

A comunicação organizacional no gerenciamento de crises empresariais

Francisco Messias Barros*

Resumo

Este artigo analisa o papel que a comunicação organizacional desempenha no gerenciamento de crises empresariais. Discute, ainda, a importância das empresas adotarem planos preventivos de crises, enfatizando o papel desempenhado pela comunicação.

Palavras-Chave: Crise, planejamento de crise, comunicação organizacional, organizações e imagem

1. Introdução

A Globalização está alterando as relações econômicas, sociais, culturais e políticas. Essas mudanças também se fazem sentir no âmbito das relações internacionais e das comunicações, com especial ênfase nas novas tecnologias. Os maiores impulsos acontecem nas grandes redes de computadores, na multimídia e na telemática.

Este novo quadro se reflete no funcionamento das organizações privadas, que passam a exercer um papel cada vez mais ativo de ator social, sobretudo devido à redução do Estado-Nação. Ianni, citado por Kunsch (1997, p. 135), lembra que o Estado-Nação “pouco a pouco, ou de repente, transforma-se em província da sociedade global”.

Essa maior representatividade das empresas faz com que elas ampliem a visibilidade pública e, conseqüentemente, passem a interferir mais em todo o corpo social. Assim sendo, as empresas também dilatam a sua atuação enquanto agentes transmissores dos valores culturais e morais, contribuindo para a formação dos alicerces da vida social.

Se hoje as empresas são percebidas dessa forma pela opinião pública, a sociedade passa a cobrar delas uma atuação com postura transparente e definida. Mas para alcançar esses objetivos é necessário adotar políticas de comunicação voltadas para os seus públicos estratégicos: funcionários, comunidade, acionistas, governos, fornecedores, consumidores, imprensa, etc.

* Jornalista e pós-graduado em Assessoria em Comunicação.

As novas tecnologias geraram uma revolução nas comunicações, com reflexos diretos na vida das empresas. A rapidez e o maior fluxo de informações, que superam as fronteiras nacionais, tem contribuído para mudanças de culturas, nas sociedades e nas organizações. Mas essas mudanças não ocorrem sem conflitos. Nesse sentido, o papel da comunicação é de buscar o diálogo, a compreensão e o respeito mútuo entre a empresa e seus públicos interno e externo.

Essa nova realidade exige que as organizações não fiquem restritas ao foco exclusivo do seu negócio, mas que tenham atuação no campo da responsabilidade social. De acordo com Kunsch (op. cit. p. 145) “as empresas só contribuirão para o exercício da cidadania se observarem a sua responsabilidade social, respeitando o consumidor como cidadão, por meio de um comportamento ético incontestável”.

Adotar uma “nova cultura” é uma imposição para as empresas que se pretendem modernas. Isso significa rever paradigmas e atualizar conceitos. Implica, ainda, “sair da fragmentação e partir para a globalização da comunicação. Elas não podem agir isoladamente, mas têm de fazer parte do composto da comunicação integrada” (Kunsch, p. 145).

No mundo moderno, globalizado, não existe espaço para empresas avessas à comunicação, seja interna ou externa. Querendo ou não, as informações fluem com muita agilidade. As fontes ampliaram e se diversificaram. Elas estão por toda parte: órgãos de defesa do consumidor, ministério público, ONG's, órgãos públicos, associações comunitárias, sindicatos, entre outras.

Nesse mundo complexo, marcado por novos paradigmas na comunicação organizacional, a empresa deve estar preparada para as situações de emergência, para o gerenciamento de crise. Uma situação dessa natureza pode afetar seriamente a sua imagem, comprometendo a sua credibilidade perante a opinião pública e, conseqüentemente, o seu maior patrimônio – a sua marca.

2. A Comunicação de Crises no Brasil

No Brasil está crescendo o número de organizações, públicas e privadas, a grande maioria de setores estratégicos, que possuem planos para gerenciamento de situação de emergência. Pode-se verificar a importância que o tema vem ganhando quando se observa que o Amazonas foi o primeiro Estado brasileiro a criar um plano de gestão

para prevenir, planejar e responder as emergências causadas por acidentes de variadas origens e proporções (Jornal Gazeta Mercantil, 2002, p. C-5). Também o Estado de Goiás possui uma Comissão Estadual de Gerenciamento de Crises. Entre outras coisas, essa Comissão foi utilizada para discutir o *modus operandi* de retirar famílias do Movimento Sem Terra (MST) que haviam ocupado terras no Estado (Jornal O Popular, 2002, p. 9).

Quando gerenciadas corretamente, a partir da adoção de medidas preventivas e com atenção destacada aos veículos de comunicação, as crises podem até se constituir em benefício de imagem para as instituições. Foi o que aconteceu nos Estados Unidos (EUA), onde uma empresa que fabricava berços conseguiu a adesão da opinião pública quando uma de suas peças feriu uma criança. A empresa se mobilizou rapidamente e comunicou a todo o País a troca gratuita dos berços para evitar ferimento em outras crianças (Doty, 1999, p. 253).

O reverso da medalha aconteceu, no Brasil, em 1998. Foi o incidente com a Schering do Brasil, envolvendo o seu produto Microvlar, que a imprensa acabou denominando de “pílula de farinha”. A mídia noticiou amplamente que anticoncepcionais em forma de placebo haviam sido comercializados. Algumas mulheres que haviam adquirido o produto engravidaram. A empresa, que não era aberta à imprensa, demorou a se posicionar. Resultado: a empresa, com 78 anos de atividades no País, contabilizou grande prejuízo financeiro e de imagem.

Esse episódio, aliado a outros mais recentes de repercussão mundial, como a destruição das torres gêmeas do World Trade Center, em Nova York, em setembro de 2001, fez com que aumentasse a preocupação das empresas com o tema. Mesmo assim, acredita-se que a utilização de planos de gerenciamento de crise nas organizações brasileiras ainda é incipiente.

Tentar omitir a crise, se recusar a atender a imprensa, partir para retaliar o veículo ou jornalista que publicou o fato apenas contribui para aprofundar a crise. Ou seja, pode-se sair da crise com a imagem ainda mais comprometida e a confiança na marca – maior patrimônio da empresa – seriamente abalada. Cahen (1990, p. 25) enfatiza que “imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil de manter e fácil de perder. Pode-se trabalhar anos e anos na construção de uma imagem e em sua conservação. Uma falha, um desliz, uma catástrofe e adeus boa imagem”.

O gerenciamento da comunicação nas crises é um tema que está ganhando importância na escala de preocupação das empresas. Mas ainda está longe de receber no Brasil a relevância que desfruta nas nações industrializadas. Em tempos de globalização, o tratamento adequado à gestão de crises é um diferencial indispensável para que as empresas brasileiras se equiparem, nesse aspecto, às internacionais.

3. Gerenciamento de Crise e imagem corporativa

A marca e a reputação de uma empresa, embora sejam elementos intangíveis, são seguramente os principais patrimônios de uma corporação moderna. Do ponto de vista da racionalidade administrativa, é bem mais sensato desenvolver um programa de gerenciamento de crises do que administrar uma situação incontrolável. Quando a crise se instala, tanto os escalões diretivos, quanto os principais talentos da empresa estão com as suas atenções concentradas para restaurar a normalidade.

O gerenciamento da comunicação durante as crises deve fazer parte da política de comunicação da empresa. E para que tenha uma eficácia ainda maior deve ser um elemento constitutivo da chamada cultura empresarial, pois as crises corporativas fazem parte da vida das empresas. Nenhuma organização pode se considerar imune a esse problema.

Nem toda crise é imprevisível. Existem as que apresentam indícios, deixam rastros e pistas. Em particular, essas podem ser administradas, minimizando ou até evitando estragos à reputação e imagem da empresa. Para isso é necessário seguir princípios e normas de conduta na comunicação de crises.

A empresa que possui plano preventivo de crise é muito mais preparada para lidar com o problema do que aquela que não atentou para o fato. Prevenir implica em avaliar riscos, identificar pontos fracos, admitir a existência do “calcanhar de Aquiles”. Steinberg (site Aberje, artigo “As Lições do Caso Schering”, 1998) assinala: “As corporações mais bem sucedidas são as que levam em conta os piores cenários. Para isto se preparam, com tempo e recursos, para enfrentá-los”.

Forni (2002, p. 366) alerta: “No passado, a administração de crises era mais um plano de contingência. Não era importante cuidar da versão. Hoje, o mundo dos negócios é bastante sensível à forma como as crises são divulgadas e resolvidas”.

A instantaneidade da informação mudou a noção de tempo. Vive-se a égide da comunicação em tempo real. Foi isso que permitiu que o mundo inteiro acompanhasse, via TV ou Internet, os atentados contra o World Trade Center na manhã de 11 de setembro de 2001. A rapidez na divulgação de crises, por parte da mídia, exige que as empresas sejam ainda velozes para evitar que o comando das informações fique com os meios de comunicação de massa.

No processo de Gerenciamento de Crise, o ponto mais delicado é manter abertos os canais de comunicação com a mídia. Para que exista credibilidade, esse relacionamento não pode ser inaugurado em tempos de crise. Essa é uma das regras de ouro que as organizações quase não costumam seguir.

Como definir crise? Para Birch, citado por Oliveira (site Aberje, p. 7), que afirma: “crise é um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”.

Neves (2000, p.115) analisa a crise no contexto das chamadas “questões públicas”. O autor entende que elas “podem afetar o funcionamento da organização ou seus interesses futuros”. Ele parte do pressuposto que, embora inesperadas, as crises não são imprevisíveis. A maioria emite sinais. Só que esses sinais são negligenciados, ignorados. Para Neves (2000, p. 116), esses seriam “ovos de serpentes chocados debaixo dos tapetes”.

Mais especificamente, crise empresarial é definida como “uma situação inesperada que foge ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai prejudicar a atuação normal da Empresa” (Neves, 2000, p. 115).

A crise (do ponto de vista da comunicação) é

“um acontecimento que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes” (Forni, 2002, p. 373).

Para Cahen (1990, p. 23) a comunicação empresarial é “uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”.

Quem fornece pistas importantes para trabalhar o assunto, na perspectiva da comunicação, é Doty (1995). Ela trata do relacionamento da empresa com a mídia em situações de crise. A autora (1995, p. 252) sustenta que “quando a segurança do público está em jogo, nenhuma empresa está livre dos olhos penetrantes da mídia – seja grande ou pequena”. Em seguida, ela discorre de maneira prática, como o dirigente da empresa deve agir para lidar diretamente com a mídia. Ela defende que, quando a crise se instala, o dirigente deve adotar o seguinte conselho: “diga tudo, e logo”.

Mas para ter um entendimento mais preciso de imagem é necessário buscar a conceituação utilizada por Rabaça e Barbosa (1996, p.212). Para os autores, imagem é o

“conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, uma empresa, um produto, uma marca, uma instituição, uma personalidade etc. A imagem é uma representação mental, consciente ou não, formada a partir de vivências, lembranças e percepções passadas e é passível de ser modificada por novas experiências. As imagens afetam atitudes e opiniões de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mas podem também ser influenciadas e modificadas por atitudes e opiniões”.

Para evitar que a imagem da organização seja seriamente afetada é necessário que a empresa desenvolva um programa de gerenciamento de crises. Do contrário pode-se deparar com uma situação fora de controle. Steinberg (1998, site Aberje) defende que “no processo de Gerenciamento de Crise, talvez o cuidado mais importante seja a manutenção de canais de comunicação com todos os públicos: empregados, clientes, autoridades, imprensa”. O autor levanta um alerta fundamental: “Este diálogo não pode ser inaugurado em tempos de crise, pois credibilidade não é uma conquista instantânea”.

The author wants to analyze the role of the corporate communication in the management of business crisis. He wants to debate the importance of the corporations adopting preventive crisis plans.

Key words: Crisis, crisis plans, corporate communication, corporate image.

6. Bibliografia

BAHIA, Benedito Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BANCO DO BRASIL. *A mídia e a construção da imagem empresarial*. Brasília: 2001.

CAHEN, Roger. *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

CASSIANO, Ângela; Smanioto, Suze. *20 anos de boas notícias: práticas de assessoria de imprensa*. São Paulo: Sá Editora, 2002.

CHAPARRO, Manuel Carlos. *Pragmática do jornalismo: buscas práticas para uma teoria da ação jornalística*. São Paulo: Summus, 1994.

DAMANTE, Nara. *No olho do furacão*. In: *Comunicação empresarial*. São Paulo: Aberje, No. 40, p. 18, abr./jun. 2001.

DIAS, Vera. *Como virar notícia e não se arrepender no dia seguinte*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 1994.

DOTY, Dorothy I. *Divulgação jornalística & relações públicas*. São Paulo: Cultura, 1999.

EMBRAPA. *Política de Comunicação*. Brasília: 1996.

FORNI, João José. *Comunicação em tempo de crise*. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

LOPES, Marilene. *Quem tem medo da notícia*. São Paulo: Makron Books, 2000.

MENDONÇA, Ivan. *Nova fazenda desocupada*. O Popular, Goiânia, 30 out. 2002. Opinião, p.9.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada*. São Paulo: Mauad, 2000.

NOGUEIRA, Nemércio. *Media Training*. São Paulo: Cultura, 1999.

NOGUEIRA, Wilson. *Estratégias para prevenir, evitar ou remediar acidentes*. Gazeta Mercantil. São Paulo, 29, 30 de nov. e 1º. dez. 2000, p. c-5.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. *Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise*. Trabalho de conclusão de curso de comunicação da USP. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/univer/univer1.htm>. Acesso em: 15 set 2002.

- PINTO, Eduardo. *Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Quartet Ed., 1994.
- Responsabilidade Social das Empresas*. Vários autores. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- SCHMUHL, Robert (org.). *As responsabilidades do jornalismo: as questões da ética no país de maior liberdade de expressão*. São Paulo: Editorial Nórdica, 1984.
- TORQUATO DO REGO, Francisco Guadêncio. *Comunicação empresarial/comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- VALENTE, Célia e NORI, Walter. *Portas Abertas*. Best Seller, 1990.
- VILLELA, Regina. *Quem tem medo da imprensa?* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WEY, Hebe. *O processo de Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1986.