão em sua linha de produção. De acordo com publicação da JusBrasil (2014), na sentença, o juiz reforça ainda a importância do cadastro de empregadores flagrados, a “lista suja”, e reafirma sua legitimidade. Isso porque feriu a Constituição da República, a qual estabelece “princípios fundamentais de valor social do trabalho e a dignidade da pessoa humana, e consagra, desde seu preâmbulo, o direito à liberdade”, (JUSBRASIL, 2014). Portanto, a Zara foi a responsabilizada pelo trabalho escravo pelo fato de ferir à vida humana, com condições trabalhistas degradantes, resultando em uma crise.

No G1, em maio de 2017, o MPT São Paulo decidiu propor um novo TAC para dirimir dúvidas de interpretação existentes em relação ao acordo anteriormente descumprido. O novo acordo foi feito como forma de fortalecer a responsabilidade jurídica da Zara em sua cadeia produtiva, como informado pelo MPT e publicado no G1. A última atualização sobre o caso é que a empresa deverá pagar 5 milhões de reais que serão revestidos em projetos sociais, para que visem à reconstituição do bem lesado, focando nas áreas de trabalho em condições análogas à escravidão e de trabalho infantil, como divulgado pelo G1, em 2017. Além disso, a Zara será obrigada a fazer a anotação dos contratos dos trabalhos nas CTPS dos empregados. Ou seja, este valor que será revertido em projetos sociais como forma de compensar o ato praticado são formas de evitar que as práticas organizacionais voltem a acontecer, sendo assim as ações corretivas que a organização precisa fazer como forma de estratégia de resposta à crise.

Estas foram as últimas atualizações do processo. No ano de 2018 não houve novas medidas, sendo aguardado neste momento que a Zara cumpra com o acordo e que pague as multas. Se até 2014 a organização se manifestava sobre o ocorrido, mesmo não se responsabilizando ou tomando medidas de melhorias, desde então, ela vem retrocedendo em seu processo de gerenciamento de crise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que a Zara deveria ter feito para gerenciar sua crise estava longe de acontecer. Errou e permanece errando desde antes de 2011, com o início da crise, ao não perceber que manter aquele tipo de prática organizacional era um risco para a organização. Pelo fato de não detectar os riscos existentes para ela, não passou para a segunda etapa no processo de comunicação e gerenciamento de crise, que seria a prevenção de crise. Se nem ao mesmo ela identificou os riscos, perceber que uma crise poderia acontecer caso ela não corrigisse as condições de trabalho, era menos provável ainda. Continuou mantendo os trabalhadores naquelas situações, sem tomar nenhuma medida preventiva. A fiscalização descobriu e a Zara não teve como fugir de todas as acusações.

Com base nas teorias constituídas no campo do Gerenciamento e Comunicação de Crise, suas atitudes desde o início deveriam ser diferentes. Ao detectar as condições de escravidão, deveria saná-las, melhorar todo o ambiente para os trabalhadores, entendendo sua posição como contratante de uma oficina e, portanto, de responsabilidade ao que acontecesse naquele ambiente. Assim, ela já estaria no processo de se prevenir de uma crise, pois os riscos no processo produtivo não existiam mais. Durante este período, ela deveria formar o comitê, responsável estrategicamente para lidar com a crise. Também se prepararia para dar assistência a quem fosse afetado, deixaria evidente a abertura da empresa a funcionários como forma de serem canais de informação sobre o que acontece em outros setores da empresa. Caso tivesse identificado os riscos, mas seu processo de prevenção de crise não fosse eficaz, uma crise mesmo assim poderia eclodir, como aconteceu. Neste momento, a Zara deveria formar o plano de gerenciamento de crise, no qual constariam tipos de crise e reforçaria o relacionamento com seus públicos, mostrando a melhor forma se manifestar, ou seja, sendo aberta aos públicos e à mídia, sendo honesta e verdadeira sobre o que aconteceu, assumindo a culpa e responsabilidade sobre o caso. Para isso, um porta-voz deveria ter sido treinado com habilidades específicas para lidar em tais situações. Ações corretivas também deveriam ser pensadas, com base no que é recomendado. Ou seja, se responsabilizar publicamente, mostrando assim que a empresa é contra qualquer tipo de exploração infantil e do trabalho,

mostrar compromisso para seus colaboradores, pagar as multas, investir em projetos sociais e indenizar as vítimas.

A Zara deveria ter trabalhado com foco em não deixar a crise se perder no tempo e se alastrar no espaço. Ela perdeu o controle da situação. A organização precisa ser a primeira a se manifestar, ela não pode dar espaço para que os veículos de comunicação noticiem antes a crise, pois assim, no momento em que a Zara fosse falar, já seria considerada uma segunda versão.

Após uma crise, a confiança dos públicos está abalada e não é só com depoimentos à mídia que será reconstruída, mas já é um começo. A organização precisa aceitar que está em uma crise, precisa entender que está vulnerável. E nada disso a Zara fez.

O que é aconselhado a organização fazer durante a crise, por um advogado (a), não é o mesmo que um comunicador recomenda como resposta à crise, que tem como base a teoria de Gestão e Comunicação de Crise.

A Zara não seguiu nenhuma destas recomendações, não teve uma base de gestão e comunicação de crise. Vivenciou uma crise e até hoje não reconhece que está em uma.

Esta pesquisa visou apresentar as ações da Zara desde 2011 até hoje, como se posicionou e assim, comparar com o que os autores de gestão e comunicação de crise recomendam. Desta forma, conclui-se que a organização estudada não soube gerenciar sua crise e muito menos tomou ações de comunicação eficazes em seu período. Todo o processo de gerenciamento não aconteceu de forma honesta e aberta com as vítimas e com seus públicos, não mostrando sua responsabilidade e objetivo pelo bem social. Até hoje, a Zara vive uma crise em sua organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Cap 3: Visão geral da função da comunicação empresarial e Cap. 10: Comunicação de Crises.

AYRES, Marcela. **Zara quer combater trabalho escravo, sem ser vinculada a ele**. EXAME, 24 ago. 2012. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/por-que-a-zara-contesta-a-lista-suja-do-trabalho-escravo/>> Acessado em: 6 de outubro de 2017.

BERTÃO, Naiara Infante. **Zara admite que havia trabalho escravo em sua cadeia produtiva**. VEJA, 21 maio 2014. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/zara-admite-que-havia-trabalho-escravo-em-sua-cadeia-produtiva/>> Acesso em: 12 set. 2018.

CALDEIRA, João Paulo. **Levantamento traz lista de marcas de roupas flagradas com trabalho escravo**. Jornal GNN, 23 jun. 2016. Disponível em: <<https://jornalggn.com.br/noticia/levantamento-traz-lista-de-marcas-de-roupas-flagradas-com-trabalho-escravo>> Acesso em: 25 ago. 2018.

CARVALHO, Julia. **Como a Nike está lutando contra o uso de mão de obra escrava**. EXAME, 22 abril 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-nike-esta-lutando-contra-o-uso-de-mao-de-obra-escrava/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CARVALHO, Julia. **Zara Brasil é responsabilizada por trabalho escravo**. EXAME, 15 abril 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/zara-brasil-e-responsabilizada-por-trabalho-escravo/>> Acesso em: 2 set. 2018.

COOMBS, W. Timothy. **On going Crisis Communications: planning, managing, and responding**. London: SAGE, 2012.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis communications: a casebook approach**. New York: Routledge, 2007, 3rd.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

FÓRUM NACIONAL DE PREVENÇÃO E ERRADICAÇÃO DO TRABALHO INFANTIL. **Justiça decide que Zara é responsável por trabalho escravo flagrado em 2011**. Disponível em: <<http://www.fnpeti.org.br/noticia/1824-justica-decide-que-zara-e-responsavel-por-trabalho-escravo-flagrado-em-2011.html>> Acesso em: 22 ago. 2018.

GREEN ME. **6 Multinacionais envolvidas com trabalho escravo e exploração infantil**. Disponível em: <<https://www.greenme.com.br/viver/trabalho-e-escritorio/126-6-multinacionais-envolvidas-com-trabalho-escravo-e-exploracao-infantil>> Acesso em: 25 de setembro de 2018.

GUERRA, Carolina. **Marca Zara está envolvida em denúncia de trabalho escravo**. VEJA, 17 ago. 2011. Disponível em:

<<http://veja.abril.com.br/economia/marca-zara-esta-envolvida-em-denuncia-de-trabalho-escrav;o/#>> Acesso em: 15 nov. 2017.

G1. Zara vai pagar R\$ 5 milhões por descumprir compromisso com o MPT. São Paulo, 30 maio 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/zara-vai-pagar-r-5-milhoes-por-descumprir-compromisso-com-o-mpt.ghtml>> Acesso em: 15 nov. 2017.

INDITEX CAREERS. Nós. Disponível em: <<https://www.inditexcareers.com/portalweb/pt/grupo-inditex>> Acessado em 16 de setembro de 2018.

INDITEX. Who we are. Disponível em: <<https://www.inditex.com/en/about-us/who-we-are>>. Acesso em: 30 set. 2018.

JUSBRASIL. Zara condenada por caso de trabalho análogo ao escravo. Disponível em: <<https://direito-domestico.jusbrasil.com.br/noticias/116597272/zara-condenada-por-caso-de-trabalho-analogo-ao-escravo>> Acesso em: 15 nov. 2017

MACIEL, Camila. Zara é autuada por não cumprir acordo para acabar com trabalho escravo. EBC, 11 maio 2015. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/cidadania/2015/05/zara-e-autuada-por-nao-cumprir-acordo-para-acabar-com-trabalho-escravo>> Acesso em: 15 nov. 2017.

MITROFF ET ALL, Ian; SHRIVASTAVA, Paul; MILLER, Danny; MIGLANI, Anil. **“Understanding industrial crisis”**. In: SMITH, Denis & ELLIOTT, Dominic. Key readings in crisis management: systems and structures for prevention and recovery. New York: Rutledge, 2006.

MORA, Marcelo. Zara apresenta contraproposta e não faz acordo com o MPT de São Paulo. G1, 30 nov. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/11/zara-apresenta-contraproposta-e-nao-faz-acordo-com-o-mpt-de-sao-paulo.html>> Acesso em: 24 de set. 2018.

MUNDO DAS MARCAS. ZARA. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/zara-moda-espanhola.html>> Acesso em: 21 ago. 2018.

O GLOBO. Justiça decide que Zara é responsável por trabalho escravo flagrado em 2011. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/justica-decide-que-zara-responsavel-por-trabalho-escravo-flagrado-em-2011-22070129>> Acesso em: 23 out. 2017.

OJEDA, Igor. Zara admite que houve escravidão na produção de suas roupas em 2011. REPÓRTER BRASIL. 22 maio 2014. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2014/05/zara-admite-que-houve-escravidao-na-producao-de-suas-roupas-em-2011/>> Acesso em: 24 nov. 2017.

ORGANICOM. Comunicação de Risco e Crise: Prevenção e gerenciamento. São Paulo: PGCOM-ECA-USP, Gestcorp-ECA-USP e Abrapcorp, v.4, n.6. 2007.

PLANALTO. Decreto de Lei 5452. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccl/VIL_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm> Acesso em: 30 out. 2018.

PORTAL MPT. **Novo TAC amplia responsabilidade da Zara em casos de trabalho escravo.** São Paulo, 30 maio 2017. Disponível em: <http://portal.mpt.mp.br/wps/portal/portal_mpt/mpt/sala-imprensa/mpt-noticias/acdb1cba-8f49-4df5-97da-8deb144fec15> Acesso em: 22 ago. 2018.

PYL, Bianca, HASHIZUME, Maurício. **Roupas da Zara são fabricadas com mão de obra escrava.** REPÓRTER BRASIL. 16 ago. 2011. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2011/08/roupas-da-zara-sao-fabricadas-com-mao-de-obra-escrava/>> Acesso em: 6 out. 2017.

REPÓRTER BRASIL. **Íntegra da sentença judicial em que Zara é responsabilizada por escravidão.** Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2014/04/integra-da-sentenca-judicial-em-que-zara-e-responsabilizada-por-escravidao/>> Acesso em: 30 mar. 2017.

SAKAMOTO, Leonardo. **Flagrantes mostram roupas da Zara sendo fabricadas por escravos.** UOL, São Paulo, 17 de ago. de 2011. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2011/08/17/flagrantes-mostram-roupas-da-zara-sendo-fabricadas-por-escravos.htm>> Acesso em: 15 de nov. 2017.

SELLNOW, Timothy L. E SEEGER, Matthew W. **Theorizing Crisis Communication.** Reino Unido: A John Wiley e Sons, Ltd., 2013.