

1



UMA TENTATIVA DE DEFINIR CRISE

Falar de crises pode levar ao entendimento de que abordaremos neste livro fatos negativos. Talvez como falar da morte. Embora tenhamos a compreensão de que a morte é inevitável e um risco permanente, evitamos discutir esse assunto. Muitas organizações fazem o mesmo com as crises. Indesejadas e ameaçadoras, as crises provocam medo e insegurança. Porque elas significam uma quebra da normalidade, uma rup-

tura com aquilo que estava indo tão bem, para usar o sentido latino da palavra.

Crises também significam mudanças para melhor ou pior. Todos os dias, as corporações, os governantes, as pessoas enfrentam inúmeros problemas. Incidentes operacionais, pessoais, questões de mercado, dificuldades financeiras... Problemas com fornecedores, clientes, acionistas, empregados, patrões... Enfim, não há como viver, governar ou estar no mercado, numa disputa cada vez mais feroz, e não ter problemas.

Crise é um pouco diferente. Tudo parece normal. De repente, surge um problema de tal magnitude para interromper a normalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia. Provoca comoção, desestabilização, prejuízos. Atrapalha a rotina diária. Chama a atenção de todos, inclusive da mídia. Pense no dia 11 de setembro de 2001, em Nova York. Oito horas da manhã, tudo normal no *World Trade Center* (WTC). Muita gente se preparando para trabalhar. E re-

memore o que aconteceu a partir das 8 horas e 46 minutos daquele dia no mesmo local. É o fim do mundo? Depende.

Vamos começar analisando três eventos. O primeiro aconteceu em 2007. A empresa aérea americana Jet Blue foi surpreendida, em pleno feriado do *St. Valentine's Day* (Dia dos Namorados, nos EUA), por uma tempestade de neve no Aeroporto JFK, em Nova York (*Case 1*). Milhares de passageiros ficaram retidos por até seis horas dentro dos aviões da empresa e outros tantos nas salas de embarque do aeroporto. O transtorno causou uma crise em cadeia para a Jet Blue.

Um segundo episódio. Um empregado simpaticante de certo partido político resolve fazer um agrado aos chefes e correligionários; para isso, viola o sigilo bancário de um cliente. A violação acaba revelando depósitos surpreendentes, acima da possibilidade econômica daquele cliente, adversário político do partido. A infor-

mação vaza. Além de não ser competência de um bancário investigar a vida dos clientes do banco, a violação constitui crime grave. O banco acaba envolvido numa grande enrascada para explicar como as informações foram parar na imprensa. Pode parecer ficção, mas é uma crise plausível e presente na lista dos riscos a que se sujeitam empresas obrigadas a manter informações sob sigilo. A história não é muito diferente do que aconteceu no Brasil com um grande banco.

Terceiro episódio. Em janeiro de 2011, a região serrana do Rio de Janeiro sofreu o pior desastre natural da história do país: mais de 918 mortes, 166 desaparecidos, 7 mil pessoas desabrigadas. Só em Nova Friburgo, foram mais de 400 mortes. Na madrugada de 14 de janeiro, temporais e enxurrada atingiram vários municípios, levando de roldão casas, carros, pontes, ruas, infraestrutura rural e urbana, sem que as pessoas tivessem tempo de serem socorridas. No ano anterior, o Estado do Rio já havia sido atin-

gido por tragédias, em Angra dos Reis e em Niterói. O deslizamento do morro do Bumba causou mais de 100 mortes. O desastre do Rio expôs falhas graves de prevenção de crises e mostrou como, em um ano, nada havia sido feito para minimizar catástrofes dessa magnitude.

O que os três episódios têm em comum? Todos possuem ingredientes, sob diferentes ângulos, do que se convencionou chamar de crises. A palavra *crise* traz implícita a conotação negativa. Mas chegou para ficar no discurso e na prática empresarial. Até certo ponto, foi vulgarizada. Comete-se até o exagero de definir qualquer problema enfrentado por empresas, governos ou mesmo pessoas, em particular, como uma crise. Mas não é bem assim. Existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis pelo fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e

pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e
8 destacadores
mesmo a vida das pessoas.

Crise é um conceito sem significado preciso. Muitas vezes, o entendimento é até vago. Um desastre natural, por exemplo, pode não ser uma crise. Tem potencial para isso, mas num segundo estágio, caso não seja bem administrado, principalmente em relação ao público afetado pelo evento. A forma como as consequências desse desastre serão administradas determinará se ele irá se transformar numa crise ou não. E até em que dimensões ele afetará a imagem das autoridades envolvidas no desastre. Foi o caso do Rio de Janeiro, onde desastres naturais fazem parte do ciclo climático dos verões do estado. Uma triste rotina que se repete há décadas.

Um acontecimento negativo por si só, portanto, não necessariamente significa uma crise. Problemas diários, e são inúmeros, enfrentados pelas organizações, em sua maioria não podem se chamar crises. Quantos eventos difíceis as

empresas gerenciam no dia a dia? E nós nem ficamos sabendo. Existem situações-limite, verdadeiras ameaças – a antessala da crise, poderíamos chamar. Mas nem sempre se caracterizam como crises, porque tiveram uma intervenção competente.

Foi o que aconteceu, pelo menos, no caso da Jet Blue. Sem que a empresa tivesse culpa, os passageiros ficaram ilhados no aeroporto, uma das piores crises para uma empresa aérea. Sabidamente, ela não tentou transferir o problema para terceiros. Assumiu a crise e, por meio de ações proativas e criativas, tentou amenizar o prejuízo dos clientes, dando toda a assistência e oferecendo até compensações financeiras aos passageiros. Mesmo assim, não há como deixar de caracterizar o episódio como uma crise.

Crises não são os altos e baixos de um negócio. São acontecimentos mais graves. Mas podem surgir de fatos triviais: uma pequena nota no jornal, indevidamente explicada ou esquecida.

Ou do descaso de empregados com a segurança de instalações ou de produtos. Pode nascer de fraudes não descobertas pelos sistemas de auditoria. Ou de ex-empregados que vazam dados ou arquivos reservados para prejudicar a empresa ou tirar vantagens financeiras.

Pode ser até um *post* na rede social, com aqueles segredos tão bem guardados, mas suficientes para causar um rebuliço na gestão. Por trás de grande parte das crises, há quase sempre um escorregão administrativo, o cochilo de um executivo, falta de treinamento, descuido com normas de segurança ou ação deliberada de cometer um ato ilícito. Nesse caso, o segundo episódio é emblemático. Um empregado comete um crime para agradar os superiores ou fazer média com o partido. O preço a ser pago pelo crime não foi levado em conta.

O EFEITO SURPRESA

Ao contrário do que o senso comum admite, são poucas as crises decorrentes de eventos surpreendentes. Há uma corrente entre os gestores de crises preconizando a dificuldade de administrá-las, porque, em geral, chegariam de surpresa. Essa é uma premissa bastante controversa entre os analistas de gestão de crises. Na quase totalidade dos casos, não há o efeito surpresa. Somente acidentes relacionados com a natureza, os chamados “atos de Deus”, se caracterizariam como crises inesperadas.

Alguns autores de livros sobre futurologia e mesmo sobre *crisis management* discordariam do parágrafo anterior. Não estamos falando aqui das crises econômicas e políticas, como as duas grandes guerras, nem da Quebra da Bolsa de Nova York, em 1929. Ou da Revolução Russa, nem do fim da União Soviética. Mas de eventos

corporativos, alguns com consequências terríveis, como o atentado ao World Trade Center, o vazamento de Chernobyl, o naufrágio do Titanic ou até mesmo eventuais inundações ou incêndios, como os ocorridos em 2018 na Califórnia e em Portugal.

Como veremos adiante, até problemas climáticos podem hoje ser previstos, o que minimiza as consequências geradoras das crises. Não dá, por exemplo, para caracterizar nenhum dos três *cases* citados no início do capítulo como crises surpreendentes, nem mesmo a da tempestade de neve que afetou o setor aéreo. Havia previsão da Meteorologia de nevascas naquele dia, e temporais acontecem. Analisando com mais cuidado, perceberemos nessa crise problemas de gestão das autoridades do aeroporto e do controle aéreo, que acabaram provocando crises em cadeia para os passageiros e todo o sistema aéreo.

Crises, então, poderiam ser evitadas? Chuvas e deslizamentos no verão do Rio de Janeiro são históricos. Em anos anteriores, ocorreram tragédias com dezenas de mortes. Quando aconteceu a enxurrada de 2011, ficou evidente a falta de ações preventivas do governo para minimizar a tragédia. Como culpar a Mãe Natureza? As autoridades prometeram medidas de prevenção e não cumpriram; mesmo com zonas de risco, não houve ações para reduzir a possibilidade de uma tragédia. Havia sinais, nos anos anteriores, não levados em conta. Na época da tragédia, no Rio, sequer sistemas de alerta ou aviso para a população existiam, em zonas de risco.

Para o especialista em Gestão de Crises e 7 destacados professor do Chartered Institute for Public Relations (CIPR), de Londres, Inglaterra, Jonathan Boddy,¹ as crises não são repentinas: *“Haverá sempre essas crises que são totalmente inesperadas e têm um grande impacto dramático, mas para a maioria das empresas o retrospecto mostra que, em*

muitas crises, não faltaram oportunidades de im-
7 destacados
pedir que elas acontecessem”.

Para o especialista britânico, nos negócios, em que o lucro é um fator-chave, há sempre a tentação de subestimar o risco, a fim de dar melhor retorno para os acionistas ou até mesmo para dar lucro. Muitas vezes, a falta de investimento em treinamento, planejamento de crise, saúde e segurança é constatada numa avaliação posterior ao incidente. A terceirização da responsabilidade na área de operações está efetivamente colocando a gestão da própria reputação nas mãos de uma outra organização.

Segundo Boddy, há alguns anos, no Reino Unido, ocorreu um verão muito seco. O abastecimento de água em algumas áreas quase se esgotou, e a crise foi a incapacidade de as empresas de água abastecerem os consumidores. Ficou evidente, diante da crise, que as pessoas responsáveis pelo suprimento haviam presumido que a água estaria sempre lá e elas falharam em

planejar e investir na perspectiva de longos períodos sem chuva. Quanto mais seca aconteceu, mais a incapacidade de planejar e investir ficou evidente. Não dá para aceitar que essa crise foi surpreendente, como tantas outras envolvendo fenômenos naturais.

AFINAL, O QUE É CRISE?

A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas. Dependendo da dimensão, mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação. Existem, portanto, inúmeras variáveis para ajudar a entender o significado de crise. Concentremo-nos em conceitos relativos às crises corporativas.

Jonathan Bernstein, um dos mais conceitua-

9 destacados

dos gestores de crises dos Estados Unidos, define crise como *“qualquer situação que ameace ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”*.²

Ian Mitroff, autor de *Managing crises before they happen* (2001), tem uma definição mais direta: *“uma crise é um evento que afeta ou tem o potencial de afetar uma organização inteira”*. Para ele, crise é algo negativo que *“não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”*; mas admite que, apesar de nem todas as crises serem previstas, todas podem ser administradas nos limites do humanamente possível. Segundo Mitroff, *“lamentavelmente, não é possível dar uma definição geral e precisa de crise, assim como não é possível prever com certeza absoluta como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê”* (MITROFF, 2001, p. 34-35).

Apesar de muitas definições de crise, a maioria dos conceitos converge para alguns princípios padrões. A Universidade de Louisville, nos Estados Unidos, nas diretrizes de gerenciamento de crises, tem uma definição simples: *“uma perturbação ou desordem nas atividades da universidade que resulte em grande cobertura de notícias e escrutínio público, e que tenha o potencial de causar um extenso dano nas relações públicas”*.³ Quando a universidade fala em “dano nas Relações Públicas” acerta numa das maiores preocupações das corporações afetadas pela crise: a repercussão. O que irão falar sobre nós agora? Como veremos mais adiante, essa é apenas parte do problema numa crise.

O Institute for Crisis Management (ICM), dos Estados Unidos, conceitua crise como *“uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação”*. Novamente, o entendimento do ICM insere outro fator perturbador da crise: a presença da mídia,

o interesse da imprensa e da opinião pública por fatos negativos.

Há alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação ocorrida na organização como possível crise: acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; espalha-se com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse.

Como diz um dos primeiros autores a sistematizarem o estudo de gerenciamento de crises, trata-se de “*um momento instável ou estado de coisas no qual uma mudança decisiva é iminente*” (FINK, 2002, p. 15). Por vezes, podemos confundir crises com acontecimentos dramáticos ou traumáticos. Não necessariamente. A crise ^{6 destacadores}exibe duas características muito definidas: ameaça e pressão do tempo.

Para outros estudiosos do tema, “*uma crise significa que a ordem normal num sistema é desestabilizada, o que cria considerável incerteza e requer rápida intervenção*” (COOMBS; HOLLADAY, 2010, p. 514). O conceito grego de *krisis* remete a um momento de decisão, de separação. De uma perspectiva organizacional e comunicacional, a crise coloca a posição simbólica e o valor da organização sob séria ameaça. Por isso, requer uma intervenção rápida. Quando se fala em “intervenção”, cabe à diretoria da empresa assumir o gerenciamento da crise.

Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Em geral, as crises frustram as expectativas dos *stakeholders* e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndios. Além disso, criam um clima de

insegurança, despertando o apetite da mídia e a pressão dos concorrentes ou dos adversários políticos. Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar.

Outro aspecto a considerar na definição de crise é a percepção negativa dos *stakeholders* para um acontecimento passível de se transformar numa crise. Essa percepção acaba agravando o problema e, geralmente, não importa o que ocorrer, funcionaria como o sinal amarelo para mobilizar a organização. Seria um sinal iminente de crise, do ponto de vista do *stakeholder*.

Tivemos um exemplo no Brasil, em 2018, quando a pressão dos caminhoneiros, que entraram em greve em todo o País, de certo modo afetou o governo, que, durante mais de uma semana, perdeu o controle das rodovias. Além da crise em si, pelas várias reivindicações dos caminhoneiros, a paralisação, por afetar um setor-chave do País, acabou gerando crises em cadeia,

por falta de combustível e gás – indo do hospital ao transporte aéreo.

A percepção de que o incidente negativo irá acontecer ou aconteceu desperta os *stakeholders*. Essa associação de comportamentos ou ações negativas é um perigo para a reputação das corporações. Quando as organizações não respondem aos anseios dos *stakeholders* internos e externos, frustram as expectativas. Minam a confiança depositada por eles. Quando a corporação está alinhada com as expectativas, cria uma legitimação. As ações são apoiadas pelos *stakeholders*. As crises provocam a quebra desse encanto, principalmente as que decorrem de erros ou deslizes dos gestores. Nesse caso, os *stakeholders* questionam as corporações e chegam a desafiar o direito de elas existirem (COOMBS; HOLLADAY, 2010, p. 638).

CRISE E EMERGÊNCIA

Por vezes, os termos *crise* e *emergência* são utilizados no mesmo sentido. Mas não significam a mesma coisa. Uma emergência envolve interrupção súbita das operações normais, causada por falha, acidente técnico, aumento inesperado da demanda, revolta de empregados ou, até mesmo, desastres naturais. Algumas instituições lidam com emergências por causas indiretas, como parte das atividades. O surto de uma doença, por exemplo, com alta perspectiva de morbidade, pode levar o sistema de saúde da cidade ou do estado a uma emergência. Ele precisa vacinar rapidamente um número de pessoas acima das previsões habituais. Essa emergência não significa necessariamente a ocorrência de uma crise.

Quando falamos de “situações de emergência”, estamos nos referindo a momentos de exceção, fora do comum, que pedem uma decisão que não se encaixa na cadeia de comandos usual. Já “crise” é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência (VIANA et al., 2008, p. 181).

Crises têm potencial de gravidade diferente. Enquanto as emergências geralmente interrompem as operações de forma recuperável, a crise interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais, comprometendo os negócios e, em casos mais graves, a sobrevivência da organização. A emergência, em geral, é contornável. A crise tem tendência a aumentar de intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas ou políticos.

Um incidente no pátio de operações ou no chão de fábrica, rapidamente contornável, não

significa crise. É um fato cotidiano que faz parte da gestão. As crises incomodam, porque têm esse poder de causar ruptura na atividade e de interferir na vida da corporação. Pode-se até admitir a emergência com ingredientes indutores da crise. Há, pois, um momento decisivo em que emergências ou incidentes podem se transformar em crise. É o *turning point* para o melhor ou o pior. O momento quando a mais alta qualidade da tomada de decisão é essencial. Nessa fase, provavelmente, está o ponto em que muitas organizações falham.

AMEAÇAS E PREVENÇÕES

Uma barragem tem sério risco de se romper e inundar alguns bairros de Manaus. A empresa concessionária da barragem enfrenta uma crise? Ainda não. Ameaças não se caracterizam como crises. Atuar nessa fase pode ser uma forma de evitá-las. Geralmente, a crise surge de

um estado-limite ignorado ou minimizado. Ela alcança uma escala de intensidade que o dicionário chama de o “ponto de inflexão do melhor ou pior”. Ou seja, aquele momento em que ainda se pode evitar a crise ou ser engolido por ela. Na fórmula clássica do ciclo da crise, este estágio em que existe um risco de acidente, estamos na fase de preparação para a eventualidade do problema.

Há uma corrente que admite as crises como eventos violentos e dolorosos. Não haveria crise sem sofrimento. Embora não seja uma característica implícita nas crises, há relação muito próxima entre crises mal administradas e esses “eventos dolorosos”, porque o preço da má gestão de crise pode ser muito elevado. Se a organização, apesar da crise, consegue conduzir o fato negativo, seguindo os preceitos básicos de gestão de crises, ameniza o impacto. Pode até ser, ao contrário, uma oportunidade de crescimento, afirmação e aprendizagem.

Steven Fink, autor do clássico *Crisis management: planning for the inevitable*, um dos primeiros especialistas a criar uma teoria sobre o gerenciamento de crises, recomenda: evite descobrir dois dias antes de processar a folha de pagamento que você não tem caixa para cumprir os compromissos. Ele chama de situações prodrômicas, termo médico para definir os sinais que aparecem antes da doença. Ainda não é a crise, mas esse sintoma alerta que o mal passa a ser iminente. Depois, viria a fase aguda, o ponto do não retorno, onde o dano ocorre (FINK, 2002, p. 17).

Três condições devem ser consideradas ne-
cessárias para uma crise existir: ameaça severa;
alto nível de incerteza; e urgente necessidade de
ação. Por isso, é bom ter cautela com o uso indiscriminado de “crise” para qualquer problema surgido na rotina das corporações. Não se pode banalizar, o que deve ser levado muito a sério pela empresa. A palavra crise deve ser usada para

uma conjunção de circunstâncias indesejáveis, com alto poder de divulgação negativa e capazes de causar danos de qualquer espécie (DRENNAN; MCCONNELL, 2007, p. 16).

Também existem outros fatores contribuindo para deturpar o conceito de crise. Qualquer evento negativo exposto ao escrutínio público, não importa a natureza ou a intensidade, acaba vulgarmente caracterizado como crise. Hoje, pela velocidade da informação e diversificação dos meios de divulgação, não existe fato negativo imune ao domínio público. Às vezes, um evento simples, mas perigoso, pode realmente ser sinal de crise. Mas depende de como ele cai no mundo *on-line* e como vai ser tratado.

As crises também podem surgir em circunstâncias, muitas vezes, totalmente alheias à participação da corporação. A sociedade interconectada desencadeia crises fora do controle da organização. Nem por isso deveriam ser ignoradas nos planos de prevenção. Muito ao contrário.

Não se trata aqui de crises surpreendentes, mas provocadas por terceiros. O sequestro de um executivo, que pode passar longo tempo sem ser descoberto; a instalação repentina de um concorrente, na mesma cidade, batendo em cheio no ramo de negócio da corporação; a proibição de um produto, básico na matéria-prima da empresa; uma inundação, um incêndio ou uma explosão afetando partes vitais da organização. Ou até mesmo o vazamento na internet de uma gravação, com cenas privadas do diretor, do sócio ou de uma autoridade do governo.

Tópicos-chave

- ✓ Crise é uma ruptura com a normalidade e sempre implica ameaça ao negócio, à reputação e ao futuro de uma organização ou pessoas.
- ✓ Acontecimentos negativos não representam por si só uma crise. Mas a forma

como eles serão administrados pode se transformar em crise.

- ✓ Crises não têm um conceito preciso. Mas têm o poder de desestabilizar as organizações e os governos.
- ✓ As crises têm o potencial de afetar a organização inteira; desperdiçam energias que poderiam estar concentradas no negócio.
- ✓ Emergências não são crises. Se descontroladas, podem, sim, se transformar em crises graves.