

2

CARACTERÍSTICAS E ORIGEM DAS CRISES

Executivos experientes percebem com certa facilidade quando eventos negativos ameaçam a reputação das organizações. Ainda assim, muitas vezes minimizam ocorrências, incidentes ou formas de comportamento, por desinformação, arrogância ou falta de controle. Se, realmente, querem conduzir a organização dentro de padrões de ética e responsabilidade, sabem quando algo vai dar errado. Estão, portanto, mais preparados para evitar crises.

Imaginar a própria organização imune à crise é um delírio. Uma pesquisa conduzida com executivos americanos constatou: a possibilidade de eles terem uma crise nos negócios era tão inevitável quanto pagar impostos ou morrer. O fato de vivermos numa era de transparência, em que o público não se satisfaz com explicações frágeis, significa a impossibilidade de alguma organização se esconder no caso de uma crise grave.

Mitroff (2001, p. 60) admite que, se comparadas com desastres naturais, sobre os quais temos pouco ou nenhum controle, as crises, em sua maioria, resultam de causas provocadas pelo homem, pela ação imprópria, por erros, inação ou desleixo das pessoas, dos empregados ou dos executivos. Esses erros provocam acidentes, destruição, morte e prejuízos financeiros. Como as falhas humanas poderiam ser prevenidas e evitadas, exatamente por esse motivo, o público atingido se sente vítima inocente nessas crises. Não raramente, além dos danos à socie-

dade e dos estragos à reputação, comprometem o futuro.

Viana (2001, p. 167) identifica algumas características nas crises das empresas:

O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas.

Cerca de 80% das crises ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados. Somente 20% teriam origem em outras causas. Esses dados emergem de mais de 15 anos de pesquisa do Institute for Crisis Management (ICM), dos Estados Unidos. O levantamento anual e consolidado contempla as grandes crises divulgadas pela mídia em todo o mundo. E são muitas. Desde 1900, pelo menos 40 grandes crises

industriais ocorreram pelo mundo, com milhares de mortos.

O levantamento do ICM é a dura realidade apresentada todos os dias pela mídia. Como exemplo, vamos lembrar algumas crises ocorridas nos últimos anos, que ocuparam a mídia internacional: no Brasil, o acidente com o rompimento da barragem da Vale, em Brumadinho (MG), com centenas de mortos (*Case 14*); as denúncias de exploração de trabalhadores por parte da Foxconn, fabricante chinesa de produtos para empresas como Apple e Intel; e o megavazamento, no Golfo do México, após a explosão de plataforma de petróleo da multinacional britânica British Petroleum, nos Estados Unidos (*Case 23*). Há algo comum por trás dessas crises, embora de dimensões diferentes?

Basicamente, erros de gestão. Podemos até considerar outras variáveis. Mas falhas primárias de gestão, acrescidas de arrogância, autosuficiência e avaliação errada do risco. Em geral,

aos erros de gestão somam-se problemas de comunicação, falta de transparência. Um ranço de poeira empurrada para baixo do tapete, combinado com falta de treinamento e de compromisso com os clientes e a sociedade. Problemas de gestão aparecem como variável constante em grande parte das crises corporativas.

As crises se caracterizam também pelo grau de exposição negativa imposto à organização. Como se trata de acontecimentos com grande potencial de afetar a reputação, as vendas, a produtividade e até o *market share*, eles despertam o interesse dos *stakeholders*, principalmente de três segmentos, decisivos para a imagem da corporação: acionistas, mídia e empregados. Colocam a organização sob os holofotes e sob o escrutínio de um público extremamente crítico.

As crises normalmente ocorrem em várias fases. Na primeira, há sinais que precedem o acontecimento negativo. Uma greve de grandes proporções ou uma revolta de empregados não

começam da noite para o dia. Serviços de inteligência ou auditorias competentes detectam esses sinais. É o período de alerta (preparação), quando as primeiras ações para evitá-las deveriam ser tomadas. Trata-se de um momento decisivo para agir.

Uma crise também não é apenas um momento em determinado evento. Ela dura algum tempo: nasce, se desenvolve e termina. Há também a polêmica da previsibilidade e do controle. A crise seria um evento incontrollável? Depende. O conhecido *case* das cápsulas envenenadas do Tylenol, que atingiu a Johnson & Johnson em 1982 (*Case 3*), seria um evento imprevisto ou improvável e controlável, enquanto o terrível desastre da Union Carbide, em Bhopal, na Índia, em 1984 (*Case 4*), seria previsível, mas incontrollável.

A segunda fase (resposta) é o desencadear da crise. ⁶ destacadores Exige reação imediata, liderança decidida e proatividade, porque necessita de comando, de atitudes ousadas, de ações. Essa fase tem desdobramentos. É um momento decisivo. Os especialistas chamam-no de *the turning point*. O ponto no qual a crise precisa ser neutralizada, debelada ou se agrava em intensidade. Sobressai nessa fase a diferença entre conseguir conter e prolongar a crise.

Por último, o pós-crise (recuperação). Hora de ⁷ destacadores refletir e aprender. Pode ser uma fase demorada, muitas vezes difícil. Avalia-se, apuram-se responsabilidades, aplicam-se penalidades, conserta-se o que saiu errado, traçam-se estratégias futuras para evitar a repetição. E tenta-se minimizar o passivo. É uma fase importantíssima, mas menosprezada pelas organizações. Não adianta passar a mão na cabeça e fazer de conta que não houve nada. A área pública, em geral, peca nesse particular. Quando não deixa impune, não

apura, não corrige, demora a tomar decisões. A impunidade e o esquecimento são a porta aberta para repetição da crise.

Nos próximos capítulos, veremos como contornar essas fases, com informações sobre risco, sobre como evitar ou neutralizar os eventos transformados em crises graves. O fato de existirem crises inevitáveis, segundo um senso comum, não significa a organização aceitar passivamente, deixar a crise conduzi-la e admitir que perdeu a batalha.

ORIGEM DAS CRISES

Há algumas ideias formadas de que as crises são inevitáveis e as organizações ou governos nada poderiam fazer, a não ser aceitar a realidade. Alguns pesquisadores acreditam que a crise corporativa seria inevitável. Segundo Mitroff, Shrivastava e Udwadia (1987, p. 291), *“não se pergunta se um desastre grave irá atingir qualquer organização, mas, sim, quando, como, de que forma ele chegará, quem e como muitos serão afetados”*.

Nassim Taleb, decano de Ciências da Incerteza da Universidade de Massachusetts e autor de livros sobre o tema, defende que as grandes crises, apesar dos sinais, não podem ser previstas na sua exata dimensão. Ele chama de “cisnes negros” aquelas descobertas ou fatos que ninguém previu, incluindo, por exemplo, o atentado ao *World Trade Center*, as guerras e as epidemias. As

previsões, segundo ele, estão sempre dentro dos padrões ou do que ele chama de “platonificação”. O que sai do padrão ninguém prevê, apesar de o senso comum acreditar, após a ocorrência do evento, que ele poderia ter sido previsto.

Acho escandaloso que, apesar do histórico empírico, continuemos a projetar o futuro como se fôssemos bons nisso, usando ferramentas e métodos que excluem eventos raros. Previsões são firmemente institucionalizadas em nosso mundo. Temos uma queda por aqueles que nos ajudam a navegar pela incerteza, sejam eles adivinhos, acadêmicos (chatos) “bem publicados” ou servidores civis utilizando matemática fajuta (TALEB, 2008, p. 181-182).

Taleb diz que “as conquistas na capacidade de se modelar (e de prever) o mundo podem ter sido diminuídas pelo aumento em sua complexidade – implicando um papel cada vez maior para o im-

previsto". Para o autor, por mais que nos espelhemos nas crises ocorridas em corporações similares, o risco de termos uma crise inédita ainda é muito grande. Ele lembra os exemplos da guerra do Líbano, da Primeira Guerra Mundial e do conflito no Vietnã. Nenhuma previsão sobre a duração desses conflitos se confirmou. Alguns pensavam que a Primeira Guerra seria um "passeio" de poucos meses. Durou quatro anos. Esse despreparo de governos e organizações para eventos de crises de grande porte, como os atentados, têm aumentado o número de mortos e a gravidade desses ataques. O atentado ocorrido em Nice, França, em 2016, que deixou 86 mortos e 450 feridos, é o tipo de evento que poderia não ser previsto, mas evitado. Como um caminhão-baú entra em alta velocidade numa rua lotada de pessoas, que assistiam a uma festa? A cena de policiais, seguindo o caminhão em alta velocidade, que atropelava pessoas, é quase inacreditá-

vel. Por qualquer aspecto que analisemos, houve uma grande falha de segurança nesse atentado.

Por mais interessantes que sejam as teses de Taleb, as empresas devem estar preparadas para lidar com o imponderável. As instituições pesadas, fechadas para o público, pouco afeitas à comunicação, sempre lidarão mal com o imponderável e, por isso, estarão mais despreparadas. Estar preparada pode ser desenvolver uma certa resiliência, uma capacidade de se adaptar às circunstâncias. Certamente, isso facilitaria o processo de gestão e explicaria por que tantas instituições conseguem resistir às crises.

Diante da controvérsia sobre previsibilidade, surpresa, incerteza, as organizações deveriam relaxar e admitir como inevitável, hoje ou amanhã, uma crise grave? E não faria diferença estar vigilante? Inevitável não significa imprevisível. As pesquisas sobre gerenciamento de crises e a prática têm mostrado que a inevitabilidade da crise é, até certo ponto, um mito. Mas as cri-

ses, admite-se, seriam um momento em que a eficiência das estruturas de Relações Públicas da organização seria testada sob circunstâncias extremas. Isso, sim. Mais cedo ou mais tarde, não importa o tamanho da corporação, ela teria que passar por esse rubicão.

Vários institutos de pesquisa em gerenciamento de crises, ao mapearem os principais eventos, constataram uma concentração da maioria das crises graves em três grandes grupos: danos à reputação, marca ou produtos; percepção de má gestão ou de comportamento inadequado dos executivos; e problemas causados por grupos de interesse ou ativistas.

As pesquisas apontam a maioria das crises expostas na mídia como decorrentes de problemas de gestão ou relacionados aos empregados. Quanto aos empregados, compreendem toda a cadeia da mão de obra das corporações: funcionários e dependentes, terceirizados, sindicatos, aposentados, ex-empregados ou ex-diretores.

Na prática, essa maioria, superior a 80% das crises corporativas do mundo, com base nos eventos ocorridos em 2018, segundo classificação do ICM, inclui má gestão ou administração ineficiente (26%); crises relacionadas à discriminação (18%); crimes de colarinho branco (11%); consumerismo/ativismo (5,7%); catástrofes (4,5%); e cibercrime (4,5%). Se analisarmos cada uma dessas crises, veremos no cerne de sua origem decisões erradas; falta de controle ou de um plano de contingência; análise equivocada de cenário; e erros de administração fatais para desencadear o fato negativo. Muitas decorrem de atos decididos sob pressão, até mesmo política, sem a devida avaliação, ou por descuido, incompetência ou interesse pessoal, corporativo ou político do executivo ou de toda a diretoria. Não raramente, são atos isolados que afetam toda a organização.

Vejamos uma grande crise ocorrida não faz muito tempo. Usina de Fukushima, no Japão:

uma crise possível de evitar ou inevitável, pela força e pela incapacidade de prever uma tragédia nessa dimensão? Vale lembrar que o Japão é um dos países mais preparados em técnicas de gestão de crises, principalmente nas relacionadas a desastres naturais. Especialistas detectaram erros básicos no gerenciamento dos riscos da usina nuclear. Construída há mais de 30 anos, no seu plano de contingência, naturalmente, foi considerada a hipótese de terremoto e *tsunami*.

O que aconteceu, então? Cálculos dos projetistas imaginaram barreiras de apenas 4 m para conter as ondas do mar. O *tsunami* ocorrido em março de 2011 produziu ondas de 11 m de altura, passando facilmente pelas barreiras e invadindo a usina. Ou seja, o cenário de crise foi subestimado. E não foi por falta de aviso. Técnicos declararam ter alertado a falta de atualização da planta de Fukushima em relatórios produzidos anos antes. Assim como no Rio de Janeiro, a na-

tureza não pode levar a culpa pela grave crise que atingiu o Japão.

Em julho de 2012, foram divulgados dois relatórios independentes sobre o que aconteceu em Fukushima (ver p. 68-69). E eles não foram condescendentes com os administradores da usina. Por trás dessa tragédia, sabe-se hoje, aconteceram falhas graves de gestão. Os estudos sobre gestão de crises estão cada vez mais centralizados em analisar a gênese das crises. Por que pequenas e médias empresas, como também megacorporações, cometem erros tão primários, que redundam em crises graves, como aconteceu com a Tokyo Electric Power (Tepco), em Fukushima?

As empresas talvez não tenham tempo para parar e pensar, cada vez mais pressionadas no afã de gerar resultados. Por isso, a gestão de crises ainda não foi incorporada aos planos de contingência, muitas vezes centrados nos fatos negativos mais comuns, para os quais a empresa

já tem mecanismos de contenção. Fukushima é apenas um exemplo de triste memória.

Mas isso acontece apenas com grandes corporações econômicas ou governos? De onde vêm as crises? Uma pequena escola, no interior do país, se não tiver cuidados mínimos de prevenção, também corre riscos. Das consequências do *bullying* à pedofilia, à manipulação de notas e aos acidentes fatais com estudantes até violência contra professores ou alunos, como tem acontecido no Brasil. Ou da queda do aluno do brinquedo malconservado ou do descuido da piscina descoberta, que permitiu à criança cair e morrer. Se alguém achar que a morte de uma criança, na piscina da escola, é uma fatalidade, como escolas teimam em alegar, quando precisam se explicar, veja essa estatística: a cada mês, seis crianças de até 14 anos morrem afogadas em piscinas no Brasil, em média. Alguém tem dúvidas de que é uma crise passível de ser evitada?

Viana et al. (2008, p. 77) dizem que as crises nascem de sucessões de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos.

Isso porque, em última análise, as crises fazem parte de uma cultura de transgressão. São emblemas de uma violência cotidiana e que, como um vírus, tende a contaminar os negócios, quando as palavras deixam de ter correspondência com a realidade e se transformam em meros emblemas despojados de significado.

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses, quanto de desdobramentos triviais da gestão, como falta de fiscalização ou controle e

até mesmo de boicote, proporcionado por pessoas muito próximas da organização.

O jornalista francês Yves Mamou (1992, p. 103) inclui a imprensa como agravante das crises, pela capacidade de tornar público evento muitas vezes restrito ao interior da organização. A publicidade da crise, a exposição negativa na mídia acabam por agravá-la. Para Mamou, *“cada vez que um documento não destinado à publicação chega às mãos de um jornalista, sua publicação responde a uma necessidade: servir aos interesses de quem, na sombra, tomou a decisão de organizar o vazamento”*.

A afirmação do autor francês pode dar a ideia de que por trás das crises há sempre um mentor maniqueísta, inclinado a expor inexoravelmente a organização. Isso também não é verdade. O interesse da mídia por crises, como veremos adiante, tem a ver com a natureza do trabalho jornalístico e ao fato de que as corpora-

ções fazem parte do nosso dia a dia. O que acontece nelas diz respeito a muitos públicos.

Por que uma nota na coluna de grande circulação pode desencadear uma crise? É outra fonte muito utilizada para desestabilizar organizações, principalmente no Brasil, onde o colunismo virou quase uma instituição nacional. Vazados por interesses os mais variados, muitos segredos corporativos, que as empresas não gostariam de divulgar, vêm à tona plantados por desafetos ou até mesmo por membros da própria corporação. Não explicadas, essas notas viram pauta, esmiúçam dados sigilosos e em pouco tempo desencadeiam tempestades. Cabe à organização interferir nesse processo e não ficar esperando para ver no que “vai dar”.

Mas as coisas podem piorar. Hoje, com o Jornalismo *on-line* e o potencial de *blogs*, redes sociais, celulares e câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. A empresa não consegue mais controlar

as informações, e a mídia chega atrasada. Qualquer pessoa pode ser produtora de conteúdo. Se uma organização não for rápida, a versão que passa a circular, nos primeiros momentos da crise, é a desses pseudojornalistas. Pela proximidade do fato, a opinião pública acaba dando muita credibilidade à notícia. A mídia, na maior parte das vezes, endossa essas versões. Esse tema será mais bem explorado na Parte VI – *A sociedade vigiada*.

O consumidor é outra fonte de crise para as empresas. As centrais de atendimento e a pressão das autoridades fiscalizadoras representam hoje potenciais focos de problemas. Se o atendimento ao consumidor for desdenhado, pouco profissional, como tem acontecido até agora no Brasil, muitas empresas continuarão enfrentando crises graves. Não é raro os Procons ou agências reguladoras proibirem venda de produtos, no Brasil, ou fecharem pontos de venda ou *sites* de compra, por violações do Código de

Defesa do Consumidor ou não cumprimento do contrato de venda. O maior número de queixas se registra contra empresas de telefonia, de TV a cabo, planos de saúde, cartões de crédito e até seguros. Apesar de a legislação ter mudado, ainda existem empresas brasileiras que não se acostumaram a respeitar o consumidor.

Finalmente, por que as crises corporativas acontecem? Porque as empresas cometem erros. Mas elas não estão de certo modo preparadas com planos estratégicos, seminários, consultorias e auditorias para fazer a coisa certa? Infelizmente, as organizações, como as pessoas, tomam decisões estúpidas ou não tomam decisões. Na busca pelo lucro, pela conquista de clientes e na disputa às vezes selvagem pelo mercado, as empresas passam do ponto e, depois, quando chega a crise, são enquadradas na Lei. Decisões irresponsáveis geram crises. E a mídia não perdoa, comprometendo a imagem de muitas empresas. Se não quer que publique, não

faça. Ou, como diz o jornalista Ezra Klein, do *Washington Post*: “o que pode dar errado vai dar.”

DE ONDE VÊM AS CRISES

Já vimos, ao analisar a origem e os efeitos das crises, as diversas possibilidades de ocorrência de fatos negativos que podem impactar a imagem da organização. Ao investigarmos os tipos de crise, elegemos situações que, na prática, têm correspondido às crises mais frequentes das corporações. Mas onde se originam as crises? Como elas surgem?

Há uma corrente tradicional de teóricos de *crisis management* que ainda defende a tese da surpresa como característica das crises. Não se chegou a um consenso sobre a imprevisibilidade das crises. Durante muito tempo, sustentou-se a surpresa como componente da crise. Daí a dificuldade de criar estratégias para preveni-la e, em consequência, administrá-la. A surpresa

funcionava até certo ponto como um álibi para não se ter planos de crises ou ignorá-las.

Em alguns casos, raros, pode realmente uma crise surpreender. Mas, se nos detivermos sobre os *cases* emblemáticos de crise, ou as grandes crises ocorridas nos últimos 10 ou 20 anos, veremos que a surpresa não é uma característica constante e decisiva. Com base na experiência de 20 anos acompanhando crises corporativas e de governos, podemos afirmar com convicção que as crises que não decorrem de eventos climáticos violentos raramente chegam de surpresa. Dados já corroboram essa conclusão. O ICM cataloga as principais crises corporativas do mundo, ano a ano.

No último relatório,¹ com dados consolidados entre 2008 e 2018, 32% das crises teriam um grau de surpresa (*sudden crisis*). Do total, 68% das crises ocorreram porque riscos potenciais e pequenos sinais de alerta foram ignorados (*smoldering crisis*). As corporações e os governos

desdenham desses sinais. Não há um alarme que dispare ante a aproximação de uma crise. As corporações devem criar os próprios alarmes.

Jonathan Bernstein, um dos principais especialistas em gerenciamento de crises dos Estados Unidos, é taxativo:

Na minha opinião e experiência, 95% das crises são previsíveis. Isso é certo: quando eu me aprofundi nas crises que ocorreram com meus clientes nos últimos 25 anos, crises sobre as quais eu tenho suficiente informação para chegar a conclusões bem fundamentadas, as bandeiras vermelhas da pré-crise estavam quase sempre presentes – e eram ignoradas.²

As organizações ignoram, desprezam esses sinais, e se acreditam surpreendidas. Um entendimento equivocado, portanto.

Mas qual a origem das crises? De onde pode surgir um fato negativo para impactar negativa-

mente o negócio e transformar a vida do empresário ou do governante num verdadeiro inferno? Políticos, governos, autoridades públicas gostam de atribuir as próprias crises a conspirações maquiavélicas, orquestradas nos bastidores ou nos porões das repartições ou corporações contra eles. Seriam maquinações de adversários políticos, com estratégias para detonar a imagem pública na mídia.

No Brasil, não podemos dizer que essa prática inexistente. Não raramente, aparecem dossiês verdadeiros ou falsos entregues a jornalistas para queimar a imagem e comprometer o exercício do cargo de alguma autoridade pública. Em alguns casos raros, realmente os fatos se comprovam, e o denunciado acaba perdendo o cargo. Existe aquela reação inicial, promessa de entrar na Justiça, mais uma satisfação para a mídia, para desafogar a pressão. Passados alguns dias, se os fatos são incontestáveis, o denunciado

acaba caindo. Mas, em geral, as crises não começam assim.

O historiador escocês Niall Ferguson, ex-professor da Universidade Harvard, declarou em 2009, a propósito da crise econômica detonada no ano anterior: *“Está muito claro que a crise financeira foi causada por um grosseiro erro de administração pelas pessoas que geriam os bancos. E o fato de que muitos deles continuam a comandá-los é profundamente irritante.”*³

Mais adiante, o indiano Nayana Chanda, que dirige o centro de publicações sobre globalização da Universidade Yale, afirmou: *“a crise econômica mundial é resultado da má gestão estatal e não da globalização”*.⁴ O que isso tem a ver com crises corporativas? Na essência, a causa é a mesma.

A crise de 2008 e a estagnação atual, enfrentada principalmente pelos Estados Unidos e por parte da Europa, serviram para lembrar o que

acontece quando os governantes cometem erros catastróficos. A causa da recessão está na má gestão de políticos chineses, europeus e americanos.⁵

A declaração é de Kevin Kaiser, professor de administração e economista do Insead, uma das escolas de negócios mais prestigiadas do mundo.

Após anos concentrados em analisar crises corporativas e de governos, inclusive de outros países, acabamos confirmando a premissa de que a maioria das crises vem de erros de gestão e de falhas na administração. São decisões tomadas sob pressão, sem avaliações precisas e completas, ou decisões meramente políticas, sem respaldo técnico. Outras, sob a perspectiva do Marketing, mas sem uma análise criteriosa das consequências, no futuro. Isso vale tanto para uma grande multinacional, como a Foxconn chinesa, quanto para uma boate no Rio Grande

do Sul (*Case 10*). Como serve para empresa aérea, escola, mineradora, autarquia ou banco, não importa a natureza do negócio.

Vejamos o caso do Instituto Butantan, tradicional centro de pesquisa de São Paulo. Em maio de 2009, o Instituto sofreu um incêndio que destruiu a maior parte do acervo de pesquisa e de espécies de ofídios, colecionados ao longo de quase 100 anos. Na época, especulou-se que o incêndio poderia ter sido causado por curto-circuito. Um acidente, como se costuma classificar. Em 2010, o Ministério Público do Estado de São Paulo, após quase um ano de investigação, concluiu: o incêndio foi criminoso. Alguém pôs fogo no Butantan? Não. A promotora Eliana Passarelli considerou a ocorrência de “negligência e imperícia” no acidente. “Os responsáveis não respeitaram os princípios mais básicos de segurança”, afirmou a promotora. Vários funcionários e a diretoria foram responsabilizados por “incêndio culposo”. Ou seja, erros graves

de gestão. Foram deixados de lado procedimentos de prevenção de incêndio, que redundaram numa grave crise, com impactos, inclusive, na reputação dos dirigentes – sem falar nos prejuízos financeiros e culturais para o governo de São Paulo e para o país.

Em 2018, o incêndio devastador do Museu Nacional do Rio de Janeiro (*Case 5*) expôs também uma falha grave de gestão, quando destruiu o prédio e quase todo o acervo daquela casa de cultura. Como foi comprovado meses depois, o incêndio começou num curto-circuito no auditório do Museu. E era conhecido o estado precário das instalações do Museu. Como defender que foi uma crise de surpresa?

Em 2018, ocorreu em Suzano (SP) o segundo grande atentado a uma escola no Brasil. O primeiro foi em 2010, no Rio de Janeiro, quando um psicopata entrou na Escola Tasso da Silveira, bairro do Realengo, com um revólver, e abriu fogo em várias salas de aula, matando 12

alunos adolescentes e ferindo 20, muitos gravemente. No caso de Suzano (*Case 29*), foram dez mortos, sendo seis alunos, duas funcionárias e os dois atiradores. Houve outros atentados, mas nenhum com essa ousadia e essa facilidade. No Brasil, não havia registro dessa prática, tão comum nos Estados Unidos e hoje um problema de segurança nacional naquele país. Podemos atribuir essa crise grave para a educação, a escola, a cidade a vários fatores. E até admitir o componente surpresa no inusitado do ataque. Nos dois casos do Brasil, foram ex-alunos das escolas que teriam sofrido algum tipo de constrangimento (*bullying*).

Mesmo nesses casos surpreendentes dos ataques, já é possível mapear, e até certo ponto prever, para permitir a adoção de mecanismos de prevenção, como mostra um estudo do serviço secreto americano. Preocupado com a onda de ataques a escolas e universidades, com alto índice de homicídios, o governo dos EUA en-

comendou esse trabalho. Ele aponta que nos 66 ataques em escolas ocorridos no mundo, entre 1966 e 2011, 87% dos atiradores sofriam *bullying* e foram movidos por desejo de vingança; 76% eram adolescentes com acesso fácil a armas; e 70% dos casos foram nos EUA. Ou seja, há vários indicativos que possibilitam às escolas adotarem mecanismos de prevenção para reduzi-los

Apesar de todos esses dados, o atentado ocorrido em dezembro de 2012 na Escola Sandy Hook, em Newtown, Connecticut (EUA), quando morreram 20 crianças e seis adultos, mostra como as instituições têm dificuldade de preveni-los. A preocupação inicial da mídia foi saber como o assassino obteve as armas. Mas, em seguida, a mídia começou a questionar quem era o assassino, que tratamento ele fazia e que drogas utilizava. Todos esses dados trabalhados por um setor de inteligência reduziriam ou eliminariam o índice de surpresa, permitindo às escolas vi-

giar, prevenir e até reprimir os ataques. Elas poderiam saber de onde vem essa crise endêmica dos EUA.

Não existe um padrão único das crises que atingem organizações ou personalidades. Tanto pode ser o descuido de enviar uma foto em trajes sumários para uma namorada, como aconteceu em 2011 com Anthony Weiner, deputado americano do Partido Democrata pelo Estado de Nova York, quanto à realização de uma festa numa casa sem a devida checagem, como aconteceu com a multinacional alemã Adidas, no Rio de Janeiro, em 2009. No caso do deputado americano, a foto enviada à namorada foi parar no *Facebook* e gerou um escândalo nacional que o constrangeu até a renúncia do mandato. Como se a crise pessoal não fosse suficiente, a renúncia propiciou nova eleição, e o Partido Democrata perdeu a cadeira do estado de Nova York, que detinha havia 40 anos.

A Adidas, ao fazer uma festa numa casa alugada, no Rio de Janeiro, teria sido surpreendida, segundo versão apresentada à imprensa, por fotos postadas no *blog* de um jornalista carioca, com imagens que lembravam símbolos nazistas, nos azulejos da piscina e mesmo em quadros nas paredes da casa. Resultado: precisou se explicar. Os dois casos claramente foram problemas evitáveis, com potencial para redundar em crises de dimensões diferentes, mas crises. Como se vê, é mais fácil a crise ter origem em cochilo, descuido mesmo, uma certa autossuficiência, relaxamento na segurança ou até na ingenuidade ou na inexperiência, no caso do deputado, do que ter sido provocada por ação de terceiros.

SINAIS DE ALERTA

Pode ser uma despretensiosa ou sutil nota plantada em coluna de grande circulação ou o

comentário ferino do âncora de TV. Tanto pode vir de um adversário político quanto do concorrente ou candidato ao cargo na empresa. Mas o risco é ainda maior ao ter vindo de alguém de dentro da própria organização. Sócios, diretores ou empregados descontentes. Calcula-se que 80% das crises provêm de pessoas próximas ou ligadas à organização.

As crises também podem ser fruto de vazamentos, intencionais ou não, de dados e informações, algumas reservadas, de erro de funcionário, como tem acontecido até mesmo com descuidos nas redes sociais, hoje uma fonte cada vez mais perigosa de crises. Denúncias de ex-empregados ou consumidores insatisfeitos. Ou de testemunhos suspeitos de pessoas “prejudicadas” ou cujos interesses foram contrariados. A origem pode ser inesperada e, em certos casos, surpreendente. O que não pode é a organização achar-se imune ou preservada desses fatos negativos.

Muitas crises são silenciosas. Demoram a aparecer. Talvez sejam as mais perigosas. Empregados durante muito tempo desviam recursos; prédios ou equipamentos se deterioram, enfraquece a estrutura e ninguém percebe. Sequestros, atentados ou assaltos são planejados com muita antecedência. Vazamento de dados ocorrem, durante anos, e demoram a ser descobertos. Embora as organizações envolvidas sempre achem argumentos para se defender, quase sempre houve algum descuido nas ações de prevenção, ou a auditoria de vulnerabilidades não detectou os sinais.

Outras crises são mais ostensivas. Ou pelo menos o risco é iminente e previsível. Os setores atualmente mais vulneráveis são os da mineração, de petróleo, siderurgia e transportes. As minas provocam crises recorrentes, com desabamentos, rompimento de barragens, soterraamentos, destruição do meio ambiente, mortes. É um negócio de alto risco, sendo revisto ou fe-

chado em muitos países. O passivo nessa atividade é muito elevado.

Existem crises que atingem a imagem da organização por tabela. É o caso de jogadores de futebol envolvidos em crimes ou outros desvios graves. Não há como o fato deixar de rebater na imagem do clube a que pertencem. Ou de executivos com nomes muito vinculados à empresa. Algumas biografias se confundem com a história da organização; ou são de fundadores, donos. Nesses casos, crises pessoais acabam chamuscando a imagem da organização.

Em geral, marcas fortes ou empresas com muita credibilidade, sabendo conduzir a crise dentro dos padrões recomendados, preservam-se de fatos negativos envolvendo empregados ou executivos. É o caso, principalmente, de corporações multinacionais com produtos e marcas consolidados e consagrados no mercado.

Marcas fortes, antiguidade ou cacife econômico não garantem imunidade. Pelo contrário,

são alvos mais visados nas crises. O mais antigo banco suíço, Wegelin & Co., fundado em 1741, fechou após denúncia de ter ajudado a promover evasão fiscal de 1,2 bilhão de dólares e esconder dinheiro em contas na Suíça. Talvez tenha ido longe demais. Os outros continuam no mercado. Há também uma hipótese de que as crises graves impactam mais as marcas fortes, porque dariam mais visibilidade na mídia. O risco à reputação seria maior. Em contrapartida, são as empresas mais preparadas para enfrentar crises.

Os especialistas recomendam: “*Fique atento às bandeiras vermelhas*”. Muitas crises são potencializadas pelo risco da organização. Escolas e hospitais, por exemplo, enfrentam crises diárias, umas maiores, outras despercebidas pela opinião pública. Mesmo assim, instituições como essas se envolvem em crises triviais, passíveis de evitar com um bom trabalho de prevenção. Vale lembrar que as crises estão se tornando piores e mais frequentes do que no passado.

Uma escola na década de 1950 ou 1960 era quase uma ilha de tranquilidade. Hoje, é um potencial alvo de maníacos.

Há também um consenso entre os estudiosos de gestão de crises de que a forma como as crises afetam a marca teria a ver com o sentimento do público em relação à organização ou à própria marca. Indústrias de petróleo, químicas, siderúrgicas, fabricantes de armas, de bebidas alcoólicas ou empresas de tabaco não podem esperar numa crise terem a simpatia do público para o seu negócio (DEZENHALL; WEBER, 2011, p. 19).

Há áreas nas empresas mais propícias a crises do que outras? Drennan e McConnell (2007, p. 51) admitem que as crises ocorrem por causa de falha ou erro em um ou mais dos seguintes elementos: comportamento humano (erro humano), tecnologia, sistemas de administração (falhas de gestão, talvez o item mais comum) e comportamento da sociedade ou do governo. Os autores são enfáticos em afirmar que “quase

todas as crises protagonizam elementos de erros humanos". Se formos olhar a maioria das crises corporativas, principalmente aquelas que resultaram em grandes tragédias, veremos o fator humano presente. Nesse caso, identificam-se dois erros básicos: o deslize ou o lapso, com diferenças sutis entre eles, "onde a ação intencionada não ocorre conforme o plano; e erros, onde o plano é inadequado para atingir os objetivos".

O problema do erro humano é que ele pode surgir em muitos disfarces diferentes e de uma variedade de causas, o que o torna muito difícil de prever e controlar. Mas os autores chamam a atenção para um aspecto muito interessante, quando falam em erros: *"erros são percebidos como sintomas de condições latentes que existem no sistema como um todo, mais do que mero resultado de inadequações humanas individuais"* (DRENNAN; MCCONNELL, 2007, p. 52).

As pesquisas sobre a origem das crises passam pelos mais variados campos do conhecimento,

até mesmo pela teoria do caos. Pesquisadores americanos acreditam que as crises nascem por meio de uma série de eventos pequenos e interligados. Normalmente, um número de incidentes separados e relacionados causam as crises. Como evitar? Esse é o grande desafio.

COMO AS CRISES COMEÇAM

Negar a possibilidade de uma crise parece ser uma das razões pelas quais as corporações não se preparam para crises graves. Os executivos viveriam num estado de negação. Uma crise pode atingir todo tipo de organização – campanhas políticas, as 100 maiores empresas da revista *Fortune*, organizações sem fins lucrativos, alianças globais, consultórios médicos, restaurantes, supermercados, tudo mais. Dada a facilidade e a rapidez com que os comentários negativos podem aparecer *on-line*, o *core business* de sua

empresa é valioso demais para se arriscar a pensar que crises não acontecerão com você.

Algumas crises são evidentes. Executivos experientes conseguem prever, perceber sinais na organização. Muitos são avisados por diretores, gerentes de que algo pode dar problema. Alguns se acham autossuficientes e desdenham desses avisos. Outros exercem uma administração tão centralizada, que os gerentes e assessores temem alertá-los sobre algo errado. Quando esses executivos se dão conta, a empresa trombou num *iceberg*. O segredo da boa administração está em desenvolver mecanismos capazes de detectar esses sinais, com uma gestão aberta ao diálogo. Em entrevista concedida em 2009 ao autor, publicada no site www.comunicacaoecrise.com, perguntado sobre qual o maior erro das empresas na gestão de crises, o consultor Jonathan Bernstein, dos EUA, não teve dúvida em responder: “*Falhas na completa preparação para a crise – vulnerabili-*

dade na avaliação, no planejamento e no treinamento, nas simulações e na repetição regular deste processo.” Ou seja, no seu entendimento, as empresas não dão atenção à possibilidade de crises.

Quais as recomendações dos especialistas para os sinais de alerta de situações que podem redundar em crises? A auditoria de vulnerabilidades ou a equipe designada para esse fim na organização deve prestar atenção às fontes tradicionais de crise: desastres naturais; falhas no sistema de tecnologia, que podem trazer transtornos graves e interromper até mesmo a produção e o negócio; ciberataques, ameaças de greve; invasões de prédios; possibilidade de desabastecimento de algum produto fundamental para a empresa; graves alterações no mercado relacionado ao negócio da organização.

Uma boa equipe de auditoria ou de segurança da informação pode detectar com mais facilidade essas crises. E aquelas pequenas crises, às vezes despercebidas? É possível detectá-

las? Essas talvez sejam as mais perigosas. Em Brasília, foi descoberta em 2011 uma fraude milionária em um Tribunal. Uma funcionária de terceiro escalão foi acusada de desvio de aproximadamente R\$ 5,5 milhões. Posteriormente, a Polícia Federal e o Tribunal descobriram que o desvio era maior: ascendia a R\$ 18 milhões. A fraude em mais de 100 processos foi fruto de desvios de indenizações judiciais que deveriam ser pagas pelo Tribunal a empresas e trabalhadores.

Como foi possível uma empregada, sem cargo de chefia, desviar essa quantia sem que os serviços de auditoria, o chefe imediato ou os controles internos tivessem descoberto? Se num Tribunal da área do Judiciário, onde se supõe os controles devam ser os mais rigorosos possíveis, para não escapar nada, acontece um desvio desses, o que não pode acontecer numa pequena ou média empresa?

A crise também pode vir pela mídia. Grandes corporações podem ser surpreendidas pela notícia de que uma fazenda pertencente à empresa usa trabalho escravo ou que uma filial, na região mais remota do Brasil, despeja resíduos tóxicos poluentes no principal rio da cidade. A imprensa descobre primeiro. Nesse caso, a guerra da comunicação pode até ser empatada, mas dificilmente será ganha. O melhor é não ter essas surpresas. E por trás disso a palavra é *controle*.

Quando o sinal amarelo começa a piscar? Desconfie de ostentações de riqueza por parte de quem não tem como provar o enriquecimento. Empregados novos, com desempenho acima da média da empresa, precisam ser supervisionados para ver se não estão atropelando os princípios éticos na relação com os clientes; funcionários públicos que adquirem bens acima das possibilidades de seus salários. Impressiona como os chefes, tanto de empresas privadas quanto públicas, ficam abismados quando as au-

ditorias descubrem o montante desviado e os sinais de riqueza de determinados funcionários.

“*O demônio está nos detalhes*”, diz o adágio popular. Uma peça defeituosa em embarcação, avião, ônibus pode ser fatal para um acidente de proporções incalculáveis. Empresas de negócios com risco alto devem estar atentas aos detalhes; vale lembrar que foi uma pequena peça da engrenagem que derrubou a espaçonave *Challenger*, em 1986. Os detalhes podem estar nas pequenas peças, mas também nas pessoas muitas vezes insuspeitas.

Em 2015, o mundo foi surpreendido pelo acidente da empresa Germanwings (subsidiária *low cost* da Lufthansa), quando um Airbus A320, que saiu de Barcelona com destino a Dusseldorf, na Alemanha, mergulhou nos Alpes matando 150 pessoas entre passageiros e tripulantes. Para surpresa, a investigação conclui que o copiloto, que tinha problemas de saúde mental, deliberadamente jogou o avião nas montanhas,

tendo se fechado na cabine e impedido que o piloto entrasse, durante a viagem. Como prevenir um desastre dessa natureza?

É bom lembrar que as grandes crises geralmente têm um começo bem discreto. Alerta aos sinais de perigo de crises iminentes. É preferível ser classificado como profeta do apocalipse, como pessimista, melhor ainda, realista, do que ser surpreendido por crises não detectadas a tempo. Desconfie sempre de assessores ou porta-vozes de cenários cor-de-rosa. Eles não gostam de incomodar o chefe. Serão os primeiros a correr, na hora da crise, como aconteceu com a tripulação do navio de cruzeiros *Costa Concordia*, em 2012, que adernou nas costas da Itália e matou 32 pessoas (*Case 8*).

Não é preciso muita *expertise* em gestão de crises para perceber como as crises começam e o resultado delas. Às vezes, ficam ali incubadas durante dez anos. Basta ver o que aconteceu em São Paulo com o parque Hopi Hari, em feve-

reio de 2012, quando uma garota de 14 anos foi arremessada de uma das atrações do parque, ao utilizar uma cadeira sem trava de segurança, desativada havia dez anos. Como um parque de diversões mantém uma cadeira defeituosa, durante dez anos, num brinquedo de alto risco?

Grandes empresas também escorregam. A americana United Airlines se viu diante de uma grave crise em 2017, por um detalhe surrealista nas normas para resolver o *overbooking* (Case 24). Ela forçou um passageiro, um médico de 69 anos, a sair do avião, antes da decolagem para Chicago, após sorteio para liberar dois lugares de que necessitava para a tripulação. A forma como procedeu à retirada do passageiro, arrastado e gritando, gravado por inúmeros celulares, queimou a imagem da empresa, na mesma hora, *on-line*. Além do impacto na reputação, a empresa certamente teve grande prejuízo financeiro. Essa é a típica crise provocada pela própria

empresa. Apenas um dos vídeos postados no YouTube teve mais de 5 milhões de *page views*.

Essa crise poderia ser prevista? Sim. Um gestor atento poderia ter analisado com mais cuidado a política de negociação do *overbooking* da companhia. E evitado uma crise grave que certamente deu um grande prejuízo à empresa.

Tópicos-chave

- ✓ A maior parte das crises provém de erros de gestão e de problemas relacionados com a administração e os empregados.
- ✓ As centrais de atendimento e a pressão das autoridades fiscalizadoras representam hoje potenciais focos de problemas, que na maior parte dos casos se transformam em crises.

- ✓ A quase totalidade das crises dá sinais de que irá acontecer. Basta ficar atento a determinados sinais de alerta.
- ✓ O maior erro das organizações na gestão de crises é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e treinamento para situações de crise.