

CRISE NAS ORGANIZAÇÕES: DA DIFICULDADE DO CONCEITO À IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Fernanda Vasques Ferreira¹

JOÃO JOSÉ FORNI



GESTÃO DE CRISES E COMUNICAÇÃO

O QUE GESTORES E PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO PRECISAM SABER PARA ENFRENTAR CRISES CORPORATIVAS

2ª Edição

atlas

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. ISBN: 978-85-224-9894-9.

O livro de João José Forni, em sua segunda edição, é composto por seis partes que versam sobre: Conceito, origem e tipos de crises; Reputação e imagem em tempos de crise; Prevenção é o nome do jogo; O processo de gestão de crises; Comunicação de crise e relações com a mídia e, por fim, A sociedade vigiada. O livro conta, ainda, com apêndices sobre Instrumentos de Gerenciamento de Crises, em que o autor orienta quanto à criação de um Manual de Gerenciamento de Crises e disponibiliza as notas e comunicados de crises. A obra é composta por 300 páginas e 34 casos de crises reportadas na mídia ou nas bibliografias citadas pelo autor. Na primeira parte do livro, Conceito, ori-

gem e tipos de crises, o autor associa a dificuldade de falar de crise com a relação que as pessoas estabelecem com a morte – segundo Forni (2015), um risco permanente sobre o qual as pessoas evitam falar. A partir dessa analogia, o autor discorre sobre a dificuldade de conceituação do termo ‘crise’, todavia, apresenta formulações que tendem a indicar características para o reconhecimento de uma situação de crise. Ruptura com a normalidade das atividades, desvio de foco das organizações, consumo de energia dos gestores e empregados, além de provocar comoção, desestabilização e prejuízos. De largada, essa é a contextualização que Forni (2015) apresenta no sentido de tentar definir crise.

Ainda no contexto de definição, o autor demonstra que não existe o ‘efeito surpresa’ quando se fala em crise nas organizações. Para ele, e para os demais analistas de crises citados na obra, o ‘efeito surpresa’ é uma premissa controversa. O autor apresenta os casos do atentado do World Trade Center, do naufrágio do Titanic, do vazamento de Chernobyl e eventuais inundações ou incêndios, como os deslizamentos no verão do Rio de Janeiro em 2011. Para explicar, Forni (2015) remete ao que Jonathan Boddy sentenciou: “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 impedir que elas acontecessem” (BODDY, 2011 apud FORNI, 2015, p. 6). O autor reflete sobre o fato de que, no ambiente dos negócios, cujo lucro é um fator-chave, as organizações tendem a subestimar o risco. Além disso, falta investimento em treinamento, planejamento de crise e segurança e é costumeiro terceirizar a responsabilidade de operações que colocam empresas em risco.

Forni (2015) tenta diferenciar crise de emergência. A primeira tem a ver com um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento; a segunda é um estado de exceção, fora do comum, que pede uma decisão fora da ca-

deia de comandos naturais da organização. E, nessa lógica, o autor aponta que 80% das crises ocorrem por erro de gestão ou envolvimento de empregados e somente 20% teriam origem em outras causas. Para Forni (2015), os contextos de crises organizacionais sempre emitem um sinal de alerta, ignorado ou menosprezado por vezes, pelos gestores das empresas. Entre os casos apresentados nesse capítulo estão: o caso do Tylenol, o gás venenoso na noite de Bhopal, as carnes com DNA de cavalo, o acidente no parque Hopi Hari e o vazamento de informações pela ex-CEO da HP.

A segunda parte do livro, Reputação e imagem em tempos de crise, apresenta a fragilidade do ativo mais importante de uma empresa: a reputação. Isso porque a reputação, construída ao longo dos anos, tem a ver com as expectativas da sociedade em relação a pessoas ou a organizações. Segundo o autor, o peso de uma cobertura negativa de uma crise, na imagem da organização, é extremamente deletério para a reputação. O caso da Toyota, em 2010, foi citado como um exemplo de quando decisões erradas tomadas pela gestão provocam danos à imagem da organização. Contudo, a reputação, a solidez e a credibilidade da empresa conseguiram amenizar a crise como um todo.

Sobre as consequências das crises, Forni (2015) explica que a mídia não apenas gosta de fatos negativos, como também tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento. As crises afetam a opinião pública, os empregados, os negócios, as pessoas, gerando custos humanos – tais como perda de vidas e traumas familiares, mas também geram custos de infraestrutura, custos políticos, custos político-simbólicos, custos econômicos e custos pessoais. Entre os exemplos de crise citados, estão: as denúncias de pedofilia e abusos contra padres e religiosos ligados à Igreja Católica, as dificuldades enfrentadas pela ex-presidente Dilma Rousseff em 2011, com denúncias contra ministros, e as crises vivenciadas no primeiro mandato de Barack Obama, que teve de administrar as crises econômicas herdadas do governo anterior.

Prevenção é o nome do jogo é a terceira parte do livro. Forni (2015) esclarece que a prevenção e o treinamento para situações de crises devem integrar os planos de contingências das organizações. Segundo o autor, o objetivo da boa gestão é assumir o controle e minimizar o potencial de dano causado por uma crise em uma organização. O plano de contingência deve conter: ações preventivas, treinamento de equipe gestora de crise e de empregados. Um exemplo de crise em que foram constatados erro e despreparo para situações críticas foi o acidente com o navio de cruzeiro marítimo Costa Concordia, em 2012. Um tripulante declarou, um mês após a tragédia, que não recebeu treinamento para naufrágios. A declaração foi confirmada por cenas gravadas por celulares demonstrando confusão e pânico entre tripulantes, que sequer entendiam o que os passageiros falavam. Segundo Forni (2015), a gestão de crise tem três níveis: gestão de risco (prevenção), gestão da comunicação de crise (perpassa todas as fases) e a gestão de crise propriamente dita (a resposta da organização frente à crise).

O caso do blackout provocado pelo rompimento de cabos na estação de Furnas em 2012, que gerou caos no fornecimento de energia elétrica em Brasília, acarretando um

apagão no trânsito, é um exemplo de que o Detran de Brasília não tinha qualquer planejamento de prevenção de crise. A crise envolvendo a PepsiCo e o produto achocolatado Todynho – quando 40 pessoas no Rio Grande do Sul passaram mal ao consumir o produto que, posteriormente, as investigações identificaram que estava contaminado com produtos de limpeza – também é um exemplo de crise mal gerenciada. A PepsiCo só se pronunciou 13 dias após a denúncia, ainda assim porque um funcionário declarou, para o jornal Folha de São Paulo, que houve erro na fabricação do produto. Além desses exemplos, Forni (2015) comenta o caso da negligência na tragédia da usina nuclear de Fukushima, em 2011 – que havia sido alertada anteriormente por técnicos e especialistas, e o incêndio da boate Kiss, em 2013, na cidade Santa Maria, Rio Grande do Sul, cujo local não tinha saída de emergência.

O processo de gestão de crises é a quarta parte do livro, é onde Forni (2015) apresenta, de forma bastante clara, os elementos-chave para o processo de gestão de crises: ações de comunicação, plano simples e flexível, porta-voz, liderança, resposta rápida e prioridade nas pessoas (stakeholders). O pouso, em janeiro de 2009, do avião da US Airways, teve como herói o comandante Chesley Sullenberger, de 57 anos, o último a sair da aeronave. Uma das turbinas do avião foi atingida por um pássaro, o pouso foi forçado em um rio e ninguém saiu ferido. O sucesso de gerenciamento da crise não foi sorte ou acaso: o comandante tinha 40 anos de experiência, era pesquisador e tinha uma consultoria especializada em avaliação de risco na área, além de ter treinamento para situações críticas. Ainda sobre a gestão das crises, o autor é enfático ao afirmar que é melhor que a informação negativa seja dada diretamente pela organização na forma de um pedido de desculpas honesto. Segundo Forni (2015, p. 135), há uma fórmula simples para resumir o que deve ser feito pela organização quando a reputação começa a ser colocada à prova: “[...] comunique a mensagem certa; na hora certa, às pessoas certas”.

Comunicação de crise e relações com a mídia é a quinta parte do livro. Nela Forni (2015) explica a atração que a mídia tem por uma situação de crise. O autor explica que se o trânsito flui bem, o transporte público funciona, não há assaltos, não existem filas em bancos ou órgãos públicos, não há necessidade de se noticiar porque o bom funcionamento seria a obrigação das empresas e do Estado junto aos cidadãos e clientes. E, segundo o autor, quem se descuida da comunicação, preocupado em resolver a crise, vai sentir os efeitos quando a mídia estiver falando sobre a crise. Portanto, a empresa precisa se comunicar bem e amearhar a simpatia da imprensa para sua causa, mesmo quando a organização está em uma conjuntura negativa. Sobre esse aspecto, Forni (2015) explica que o relacionamento com a mídia tem sido um dos grandes gargalos das corporações nas crises. Segundo ele, o relacionamento depende de como a organização se relaciona com a mídia antes da crise. Desse modo, ignorar a mídia ou minimizar seu papel, quando se administra um problema grave ou uma crise, quase sempre se transforma em um erro lamentável e de difícil correção. Além disso, as empresas precisam estar conscientes de que, em qualquer crise, as pessoas vêm em primeiro lugar.

A última parte do livro, A sociedade vigiada, confronta a importância da internet e seus consequentes desafios para as organizações.

Forni (2015, p. 227) afirma que, nas crises, a internet se torna uma “[...] fagulha no material inflamável”. Neste ponto Forni (2015, p. 228) cita Bridgeman (2008): “[...] a Internet é uma espécie de meio diferente que realinha o papel e a influência da mídia tradicional, instituições e corporações, enquanto está empoderando novos ativistas e até mesmo o cidadão médio, sentado na frente do seu computador pessoal”. Portanto, no mundo da web, a informação tem que ser aberta, disponível e instantânea, impondo grandes demandas às corporações – especialmente durante as crises.

A obra de Forni (2015) é uma relevante contribuição acadêmica para o campo da comunicação organizacional e resulta de um trabalho de pesquisa dedicado ao ambiente das organizações, com exemplos seminais de boa e de má gestão de crises organizacionais, colocando a comunicação como um tripé importante das empresas, órgãos e pessoas públicas em contextos de crise.

1. Fernanda Vasques Ferreira

Docente da Universidade Federal do Oeste da Bahia

Doutorado em Comunicação pela Universidade de Brasília -UnB (2018).
