



12

CRISE!***A COMUNICAÇÃO EXTERNA ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CRISES
POR ACIDENTE MAIOR***

O voo 402, a TAM e a imprensa – um estudo de caso

ADRIANA VIEIRA SALINAS

Orientador: Prof. Dr. IZIDORO BLIKSTEIN

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração em “Organização, Recursos Humanos e Planejamento”.



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



66/6191



1199901619

SÃO PAULO

Estado de São Paulo – Brasil

Verão, 1999

Para D. Léa

e

à minha memória de quatro irmãos:

Izidoro e Morriz

Samuel e Luiz Antônio

AGRADECIMENTOS

Ao professor Izidoro Blikstein, que, com extrema elegância e sensibilidade, compreendeu o meu espírito rebelde.

Ao professor Rubens Mazon, por todas as críticas, sugestões e colaborações intelectuais.

Ao professor Claude Machline e ao Heraldo, pela amizade e confiança em minha capacidade.

Só não agradeço a Célia Barth, Carmen Silvia Sanchez e Suzane Sthrelau pelos incontáveis e carinhosos “puxões de orelha”. Elas sabem que sempre tiveram razão.

A. V.S.

Caraguatatuba, 1999

BANCA EXAMINADORA

IZIDORO BLIKSTEIN
Professor Orientador

Professor

Professor

SINOPSE

Análise das comunicações externas corporativas em situações de crise, com ênfase nas relações empresa-imprensa. A crise enfocada é o acidente maior, oriundo de falhas humano-tecnológicas, cujas consequências ultrapassam as fronteiras organizacionais e repercutem amplamente nos veículos de comunicação de massa. A abordagem privilegia possibilidades de interação com os veículos impressos de comunicação de massa que concorrem para minimizar ou agravar as dificuldades pelas quais passa a organização. O estudo se propõe discutir o conceito de crise, acidente maior, comunicações de crise e interação com a imprensa durante a crise, e relacioná-los a um modelo de empresa que reflete os ditames da comunicação corporativa, que a apresenta e a relaciona com o meio externo. A queda do Fokker 100, da TAM, em 1996, apresenta-se como matéria para breve reflexão sobre a evolução de uma crise no contexto brasileiro. Desenvolvido através da análise de notícias veiculadas em diários e periódicos de expressão nacional, o caso também propicia o entendimento de como as comunicações sobre o acidente, com e através dos jornalistas, são dificultadas e agravadas por opções e posturas de divulgação de fatos que refletem um modelo de organização.

Palavras-chaves:

acidente – acidente maior – administração de crise – comunicações – comunicações corporativas – crise - crise organizacional – desastre – falha tecnológica – gestão – gestão de crise - imprensa – relação empresa-imprensa – situação de emergência – TAM

ÍNDICE

POR FALAR EM CRISE.....	II
“LEAD”.....	IV
O CENÁRIO NÃO É OBRA DE DEUS.....	01
NAVEGANDO SEM BÚSSULA POR ÁGUAS TURBULENTAS.....	12
“DESCULPEM-NOS A NOSSA FALHA”.....	36
CUIDADO QUE A IMPRENSA VEM AÍ.....	51
E AGORA? COM QUEM EU FALO?.....	73
“ESPELHO, ESPELHO MEU, HÁ ALGUÉM MAIS BONITA DO QUE EU?”.....	88
UM POUCO DE JORNALISMO PARA DESVENDAR A METODOLOGIA.....	98
DIA DAS BRUXAS.....	106
ÚLTIMAS PALAVRAS.....	121
COISAS PARA SE PENSAR NO FUTURO.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	131
ANEXOS.....	138

POR FALAR EM CRISE...

Ao entrar no curso de mestrado da EAESP/FGV, depois de atuar como jornalista em grandes veículos de comunicação de massas e como assessora de imprensa, tinha em mente compreender melhor o porquê de querelas tão acirradas entre empresas e jornalistas. Imaginava que o entendimento da dinâmica organizacional lançaria um esclarecimento miraculoso e que, em uma dissertação, eu poderia contribuir para uma interação mais harmoniosa entre ambas. Ao mesmo tempo, encontraria respostas às múltiplas indagações surgidas durante a minha prática profissional.

O tema comunicações organizacionais de crise, mais especificamente as relações com a imprensa, emergiu desta busca inicial. O quase desconhecimento da matéria junto à academia brasileira representou o desafio e a motivação maiores para escrever este trabalho. Nas escolas de comunicação, onde busquei subsídios, foram poucas as reflexões encontradas. Não me aventurei a conjecturar os motivos dessas limitações. Já da minha vivência na EAESP/FGV, cito duas razões que me parecem justificar a pouca expressividade de pesquisas na área no tocante à administração. A primeira refere-se ao foco predominante no estudo da gestão. A ênfase é conferida ao planejar e pensar o êxito da firma. Mesmo os trabalhos voltados ao entendimento do papel, função e ciclos de vida das empresas privilegiam a noção de que o conhecimento prévio das falhas viabiliza alterar cursos, redirecionando as organizações para o sucesso. Parece inexistir interesse em entender e aprender a viver períodos de exceção.

O papel das comunicações corporativas para o estudo e a prática da administração é o outro motivo. Surpreendi-me ao constatar que essa área era considerada menor. No máximo, um apêndice de sedução de marketing, sob a forma de "auxiliar de publicidade e

propaganda". Os esforços do professor Izidoro Blikstein, de quem primeiro fui aluna em dois cursos e depois passei a orientanda, em conferir-lhe relevância pareciam se diluir frente aos conceitos de estratégia, liderança, motivação, vantagem competitiva, just-in-time, produtividade, cadeia de valores, retorno sobre investimento, margem de lucro, giro e tantos outros. Como se essas idéias fossem adequadamente aplicadas em uma organização sem que o mais básico dos processos de comunicação, o triângulo emissor-receptor-mensagem, não fosse corretamente aprendido e vivenciado!

De certo, tenho hoje que, em língua portuguesa, na bibliografia consultada para elaborar esta dissertação, parecem predominar escritos de profissionais que atuam na prestação de serviços a empresas em crise. Em geral, os textos apresentam esboços de projetos e propostas para evitar e ou mitigar os prejuízos de organizações que vivenciaram tais situações. Meu interesse em publicar algumas linhas sobre o tema parece-me uma boa tática de divulgação da excelência de suas atividades. Nesse sentido, ao elaborar este trabalho, não só almejo contribuir para alertar sobre a relevância do tema junto à administração. Tenho também, por princípio, que a todos se reserva o direito ao conhecimento.

“LEAD”

A palavra inglesa *lead*, ou sua já aportuguesada forma “lide”, é termo jornalístico que designa, em geral, o primeiro parágrafo de uma matéria. A denominação especial refere-se aos elementos informativos constituintes desse período e sua importância para a prática jornalística. Nele, estão contidos os dados essenciais e relevantes daquilo que se relata, os quais são posteriormente desenvolvidos no escrito. Outra função sua o compara ao “gancho”, aludido pelo professor Izidoro Blikstein nas suas aulas na EAESP/FGV. Enquanto “gancho”, deve apresentar recursos que “pesquem” e “prendam” a atenção do leitor e o motive a prosseguir com o texto. Em uma analogia, toda introdução guarda semelhança com o *lead-gancho*, ao dispor e orientar sobre o tema acerca do qual se vai discorrer.

Umberto ECO (1977), em seu clássico “Como se faz uma tese”, alerta sobre a relevância de se considerar o panorama nos trabalhos científicos que versam sobre temas específicos. Segundo ele, só é possível entender e explicar o objeto de estudo quando o pesquisador é capaz de analiticamente visualizá-lo inserido no contexto maior ao qual pertence. O autor adverte, entretanto, sobre a diferença entre considerar o ambiente como cenário e “elaborar um quadro panorâmico”. Nas palavras de ECO (1977, p. 10):

“Uma coisa é pintar o retrato de um cavalheiro sobre o fundo de um campo, e outra é pintar campos, vales e regatos. Tem-se de mudar a técnica, tem-se de mudar, em termos fotográficos, o foco”.

Compreender crise, comunicação de crise e relações com a imprensa em tempos de crise requer acatar, humildemente, as lições do experiente mestre. Não existe neste estudo a pretensão de criar uma teoria sobre os tópicos, e, portanto, nem de “elaborar o quadro panorâmico”. Não há intenção de abranger toda a complexidade a que remetem. A idéia é, inicialmente, introduzir considerações de alguns autores sobre o contexto no qual se

manifestam. Este é dado pela percepção do sentido da crise gerada pelas falhas na criação e no controle humanos das suas tecnologias e dos sistemas organizacionais nos quais os três mencionados fatores se integram e interagem, cujas definições e implicações são melhor analisadas no capítulo três. Com isso, aspira-se a traçar o pano de fundo, como aventado por Eco, que justifique a importância de abordar os assuntos em uma dissertação e, simultaneamente, viabilize a sua melhor compreensão.

Os ensinamentos do professor Izidoro Blikstein corroboram e complementam as colocações do pensador italiano. Referindo-se ao conteúdo e ao esperado de uma dissertação de mestrado, o orientador enfatiza que é um estudo exploratório, no qual o autor trava os primeiros contatos com o tema e apreende as múltiplas possibilidades da sua abordagem. Nesse sentido, o texto apresentado deve ser compreendido como uma aproximação inicial, cujo objetivo é melhor compreender os conceitos de crise, acidente maior e comunicações de crise, especificamente em sua vertente de relações com a imprensa. Por fim tenta-se estabelecer um paralelo entre um tipo de organização, denominada narcisista, e suas opções comunicativas face a um acidente maior.

A revisão bibliográfica, assim observando os conselhos do orientador, não intenta esgotar-se. A compilação tenciona, no entanto, ser crítica e analítica em relação aos textos consultados. Na segunda parte deste trabalho são introduzidas idéias sobre o fenômeno crise, precedidas de uma breve apresentação do estágio atual desse campo de pesquisa e prática. Na terceira parte é apresentado o acidente maior, descrito como um tipo particular de crise e suas idiossincrasias. O acidente maior está vinculado à idéia de emergência, desastre e catástrofe. Há todavia que distingui-lo desses conceitos, bem como dos de incidente e acidente, aos quais também remetem, em número significativo, as obras consultadas.

O papel da imprensa no desenvolvimento do acidente maior e das crises em geral responde pela quarta parte deste trabalho. No exercício de suas funções a mídia é, em geral,

entendida como determinante na formação da percepção dos diversos públicos sobre a companhia. A preservação da credibilidade da imagem empresarial é largamente atribuída à especificidade da cobertura do evento e das ações da organização para mitigar os danos. Essa relação, embora largamente salientada nas obras consultadas, está além do escopo deste trabalho. De per si, é digna e meritória de uma pesquisa específica. A contribuição na duração e na determinação da magnitude da crise é o enfoque da função da mídia neste estudo. Ao dar voz aos vários envolvidos em um acidente maior e à empresa, atua como amplificadora ou agente que contribui para a superação do fenômeno.

A quinta parte é dedicada à comunicação de crises pelas organizações e estabelece as repercussões dessa prática nas relações com os jornalistas. A comunicação de crises e a comunicação com a imprensa não são sinônimas, embora estejam intimamente relacionadas. Uma influencia a outra. É relevante para a empresa estabelecer conexões com a imprensa, pois esta alimenta e corrobora as informações necessárias à superação de uma crise. O inverso também se mostra verdadeiro. A interação harmoniosa entre ambas permite um mínimo de coerência à redução de danos e prejuízos, pois é um dos principais meios de a firma estabelecer um diálogo com os seus públicos. Os públicos aqui referidos são aqueles entendidos como *stakeholders* da organização. O termo, melhor definido no capítulo dois, abrange a idéia do conjunto de todos os possíveis afetados pelas decisões organizacionais, os quais manifestam suas preocupações em relação ao acidente maior através das páginas de jornais e revistas.

A sexta parte é uma aproximação entre um tipo especial de empresa, crises, acidente maior, e as comunicações de crise que engendra, e os jornalistas e *stakeholders*. A organização em questão é a denominada narcisista. Por essa alcunha entende-se um tipo de firma cujas relações com o público são centradas em seu próprio interesse. Essas instituições demonstram inabilidade em responder a questionamentos que contradizem sua percepção e

interação com o ambiente. Em situações de exceção, como o são as crises, são vulneráveis a prejuízos extremos por reproduzirem modelos comunicativos inapropriados, os quais, todavia, lhes garantiram o sucesso em períodos estáveis.

Um estudo de caso ilustra as colocações teóricas. A queda do avião fabricado pela empresa holandesa Fokker e de propriedade da companhia aérea TAM, prefixo PT-MRK, voo 402, segundos após a decolagem do aeroporto paulistano de Congonhas, em 1996, é reconstruída a partir de reportagens impressas. O acidente contabilizou cerca de 99 vítimas fatais entre a elite empresarial do Brasil, tripulação e pessoas em terra, além da destruição de residências em vasta área do bairro do Jabaquara, em São Paulo. O fato abriu uma crise na empresa de aviação, a qual, até o presente, não conhece término. Ainda hoje são reportadas nas páginas dos jornais implicações e desdobramentos do fato.

A opção pelos periódicos para a elaboração dos relatos de crise é técnica usual dentre os estudiosos da área. As dificuldades de entrevistar pessoas e obter informações relevantes junto às organizações que enfrentaram acidentes de grandes proporções, cujas repercussões nem sempre coincidiram com os propósitos da firma, justificam a escolha. À guisa de melhor compreender a opção metodológica, são feitas algumas considerações sobre o trabalho jornalístico. À redação do caso, segue-se uma análise crítica, sustentada na teoria exposta, sobre as ações e comunicações da Transportes Aéreos Marília, a TAM, com a mídia impressa e, através dela, com os seus demais públicos.

Como conclusão sugere-se que as crises e as comunicações que acarretam, bem como o seu panorama de fundo, a percepção da crise como fenômeno ao qual nenhuma empresa está imune, demandam uma mudança de mentalidade das organizações no tocante ao papel das comunicações corporativas como um todo. São tecidas algumas considerações sobre a teoria da comunicação e das comunicações corporativas para indiciar que essa transformação perpassa um profundo repensar da empresa e do seu papel como pertinente a um meio maior,

externo a ela própria. O pressuposto é que as comunicações que estabelece com o exterior refletem o seu íntimo. Em um mundo cada vez menos tolerante a grandes acidentes de origem tecnológica e industrial, ao menos pelo que é veiculado nos meios de comunicação, não há assim mais espaço para a empresa misteriosa e omissa durante uma crise, mas intensa na comunicação de seus atributos em outras oportunidades.

Como todas as abordagens preliminares, o exposto neste escrito suscita questões que ultrapassam seus limites. Nesse sentido, permitem-se algumas contribuições, em termos de idéias e reflexões, à guisa de sugestões para futuros e mais profundos escritos, as quais encerram o corpo da dissertação.

Dois últimos comentários se permitem nesta introdução. Um é referente à dificuldade encontrada na reunião da bibliografia. Em sua quase totalidade, as obras consultadas são oriundas de países de língua inglesa e francesa. Embora numerosos no exterior, dificuldades de importação e de intercâmbio entre bibliotecas impediram a consulta de textos considerados de interesse. Em número significativo de casos, livros citados como precursores, em escritos recentes, não puderam ser analisados, pois encontram-se esgotados e sem previsão de novas edições. Esses são inconvenientes que pretendo superar em uma tese de doutorado.

A bibliografia abrange a área de gestão de crises e das comunicações corporativas. Essa opção decorre da colocação de MITROFF (1994) de que o estudo das crises organizacionais, ainda que jovem, já apresenta um corpo teórico consolidado. A área das comunicações corporativas, malgrado as limitações apontadas por KUNSCH (1997, 1997a), também apresenta igual status. A bem da verdade, as restrições às quais KUNSCH se refere podem ser situadas como as necessidades de revisão dessa teoria para atualizá-la ao contexto das organizações. Esse é precisamente o teor do tópico aventado nas conclusões.

O outro comentário é em relação ao tratamento dado ao texto deste trabalho. Enquanto autora, partilho com REFKALEFSKY (1997), coordenador do curso de jornalismo da Escola

de Comunicação da UFRJ, da corrente acadêmica que professa ser o rigor científico independente do discurso adotado. Um linguajar hermético, só acessível aos iniciados, dificulta a leitura e impinge ao trabalho o mesmo destino de tantos outros: as traças do acervo da biblioteca e a consulta esporádica de um ou outro iniciado, que não seja alérgico à poeira.

Em nome da boa leitura, foram também feitas outras concessões. Embora as normas da ABNT figurem entre as mais completas para a referência bibliográfica, o bom número de versões levou à opção por restringir as notas de rodapé aos textos em sua língua original, os quais se encontram traduzidos no corpo da dissertação, ou a outras observações pertinentes ao contexto do trabalho. Em decorrência, o número de obras mencionadas de um mesmo autor motivou ainda o referimento por ano de publicação ao citar o escritor.

Ao escolher uma redação menos formal, acredita-se contribuir para o que talvez seja o objetivo último do mundo acadêmico, isto é, a produção e divulgação do conhecimento. Um texto exato do ponto de vista científico, mas de leitura agradável, apresenta-se com maiores oportunidades de atração e difusão junto ao leigo, as quais podem induzir novas pesquisas. Sustentando essa decisão, estão ainda várias obras consultadas. Pesquisadores tidos como consagrados em gestão de crises, tais como Ian I. Mitroff e Patrick Lagadec, dos quais vários artigos e livros constam na bibliografia, exploram esse recurso na elaboração de seus trabalhos. A exposição teórica e os casos descritos em suas pesquisas ganham em vivacidade e interesse, atributos que são desejados, ainda que em menor grau, para esta dissertação.

O CENÁRIO NÃO É OBRA DE DEUS

... the assumption that in today's world it is not a question of if or whether an organization will experience a crisis; it is only a matter of what type of crisis will occur, what form it will take, and how and when it will happen.¹

Mitroff, Pearson & Harrington

Eventos com amplas consequências perniciosas ao meio ambiente e à vida humana nunca foram estranhos ao cenário empresarial. Para restringir-se a um único exemplo, a indústria de mineração conta, desde o século XVII, com relatos de eventos decorrentes de falhas nas suas atividades cujas consequências repercutem sobre toda uma coletividade. A maioria desses relatos aponta para a Grã-Bretanha. Em 1906, é na França, todavia, que acontece uma das mais significativas catástrofes nesse setor. Cerca de 1.780 operários são mortos na explosão da mina de Courrières, em Pas-de-Calais. Só na primeira metade do século XX, o segmento mineiro contabilizou 250 ocorrências, as quais levaram à morte cerca de 30 mil trabalhadores em todo o mundo (LAGADEC, 1981).

As vítimas de cada evento aumentaram com o passar dos anos deste século. Não mais trabalhadores e seus familiares são os principais, e por vezes os únicos, afligidos. Nem

¹ Do original em inglês: "... a suposição de que no mundo de hoje não é uma questão de se e quando uma empresa experimentará uma crise, é só uma questão de que tipo de crise ocorrerá, que forma assumirá e como e quando acontecerá".

stockholders nem empresários podem ser considerados os secundários e exclusivamente prejudicados. Os acontecidos se ampliaram, abrangendo múltiplos e distintos públicos – cujo termo se confunde hoje com a noção de *stakeholder*. FEARN-BANKS (1996, p. 12) define *stakeholders* como

“as pessoas que estão ligadas a uma organização ou apresentam interesses em uma organização e são afetados pelas decisões tomadas por aquela organização. São exemplos de *stakeholders* de uma companhia os empregados, os *stockholders*, comunidades e autoridades governamentais.”²

Similar definição é encontrada em KUNSCH (1997) e MITROFF & PEARSON (1993). Para KUNSCH, a noção de *stakeholders* abrange também o potencial de/e poder de influir, contribuindo ou obstruindo, nos objetivos da organização. O sinônimo com público é especificado por KUNSCH (1997, p. 144) com base em Hunt & Grunig, tomados de Preston e Post, para os quais públicos são os grupos afetados pela organização. Assim, o conceito estende-se para abarcar a definição de meio exterior ou ambiente externo da organização. Enfatizando essa identidade, MAZON (1991, p.17) caracteriza ambiente, a partir de Carcavallo e Plencovich ³, enquanto

“a totalidade das circunstâncias externas ao indivíduo ou comunidades, que atuam como estímulo sobre os mesmos e ante os quais reagem, se adaptam, respondem ou morrem”.

Concomitantemente à ampliação dos *stakeholders* envolvidos, no decorrer do século as crises avançam, atingindo organizações e setores produtivos que se supunham imunes. Os transportes são pródigos em exemplos, dos quais as quedas de aviões comerciais transcontinentais, com suas centenas de vítimas, são uns dos mais cruéis representantes. Em editorial, a revista semanal de informações gerais *IstoÉ* (06/11/1996, p. 11), por ocasião do acidente com o avião da TAM em 1996, comenta:

² Do inglês original: “... people who are linked to an organization or who have an interest in an organization and are affected by the decisions made by that organization. Examples of company stakeholders are employees, stockholders, communities, and government officials.”

“Apontado estatisticamente como o mais seguro meio de transporte do mundo, o avião carrega consigo o fato de transformar seus raros acidentes em grandes tragédias”.

Nas quedas de aviões estão combinados os elementos que vêm caracterizar os chamados acidentes maiores, os processos e percepções que engendram, bem como a especificidade das sociedades ditas industriais deste fim de milênio. Segundo FOURNIER (1986), o mundo atual é paradoxal na medida em que a maior segurança convive ao lado do maior perigo. Nesse contexto, o erro alcança dimensões extremas. Para as companhias, as proporções que as falhas geram e as inúmeras demandas para as quais não há resposta imediata, que lhe sobrevêm, são o sinônimo de crise. Nesse sentido, o termo assume um significado outro que não o da palavra grega que lhe deu nascedouro. Na explicação de MORIN (1976, p. 149):

“*Krisis*, em sua origem, significa decisão: é o momento decisivo, na evolução de um processo incerto, que permite o diagnóstico. Hoje crise significa indecisão. É o momento no qual, concomitantemente a uma perturbação, surgem as incertezas.”⁴

O paradoxo ao qual FOURNIER (1986) faz referência, e o atestam as quedas de aeronaves, confunde-se com os benefícios e riscos do desenvolvimento, e o uso de recursos tecnológicos cada vez mais poderosos. SETHI (1987), em artigo que pode ser considerado quase um manifesto e proposta em prol de um maior e melhor controle mundial sobre o uso da tecnologia nas empresas, o expressa como um quase consenso existente entre corporações, governos e sociedades. Na sua acepção, essas instituições entendem que o perigo e sua eventual concretização, ceifando existências e danificando o ambiente natural, é entendido como preço a pagar face aos inúmeros e imensos benefícios nos padrões, bem-estar e qualidade de vida que a industrialização oferece aos homens.

³ Carcavallo, R. U. & Plencovich, A. R. Ecología e salud humana. 1.ed., Buenos Aires : *Intermédica*, 1973.

⁴ Do francês original: “À l’origine, *krisis* signifie décision: c’est le moment décisif, dans l’évolution d’un processus incertain, qui permet le diagnostic. Aujourd’hui crise signifie indécision. C’est le moment où, en même temps qu’une perturbation, surgissent les incertitudes.”

Embora a questão tecnológica esteja no âmago do tema, é uma peculiaridade sua que definitivamente explicita o paradoxo. Pode-se afirmar com MITROFF & PAUCHANT (1992) e LAGADEC (1981, 1988) que a humanidade emprega hoje opções tecnológicas que estão além dos limites da sua capacidade de entendimento e controle. Segundo os autores, os complexos sistemas que acompanham a adoção dessas tecnologias respondem por esse efeito. Com estreitos elos entre seus múltiplos componentes, esses sistemas têm o potencial de transformar pequenos incidentes, desenvolvidos em cascatas, em catástrofes não antecipadas e jamais previstas.

A compreensão de organizações como sistemas é debate consagrado no campo da administração (MORGAN, 1996). Está além da proposta desta dissertação aprofundar-se nesse debate. É de valia salientar ainda que o estudo das comunicações corporativas, enquanto área correlata, há muito aderiu a essa percepção (THAYLER, 1972; REDFIELD, 1979; TORQUATO DO REGO, 1986). O entendimento das organizações e suas comunicações está também implícito nas colocações de MAZON (1991) sobre o relacionamento com o ambiente. Para efeitos deste estudo são consideradas a visão de PAUCHANT & MITROFF (1992), para quem os sistemas são simultâneas cadeias de estrutura sócio-técnica pelas quais transitam informações e recursos que as interligam, estabelecendo o *locus* e conferindo sentido às partes da organização, e essa com seu ambiente externo.

Corroborando a idéia de paradoxo e de reduzir na sua natureza a essência das crises, os sistemas são imbuidos de contradição. PAUCHANT & MITROFF (1992) apontam que os sistemas são duais, na qual caos e ordem convivem simultaneamente. Segundo os autores, um sistema não só inclui uma estrita interconexão das variáveis que o constituem. Em cada uma dessas variáveis reside uma tendência à ordem e ao caos. Mudanças em uma das variáveis pode acarretar mudanças em todo o sistema, considerando que essa alteração é amplificada

por igual comportamento das demais unidades constituintes. Nas palavras de PAUCHANT & MITROFF (1992, p. 32):

“Um sistema organizado vivo, tal como uma organização, necessita ambas as forças integrativas e destrutivas para continuar vivo e funcionando. A vida de um sistema é sustentada pela paradoxal interação de ordem e caos, sendo, ao mesmo tempo, complementares, competitivos e antagônicos.”⁵

Numerosos autores, embasados na natureza dual dos sistemas, sugerem que essas ocorrências são inevitáveis. Apregoam existir até uma taxa “normal”, decorrente da expansão cumulativa de tecnologias e de produtos, os quais, traduzindo sua essência polar, contribuem para melhorar a qualidade de vida e ao mesmo tempo engendram novos perigos, dada a sua complexidade em termos de processo e manutenção. Citando Charles Perrow e o seu livro *Normal accidents - Living with high-risk technologies*⁶, SETHI (1987) afirma que esse autor sugere que as mais intensas tentativas de tornar os sistemas seguros não minimiza a possibilidade de acidentes. É da essência desses sistemas serem sempre suscetíveis de viver uma catástrofe se estão presentes em um ambiente hostil ou em ambientes nos quais existem produtos tóxicos, explosivos ou perigos genéticos. Nas palavras de SETHI (1987, p. 102), Charles Perrow:

“... acredita que não é possível tornar um sistema à prova de falhas, e que identificar os sistemas mais propensos a ter um acidente ‘normal’ nos permite ver que a maioria de nossos sistemas são potencialmente vulneráveis a catástrofes, não importa o quanto duramente tentemos torná-los seguros.”⁷

Indiferente a uma possível taxa ‘normal’ de ocorrência, o maior dos questionamentos, em um evento de grandes proporções, para a empresa e o ambiente que a rodeia, é o sentido da vida e da criação humana. Engendrado por falhas complexas em sistemas inerentes à alta

⁵ Do inglês original: “An organized living system, such as an organization, needs both integrative and destructive forces to be alive or functioning. The life of a system is sustained by the paradoxal interplay of order and chaos, being at the same time complementary, competitive and antagonistic.”

⁶ PERROW, Charles (1984). *Normal accidents - Living with high-risk technologies*. New York : Basic Books.

⁷ Do inglês original: “... believes that nothing can be made failure proof of entirely safe and that identifying those systems that are likely to have ‘normal’ accidents allows us to see that most of our systems with catastrophic potential are vulnerable, no matter how hard we try to make them safe”.

tecnologia, implica morte daqueles diretamente envolvidos na sua causa imediata. Dele fazendo algum uso, seja apenas por estarem no local. É o desastre que em grande escala dizima populações ou um grupo restrito. Caracteriza-se, em oposição às chamadas catástrofes naturais, pelo fato de o fenômeno gerador ser decorrente de um defeito ou negligência para com uma criação humana destinada a, primeiramente, melhorar a vida sobre o planeta. É a ruptura de um sistema tecnológico com a racionalidade que lhe dá origem. Em outras palavras, uma construção arquitetada pelo homem para melhorar sua condição de subsistência acarreta o contrário. E a dimensão não é somente ao nível do questionamento do evento em si. Considera também o legado direto o potencial aos que não foram diretamente afetados.

Diferentemente dos fenômenos naturais, não previsíveis, o desastre tecnológico, pela sua natureza de criação humana, é assim tido sempre como passível de ser evitado. IRVINE (1996) afirma que, em pesquisa realizada, apenas 15% das crises vividas pelas organizações em solo norte-americano podem ser atribuídas às catástrofes naturais, como, por exemplo, terremotos ou alterações climáticas. Os 85% restantes são ocasionados por decisões não competentes. A enquete citada por IRVINE (1996), se, por um lado, é elucidativa em relação ao contexto das crises contemporâneas, por outro, revela complexidade e divergências no seu estudo, discutidas nos próximos capítulos. IRVINE (1996) determina como crises súbitas a primeira das categorias, na qual também se incluem explosões ou falhas mecânicas de equipamentos.

A ocorrência, ou a sua não prevenção pela organização, das crises com fundo tecnológico é uma afronta, e um fenômeno a não merecer o perdão (LAGADEC, 1981; PAUCHANT & MITROFF, 1992; PEARSON & MITROFF, 1993). Fruto da mão do homem, ou melhor, da sua inabilidade ou imperfeição ao operar e controlar suas próprias criações, a catástrofe gerada pela tecnologia esbarra nos sentimentos de ultraje, medo, dor, raiva

(SUSSKIND & FIELD, 1997). PERROW (1990, p. 31), cuja obra é referência no campo da psicologia aplicada às crises, elucida a idéia:

“Quando uma estação de metrô ou um estádio de futebol pega fogo, quando um trem ou um avião colidem, uma importante ilusão deteriora-se. A ilusão é a de que, ainda que eu pessoalmente cometa erros e me responsabilize por eles, não posso confiar ‘neles’ – os outros, as pessoas imbuídas de autoridade cujo trabalho é administrar as coisas – para cuidarem de mim e me deixarem seguro de que estou a salvo. É profundamente perturbador descobrir que ‘eles’ são humanos e não mais falíveis do que eu. Essa é a razão pela qual tais desastres causam mais medo, tristeza e até ultraje do que as aterrorizantes estatísticas sobre morte em acidentes nas auto-estradas ou por doenças evitáveis.”⁸

A caracterização do acidente maior por falha tecnológica introduz a incerteza como elemento essencial junto a todos por ele afetados, seja empresa, seja *stakeholder*. Segundo LAGADEC (1981, 1988), a incerteza indaga a habilidade em encontrar soluções para evitar novas calamidades similares, como também para minimizar as consequências a médio e longo prazos daqueles já ocorridos. Em síntese, a proposta não é somente a resolução de problemas presentes ou prováveis. É sobretudo estabelecer os limites de responsabilidade dos envolvidos. MITROFF, em seus vários trabalhos, afirma que o estudo das crises como campo científico da prática organizacional tem por objetivo mitigar sua ocorrência. Diante do inexorável que são as crises de fundo sócio-técnico, é fundamental o aprendizado com as experiências de outros e a busca constante de mecanismos para minimizar os danos decorrentes das crises, e até mesmo evitar a sua ocorrência..

Obedecendo a uma dinâmica inerente às crises, como visto nos próximos capítulos, e dada a complexidade dos sistemas nos quais se inserem, como aqui apresentado, os primeiros indícios da ocorrência de um acidente maior são pouco claros e não atendem nem às expectativas da mais preparada das organizações. Lacunas ou informações contraditórias,

⁸ Do inglês original: "When a tube station or a football stadium catches fire, when a train or a plane crashes, an important illusion is damaged. The illusion is that even I personally make mistakes and take responsibility for them. I can trust 'them' - the others, the people in authority whose job is to run things - to take care of me and to make sure I am safe. It's deeply disturbing to discover that 'they' are human and no more infallible than I am. This is why such disasters cause more fear, sadness and even outrage than the appalling annual statistics on death through road accidents or preventable diseases."

dados superficiais e um decorrente congestionamento dos canais de comunicação são padrões esperados. Na versão de LAGADEC (1988, p. 24):

“Dados difíceis de recolher e interpretar são gerados a alta velocidade. A situação é marcada por um irresistível efeito ‘bola de neve’: eis sempre mais informações, sempre mais incertezas à medida que o acidente se desenrola.”⁹

Em sintonia com a complexidade, a perplexidade que a todos envolve e os sentimentos que suscita, superar esse momento requer que a organização não se deixe abater pela mais usual das reações: o chamado *calamity business*, ou “gestão calamitosa”, em português. Por esse conceito, RAFFEL (1989, p. 40) entende:

“as reações desamparadas e não as ações coerentes e coordenadas. as intervenções improvisadas. as iniciativas do dia-a-dia sem linha diretiva.”¹⁰

O *calamity business* é fonte de novas e mais turbulências para a organização. Em si, o *calamity business* é a própria essência e espelho da crise. Traduz a impotência no qual são lançadas as empresas por ocasião de um evento cuja complexidade e gravidade ultrapassa as suas capacidades de compreensão e, portanto, de solução. Em um sentido amplo, o *calamity business* reflete-se na incapacidade da corporação em comunicar-se com os *stakeholders*. É-lhe difícil estabelecer canais e mensagens de coordenação de ações com outros agentes envolvidos em mitigar o evento. É-lhe ainda mais penoso responder aos vários grupos que se manifestam, em busca de causas e responsáveis por um evento que presumivelmente não deveria ocorrer. O pior, no entanto, é confrontar-se com a imprensa, onde todas essas vozes, inclusive a da empresa, se manifestam.

A imprensa é o maior dos desafios para a empresa em uma crise aberta por fatores sócio-técnicos. Ela é o júri que estabelece a inocência e a culpa. Por vezes, além disso, as

⁹ Do francês original: “Des données, difficiles à recueillir et à interpreter, sont générées à haute vitesse. La situation est marquée par un irrésistible ‘effet de boule de neige’: voici toujours plus d’informations, toujours plus d’incertitudes à mesure du déroulement de l’accident”.

¹⁰ Do francês original: “... les réactions désamparées et non pas des actions cohérentes et coordonnées, des interventions improvisées, des initiatives au jour le jour sans ligne directive”.

relações com a imprensa são o único meio do qual a organização dispõe para fazer chegar rápida e eficazmente suas orientações e explicações sobre o ocorrido. Segundo FOURNIER (1986, p. 26):

“em períodos de crise, queiram ou não as empresas, essas relações se revelam o instrumento principal de comunicações – se não o único – de que elas dispõem.”¹¹

A imprensa a que este texto se refere é aquela tomada no seu conceito tradicional. Diz respeito ao jornalismo escrito. Essa distinção é crucial face às novas possibilidades abertas, ironicamente, pelo aporte de novas tecnologias junto aos órgãos de produção e difusão de notícias e reportagens. As transmissões televisivas, por exemplo, privilegiam a noção do “alto impacto”. CORRADO (1994) e TAYLOR (1996) elucidam que no “alto impacto” a ênfase é a transmissão ao vivo e em tempo real, em um processo que transforma os fatos em espetáculos para entretenimento, os quais logo são relegados ao esquecimento, quando surge um novo evento de grandes proporções e atração.

A reportagem escrita, pela defasagem de tempo com a qual se acerca das crises, tende a privilegiar outros aspectos. Para garantir o caráter inédito do qual a notícia deve se revestir, investiga novos ângulos, especula, e nesse exercício faz-se fórum das vozes dos atores. Outra distinção importante entre os meios audiovisuais e a imprensa é, então, a tendência desta última em prolongar a sua cobertura para além do momento da ocorrência trágica. É nesse sentido que a reportagem impressa se faz melhor opção para acompanhar o desenvolver das crises e meios pelo qual empresa e *stakeholders* apresentam e discutem suas dores e diferenças.

Embora cada crise seja única, como é apresentado no capítulo seguinte, existe um conjunto de procedimentos de comunicação válidos para todas as ocorrências. A aceitação unânime pelos pesquisadores do tema de que as crises apresentam características comuns

¹¹ Do francês original. “...en période de crise, que les entreprises le veuillent ou non, ces relations s'avèrent l'outil principal des communication – voire le seul – dont elles disposent.”

permite estabelecer um ferramental conceptual e prático de comunicações para a empresa em situação de emergência de profunda gravidade (TORTORELLA, 1989). Esse ferramental, em termos de comunicação, perpassa ações de comunicação com a mídia e com cada *stakeholder* em particular. Em seu conjunto, recebe o nome de comunicações de crise. Dentre os sustentáculos dessas comunicações está uma postura aberta e transparente da empresa na resposta às demandas dos seus vários interlocutores.

A ocorrência perniciosa com base na tecnologia enquanto àquela que não deveria ocorrer, fruto de paradoxos que não se deixam facilmente compreender, a qual suscita toda a sorte de emoções contraditórias, requer não só ações para eliminar os aspectos técnicos da questão. Imprescindível é demonstrar sentimentos de empatia às vítimas e seus familiares, tranquilizar outros possíveis *stakeholders* ao propor soluções e coordenar as operações de mitigação do problema via boa comunicação entre os agentes envolvidos nessa missão, dentre tantas outras atividades previstas.

Esses objetivos de uma boa comunicação de crise só são plenamente atingidos se esse gênero de comunicações não for entendido como um fenômeno isolado. Ao contrário, é pertinente a uma revisão da postura frente à visão da empresa do papel da imprensa. Está, assim, inserido em um esforço maior, o qual, buscando estreitar os contatos com jornalistas, em períodos de normalidade, aproxima a organização de seus diferentes públicos. Em tempos de exceção, é da sua percepção enquanto “transparente” que a instituição extrai muito da energia necessária para superar a crise com um mínimo de danos a si própria.

O cenário das crises contemporâneas, não mais obra de Deus em seus desígnios, de punir a humanidade por seus pecados com enchentes, tufões e terremotos, indica uma aterrorizante realidade. É a morte da idéia de fatalidade, na qual a bíblica arca de Noé não se apresenta mais como uma alternativa para a sobrevivência para a vida na Terra. As catástrofes sócio-técnicas enquanto criações humanas introduzem o atemorizante raciocínio de que até as

soluções para garantir a existência em um planeta ameaçado trazem em embrião o potencial da calamidade. A explosão do ônibus espacial *Challenger*, da Agência Espacial Norte-Americana – NASA, em 1986, definitivamente encerra a presença do divino no destino humano.

NAVEGANDO SEM BÚSSOLA POR ÁGUAS TURBULENTAS

*“Une crise pourrait s’assimiler à
un tremblement de terre
à l’échelle de l’entreprise.”¹*

M. H. Westphalen

O estado da arte

BARTON (1993, p. 17) atribui a Edward L. Bernays, em seu livro *Crystallizing public opinion*, publicado em 1923, as primeiras menções sobre a relevância do estudo e da prática da crise e das comunicações que engendra. Ainda sim, MITROFF (1994) afirma que esse campo, enquanto área de pesquisa e atividade empresarial, é recente, datando de cerca de vinte anos. Segundo MITROFF (1994), esse caráter de novidade é o principal empecilho ao seu entendimento e à sua aceitação na academia e junto às empresas. Apesar dos obstáculos, PEARSON & CLAIR (1998) revelam que um número significativo de estudos conceituais e empíricos já foram conduzidos. Obedecendo a um fenômeno comum aos novos campos, as autoras declaram faltar a esses trabalhos maior integração. Para elas, este último fator seria o que efetivamente concorreria para o seu posicionamento marginal na teoria da administração.

PEARSON & CLAIR (1998) distinguem três grandes abordagens nas quais se inserem esses trabalhos. No primeiro desses grupos estão aqueles que privilegiam as crises organizacionais enquanto fenômenos que integram aspectos psicológicos, técnico-estruturais

¹ Tradução para o português: “Uma crise pode assemelhar-se a um terremoto à escala da empresa.”

e sócio-políticos como forças na sua criação e gestão. Um segundo conjunto foca uma aproximação sistêmica na qual os três enfoques acima mencionados são explicitamente considerados e integrados nos estudos. Em uma última e ampla reunião estão as abordagens monodisciplinares. As causas e consequências das crises são analisadas sob a perspectiva das comunicações, da psicologia ou da tecnologia.

Este estudo não tem a pretensão de promover uma visão que venha atender às expectativas de PEARSON & CLAIR (1998). Ao contrário, a meta é discorrer sobre alguns aspectos da crise. Obedecendo a essa diretriz, neste capítulo são abordados primeiramente alguns consensos que emergem de diferentes estudos, aparentemente contrariando as colocações de PEARSON & CLAIR (1998). Dentre eles, destaca-se à unanimidade a inexistência de um conceito único e universal para definir as crises empresariais. Ironicamente, os estudiosos também concordam que, sob a heterogeneidade com a qual as crises se manifestam, existem fatores comuns que lhes permitem elaborar construções teóricas. Os fundamentos das crises em sua relação com o *trigger event*, ou “fato detonador”, tema dos tópicos seguintes, são dois dentre eles.

A seguir são apresentadas as variáveis constituintes de uma crise. Nos três itens seguintes são apresentadas algumas considerações sobre as crises enquanto experiências dotadas de um ciclo de vida. Dentre elas, figura a sequência de sentimentos que emergem. A introdução de algumas observações sobre os *stakeholders* revela uma das características essenciais das crises. É a geração e a interpretação de informações sob diferentes perspectivas, que agravam um contexto de turbulência. Por fim, são feitas algumas comparações entre eventos que podem ou não receber a classificação de crise.

Alguns consensos

Elaborar uma definição genérica para o fenômeno crise organizacional é tarefa quase impossível. MITROFF (1996) assinala que não existe uma única e universalmente aceita definição para crise. Há consenso, todavia, entre os estudiosos da área, de que a crise é um evento que afeta ou destrói toda uma organização. A crise insere-se assim em uma situação cujo traço principal é a fuga dos padrões e normas estabelecidos como desejáveis para a perpetuação e o crescimento da empresa, e a instauração de outros, alheios ao seu universo. Pertence ao universo da exceção, do excepcional. A noção encontrada em MUCCHIELLI (1993) elucida essa postura. Para o autor, a crise é uma fase de aguda instabilidade pela qual passa a firma antes de mudar ou desaparecer.

Da literatura analisada emerge aparentemente um outro consenso. É a noção de que cada crise é única. MARCONI (1996) pretende justificar essa asserção atentando para o fato da subjetividade com a qual se imbuí o conceito. Segundo o autor, crise é termo relativo. É o julgamento de quem experimenta uma situação de instabilidade que lhe confere ou não o caráter de crise. Para alguns, exemplifica ele, um concorrente agressivo que se muda para as proximidades constitui uma crise. Para outros, isso pouco influi nos negócios. Em relação a estes últimos, uma crise pode ser um escândalo relacionado a alguma atividade da empresa.

Uma terceira mas não menos importante unanimidade é a vulnerabilidade de qualquer empresa a uma crise. A citação que se apresenta neste capítulo não é aleatória. A crise parece hoje fenômeno universal e destino ao qual não escapam as organizações. O estudo das crises mostra-se assim elementar para permitir às organizações não só evitá-las pelo aprendizado com as experiências de outras como com o de suas próprias. Este campo privilegia principalmente auxiliar as firmas a se recobrem mais rápida e eficazmente daquelas que as atingem (MITROFF: 1994).

As palavras de WESTHPHALEN (1989, p. 29) revelam a fragilidade a que todas as organizações se expõem em termos de crise. De igual modo, salientam a multiplicidade com que se manifestam e conferem a cada um que a vivência sua singularidade. Em seu conjunto, essas características corroboram a importância do seu estudo:

“Naufrágio, ato de terrorismo, escândalo financeiro, greve, mercado de ações agressivo, morte de um patrão, catástrofe ecológica... as crises se sucedem e não se parecem. Ninguém pode pretender-se a salvo.”²

Do estudo das crises emerge um último consenso. A especificidade com que cada crise se manifesta não permite elaborar uma tipologia única para o fenômeno. Os autores apontam entretanto que todas as crises apresentam elementos comuns. São esses traços similares que, segundo eles, permitem a elaboração de teorias sobre sua natureza, o desenvolvimento de técnicas de abrangência amplas, as quais, devidamente ajustadas a cada ocorrência singular, permitem uma eficaz superação desse momento da vida organizacional. Essa perspectiva é bem explicada por MEYERS & HOLUSHA (1986, p. 11):

“Cada crise que emerge aparenta ser única e estranha. Não obstante, se examinarmos as origens e a sequência de eventos, podemos encontrar muitos elementos em comum. Esse padrão de previsibilidade é a chave para antever crises empresariais e para moderar seus efeitos.”³

Fundamentos

No capítulo anterior foi destacado o critério proposto por IRVINE (1996) para a classificação das crises. O autor denomina súbitas aquelas que não são previstas pela organização. Essa postura encontra um número significativo de críticos, os quais vêem nas

² Do original em francês: “Naufrage, acte de terrorisme, scandale financier, grève, OPA aggressive, mort d’un patron, catastrophe écologique... les crises se suivent et ne se ressemblent pas. Personne ne peut prétendre être à l’abri.”

³ Do original em inglês: “Each crisis that erupts seems to be unique and strange. Yet if we examine the origins and the sequence of events, we can find many common elements. This pattern of predictability is the key to forecasting business crises and for moderating their effects.”

crises uma evolução gradual de falhas não detectadas pelas empresas. MITROFF & LAGADEC, em seus trabalhos, são dois destes expoentes. LAGADEC (1988) afirma que, se uma organização é gravemente desestabilizada por um evento, é que já existiam condições para que essa ocorrência atingisse elevado grau de desestabilização. A incapacidade de se antever o surgimento da crise é justificada pelo pensador francês com a idéia de que essas ocorrências se inserem em situações complexas, que não se deixam facilmente desvelar.

FOURNIER (1986) esclarece que na definição das raízes da crise devem ser consideradas não só suas causas imediatas. É necessário ter em mente outras questões, asquais, embora aparentemente sem relação direta com o problema apresentado, constituem o seu alicerce. Em outras palavras, é preciso distinguir e avaliar uma crise em dois níveis. No primeiro está a conjuntura na qual o período crítico se desenvolve. No outro estão suas razões profundas, estruturais, às quais a autora denomina “escolhas conscientes ou inconscientes das empresas”. A idéia de escolhas conscientes perpassa as opções realizadas pela organização para atender a uma sua necessidade. São entendidas como conscientes à medida que são frutos de escolhas perante uma relativamente ampla gama de alternativas distintas. Já as inconscientes são aquelas impostas à organização pelos recursos existentes, aos quais não se pode ficar alheio para garantir as operações.

Trigger event

Subjacente a essas colocações está a noção do fato detonador, ou *trigger event*, no original inglês. O fato detonador é aquele que pontua a presença da crise em uma organização. Em geral, transporta uma situação privada para o domínio público. A sua natureza é tão diversa quanto a das crises. É nesse sentido que REINHART (1997) lista mais de cinquenta classes de incidentes que poderiam abater uma empresa. Elucidando, a autora nomeia, dentre outros, falência, rumores, fusões, acusações da mídia, crimes de colarinho

branco, ameaças de bomba, legislação, explosões, processos, acidentes, condutas aéreas, defeitos de produtos e disputas ao nível da cúpula.

Com base no fato detonador, alguns estudiosos desenvolveram distintas classes de crises, cada qual com características próprias. CORRADO (1996) elenca dez categorias⁴. MEYERS & HOLUSHA (1991), por sua vez, estabelecem nove tipos distintos. Para estes últimos, uma crise pode ter como fato detonador a opinião pública, uma mudança repentina e inesperada do comportamento dos mercados, uma falta de produtos, a sucessão nos altos escalões, as finanças organizacionais, as relações industriais, as aquisições e fusões entre empresas, eventos internacionais adversos, as regulamentações e desregulamentações governamentais.

CORRADO (1996) não nega ser sua tipologia limitada. O autor aconselha às empresas descobrir outros tipos que possam causar impacto na organização. Igualmente faz notar que suas classes não são rígidas. Ao contrário, abrigam acontecimentos distintos pela forma como se manifestam. O fato de estarem sob uma mesma classe decorre da partilha de uma mesma essência. Ao exprimir os limites da sua tipologia, o autor também corrobora a noção da unicidade e especificidade de cada crise. Concomitantemente, relembra que é possível vislumbrar um elenco de fatores comuns a todas, os quais ultrapassam as fronteiras das classificações. Sob essas premissas, a sua concepção de crise está bastante próxima à de MEYERS & HOLUSHA (1991).

As classes em MEYERS & HOLUSHA (1991) e em CORRADO (1996) parecem revestir-se de caráter didático. Como são plurais as áreas de atividades no conjunto de uma empresa, são diversas as possibilidades de crise em uma mesma organização. As classificações permitem a indução de que uma mesma instituição possa ser submetida a

⁴ As classes em Corrado são saúde e segurança pública, problemas legais e políticos, relações com consumidores, mão-de-obra, falta de produtos, continuidade administrativa, luta por aquisições, mudanças no ambiente, problemas financeiros, acontecimentos internacionais.

diferentes tipos de crises segundo o momento da sua trajetória. A orientação de CORRADO para que se selecione e classifique hierarquicamente as crises, as quais podem abater a empresa em termos decrescente de probabilidade de ocorrência, é, nesse sentido, um bom indicador dessa acepção.

IRVINE (1996) atenta para o fato de que as empresas de uma indústria são mais propensas a alguns tipos de crises do que outras. Exemplificando, as empresas do ramo químico e de engenharia têm mais probabilidade de envolvimento em crises relacionadas a acidentes industriais e de segurança pública do que as instituições bancárias. Estas últimas, por sua vez, apresentam uma suscetibilidade maior a crises por problemas legais e políticos. Isso não impede, contudo, que organizações de ambos setores sejam envolvidas no turbilhão das crises por continuidade administrativa, luta por aquisições, mudanças no ambiente ou acontecimentos internacionais. Por fim, nada contesta a hipótese de indústrias químicas se envolverem em escândalos legais e financeiros, e crimes de colarinho branco.

Uma abordagem mais sofisticada e que compreende as acima descritas é encontrada em MITROFF & PEARSON (1993) e sua noção de famílias ou tipos de crises. O critério para inserção em cada família é a similaridade estrutural e não as características superficiais. Essa similaridade estrutural permitiria às empresas, ao se prepararem para um subtipo específico de cada família, estar aptas também a sobrepujar as outras do mesmo tipo (PEARSON & MITROFF, 1993). O autor distingue oito famílias de crises: ataques informativos externos, paradas ou quebras, recursos humanos, percepção, doenças ocupacionais, ataques econômicos externos, megadanos e danos psicopatológicos. As famílias estão posicionadas em um gráfico cujo eixo horizontal estabelece o grau de gravidade e a dificuldade da organização em sobrepujá-la.

MITROFF (1988) acrescenta que a medida da gravidade é dada pela capacidade de entender, isto é, mensurar racionalmente a crise. Em outras palavras, o eixo na extrema direita

MITROFF (1988) acrescenta que a medida da gravidade é dada pela capacidade de entender, isto é, mensurar racionalmente a crise. Em outras palavras, o eixo na extrema direita aponta as crises que podem ser mais facilmente visualizadas e para as quais as organizações encontram, nos seus recursos disponíveis, formas eficazes de atuação. No lado oposto estão as mais complexas, as quais envolvem abstração e multidisciplinar capacidade de atenção, e para as quais os recursos ou não estão disponíveis, ou não existem ou são desconhecidos. No eixo vertical, reside a maior ou menor influência dos fatores técnico-econômicos e humano-sociais (ANEXO 1).

O eixo horizontal revela também como as crises têm início. Os tipos localizados no lado esquerdo resultam de fatores aberrantes e estranhos à rotina organizacional. As famílias localizadas nos quadrantes à direita originam-se de ocorrências rotineiras, tais quais a parada de uma máquina ou alguma falha humana. Na concepção de MITROFF, HARRINGTON & PEARSON (1996), uma crise pertinente a uma família ou tipo pode levar a outras, o que justifica uma linha traçada de causa e efeitos. Os autores revelam ainda que a real natureza ou tipo de uma crise nem sempre é facilmente apreendida, dada a complexa relação que se estabelece entre causas e efeitos. Nas palavras de MITROFF, HARRINGTON & PEARSON (1996, p. 45):

“... Em razão da sua complexidade, uma crise pode encaixar-se em um ou mais tipos ao mesmo tempo, dependendo das circunstâncias, e um dos tipos é capaz de causar qualquer outro tipo. Isto é, qualquer um dos tipos pode ser causa e/ou efeito de qualquer outro.”⁵

O eixo vertical evidencia ainda a característica sócio-técnica das crises. Remete à situação complexa, que não se deixa facilmente descrever, anunciada por LAGADEC (1988). A dinâmica implícita neste eixo é explicada na seção “variáveis da crise”. Adianta-se que, para MITROFF e seus seguidores, a razão de ser do eixo é evidenciar que todas as crises são

⁵ Do original em inglês: “... Because of its complexity, a crisis may fall into one or more types at the same time, depending on the circumstances, and one of the types is capable of causing any other type. That is, any of the types can be caused and/or the effect of any other.”

O eixo em duas dimensões refere-se à diferenciação entre as crises primariamente percebidas como técnico-econômicas, em sua natureza ou origem, em relação àquelas primariamente¹⁷ entendidas como resultantes de fatores humano-sociais. PEARSON & MITROFF (1993) explicam que as crises localizadas nos quadrantes superiores decorrem de rupturas dos sistemas de informação e dos procedimentos técnicos. Já os quadrantes inferiores identificam aquelas cujas origens remontam a falhas humanas.

Variáveis da crise

MEYERS & HOLUSHA (1991) estabelecem quatro fatores que permitem identificar a gravidade de uma situação. As variáveis dimensão, controle, tempo e opções, em suas relações, possibilitam a empresa posicionar-se face à contextos inusuais. As relações estabelecidas entre as variáveis são fluidas e se alteram, evoluindo em estágios de gravidade no tempo. A crise insere-se em uma zona na qual a empresa não detém controle sobre o seu ambiente, tem pouco tempo para agir e não preza por uma ampla gama de opções de decisões face a eventos de envergadura ou dimensão potencialmente enormes. Correspondem à dupla zona que os autores denominam “mandíbula em V” de dois gráficos conjugados que os autores denominam “duplo perigo” ou “perigo em duplas” (ANEXO 2).

O primeiro desses gráficos relaciona dimensão e controle. A variável dimensão atenta para a magnitude dos possíveis danos. O controle refere-se à capacidade da empresa de influir no ambiente. MEYERS & HOLUSHA (1991) relaciona estas variáveis em um gráfico no qual a crise manifesta-se como pertinente ao quadrante no qual a empresa não detém controle em uma situação percebida como ampla em consequências. Segundo os autores neste cenário a

¹⁷ Grifos nossos.

sobrevivência da empresa é ameaçada. Eles denominam esta situação extrema de “crise classe A”. Menos virulenta, mas não menos potencialmente nefasta, é a crise “classe B”, na qual a organização ainda detém um certo controle sobre o exterior e o interior da firma. As crises classe B e A representam estágios finais de um processo iniciado no que é denominado “classe C”, na qual a firma detém grande controle sobre um contexto de pouco perigo.

Cada classe sugere diferentes opções. As decisões baseiam-se no nível de preocupações que cada quadrante engendra. Os autores traçam uma parábola na qual a área circunscrita corresponde àquela que requer atenção urgente e compenetrada da organização. Os autores a denominam de “envelope das preocupações executivas”. No centro desta área, no que MEYERS & HOLUSHA (1991) estão as “mandíbulas em ‘V’”. A área identifica a circunstância em que todas atenções são voltadas para mitigar a crise que se instaura.

As variáveis tempo e opção recebem igual plotagem em uma grade. No eixo horizontal está representado o tempo disponível para reagir e no vertical, o número de opções disponíveis de ação. Quão menores forem os números de opções e o tempo, mais grave é a situação. A classe α , representada no terceiro quadrante equivale à situação grave em seu limite. O “envelope das preocupações executivas” e a mandíbula também se encontram no lado esquerdo do gráfico. Como anteriormente mencionado é na confluência das duas mandíbulas que se insere a crise.

MITROFF, em seus vários trabalhos, apresenta um outro conjunto de variáveis para caracterizar a crise. Fases, tipos, sistemas e *stakeholders* definem uma situação de crise para a empresa. A natureza destas variáveis é uma completa e complexa interação. É neste sentido que o autor enfatiza que em uma crise, a sua solução pode levar a outras crises ainda mais perniciosas (MITROFF, PEARSON & HARRINGTON, 1996). As fases equivalem ao ciclo de vida das crises discutido no próximo item. Os tipos correspondem às famílias mencionadas no item anterior. Os *stakeholders* são apresentados no penúltimo item deste capítulo. A

originalidade e interesse da sua categorização inserção das duas últimas noções. Pode-se dizer que os fatores MEYERS & HOLUSHA (1991) estão inseridos e complementam as relações entre variáveis estabelecidas por MITROFF e seus colaboradores.

Em MITROFF & PEARSON (1993), crises e sua gestão são processos dinâmicos que se desenvolvem no âmbito de uma natureza sistêmica marcada pela interação dos fatores tecnológicos, humanos, estruturais organizacionais, culturais e psicológicos da alta administração.

Os fatores ou variáveis são representados em um esquema em anéis, ou *onion rings* no original em inglês. O critério visibilidade para a determinação de cada camada é a visibilidade. Por “visibilidade” é entendido que as camadas estão dispostas segundo a facilidade de serem observadas pelos *stakeholders*. Os autores ressaltam que a capacidade de ser observada é independente da de ser compreendido, o que configura um segundo critério correlato. Esta distinção, bem como a idéia de visibilidade, é melhor entendida por um exemplo extraído dos pesquisadores, referente ao anel mais externo, a tecnologia (MITROFF & PEARSON, 1993, pp. 55-56):

“Na superfície, os aspectos tecnológicos ou operações tecnológicas de muitas organizações são os mais fáceis de observar. De fato, estas operações podem ser igualmente visíveis para os atores internos e externos da organização. Isto não quer dizer que a maioria das pessoas entendam o que veja, mas quíça que a tecnologia é algumas vezes muito mais visível do que as outras camadas do sistema. Por exemplo, você pode *ver* a tecnologia envolvida em uma refinaria química apenas passando de carro por ela, apesar de se requerer uma formação em engenharia para *entender* como a tecnologia deve ser desenhada e administrada com segurança. Os aspectos técnicos incluem o equipamento e o maquinário os quais tornam possível realizar o trabalho, assim como o processo necessário para fabricar um produto ou prestar um serviço.”¹⁸

¹⁸ Do original em inglês: “On the surface, the technological aspects or technological operations of most organizations are the easiest ones to observe. In fact, these operations may be equally visible to outsiders and insiders. This is not to say that most people necessarily understand what they see, but rather that technology is often more visible than the other layers of systems. For instance, you can *see* the technology involved in a chemical refinery merely by driving past it, even though you would need an engineering education to *understand* how the technology can be designed and safely managed. Technical aspects include the equipment and machinery that enable the work to get done, as well as the processes needed to make a product or deliver a service”.

MITROFF & PEARSON (1993) determinam a infra-estrutura como a segunda camada. Por infra-estrutura os autores apontam a estrutura formal, definida no organograma, de uma organização. As relações de poder formal, bem como os canais de comunicação, políticas de remuneração e recursos humanos instituídos são típicos desta camada. A seguinte, mais interna, é formada pelos “fatores humanos”. Neste nível são identificados como os integrantes da organização se relacionam com a tecnologia que empregam. Esta relação decorre e interage por sua vez em função da cultura da empresa. A última camada são as emoções. Os pesquisadores definem emoções como as respostas emocionais dos dirigentes as quais moldam as respostas das empresas aos questionamentos e imposições do meio. Esta camada mais interna é quase sempre inconsciente para a maioria dos membros da corporação. As limitações emocionais afetam a capacidade de reação sob as mais diversas situações (ANEXO 3).

As crises como ciclos

Não são poucos os aqueles que atribuem às crises um ciclo de vida (MITROFF em seus vários textos e em pesquisas com colaboradores; GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT, 1995; STURGES, CARREL, NEWSON & BARRERA, 1991; MEYERS & HOLUSHA, 1986). Guardadas algumas peculiaridades discutidas a seguir, há uma quase unanimidade entre os autores em relação as fases constituintes do ciclo de vida das crises organizacionais. A comparação com o ciclo de vida biológico de um número significativo de organismos está na base desta concepção. GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT (1995) afirmam por exemplo, que as crises corporativas nascem, crescem, atingem sua maturidade e declinam. O estágio terminal pode levar à morte da empresa ou à sua radical transformação.

Dada a sua vasta produção individual e em colaboração com outros pesquisadores, para fins didático desta seção, os estudos com a participação de IAN I. MITTROFF são designados simplesmente pelo sobrenome deste pesquisador. É que na bibliografia consultada específica deste autor e em conjunto colaboradores, há pouca divergência na definição e caracterização das “fases”. Assim, em MITROFF, o ciclo de vida é denominado genericamente “fases”. A fase, como anteriormente exposto, é uma das quatro variáveis maiores que, combinadas, caracterizam a crise. Para efeitos desta dissertação, são consideradas compilações das descrições encontradas em PEARSON & MITROFF (1993), MITROFF & PEARSON (1993); MITROFF (1994).

MITROFF e MEYERS & HOLUSHA (1991) enfatizam que as origens ou a infância das crises podem ser remotas. É no acúmulo de pequenas falhas não detectadas nem sanadas ao longo do tempo que a crise deita raízes. A ocorrência não detectada de erros constitui a primeira fase das crises em MITROFF. As etapas ou fases da crise em MITROFF é uma das variáveis anteriormente mencionadas que permitem a caracterização das crises. O *trigger event* ou ‘fato denotador’ em MITROFF corresponde ao acontecimento no qual as resultantes destas deficiências vêm à tona em uma ocorrência explosiva, a qual ultrapassa a capacidade da empresa em entendê-la e administrá-la.

Construindo o seu ciclo sob a perspectiva da gestão de crises, MITROFF apresenta a prevenção ou preparação como a segunda fase. Esta etapa encobre os procedimentos adotados para erradicar as falhas detectadas no período anterior, uma prerrogativa das empresas que introduzem e praticam a gestão de crises. MITROFF e GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT (1995) afirmam que o ciclo de vida completo é experimentado apenas pelas organizações que negam a crise até seus interesses estarem definitivamente ameaçados por ela. O conhecimento do ciclo de vida é útil na predição, prevenção e no controle das conseqüências esperadas em

cada uma das fases. A ênfase deste conhecimento reside sobretudo na possibilidade da empresa malograr em tempo hábil o crescimento e a maturidade da crise.

O controle de danos ou contenção da crise é a terceira fase. Esta etapa recobre as ações organizacionais para mitigar e sobrepujar as consequências decorrido o fato detonador. A idéia básica é limitar a extensão da crise para que não desenvolva em outras, afetando partes ou meios que até então se mantiveram a salvo das suas seqüelas. Esta fase implica em procedimentos para isolar, reduzir e neutralizar as crises quer em termos físicos, quer psicológicos e emocionais dos envolvidos e do ambiente. A recuperação é a próxima etapa a qual compreende os procedimentos implementados pela empresa para retomar a rotina operacional. A recuperação inclui a identificação e retomada das atividades e tarefas essenciais da corporação e a elaboração de alternativas para aquelas danificadas ou impossibilitadas de ser reativadas.

O aprendizado é a última fase do ciclo de vida em MITROFF. Esta inclui toda a análise dos procedimentos, falhas e êxitos na mitigação de uma crise. É um processo de reflexão cujo objetivo é propiciar a absorção dos conhecimentos oriundos da situação e sua incorporação no dia-a-dia da empresa. O aprendizado auxilia a evoluir e a aperfeiçoar os mecanismos de detecção de sinais, prevenção, contenção e recuperação. O aprendizado se insere nos sistemas em todas as suas camadas e implica na adoção de mais e melhores mecanismos para fazer face à possíveis crises no futuro.

STURGES, CARREL, NEWSON & BARRERA, (1991, p. 23) detalham o ciclos de vida anteriormente apresentados ao introduzirem as idéias de *crisis breakout* ou *acute crises* e *abatement*. *Crisis breakout* ou *acute crises* insere-se como sucessora da fase “detecção de sinais” definida por MITROFF. *Crisis breakout* ou *acute crises*, cuja tradução em português equivale a “crise em erupção” ou “crise aguda e repentina”, equivale ao momento no qual

algum fator faz com que a crise emerja repentina e violentamente como uma realidade pernicioso. Nas palavras dos autores:

“Os traumas físicos, fiscais e emocionais para uma organização e seus públicos relevantes podem ser enormes. É neste estágio que gestão da organização encontra o seu mais severo teste.”¹⁹

Abatement, cujo vocábulo em português que melhor expressa sua idéia é “suspensão”, segue-se à “crise aguda”. Recebe também a denominação de “crise crônica” pois, para STURGES, CARREL, NEWSON & BARRERA (1991), seus efeitos podem prolongar-se por anos incontáveis através de acusações, contra-acusações, demonstrações, inquéritos, ações legais e contínua cobertura da imprensa que prolonga o efeito da crise. A noção de *Abatement* liga-se à idéia de latência das crises, tema do tópico seguinte deste capítulo.

Por fim, análogo à noção de MITROFF de “recuperação” os autores propõem a de “terminal”, ou *termination* no inglês original. Nesta etapa é reconhecida que a crise não mais apresenta uma ameaça para as atividades da organização ou para seus públicos. Em uma comparação, corresponde a já mencionada idéia de PEARSON & CLAIR (1998) de retomada das operações em proporções que atendam às expectativas dos principais consumidores, minimizam-se as perdas para a organização e seus *stockholders*. Os autores ignoram a etapa “aprendizado”, apontada por MITROFF e GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT (1995).

STURGES, CARREL, NEWSON & BARRERA (1991, p. 23) expressam algumas restrições à etapa de *damage control*. Os autores argumentam que os objetivos deste período podem não ser atingidos em razão da inexistência prévia de intercâmbio com o ambiente externo. A relevância e o estabelecimento de vínculos anteriores a uma situação de crise é analisado, sob o foco das relações com a imprensa, no próximo capítulo. Segundo eles:

“O controle de danos busca prevenir mudanças negativas drásticas no relacionamento com os componentes do ambiente operacional trazidos à tona pela crise. Mas o controle de

¹⁹ Do original em inglês: “The physical, fiscal and emotional trauma to an organization and its relevant publics may be enormous. In this stage the organization’s management faces its severe test.”

danos pode ocorrer muito tardiamente para salvar relações porque o trabalho real de resguardar as relações deveria ter sido realizado muito anteriormente”.²⁰

GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT (1995), em consonância com outros autores, dentre os quais MEYERS & HOLUSHA (1991) e MITROFF e seus colaboradores, asseguram que as crises podem ser abortadas em seus estágios iniciais. A presença de mecanismos eficazes de detenção de sinais de eventuais disfunções que possam se transformar em crises está na base desta possibilidade. A sua eficácia só é garantida se acompanhada de prontas ações organizacionais para erradicar a questão no nascedouro.

A ênfase na miríade de sentimentos que a etapa *crisis breakout* ou *acute crises* engendram, bem como as críticas à idéia de *damage control*, a proposta de STURGES, CARREL, NEWSON & BARRERA, (1991) aproxima-se a de MEYERS & HOLUSHA (1991). Por sua peculiaridade, o ciclo desenvolvido por MEYERS & HOLUSHA (1991) é discutido no tópico “a crise como expressão de sentimentos”. Adianta-se nesta seção que a sua perspectiva estabelece o ciclo de vida das crises em grandes três fases, cada qual constituída, por sua vez, por sub-fases. O pré-crise, o período da crise em si e o pós-crise guardam similaridades e coincidem, de maneira geral, com o exposto neste item. O pré-crise comporta o nascimento e o crescimento proposto por GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT (1995). A crise abarca as noções de maturidade e as encontras em STURGES, CARREL, NEWSON & BARRERA, (1991) e em MITROFF. O pós-crise é associado ao declínio descrito pelos outros estudiosos.

Além dos ciclos

²⁰ Do original em inglês: “It (the *damage control*) tries to prevent drastic negative changes in relationships with the operational environmental components brought on by the crisis. But damage control may be too late to save

Embora possam ser vistas como dotadas de um ciclo de vida, as crises apresentam uma noção peculiar de tempo. Este critério também encontra divergências. REINHART (1987) entende por duração não apenas o período de reação imposto à empresa pela situação. Para autora, a duração implica também nos impactos a longo prazo para a organização. REINHART (1987) denomina *sustained crisis*, ou “crises sustentadas”, àquelas, que uma vez passado o seu impacto ou ápice, reaparecem volta e meia nos jornais. Uma crise aparentemente resolvida pode ressurgir quando um evento qualquer vem novamente colocar a empresa no centro das atenções.

As crises aparentam possuir, assim, uma vida subterrânea, latente, que se perpetua no tempo, o qual, por sua vez, expande indefinidamente o estágio de pós- crise para além daquele desejado ou previsto. CORRADO (1984, p. 178) as explica:

“Crises são desordenadas e nem sempre acabam depressa. Grandes desastres com explosões, acidentes aéreos e outros acidentes envolvendo vidas humanas continuam nos tribunais, na imprensa, na memória coletiva do público e na vida dos envolvidos.”

Esta colocação encontra ecos em LAGADEC (1998). Este autor exemplifica as possíveis consequências deste ressurgimento. Na sua opinião os efeitos podem ser até mais perniciosos do que o acidente em si. Na introdução do livro, *États d'Urgence*, Lagadec (1988) escreve que em junho de 1982 e julho de 1983, o caso dos vazamentos de gás em Seveso, na Itália, ressurgido em qualquer parte da Europa, foi a manchete dos jornais por dois meses e desestabilizou muito mais o laboratório Hoffmann La Roche, bem como um bom número de outras empresas, do que o próprio acidente na

A crise enquanto sentimentos

A crise, pelo inesperado e incertezas que comporta, associa-se a uma miríade de sentimentos concomitantes no seio da organização e junto aos demais envolvidos. Esta perspectiva é bem introduzida por CORRADO (1994, p. 177):

“...Como a pessoas comuns, quando surge uma crise, as organizações atravessam estágios previsíveis: rejeição, isolamento, raiva, barganha por tempo, depressão, mágoa, aceitação.”

Uma tentativa de explicar a gama de sentimentos engendrados por uma crise é feita por GLAWIN & KUMAR (1987). Sob uma abordagem psicológica, os autores apontam que é na percepção da discrepância entre a realidade e o estado desejado que fortes sentimentos emergem. Estas estão relacionadas aos estados emocionais de agitação, depressão e frustração. A agitação implica em ansiedade, medo e sensações de ameaças associadas a uma percepção de conseqüências negativas. Já depressão e frustração referem-se à uma perspectiva niilista, na qual não se vislumbra nenhuma possibilidade de boas novas. À depressão estão coligados a insatisfação e o desapontamento. Raiva e ressentimentos são típicos da frustração. Em seu conjunto os estados emocionais e os sentimentos apontam e focam para perdas e danos.

A tendência, sob o severo estresse de uma crise, é a reação defensiva, na qual os envolvidos atacam mutuamente as declarações e posições uns dos outros. A meta é calar o próximo, empregando os canais de comunicação como meio de intimidar ou fazê-lo cair em descrença. Pouca confiança é depositada nas informações obtidas. Os dados factuais disponíveis são considerados com reserva. Comunicações pobres aumentam a possibilidade de erro e desinformação. Para os decisores organizacionais nas relações com o meio exterior, estes fatores tendem a desviar o foco nas conseqüências futuras para atender os interesses imediatos, agindo frenética e impulsivamente em busca de soluções (GLAWIN & KUMAR 1987).

As reações de cada um e da organização como um todo, na sua interação com o próximo, seja individual, seja como grupo, são fatores que expandem a dimensão das crises.

PAUCHANT & MITROFF (1992) propõem que a reação organizacional às crises decorre em grande parte, da interação do interior psíquico dos indivíduos em sua interação com a cultura específica da firma. A relação é dinâmica e expande-se para abrigar os *stakeholders* externos. Em uma visão geral, são acionados mecanismos de defesas por todos. Tais defesas aprofundam e engendram outras crises, as quais, por sua vez, levam a novas posturas defensivas, em um ciclo vicioso.

MEYERS & HOLUSHA (1986) propõem um ciclo de vida em três estágios fundados nas emoções que as crises suscitam no âmbito da organização. O “pré-crise” corresponde aos anteriormente mencionados nascimento e crescimento. A crise em si equivale à maturidade e o pós-crise ao declínio. O primeiro desses estágios não é visível ao exterior. Esta etapa é subdividida em três. A primeira é a “não-performance”. Nesta etapa não se mensura a existência de um problema ou da ocorrência freqüente de pequenas falhas. O segundo estágio inicia com o reconhecimento da existência destes erros. A organização nega, todavia, sua seriedade e importância.

O último estágio do pré-crise é marcado pela raiva e o medo. As falhas não corrigidas aumentam e rivalidades internas aparecem, assim como designação de culpados pela instabilidade interna. As recriminações mútuas abundam e ninguém parece encontrar a solução para trazer de volta a “normalidade”. Enquanto isso, as falhas crescem em número e intensidade em proporção inversa à capacidade de solucioná-las.

A crise em si apresenta dois estágios. O primeiro tem início com o *trigger event* e o problema torna-se visível ao exterior organizacional. Para a empresa a única estratégia possível é a reação às simultâneas cadeias de eventos nos vários domínios, quer internos, quer externos, os quais se desencadeiam com a ocorrência. Conter os danos e prejuízos aparenta-se impossível. A corporação está atordoada e perde o senso de propósito e coesão. Neste período, pode-se dizer que a empresa entra em pânico ao entender que o maior objetivo é

sobreviver em um contexto conflitante e ambíguo. Nas palavras de MEYERS & HOLUSHA (1986):

“Soluções são difíceis de definir porque os problemas não são sempre completamente óbvios. Amealhar boas informações sobre o que está acontecendo é difícil pois muito do que é reportado é colorido pela emoção. Quando dados adequados estão disponíveis são submetidos a diferentes interpretações.”²¹

O colapso é a segunda fase da crise. A empresa começa a naufragar se não é capaz de administrar as múltiplas demandas impostas nos estágios anteriores. Funcionários, gerentes, executivos e demais *stakeholders* a abandonam. O pós-crise é também marcado pelo choque. A este estado, soma-se a incerteza. A empresa está imobilizada, sem esperanças e só os mais tenazes permanecem. Alguns também ficam em busca das sobras. No pós-crise, impõe-se uma mudança radical na organização. Uma completa revisão nos procedimentos, tecnologias, valores e relações, entre outros é efetuada. As fases são apresentadas por MEYERS & HOLUSHA (1986, p. 24) através do esquema:

<i>Estágio</i>	<i>Seqüência</i>
Pré-crise:	Não-performance → Negação/Recriminação → Raiva/Medo
Crise:	Falha → Pânico → Colapso
Pós-crise:	Choque → Incerteza → Mudança Radical

Stakeholders

A presença de múltiplos *stakeholders* cada qual emitindo o seu parecer e expressando seus sentimentos e emoções é uma das principais características da crise. Na elaboração do

²¹ Do original em inglês: “Solutions are hard to define because the problems are not always complete obvious. Getting good information about what is happening is difficult because much of what is being reported is colored by emotion. Whatever good data is available are subject to differing interpretations.”

seu conceito de crise, WESTPHALEN (1989) apresenta a sua importância para a caracterização do fenômeno:

“Brutal cacofonia que provoca reações em drenos: estresse geral, multiplicação das intervenções (cada um emite seu parecer: dirigentes, especialistas, vítimas, moradores locais, associações), um vagalhão de intervenção das mídias. Tudo é colocado em causa : a confiança na empresa tende a fundir-se como neve ao sol. A opinião se apossa do acontecimento, a empresa é entregue como presa ao público.”²²

A presença dos *stakeholders* apresenta dois importantes desdobramentos. Um deles é contextualizar a crise como um evento coletivo e social. A entrada em cena destas múltiplas vozes evidencia, por sua vez, a ruptura do processo comunicativo entre empresa e os múltiplos grupos que compõem o seu ambiente. Uma crise questiona princípios sobre o comportamento de todos os envolvidos. Uma descrição de caso em um laboratório farmacêutico ilustra a precepção desta noção para MITROFF & PEARSON (1993, p. 74-75):

“Além de se moverem rápido para suas próprias alternativas, cada grupo assumia diferentes coisas sobre a natureza do problema. Cada grupo assumia diferentes coisas como certezas, sem consciente ou explicitamente conhecer o porquê. Cada grupo também seletivamente interpretava os mesmos dados para corroborar seu ângulo particular. Em adição, quando dados passados não estavam disponíveis, cada grupo coletava diferentes dados de diferentes fontes, escolhidas (amplamente inconscientemente) para provar seu caso específico. Por esta razão, ao invés de procurar dados os quais genuinamente testariam cada alternativa, cada alternativa direcionava os seus seguidores para procurar dados que confirmariam seus pontos de vistas.”²³

A entrada dos múltiplos *stakeholders* é um dos maiores desafios para uma organização experimentando uma crise. Segundo MITROFF & PEARSON (1993) as audiências instauram um círculo vicioso na organização, caracterizada pela tomada de decisões reativas, as quais buscam clarificar e neutralizar um quadro controverso e negativo.

²² Do original em francês: “Brutale cacophonie qui provoque des réactions en drains: stress général, multiplication des interventions (chacun y va du son complet: dirigeants, experts, victimes, des locaux, associations), raz de marée médiatique. Tout semble remis en cause: la confiance dans l’entreprise a tendance à fondre comme neige au soleil. L’opinion si saisit de l’événement, l’entreprise est livrée en proie au public.”

²³ Do original em inglês: “Besides holding fast to its own alternative, each group was assuming different things about the nature of the problem. Each group was taking certain things for granted, without conscious or explicit knowledge of doing so. Each group was also selectively interpreting the same data to suit its own particular case. In addition, where past data were not available, each group was collecting different data from different sources, chosen (largely unconsciously) to prove its respective case. Hence, instead of procuring data that genuinely tested each alternative, each alternative was directing its believers into procuring data that would confirm their own view.”

Estas decisões em geral terminam por tornar o cenário ainda mais inamistoso, pois geram mais informações realçando as divergências. Um entendimento real da natureza da crise é dificultado, impedindo a mitigação da situação.

Identificar os *stakeholders* e suas posturas face a empresa é a alternativa apresentada por MITROFF, em seus vários trabalhos, para adequar as respostas à cada grupo durante uma crise. Este exercício inclui a determinação da visão de cada grupo, o que viabiliza a corporação definir seus aliados e inimigos, heróis e vilões e assim, o como interagir com eles. Igualmente, tal análise possibilita hierarquicamente definir as principais dúvidas, temores e medos e adequar seu discurso de modo a neutraliza-lo. As relações com os *stakeholders* insere-se no conceito de comunicações de crise, tema do capítulo “E agora? Com quem eu falo?”.

Nem tudo é crise

Embora a noção de crise seja subjetiva, dependente da percepção dos afligidos, não há como discordar de FOURNIER (1986) e MORIN (1976) da idéia de que hoje existe uma banalização do conceito. Todo e qualquer momento difícil de uma organização tende a ser encardido como tal. Pelo exposto acima, é possível todavia afirmar que nem todo movimento organizacional se insere nesta ordem. Introduções tecnológicas, aquisições, fusões, redesenhos organizacionais, litígios ou pressões de grupos articulados, por exemplo, podem ser sinônimos de grandes mudanças para as organizações, mas não necessariamente equivalem à crises. As tensões e incertezas que suscitam estão no âmbito da zona de segurança dos eixo de controle e dimensão e de tempo e opções de MEYERS & HOLUSHA (1986). Estes eventos são na esfera do monitoramento proposto por MITROFF & PEARSON

(1996). Não há como negar que, à partir deles, pode-se desenvolver um ou uma seqüência de fenômenos que levem ao fato detonador.

BARTON (1993, p. 82) referindo-se a ocorrências com produtos oferece uma boa ilustração desta diferença:

“Ocasionalmente consumidores são erroneamente informados sobre preço ou durabilidade de um produto, ou centenas de caixas de cereal são transportadas sem o lacre. Estas dificilmente são crises maiores e, apesar de sérias do ponto de vista de serviços ao consumidor, apresentam pouca relevância na gestão de crise”.²⁴

O conceito de assunto público em LESLY (1995) é outro bom exemplo. O assunto público refere-se à opções organizacionais que são ou passam a ser questionadas pelos *stakeholders*. O assunto público surge quando um ou mais públicos desenvolvem queixas ou receios em relação à decisões da empresa. Crises podem conter assuntos públicos ou ser engendradas pela inviabilidade da empresa em revolvê-los no seu nascedouro ou no próximo estágio, a disputa. Pela sua natureza e posturas das partes envolvidas, o assunto público pode desenvolver-se em disputas. Nas palavras de LESLY (1995, p. 25):

“Disputas geralmente envolvem pontos de vista divergentes (entre adversários) sobre o que deve ser ou não deve ser feito, ou como um assunto que afeta diversas partes deve ser conduzido.”

LESLY (1995) evidencia as conseqüências de uma má distinção entre crises e outros fenômenos vividos por uma organização, dentre os quais o assunto público, à partir de quatro erros nos quais a empresa podem incorrer cumulativamente. O primeiro deles refere-se ao fato de que a identificação errônea leva a planos incorretos e a condução de programas ineficazes. O segundo é representado pelo alarme e preocupação desnecessariamente gerados entre os *stakeholders*, os quais podem comprometer os esforços da empresa em mitigar o problema original.

²⁴ Do original em inglês: “Occasionally customers are told the wrong information about price or durability of a product, or hundreds of boxes of cereal are shipped without the free prize that is dropped in from a conveyor belt. These are hardly major crises and, although seriously from a customer service viewpoint, have little bearing on crises management.”

O extrapolar as dimensões dos eventos é o terceiro. Este fenômeno conduz à inflação real da problemática, a qual passa a ser entendido como uma questão de sobrevivência da empresa. O quarto erro está na perpetuação desta postura. O seu viver constante acarreta uma mentalidade de “estado de sítio” no qual a organização fica “congelada”, em estado defensivo permanente. Esta situação compromete a sua capacidade de iniciativas e de assumir riscos e, como resultante, o desenvolvimento e o crescimento organizacionais. O foco passa a ser o de evitar perdas e reduzir a vulnerabilidade. Tal postura pode conduzir a uma crise real para as organizações.

“DESCULPEM-NOS A NOSSA FALHA”

*“Non, il n’y a pas d’accident technologique
dont l’homme ne soit d’abord la cause prochaine.”²⁵*

Jean-Jacques Salomon, prefácio à États d’Urgence

Consulta ao Aurélio

Consulta ao Dicionário Aurélio Eletrônico 2.0 permite encontrar mais de vinte significados para o termo acidente, dentre sentidos genéricos e populares, a terminologias específicas para uma ou mais áreas do conhecimento. No âmbito do estudo de crises em administração, são pertinentes as definições como acontecimento casual, fortuito, imprevisível acontecimento infeliz, casual ou não, e de que resulta ferimento, dano, estrago, prejuízo, avaria, ruína, etc. isto, é, desastre. Em sentido filosófico, o dicionário aponta o que resulta de contingência ou de acaso e em medicina é entendido como fenômeno patológico inesperado que sobrevem a uma doença e a agrava.

O verbete maior, por sua vez, relata o que excede outro em tamanho, espaço, intensidade, duração, grandeza, número, importância, etc. É sinônimo de máximo e superior. Em outra acepção é tomado como da maior importância ou significação.

A noção intuitiva de acidente maior permite defini-lo como fato inesperado e imprevisto o qual incorre em proporções e intensidade de danos jamais aventadas. Este

²⁵ Da versão em português: “Não, não existe acidente tecnológico do qual o homem não seja em princípio a causa decorrente.”

entendimento associa o fenômeno às definições de catástrofe, desastre, cataclismo, calamidade, desgraça, fatalidade e tragédia. No verbete catástrofe, o Dicionário Aurélio, atribui a etimologia do termo ao grego *katastrophé*, 'reviravolta'. A moderna definição da palavra, em sentido amplo, corresponde a "acontecimento súbito de conseqüências trágicas e calamitosas. Em senso figurado, é sinônimo de "grande desastre ou desgraça; calamidade". Desastre, por sua vez, é "acontecimento calamitoso", especialmente o que ocorre de súbito e ocasionando grande dano ou prejuízo". Na segunda acepção remete à acidente.

Para cataclismo, o verbete identifica, em sentido figurado, grande desastre e derrocada, sendo esta última o equivalente a desmoronamento e ruína. Calamidade corresponde a desgraça pública; catástrofe, flagelo, em primeira acepção, e grande desgraça; infelicidade, infortúnio em segunda. Para flagelo tem-se "calamidade, sinistro; tortura, castigo, suplício" e ainda "desgraça, adversidade". Desgraça tem por verbete "sucesso funesto; má sorte, infortúnio, desdita, infelicidade, desventura; miséria, penúria; aflição, ansiedade, angústia". Fatalidade, ao seu turno, é "qualidade ou caráter de fatal; sorte inevitável; destino, fado, fatalismo; acontecimento funesto; infortúnio, desgraça".

Em decorrência das duas características de base, o acidente maior é trágico e alcança grandes proporções. Por este último índice, exprime sua gravidade. A medida da magnitude é dada em duas classes de fatores. O grau e como afeta os indivíduos e o meio onde ocorre abarcam a primeira delas. A outra compreende a extensão ambiental e o número de seres atingidos. O grau e o que impõe aos enredados lhe conferem o estigma de tragédia. Os elemento de apuração do trágico são o dano, a injúria e o infortúnio. O acidente maior faz vítimas. Vítimas pois colhidas pelo inesperado e imprevisto. Não é conjunto de ações, voluntárias ou não, deste grupo que desencadeia o evento. O acidente maior impõe as conseqüências. Quem ou o que é colhido pelo fenômeno o é arbitrariamente, por encontrar-se no epicentro ou nas zonas sob influência do fato detonador.

Acontecimento que desperta lástima e horror é um dos sentidos figurados para tragédia. As estatísticas intensificam esta percepção. É na sua natureza *locus* de expressão dos sentimentos. O descontrolo e perda de parâmetros ao qual remete se traduz em lamentações, manifestações de raiva, rancor, dor e ameaças. É ainda o palco do pânico, da dúvida, da descrença e da desconfiança. A cena é dramática e tende a crescer em dramatização com a interação entre os envolvidos. Na Grécia antiga, e ainda hoje, a tragédia é obra teatral de carácter grandioso, dramático e funesto, em que intervêm personagens ilustres ou heróicas, e que é capaz de infundir terror e piedade. O acidente maior, na sua vertente tragédia, traduz-se em espetáculo de igual magnitude e terror.

A noção intuitiva de acidente maior e seus sinónimos não é distante daquela encontrada junto aos pesquisadores da área. É intrigante no entanto constatar que, junto à bibliografia analisada, não existe uma definição precisa e pontual desta noção. Para apreender a totalidade da abordagem académica faz-se necessário distinguir entre conceitos. Esta é a proposta deste capítulo. No primeiro item são analisadas as noções de problema, desastre, acidente, incidente. No segundo item, é apresentada a emergência como decorrência do fato detonador e suas relações com as crises organizacionais. Na segunda parte, estas definições sob a perspectiva de SHRIVASTAVA & MITROFF (1987) e PAUCHANT & MITROFF (1992) introduzem a natureza do acidente maior, atuando como uma consolidação da análise prévia das suas características peculiares.

Muitos conceitos e quase nenhum consenso

Não existe uma definição explícita de acidente maior. O termo é empregado sobretudo por LAGADEC (1981, 1988) para referendar uma vasta gama de ocorrências. Queda de aviões a vazamentos de radiação em usinas nucleares são considerados acidentes maiores.

Indubitavelmente, o levantamento bibliográfico o relaciona diretamente a emergência de uma crise para empresa. Na bibliografia analisada, o termo parece também se aproximar da noção de acidente industrial. O acidente industrial é apresentado na sequência, a título de auxiliar a definição de acidente maior. Adiante-se, porém, que MITROFF (1988) caracteriza um acidente maior em termos industriais aquele que faz mais de 50 vítimas fatais e compromete o eco-sistema no qual está inserido. Em um alerta este pesquisador afirma que este gênero de evento não só tem crescido em proporções como também o espaço de tempo entre eles tem diminuído.

MITROFF (1988) salienta também como uma característica desses contextos a grande cobertura da mídia. Esta perspectiva é partilhada por LAGADEC(1988, p. 27-28):

“... as mídias se impõem no campo como uma componente essencial da situação excepcional. Enquanto tudo vacila, eis que afluem, a uma velocidade estupefante, hordas de jornalistas, exigindo tanto mais informações rápidas, precisas e críticas quanto a situação é grave, imensurável e explosiva.”²⁶

O papel da mídia em uma crise é discutido no próximo capítulo. Ressalva-se aqui, no entanto, que MITROFF (1988) parece confirmar as colocações de PINS DORF (1987) ao aludir que há número elevado de fatos com similar magnitude de danos que não figuram na mídia mas podem abater uma organização de modo tão devastador quanto os que chegam às manchetes. O autor aponta 19 exemplos, oriundos das famílias apresentadas no segundo capítulo e que podem ser vislumbrados no gráfico inserido como ANEXO 1 desta dissertação.

Segundo MITROFF (1988), a lista se presta também para ilustrar que a variedade é tão grande que é impossível para uma empresa alocar recursos financeiros, físicos e humanos para elaborar mecanismos preventivos e planos de condução durante a ocorrência de cada um. Decorre desta variabilidade a necessidade de se estabelecer procedimentos sistemáticos, racionais e compreensíveis que permitam maximizar o uso dos recursos disponíveis para a

²⁶ Do original em francês: “...les médias s'imposent sur-le-champs comme une composante essentielle de la situation exceptionnelle. Alors que tout vacille, voici qu'affluent, à une vitesse stupéfiante, des cohortes de

prevenção e superação dessas crises. O portfólio de famílias de crises apresentado no gráfico no primeiro capítulo é a base sobre a qual se elabora tais procedimentos.

Discorrendo sobre as crises geradas industriais, SHRIVASTAVA (1988) e SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER & MIGLANI (1988) apresentam elementos que podem caracterizar o acidente maior. SHRIVASTAVA (1988) argumenta que, subjacente a extensão e amplitude dos danos, reside falhas organizacionais e nas relações entre organizações. Em nível interno, correspondem a erros humanos, de comunicação, tecnológicos e de política empresarial no seio das unidades tecnológicas. Esta combinação de falhas internas interagem com uma infra-estrutura inadequada de serviços, sistemas regulatórios precários e comunidades despreparadas. É na conjunção destes fatores que se insere o acidente maior. A sua natureza não é, portanto, meramente técnica, mas social, organizacional e política.

PAUCHANT & MITROFF (1992) adotam a concepção de que incidente é a ruptura da normalidade no funcionamento de um componente, unidade ou subsistema. O incidente não compromete o todo e pode ser reparado. Já o acidente implica em uma ruptura sensível e visível que afeta o todo. O acidente pode se manifestar em um nível tangível, tal qual na tecnologia usada, e ou em nível social e simbólico. Este último caso é denominado, pelos autores, conflito. O conflito surge quando a estrutura simbólica do sistema é perturbada. Do conflito não decorre necessariamente uma quebra do todo. TORTORELLA (1989), por sua vez, distingue entre problema e crise. Segundo ele, um problema é algo reconhecido cuja resolução pode estar já agendada. Um problema torna-se uma crise quando é apresenta-se antes do tempo previsto para sua solução.

Em PAUCHANT & MITROFF (1992) a crise é fenômeno na qual se combinam duas condições. A primeira é que todo o sistema seja afetado em termos físicos. A segunda é o

desafio lançado aos membros do sistema em relação às suas suposições básicas. A crise apresenta três efeitos existenciais. Partilhando de uma sequência aventada por LAGADEC (1988), os autores afirmam que, em razão de falha ou conjunto de falhas associados ao desempenho tecnológico e ou da interação entre homem e estes recursos tecnológicos decorre um incidente. A contínua inabilidade em conter este incidente o leva a assumir proporções de acidente. Ao escapar ao controle da empresa, o evento transforma-se em crise cujas consequências se propagam sobre populações e ambientes.

LAGADEC (1981), SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER & MIGLANÉ (1988) e PAUCHANT & MITROFF (1992) entendem que a rápida introdução de tecnologias não é acompanhada da adoção de sistemas que regulamentam o seu uso. Igualmente, afirmam que a capacidade de se estabelecer infra-estrutura adequada de segurança reflete esta lacuna. PAUCHANT & MITROFF (1992, p. 22) acrescentam um elemento de determinismo ao acidente maior e a crise dele decorrente:

“... o destino de um sistema é influenciado pela sua própria total complexidade, na qual cada variável porta ambas as forças de ordem e caos e onde a influência das decisões humanas e suas intervenções são, no melhor, relativas – e um elemento de livre arbítrio, no qual as decisões humanas são ambas fontes de potencial de desastre e potencial de solução.”²⁷

PAUCHANT & MITROFF (1992) sublinham que a crise oriunda de um acidente maior apresenta três efeitos existenciais. O primeiro é a ameaça à legitimidade de toda uma indústria. A maneira pela qual uma crise em uma empresa particular é percebida pelos *stakeholders* influi no seu relacionamento futuro com todo aquele setor. O segundo é uma mudança radical na estratégia e missão da empresa em decorrência da necessidade de reestruturação diante das perdas sofridas em termos de posicionamento no mercado. O último

²⁷ Do original em inglês: “... the fate of a system is influenced by its own total complexity, where each variable bears the force of both order and chaos, and where the influence of human decisions and intervention is only relative at the best – and an element of free will, where human decisions are a source of both potential disasters and potential resolution.

nível é individual. A crise remete à uma revisão profunda, ocasionada pela ruptura, da visão de mundo.

Explorando a variabilidade apontada por LAGADEC (1981, 1988), um bom exemplo são as categorias de crise encontradas em SETHI (1987). Acidentes industriais, falhas de projeto e uso inadequado de produtos são os fatores apontados por este pesquisador para a ocorrência de crises e que lhe permitem agrupá-las em três categorias. As consequências para a vida humana ao longo do tempo é outra referência que complementa a classificação. Na primeira estão as chamadas grandes tragédias industriais. Segundo o autor, compreendem os acidentes marcados pela grande dimensão e extensão do número de vítimas durante ou logo após a ocorrência. Dentre os exemplos citados pelo autor incluem o vazamento de gás de uma planta da empresa norte-americana Union Carbide, em Bhopal, na Índia, em 1984. Segundo o autor, estas são tragédias de grandes dimensões que sensibilizam, via os meios de comunicações o mundo.

Um segundo grupo é formado por outras tragédias também humanas as quais necessariamente não são tão visíveis ao exterior como as da classe anterior, mas que são igualmente perniciosas no seu impacto para a vida humana. Nesta categoria estão o resultado, a longo prazo, da exposição ao agente laranja de soldados norte-americanos durante a Guerra do Vietnã, nos anos setenta. Em consequência muitos ex-combatentes desenvolveram doenças letais anos mais tarde. Nesta classe estão ainda as quedas de aviões. Um terceiro grupo é o uso indevido de produtos considerados seguros junto a culturas para os quais são desnecessários e inapropriados. Um exemplo já tido como clássico na literatura é dado pela Nestlé e ampla campanha de seu leite em pó como substituto do leite materno junto a populações carentes de países africanos, na década de setenta. As condições precárias de higiene destas comunidades implicaram no preparo do leite em pó com águas contaminadas, o que ocasionou doenças e incontáveis êxitos letais de bebês (BIBARD, s/d).

A natureza do fato detonador e a noção de emergência

Embora suas origens possam remontar no tempo, em uma seqüência despercebida de pequenos eventos e falhas, o acidente maior conhece sua real dimensão na ocorrência do fato detonador e nas problemáticas que lhe seguem. SHRIVASTAVA & MITROFF (1987) e SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER & MIGLANI (1988) identificam o “fato detonador” em eventos de baixa probabilidade com alto impacto em um grande número de *stakeholders*. Estes fatos adquirem várias formas. Em sua acepção genérica, equívalem a um repentino e destrutivo acontecimento ou informação sobre aspectos destruidores de processos, produtos ou práticas (SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER & MIGLANI, 1988).

PAUCHANT & MITROFF (1992) apontam que a natureza complexa dos sistemas nos quais ocorrem o acidente maior não permite identificar, com precisão, a sua real natureza. Os autores concordam, todavia, que o fato detonador é, em geral, de fundo operacional. Nas palavras de PAUCHANT & MITROFF (1992, p. 29):

“Os fatores técnicos e sociais estão tão imbricados que normalmente é extremamente difícil, se não impossível, dizer exatamente se o detonador de uma crise maior foi de natureza técnica ou social. Quando lançamos um olhar minucioso na maioria das crises, encontramos, em geral, que se o detonador era uma falha no sistema técnico. (...), a causa subjacente era quase sempre uma quebra em algum sistema humano ou social”.²⁸

Ao fato detonador segue-se um período caótico, em geral denominado “emergência”. A definição deste período é controversa quando confrontada com a realidade do acidente maior em sua acepção de crise. LAGADEC (1996) e LESLY (1995) definem emergência enquanto uma ocorrência súbita, inesperada a qual requer ação imediata. Em LESLY (1995; p. 25), a natureza da emergência indica um acontecimento decisivo para a organização. A crise, por sua vez, repercute no futuro, implicando em mudanças drásticas e permanentes. É neste

²⁸ Do original em inglês: “The technical and social factors are so intertwined it is usually extremely difficult, if not impossible to say exactly whether the trigger of a major crisis was technical or social in nature. When we take a detailed look at most crises, we generally find that if the trigger was a technical breakdown in the system (...), the underlying cause was almost a breakdown in some human or social system.”

sentido que, para o autor, as emergências podem ou não vir a constituir uma crise. A noção de crise, como visto no capítulo anterior, traz subjacente a intensidade das resultantes do fenômeno no porvir, o qual estabelece a sobrevivência ou não da empresa. A emergência, embora drástica pode não carregar necessariamente este teor.

A definição de emergência não a resume a um traço típico do acidente maior. LESLY (1995) distingue duas classes de emergências ou situações críticas. As emergências não-catastróficas caracterizam-se por serem eventos de interesse local. A sua natureza, menos que danos à integridade física, provoca uma ruptura de continuidade na rotina da companhia. Cita, como exemplo, a falta de energia elétrica em hospitais durante algumas horas. Já as emergências catastróficas tem implicações que podem ultrapassar a fronteira geográfica na qual a empresa está instalada e lhe impõe uma nova dinâmica de relações com o ambiente. São nomeados, à guisa de ilustração, a explosão de uma mina com o soterramento de vários trabalhadores, a explosão de uma planta química ou ainda a queda de um avião com mortos. É esta segunda, pelo aqui exposto que se associa ao acidente maior. Nas palavras de LESLY (1995, 149):

“... envolvem pressões fortes e crescentes por parte da mídia e do público e que contenham fatos que inicialmente são desconhecidos como: causas, a extensão dos prejuízos e responsabilidades legais.

CAHEN (1990) assinala a relação entre crise e desastre. O desastre é a matriz da crise. Na definição do autor corresponde a qualquer evento que possa, sem prévio aviso, afetar profundamente a existência e a rotina organizacionais. As repercussões do desastre podem afetar a existência da firma momentânea ou permanentemente. Em outra versão, o abalo e os efeitos que acarretam podem ou não ser permanentes. As crises, por seu turno equivalem à ruptura dos padrões tidos normais, isto é, correspondem às quebras dos parâmetros usuais. No âmago da crise reside a incapacidade de lidar com essa ruptura. O desastre assim pode ser um

fato detonador da crise, equiparando-se concomitante ao fato detonador e ao período de emergência.

Uma questão de sentidos

O papel da linguagem no entendimento do acidente industrial é enfatizados por SHRIVASTAVA & MITROFF (1987). Para os autores, os termos empregados e escolhidos pelos stakeholders para designar a ocorrência demonstram suas respectivas tentativas de racionalizar e explicar os fatos. Em um nível subjacente, representam como os atores moldam a realidade para atender os seus interesses. A opção por um determinado conceito sugere, portanto, a natureza das iniciativas engendradas por cada uma das partes para mitigar e superar o período de exceção.

Ilustrando suas idéias, os autores apresentam como os três principais envolvidos conceituam os acontecimentos decorrentes do vazamento de gás tóxico de uma subsidiária da empresa norte-americana Union Carbide, em Bhopal, na Índia. O evento, ocorrido no início de dezembro de 1984, resultou em cerca de 2300 óbitos e mais de sessenta mil vítimas de intoxicação na pós-ocorrência²⁹.

Nos documentos legais e relatórios técnicos consultados pelos autores, a empresa Union Carbide refere-se ao fenômeno como “incidente”. Já o governo indiano o denomina “acidente”. Para as vítimas, trata-se de “desastre” e “tragédia”. Grupos ativistas, por sua vez, empregam “massacre”, “genocídio industrial” e “Bhopashima”, um trocadilho fazendo ilusão

²⁹ Não se conhece até hoje o número real de vítimas do vazamento de gás tóxico isocianato de metila – MIC – ocorrido na madrugada de dois dezembro de 1984 em Bhopal. Alguns estudiosos, como Mitroff e Shrivastava, no artigo citado, afirmam ser duas mil o número de vítimas fatais e 200 mil os de afetados com algumas lesões leves e graves. Outros autores ampliam estas cifras a dez mil mortos. Alguns estudiosos acreditam a inexistência de dados específicos à cultura hindu e o rito de cremar seus mortos, não recorrendo ao auxílio ou comunicação às agências envolvidas na mitigação do acidente. Para esta dissertação optou-se pelo número de 2300 óbitos em conformidade com dados apresentados por LAGADEC (1988)

às consequências da bomba atômica lançada na cidade de Hiroshima, no Japão, ao final da II Grande Guerra.

“Incidente” implica, na acepção de SHRIVASTAVA & MITROFF (1987), que o vazamento do gás tóxico fora uma mera falha tecnológica. A solução de incidentes envolve melhorias no *design* industrial, mais e melhor treinamento de mão-de-obra e revisão de planos de emergência. Enfatizando a idéia de incidente, a empresa pretende proteger-se financeiramente de possíveis indenizações apresentando o evento como uma questão de responsabilidade legal, acentuando erros de procedimento do pessoal operacional. O sofisticado aparato de comunicação contratado pela empresa difunde internacionalmente esta mensagem, em uma tentativa de moldar a percepção internacional do papel da companhia nos fatos.

“Acidente” conota falha de um sistema social no âmbito de um sistema tecnológico. Mudanças na política corporativa e nas práticas organizacionais são as principais ações para resolver o problema. Ao apropriar-se do termo, o governo indiano intenta manter a sua legitimidade moldando o discurso em termos de assistência e reabilitação. Corroborando as palavras, molda as ações interditando a fábrica, procedendo investigações e controlando o fluxo de informações sobre causas e consequências em acordo com possíveis vantagens a ser obtidas.

“Desastre” corresponde à idéia de que a ocorrência fora causada por conjunturas sócio-políticas internas e externas à Union Carbide. A resolução de desastres perpassa transformações radicais das políticas públicas e industriais referentes à segurança, planejamento de emergência, controle de qualidade, industrialização e urbanismo. “Genocídio” e “massacre” indicam um ato criminoso, o qual deve ser apropriadamente punido.

Estes quatro últimos termos são, antes de tudo, palavras de ordem. Nesta acepção foram inúmeras vezes empregadas em manifestações públicas, quer de vítimas, quer de simpatizantes em todo o mundo. Demonstrações ainda ocorrem em diversos países. Bhopal, para além de considerado o pior acidente da história da indústria química, é hoje uma causa. É um símbolo da perniciosidade dos acidentes maiores e do papel reservado às empresas na sua ocorrência. Recentemente, a tragédia voltou às páginas dos jornais e a comover populações nas mais distintas regiões do globo. Como celebração do 12º ano passado da sua ocorrência, em dezembro de 1996, um grupo formado por médicos de distintas nacionalidade publica um dossiê sobre as consequências a longo termo, para a saúde, do vazamento tóxico³⁰.

Alguns meses antes, naquele mesmo ano, a revista *Occupational Hazard*³¹, informava, em nota anônima, que um consórcio de 25 grupos ambientalistas internacionais, dentre eles o *Friends of the Earth*, estavam pressionando o promotor público do estado norte-americano de Nova Iorque a sancionar Union Carbide, baseado em uma lei estadual que suspende direitos para empresas causadoras de danos físicos e psicológicos. O movimento era um desdobramento de uma ação movida pelo consórcio na Índia, exigindo a condenação da companhia por homicídio. Os representantes da empresa recusaram-se a comparecer ao tribunal para julgamento.

Ao relacionar conceitos a papéis dos múltiplos *stakeholders*, SHRIVASTAVA & MITROFF (1987) não só expõem a complexidade inerente ao definir acidente maior. Este tipo particular de crise acarreta ações e reações que ultrapassam a fronteira do mundo físico para ganhar o ambíguo e volátil universo dos sentimentos humanos. Percepções, muito mais do que fatos, respondem pela cristalização da magnitude do evento. As controvérsias demandam ações as quais satisfaçam as necessidades emocionais. Os autores, em suas

³⁰ KEPKOWSKI, Will. Commission surveys medical effects. *Chemical & Engineering News*, vol. 74, nº 50, 9 de Dezembro, 1996, pp. 11 – 12.

³¹ ANÔNIMO. Bhopal legacy still being felt. *Occupational Hazards*, vol. 58, nº 02, february, 1996, p. 28.

colocações reproduzem, em certa medida, o debate que se trava nos meios de comunicação que divulgam o evento e seus desdobramentos.

Como em todas as crises, as nomeações exprimem que é quem a experimenta que lhe confere a gravidade. Esta vivência e nível de dramaticidade relaciona-se aos sentimentos que suscita. O acidente maior enquanto crise não é exceção. GLADWIN & KUMAR (1987, p. 24) o entendem como a percepção dos valores embutidos nas possíveis perdas. Igualmente, em contraponto, alude as responsabilidades de cada um na ocorrência e na mitigação dos fatos.

Nas definições apresenta ainda uma das maiores dificuldades impostas pelo acidente maior. Como já aludido no item “Muitos conceitos e quase nenhum consenso” e introduzido no item “*Stakeholders*” do capítulo anterior, no âmago do acidente maior está a ausência de dados e informações confiáveis. Quando estas existem são distorcidas pelos múltiplos interesses dos interventores. Na sua ausência, o cenário tende a se tornar ainda mais alarmante, pois retarda decisões essenciais e eleva o número de intervenções. LAGADEC (1988, p. 22), exemplifica toda a dramática e intensa cena ao discorrer sobre um acidente maior em uma planta química:

“(...) desconhece-se quais exatamente os produtos que vazaram. não se conhece quais as quantidades desperçadas. ignora-se quantas pessoas entraram em contato com a substância. não se conhece bem os seus efeitos no homem: dispõe-se de normas para situações estáveis. mas não se sabe o que é tolerável sob outras condições. Então. sob qual base tomar decisões imediatas? Como esperar dias ou semanas que um laboratório apresente os resultados? Qual o grau de confiança a ser assentido a estes resultados? O que fazer com os resultados anômalos?”³²

É possível encontrar em LAGADEC (1988) uma visão abrangente que sintetiza as características introduzidas pelo acidente maior para uma organização. Para este autor, o fenômeno apresenta riscos de grande amplitude e proporções, um longo período de

³²Do francês original: “... on ne sait pas quels produits exactement ont été relâchés. on ne connaît pas les quantités dispersés: on ignore combien de personnes ont été mises en contact avec la substance; on ne connaît pas bien les effets sur l’homme: on dispose de normes pour des situations stables, mais on ne sait ce qui est tolérable sur faible durée. Dès lors, sur quelle base prendre des décisions immédiates? Comment attendre les jours ou des semaines qu’un laboratoire ait donné ses résultats? Quel degré de confiance accorder à ses résultats? Que faire des résultats ‘aberrants?’”

problemas, incertezas científicas e técnicas profundas e paralizantes, uma multiplicação imediata e extraordinária do número de interventores, uma fase crítica de longa duração, a qual exausta os homens, os mecanismos e as empresas. Imperam ainda questões difíceis sobre indenizações em decorrência do estabelecimento de responsabilidades e conflitos bem definidos entre vários grupos envolvidos. Há também indagações estruturais sobre as questões econômicas, tecnológicas e culturais. Em termos de comunicação, assunto dos dois próximos capítulos, impõe grandes desafios no seio das empresas, entre as organizações envolvidas, entre as organizações e seus públicos através da imprensa.

Estas características estão agrupadas em três classes que se relacionam dinamicamente. A primeira é a eclosão de dificuldades. Sinteticamente abrange a idéia de que é possível confrontar e superar a avalanche de problemas a resolver e de informações a prover. A segunda é a ruptura dos procedimentos e dos sistemas organizacionais, pois os mecanismos não mais funcionam ou, na pior das hipóteses tornam-se contra-produtivos. A última abarca o questionamento da missão, das estruturas e dos sistemas. Na sua complexa inter-relação, as duas primeiras classes acarretam uma organização fragilizada e impotente. A terceira, por sua vez, desestabiliza a corporação, respondendo em amplo senso pela ameaça de à sobrevivência das empresas experimentando um período pós-acidente.

É neste sentido que o acidente maior é definido como crise em MITROFF (1997) enquanto fenômeno que compromete a saúde e a segurança de empregados, consumidores e a comunidade da empresa que o experimenta. O acidente maior ameaça ou destrói a confiança na organização. Enquanto crise, requer uma capacidade adicional da organização na qual impactam para mitigar seus efeitos. Esta capacitação refere-se sobretudo aos recursos necessários para sobrepujar seus danos humanos, ambientais e técnicos aliados à perspicácia das decisões em implementar soluções adequadas.

Consolidando estas colocações, PEARSON & CLEAR (1998, p. 66) entendem que:

“Uma crise organizacional é uma situação de baixa probabilidade e alto-impacto que é percebida pelos *stakeholders* críticos como ameaçando a viabilidade da organização e que é subjetivamente experimentada por estes indivíduos como uma ameaça pessoal e social. Ambigüidade de causas, efeitos e meios de resolução, assim como a fragmentação das crenças e valores comuns e princípios básicos dos indivíduos. Durante uma crise, a tomada de decisões é pressionada pela percepção da restrição de tempo e colorida pelas limitações cognitivas.”³³

³³ Do original em inglês: “an organizational crisis is a low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening. Ambiguity of cause, effect, and means of resolution of organizational crisis will lead to disillusionment or loss of psychic and shared meaning, as well as to the shattering of commonly held beliefs and values and individuals basic assumptions. During crisis, decision making is pressed by perceived time constraint and colored by cognitive limitations.”

CUIDADO QUE A IMPRENSA VEM AÍ...

*"This is specially important
(the business community to have its voice heard - accurately - in the press)
for media and business,
despite relationships, feelings, mistrust, or anything else,
are forced to deal with each other.
These moments are called crises"³⁴*

Bob Taylor

A Cena

“Saber comunicar com os jornalistas da imprensa, rádio e televisão. (DESCHEPPER, 1992) e “Quem tem medo da imprensa – como falar com jornalistas – guia básico de *midia training*”(VILLELA, 1988) são dois livros que pretendem ensinar executivos, empreendedores, gerentes e administradores em geral a conduzir um encontro com jornalistas. Como estes, há muitos outros manuais disponíveis no mercado editorial. A preocupação em relacionar-se com a imprensa e como fazê-lo, em muitas organizações, aparenta ser o incentivo maior à proliferação de obras, consultorias e cursos de treinamento sobre o assunto hoje existentes. Pesquisando a palavra *midia training*, ou “treinamento em mídia” em

³⁴ A versão em português: “É especialmente importante (a comunidade de negócios ter sua voz ouvida – acuradamente – na imprensa) para a mídia e os negócios, apesar das relações, sentimentos, suspeitas, ou algo mais, ser forçadas a lidar uma com a outra. Estes momentos são chamados crises.”

português, para executivos, na Internet, com os recursos do *site* Alta Vista, foi possível encontrar mais de duas mil referências em todo o mundo em janeiro de 1999.

Muitas são as razões atribuídas para este interesse em melhor entender e inteirar-se com a imprensa. Os próprios manuais, muitos deles escritos por jornalistas ou relações públicas, são pródigos em explicações. Subjacente à maioria está concepção da mídia enquanto formadora e divulgadora da opinião pública. Não cabe aqui discorrer sobre estas questões tão controversas no campo do jornalismo e do estudo das comunicações. Salienta-se todavia, que este mesmo princípio, na literatura consultada, parece sustentar o papel da mídia em tempos de crise. É significativa, e quase uma declaração de princípios junto à bibliografia analisada, a afirmação de TAYLOR (1996, p. 13):

"Com raras exceções, a mídia é o mais importante constituinte em uma crise, porque é ela quem a molda e julga. Declara culpado e inocente. Uma mera matéria pode livrar uma companhia ou infligir-lhe dano permanente"^{35 36}

Para além de veredictos, a reportagem é dotada de outras atribuições importantes no desenrolar de uma crise. Dentre eles e no qual reside a ênfase desta dissertação, está o papel da imprensa enquanto intermediária e um dos principais meios de expressão dos envolvidos. Através das páginas dos jornais, os atores expressam seus pontos de vistas, opiniões e percepções sobre o evento e seus desdobramentos. Estas manifestações podem vir a constituir-se em conflitos, os quais amplificam a crise e suas repercussões via as páginas dos jornais e revistas (FOURNIER, 1986; SUSSKIND & FIELD, 1996; PINS DORF, 1984, LAGADEC, 1981, 1988)

Em sentido inverso, é na imprensa que as organizações encontram o mais rápido e amplo meio para atingir seus múltiplos *stakeholders* e se posicionar face às várias solicitações

³⁵ Do inglês original: *"With rare exception, the media are the most important constituency in a crisis, because they frame it and they judge it. They declare guilt and innocence. A single story can exonerate a company or inflict permanent damage."*

³⁶ Grifos orinais do autor.

que lhe são feitas. A ação da empresa é em grande parte determinante sobre a maneira pela qual a imprensa cobre uma crise (FUGEL, 1996). SUSKIND & FIELD (1997) alertam para o fato que a postura da empresa determina a resolução de conflitos, não se limitando à informação ou desinformação. FOURNIER (1986) evidencia a colocação ao declarar que

“um erro de apreciação pode definitivamente comprometer uma iniciativa de comunicação. Ora, a comunicação de crise – em especial as relações com a imprensa – devem ser controladas uma vez que suas implicações são pesadas e mal gerida, ela pode ter resultados perversos, particularmente nefastos para a empresa.”³⁷

BARTON (1993, p. 37) em pesquisa junto à 120 casos, ocorridos entre 1984–1990, pode concluir que as organizações e seus administradores foram duramente criticados pela e na imprensa e por seus públicos por não apresentarem uma resposta coordenada para as crises em termos comunicativos. Enfocando a ação específica dos gestores, afirma que estas situações podem ser descritas como “crises de comportamento organizacional”. As razões são atribuídas ao fato de que, apesar das iniciativas e declarações terem sido tentativas de apaziguar um repórter ou outros envolvidos, as ramificações daqueles atos acabaram por tornar a crise ainda mais complexa, pois as informações prestadas eram incompletas, falsas ou enganosas.

A pesquisa permitiu ainda agrupar hierarquicamente, as três categorias de erro no qual incorrem os gestores em suas tentativas de se relacionar com a imprensa por ocasião de uma crise. O mais usual deles, presente em 43% dos casos é manifestar-se sem autorização, em geral desprovidos de compreensão, entendimento e conhecimento da cultura, procedimentos ou normas organizacionais. Apresentar dados incorretos, conflitantes ou confusos, baseados em informações inadequadas fornecidas por outros membros da companhia, constitui a segunda categoria, observada em 27% dos relatos. A terceira, com 22%, abrange o conjunto de iniciativas para mitigar a crise, as quais forma apreendidas de modo diferente.

³⁷ Do original em francês: “une erreur d’appréciation peut définitivement compromettre une démarche de communication. Or, la communication de crise – les relations de presse notamment – doit être maîtrisée car ses enjeux sont lourdes et, mal gérée, elle peut avoir des effets pervers, particulièrement néfastes pour l’entreprise.”

Na pesquisa de BARTON (1993), apenas 8% dos casos estudados decorriam de circunstâncias outras. A investigação aparenta confirmar os motivos pelos quais são numerosos os manuais e consultores na área. Igualmente, condensa alguns dos principais temores das organizações em tempos de crise. A imprensa apresenta-se relevante para a resolução das crises. Ao mesmo tempo, as relações da firma com a imprensa são dotadas de uma complexidade que ultrapassa as fronteiras e o controle empresarial. Interagir com a mídia requer integrar-se também com os demais *stakeholders* e tomar decisões em um ambiente marcado pela incerteza de dados e fatos.

Como é analisado no próximo capítulo, as relações com a imprensa são uma vertente das comunicações de crise organizacionais. Pensar o papel da imprensa nas crises envolve articulá-lo com as escolhas organizacionais para atender as questões dos jornalistas. Os dois fatores são interdependentes. Nesta parte do trabalho apresenta-se algumas considerações sobre a imprensa, a empresa e suas relações durante a crise à partir e desenvolvendo o exposto neste intróito. Primeiramente, discorre-se sobre o papel da imprensa em uma crise. A abordagem é seccionada em duas etapas distintas. Na primeira é colocada a empresa face à imprensa. Na segunda o tema é a mídia enquanto veículo de expressão dos *stakeholders* e como a empresa vivencia esta experiência.

O caráter da distinção é didático, para facilitar o entendimento. Em termos de realidade apresentam-se concomitante e até sobrepostas na cobertura de uma crise. O caso analisado posteriormente nesta dissertação permite um esclarecimento maior deste entrelaçamento. A presença dos *stakeholders* e outros tipos de comunicação é aqui introduzida, cujo tema é o próximo capítulo para elucidar a complexidade da questão. A seguir, são apresentadas algumas elaborações sobre a especificidade da mídia impressa no desenvolvimento de um período turbulento. No item seguinte, é abordada as relações empresa

e imprensa por ocasião de um acidente maior. Como último item são colocadas algumas restrições à idéia de transparência nas relações com a imprensa.

Um tipo especial de crise?

O papel da imprensa em uma crise é controverso. Tendo por base o trabalho jornalístico na divulgação e disseminação dos eventos, alguns autores consultados o entendem como uma variável principal na determinação de uma situação de crise (PINDSDORF, 1984; FOURNIER, 1985; TÔRTORELLA, 1989, LESLY, 1995). A relação contrária é também verdadeira. A imprensa é vista como mais um dos *stakeholders* da organização envolvidos na turbulência (PEARSON, MITROFF & HARRINGTON, 1996). Há ainda aqueles que entendem a presença da imprensa como sinônimo em si de crise (MEYERS & HOLUSHA, 1986; FUGEL, 1996). Às diferentes perspectivas correspondem abordagens distintas na relação entre empresa e jornalistas por ocasião dos chamados tempos difíceis para a organização.

Em comum, todas as visões afirmam que a imprensa pode precipitar uma crise, mas não resolvê-la. É o conjunto de ações e de comunicações da empresa que definem a intensidade e duração deste período. Dentre elas, o modo como se conduz perante a mídia define a cobertura, revelando a predisposição e as motivações da organização em superar o cenário. Em uma boa comunicação com a imprensa em tempos de crise, é fundamental responder a três questões essenciais: o que aconteceu, por que ocorreu e o que está sendo feito para resolver a situação. Hesitações em fornecer respostas podem ser interpretadas como sinal de confusão, inépcia, mentira ou incompetência, tornando a imprensa uma poderosa inimiga, a qual amplia ainda mais a crise para a corporação.

IRIVINE (1996), FOURNIER (1986), WESTHFALEN (1989), MITROFF em vários artigos e CORRADO (1994) entendem que uma empresa só realmente experimenta uma crise quando a sequência fenômenos que o fato detonador engendra encontram repercussão junto aos públicos externos. Para estes autores, a presença dos veículos de comunicação de massa como divulgadora dos problemas empresariais é o critério primário para afirmar como crise as dificuldades pelas quais passa a empresa. Nesta corrente, referências às problemáticas trazidas pelo meio interno são tidas como variáveis, cuja relevância as potencializa como crise ao interessarem a imprensa e, por conseguinte, ganharem divulgação exterior. No mais, o intestino das organizações é uma frente ser abordada para auxiliar a resolução da crise instaurada pela repercussão das mídias.

STURGES, CARREL, NEWSOM & BARRERA (1991) consideram a imprensa como um dos interventores em uma crise. Os autores não negam todavia sua peculiaridade. Segundo eles, os jornalistas têm pautas ou agendas para apurar informações que pouco ou quase nada se aproxima daquelas dos demais públicos. O elemento surpresa caracteriza a crise, como também a intervenção dos jornalistas. Enquanto surpresa, a empresa está despreparada e não dispõe de informações confiáveis. Vislumbra-se assim mais um paradoxo inerente às crises: não se sabe o que ocorreu, mas tem-se que informar prontamente, apaziguando ânimos, relatando atividades enquanto o nada é certo é a única certeza. Este adiantar-se às demandas é vital para manter o controle e romper o ciclo de especulações, meias-verdades e rumores que podem emergir através da imprensa pelas várias manifestações dos *stakeholders*.

A presença intensa da imprensa é uma das nove categorias de crise encontradas em MEYERS & HOLUSHA (1986). Os autores a denominam *public perception* ou 'percepção pública' em português. Como visto no capítulo anterior, os tipos de crise não são excludentes, podendo vários deles conviver em uma mesma situação. A inserção de uma crise em uma das classificações é didática e serve para indicar qual o fator em maior evidência durante o seu

desenrolar. As crises de percepção pública são assim aquelas que, por um fator detonador qualquer, repentinamente colocam a companhia no centro das atenções da mídia. Todas as práticas organizacionais e métodos de fazer negócios são analisados minuciosamente e questionados. A crise de percepção pública requer ações rápidas da empresa. Os autores entendem que este tipo de crise tem seus danos limitados por uma pronta reação organizacional.

MEYERS & HOLUSHA (1986) pressupõem uma imprensa hostil à empresa. A crise se apoia e se desenvolve na incapacidade e na inabilidade da organização em transitar junto à imprensa. A reação da organização é defensiva, apontam os autores, ao privilegiar em sua abordagem os sentimentos gerados no interior da empresa por ocasião de uma crise, como visto no capítulo três. A visibilidade não desejada interfere na capacidade da empresa de racionalizar e raciocinar sobre os eventos. A crise recebe o nome de percepção pública em razão das lacunas da comunicação da empresa darem vazão a especulações e a vozes alheias as quais constroem o evento. Uma crise de percepção pública muito pouco se apoia em dados oriundos da realidade. O molde é dado pelas interpretações de cada audiência sobre os acontecimentos colhidos e notificados pela imprensa.

Uma fórmula e muitas consequências

Uma fórmula que determina a cobertura da crise pela imprensa é apresentada por TAYLOR (1996):

Evento (isto é, ganância corporativa, egoísmo e ou irresponsabilidade) + relato das vítimas + críticas de terceiros = conclusões

Esta fórmula apresenta-se sobretudo reportagens e matérias nas quais a empresa reluta em abrir-se às questões da imprensa. PINSDORF (1987) corrobora esta fórmula e acrescenta que o papel dos jornalistas pode agravar a situação para a organização ao afirmar que a mídia pode exagerar e inflamar uma questão particularmente quando a corporação envolvida barra a ação dos jornalistas. As divergências entre organização e imprensa expressas por TAYLOR (1996) em sua fórmula e por PINSDORF (1987) respaldam a constatação de WESTPHALEN (1989) de que a lógica da empresa não é a mesma da imprensa.

A fórmula de TAYLOR (1996) refere-se sobretudo à imprensa sensacionalista. É neste gênero de jornalismo que melhor é evidenciado o caráter emoções suscitado por uma crise junto aos múltiplos *stakeholders* face a uma empresa que é em decorrência apresentada como somente comprometida com seus próprios interesses. A palavra dos especialistas confere veracidade às afirmações da reportagem. Esta constatação não isenta o chamado jornalismo sério, baseado em uma suposta imparcialidade, em oposição à idéia de jornalismo sensacionalista, de pautar-se nos sentimentos e expressões de incerteza, medo, raiva na construção de suas notícias em um contexto de crise. A diferença entre ambos é tênue, mas pode-se, a grosso modo, dizer que reside mais na reputação do veículo e o seu público-alvo, o qual determinam a linguagem da redação, do que no tratamento dado à informação³⁸.

Está além da proposta deste trabalho realizar um estudo sobre os fundamentos pelos quais a mídia tende a privilegiar as notícias com forte apelo emocional ou as divergências e aproximações entre os diversos tipos de jornalismo. À guisa de curiosidade informa-se que a cobertura do relato e questionamentos dos *stakeholders* em muitas ocasiões enquadram-se no que se denomina “estórias de vida” ou *color stories*, em inglês. Estas matérias originam-se de depoimentos de fontes que se sentem desinformadas e assustadas. Podem também fazer

³⁸ Uma visão mais detalhada das diferenças entre jornalismo sério e sensacionalista encontra-se em LAGE, Nilson. *Estrutura da Notícia*. São Paulo: Ática. 1998, 4 ed.

referências a atos de bravura e heroísmo numa conjuntura extrema e de perigo. As *color stories*, em última instância, dão o tom da cobertura de uma crise para a empresa. O seu forte apelo emocional determinam a gravidade ou não da crise, bem como eficácia, responsabilidade e ética da empresa durante e pós a emergência (TAYLOR: 1996).

É válido também mencionar, corroborando o exposto, uma das conclusões da pesquisa realizada por SINGER & ENDRENY (1987) sobre a divulgação de acidentes e dos riscos neles envolvidos. Realizada junto a quinze diferentes veículos noticiosos norte-americanos, dos quais é analisada uma amostra de 1.200 reportagens sobre diferentes acidentes, a enquete apura, entre outras constatações, que o enfoque é, em geral, as injúrias sofridas por pessoas em um contexto específico. Muito pouco ou quase nada, segundo os estudiosos, é dito sobre as estatísticas de incidência da confluência das condições que concorreram para aquela situação limite ou de benefícios advindos do uso intensivo e extensivo daqueles fatores ao longo dos anos e pelos mais distintos personagens.

Não só os danos a extensão de danos físicos e de vítimas determina a cobertura de uma crise. Como apresentado no capítulo anterior, no tópico “Muitos conceitos e quase nenhum consenso” ocorrências com um significativo percentual de sofrimento e perdas humanas e ambientais não fazem manchetes nem determinam uma cobertura intensa por um longo período. Outros critérios são também relevantes. PINSdorf (1987) alenca alguns dos mais significativos. Resumidamente, estes critérios referem-se ao local da ocorrência, quem são os envolvidos e a natureza do que aconteceu. Nota-se que estes critérios implicam em alto grau de subjetividade, podendo diferir de país para país e cidade para cidade, dentre outros. Um elemento comum é dado todavia pelo fato que em um contexto social específico, estes três fatores despertam particular interesse por referirem-se a expoentes do meio.

A localização exprime sua importância pelo conjunto de facilidades ou o papel que desempenha no cenário do contexto social. À guisa de ilustração, pode-se afirmar que a queda

de um avião na longínqua e quase desconhecida Amazônia é menos atrativo para a imprensa do que um outro acidente em um grande centro urbano, como a cidade de São Paulo. O exemplo dado pela autora, também referindo-se a ocorrências na aviação civil, este contraste é expresso em termos de um acidente no remoto pico *Andean* em oposição a um outro acontecido na capital dos EUA. A facilidade de acesso dos jornalistas ao sítio é outra relevante característica da localização. Os locais de maior acessibilidade atraem um número maior de representantes da imprensa do que terrenos remotos, de difícil transporte e acomodação.

Os indivíduos e as organizações envolvidas na crise são um segundo fator a determinar a intensidade da cobertura. Injúrias e danos a figuras socialmente proeminentes atraem uma atenção maior do que desconhecidos. O mesmo é válido para organizações, como será apresentado no tópico “A empresa narcisista em tempos de crise”, do capítulo “Espelho, espelho meu, há alguém mais bonita do que eu?”. Empresas com maior visibilidade junto a várias audiências conhecem uma cobertura mais intensa do que outras menos expostas.

A natureza diz respeito a já também referida idéia de excepcionalidade e alto-impacto do evento. PINSdorf (1987) salienta que algumas indústrias apresentam-se mais atraentes do que outras para a cobertura. Aquelas associadas a alto risco em suas operações ganham particular atenção. Mineração, aviação, energia nuclear, química são exemplos citados de setores cujas crises encontram, em geral, repercussão junto à mídia.

Um outro fator é introduzido por CARMONA, DUARTE & MACIEL (1998). Em artigo na revista especializada em jornalismo “Imprensa”, apontam que as fontes exercem um papel decisivo na decisão de repercussão de uma crise através das páginas dos jornais e revistas. Muitos dos casos que chegam às redações não são necessariamente apurados junto à empresa. São divulgados por *stakeholders*, cujos interesses particulares perpassam uma exposição negativa da empresa como técnica para a conquista de benefícios e acabam sendo abraçados pela reportagem. À guisa de exemplo, pode-se citar os grupos de pressão ambiental.

Denúncias de poluição em rios e mares pela ação de uma empresa específica são técnicas correntes destas entendidas com o objetivo de sensibilizar e até mobilizar uma maior parcela da sociedade em favor de suas causas.

Sob a perspectiva da empresa, a checagem da fonte primeira de informações sobre a ocorrência ou da denúncia é primordial para ativação das suas medidas para conter a crise. Esta relevância é bem ilustrada por MITROFF, PEARSON & HARRINSON (1996). No esquema criado pelos autores, a checagem da origem dos dados é a primeira medida a ser tomada. A acuidade da fonte e sua credibilidade precedem a decisão ou não de propriamente acionar as medidas de contenção de crises. Na opinião dos pesquisadores, origens dúbias ou suspeitas devem ser acompanhadas de um monitoramento mais intenso do meio exterior, mas não necessariamente da ativação dos procedimentos de gestão de crises.

O ciclo das crises e a cobertura da imprensa

Em termos do ciclo de vida da crise, a cobertura aparenta acompanhar a escalada dos eventos. Igualmente é um bom indicador de que seu epicentro já transcorreu. Dentre os seis indicadores de retorno à “normalidade”, O’ROURKE (1996) salienta a intensidade e o volume de notícias publicados. Segundo ele, uma crise aparenta beirar o término quando a imprensa tem poucas novidades, desdobramentos e desenvolvimentos sobre os quais relatar. As matérias sobre o fato saem da primeira página e das manchetes para ocupar algumas linhas das colunas internas. Em oposição DOUGHERTY (1992) localiza o pico da demanda jornalística nas setenta e duas primeiras horas após a ocorrência do fato detonador. Segundo DOUGHERTY (1992, p. 65), este período corresponde também àquele essencial para empresa se posicionar face aos eventos:

“Após as suas primeiras setenta e duas horas, você continuará a lidar com maciços volumes de informação, mas a não ser que seja um problema ainda não resolvido, você estará descendo a ladeira. Se você não chegou às suas audiências com a sua mensagem durante aquele prazo, há chances de que outras notícias, para não mencionar as demandas de seus públicos terão precedência.”³⁹

TUGGLE (1991, p.27) corrobora e complementa, ainda que aparentemente sem intenção, esta relação entre a quantidade de menções noticiosas e as fases de uma crise. É possível deduzir através de suas colocações que o ápice de uma crise equivale ao período de maior número de matérias publicadas. Ao mesmo tempo, evidencia uma das medidas essenciais para a supressão do evento nas páginas de jornais e revistas. Segundo ele, o desafio com o qual se confronta a empresa não é só uma cobertura negativa dos veículos jornalísticos, mas a extensão no tempo dessa cobertura:

“A chave para se lidar com mídia durante uma crise ou outra situação que gera cobertura não tentar influenciar a intensidade da cobertura, mas limitar sua duração.”⁴⁰

Intensidade versus duração

O princípio de TUGGLE (1991) pauta-se na inviabilidade de se evitar a presença mídia. O autor parece pactuar da concepção de LESLY (1995) para quem a empresa deve estar ciente de que a crise é uma legítima situação na qual tanto a mídia quanto o público têm direito de conhecer os fatos. A postura de TUGGLE (1991) é bastante comum entre jornalistas e profissionais da área de comunicação. Esta colocação encontra todavia interlocutores junto aos administradores. O volume de notícias é associado à inépcia da

³⁹ Do original em inglês: “After your first seventy-two hours, you still handle massive amounts of information, but unless it is an unsolved problem you should be on the downhill side. If you have not reached your audiences with your message within that time frame, chances are that other news, not to mention your publics’ concern will take precedence. That is why being prepared and carefully handling your most important public, is so important.”

⁴⁰ Do original em inglês: “The key in dealing with media during a crisis or anything else that generates coverage, is not to try to influence the intensity of the coverage, but work instead to limit its duration.”

instituição em resolver o problema. Estórias e ângulos diversos sobre uma crise incrementam o potencial de prejuízo à firma.

Não se pode afirmar que esta última visão e a de TUGGLE (1991) sejam totalmente excludentes. É possível argumentar que uma cobertura maciça, ainda que de curta duração, assemelha-se, em uma analogia, a um bombardeio em tempos de guerra. É rápida mas devastadora. A duração da presença da crise na imprensa intensifica ainda mais o potencial destruidor da crise para a companhia.

A imprensa enquanto inimiga

Na base da imprensa como inimiga está a empresa silenciosa. Calar ou omitir, até mesmo negar fatos, é a mais freqüente reação frente as investidas dos repórteres em tempos de turbulência. CORRADO (1996) aventa que a lógica desta opção repousa, em geral, na idéia de que os meios de comunicação de massas, se não “alimentados”, logo tendem a buscar outro assunto para “explorar”. A realidade tem, porém, demonstrado que esta não é a melhor das posturas.

Como uma bola de neve, o silêncio organizacional dá vazão à confusão e ao caos. A incerteza quanto a realidade e a extensão dos acontecimentos gera a proliferação de toda sorte de especulações, rumores, defesa de interesses particulares e contrários aos da empresa, além dos mais diversos oportunismos. Crescem as demandas por esclarecimentos, medidas e ações para superar o momento, bem como a identificação e punição de culpados, embora não se conheça ao certo quais as providências a serem tomadas e quais responsáveis. Ao mesmo tempo, indaga-se sobre o futuro, a amplitude das conseqüências para os direta e indiretamente envolvidos.

A esse respeito, devem ser consideradas as colocações de WESTPHALEN (1989, p. 28-29):

“Mutismo embaraçoso, dissimulação são na realidade manifestações da desordem na qual mergulhou a empresa. Estes movimentos de esquiva terminam por, em geral, em um resultado oposto ao visado: ao invés de acalmar o jogo, frustam a opinião, agitam a curiosidade das mídias.

(...)

Em período de crise, quando a demanda por informações se faz apressada, uma estratégia de escamoteamento revela-se por vezes agravante – o silêncio rende suspeito – quase sempre inútil – os segredos serão cedo ou tarde desvendados – sempre perigosa. A empresa perde o controle da informação e abre involuntariamente, a porta a todas as fofocas, a todos os rumores.”⁴¹

Responder prontamente às indagações da imprensa é apontada, pela maioria da bibliografia, como a alternativa para minimizar o impacto e a presença das vozes destoantes. Retomando as discussões apresentadas nos dois tópicos anteriores, DOUGHERTY (1992) enfatiza que esta postura é essencial nas horas que se seguem ao fato detonador. Segundo ele, as primeiras horas são vitais para estabelecer a amplitude da cobertura. É da articulação das comunicações de crise, sobretudo em sua vertente relações com a imprensa, com a capacidade técnica da empresa de levantar e mitigar problemas e soluções que depende a intensidade e a magnitude da reportagem. Este trabalho não se restringe todavia ao momento do impacto do fato gerador. As relações com a imprensa devem ser permanentes e constantes durante todo o período de turbulência. Para IRVINE (1996), a cada novo desenvolvimento da crise, a mídia sempre terá algo a reportar e a empresa, algo a mais a explicar ou justificar.

DILENSCHNEIDER (1988) e PINS DORF (1987) apontam um problema em relação relacionado à ansiedade da empresa em rapidamente informar a imprensa. Esta questão é vinculada à idéia de *appropriate openness*, discutida no tópico “A imprensa como aliada”

⁴¹ Do original em francês: “Mutisme embarrassé, dissimulation sont en réalité des manifestations du désarroi dans lequel est plongée l'entreprise. Ces mouvements d'esquive aboutissent souvent au résultat opposé à celui escompté: plutôt que de calmer le jeu, elles frustent l'opinion, émeuvent la curiosité des médias.
(...)

En période de crise, alors que la demande d'information si fait pressante, une stratégie d'évitement si relève parfois aggravante - le silence rend suspect - souvent inutile - les secrets seront tôt ou tard dévoilés - toujours dangereuse. L'entreprise perd la maîtrise de l'information, et ouvre bien involontairement, la porte à tous les bavardages, à toutes les rumeurs”.

deste capítulo. Segundo estes autores, divulgar rapidamente as informações nem sempre é a melhor alternativa. É preciso antes uma reflexão prévia de seus efeitos, sob pena de agravar ainda mais a crise. Este fenômeno pode fomentar novos problemas para a empresa. Muitas destas informações, como anteriormente visto, resultam de especulações e refletem um impulso de agir maior do que considerações sobre suas repercussões na mídia e, por extensão, junto aos demais *stakeholders*.

SUSSKIND & FIELD (1997), por sua vez, fazem restrições à concepção da empresa enquanto apta a favorecer-se junto à cobertura jornalística ao adotar uma postura pró-ativa, isto é vestir-se de fonte primária das informações. Indiferente à postura da empresa, SUSSKIND & FIELD (1997) sustentam que a imprensa enfoca os aspectos negativos, sejam as informações fornecidas ou não pela companhia. Com esta colocação almejam evidenciar que, em uma crise, a empresa não detém o controle do fluxo dos dados. Segundos SUSKIND & FIELD, a tentativa de controlar o fluxo caracteriza uma postura manipulatória que inviabiliza uma cobertura neutra..

A imprensa enquanto aliada

A exceção de SUSSKIND & FIELD (1997), nos livros e artigos consultados figura a idéia de que o controle do fluxo de informações pela empresa transforma a imprensa em uma aliada maior da companhia em situação de crise (WESTPHALEN, 1989). O controle ideal permitiria a empresa cooptar a imprensa e induzi-la a vir em seu auxílio, além de neutralizar as vozes dissonantes. A base sobre a qual esta noção se sustenta é a transparência nas suas comunicações com os jornalistas.

A transparência é um dos maiores desafios para a empresa em tempos de crise. Se, por um lado, chama a imprensa à cumplicidade ao dar provas de boa vontade e colaboração, por

outro requer uma organização confiante em si mesma, na imprensa e na capacidade de seus demais *stakeholders* em dar crédito à sua voz. É uma estratégia voltada ao longo prazo, pois no calor dos acontecimentos nem sempre os dois últimos públicos reconhecem o valor desta opção (WESTPHALEN, 1989). Ser transparente não significa fornecer dados sem importância ou que só atendam aos interesses da organização, bem como fazer comparações que minimizem o problema ou tendam a mascarar as conseqüências potenciais. É ater-se ao real, evitando fontes pouco confiáveis, ou pior, que sejam tendenciosas.

WESTPHALEN (1989) apresenta algumas restrições em relação à idéia de transparência nas comunicações de crise. Para a autora, o princípio carrega em si uma contradição e é ilusório. Ao deter o monopólio da informação, a empresa determina o teor das mensagens, o público aos quais se destinam e os canais pelos quais são veiculadas. Igualmente, a natureza de algumas crises determina a necessidade de sigilo em relação a algumas decisões. Estas necessidades chocam-se com uma perspectiva de “portas abertas” para a imprensa, moldando-lhe o caráter de ilusão. Uma vez detectadas as “zonas obscuras”, seja por vazamento de informações, seja por ausência de coordenação no processo comunicativo, a tendência é uma intensificação da cobertura referente a esses fatos.

O conceito de *appropriate openness* busca integrar elementos para julgar o teor, forma e meios adequados para a divulgação que respeitem a existência a necessidade de se manter as “zonas obscuras”. A idéia considera que a cultura organizacional, o tipo de produto, o mix de consumidores e a circunstância específica da crise determinam o grau de acesso aos fatos para cada caso. JOHNSON (1994) ilustra o conceito comparando as ações comunicativas de duas empresas norte-americanas distintas. Uma delas envolve o *Seafirst Bank of Seattle*, uma instituição bancária voltada para o varejo. A outra é protagonizada pela *Beckam Instruments - BI*, um fabricante de instrumentos científicos. A casa bancária viu-se em uma situação de emergência ao computar perdas da ordem de US\$ 125 milhões em razão da falência de um de

seus parceiros, uma instituição financeira de Oklahoma. O rapto de dois funcionários graduados em El Salvador determinou dias de muita tensão na *BI*.

A estratégia da *Beckman* para as relações com a imprensa foi a de revelar o menor número possível de informações. Em parte, esta postura se explica pela natureza do evento. Outra razão é a cultura da empresa, a qual espelha a essência do mercado onde atua. Os seus produtos são adquiridos primordialmente por instituições acadêmicas e agências governamentais. O setor é marcado pela inexpressiva exposição pública, conservadorismo e orientação para a técnica e tecnologia.

Minimizar quaisquer conflitos ou ações que beneficiassem os raptos respaldou a quase ausência de informações para a imprensa. Foram realizados apenas dois encontros com os jornalistas durante o seqüestro. A organização temia o assassinato dos funcionários. Posteriormente, foi negado as media acesso aos reféns libertados e sobre o valor do resgate. A justificativa foi evitar a invasão da privacidade dos seqüestrados e de suas famílias pelo jornalismo sensacionalista e especulativo. Outra razão apontada foi a de que, uma vez veiculado, o processo de negociação e a quantia paga poderiam inspirar outros atentados similares.

Em oposição à *Beckman Instruments*, o *Seafirst Bank of Seattle* adotou uma postura de estreito contato com a imprensa. Como maior e mais popular banco da capital do estado de Whashington, apresentava um perfil marcado pela grande exposição pública. Através de uma maciça divulgação do desenrolar da situação, manteve a reportagem sempre em dia com suas decisões, evitando a ocorrência de distorções na cobertura. As relações com a imprensa contribuíram para que rumores e informações imprecisas e contrárias ao banco fossem divulgadas durante o período crítico. Em consequência, foi mantida a confiança dos públicos na instituição.

A Imprensa e o Acidente Maior

Cryses é um software que simula a evolução de crises. Desenvolvido por uma firma européia, é destinado à elaboração e aperfeiçoamento de planos de contingência e treinamento de *crisis management teams*⁴². Em tempo real, a partir de uma emergência plausível segundo a natureza dos produtos e serviços de uma dada empresa, simula as possíveis consequências das decisões tomadas pela equipe. Sucessiva e concomitante são fornecidos *feed-backs* das ações engendradas e introduzidas outras variáveis que estas atitudes podem engendrar.

Cryses não é o único software existente voltado à gestão de crises. MITROFF, PEARSON & HARRINGTON (1996) desenvolveram um aplicativo destinado a auditar o grau de preparação, pontos forte e fracos de uma organização para enfrentar crises e desenvolver uma estrutura para superar estes momentos de turbulência. O que torna *Cryses* peculiar é a geração, na tela do computador, de reportagens televisivas no local do acidente, transmissões radiofônicas e notícias impressas. Em geral, as matérias privilegiam expressões de forte apelo emocional para caracterizar o incidente. Paralelamente, são estruturadas demonstrando credibilidade, embora apresentem meias-verdades, inexatidão, insinuações, desinformação ou informações incorretas (O'SULLIVAN: 1992).

A ênfase de *Crysis* na geração de noticiário sinaliza a relevância da imprensa no desenvolvimento das crises e em particular do acidente maior. A definição básica de acidente maior responde pelo interesse na sua cobertura. Enquanto fenômeno raro, de alto impacto no meio e, portanto, pleno em dramaticidade, preenche todos os critérios encontrados nos manuais e na prática para determinação do que é fato jornalístico. É uma das mais bem

⁴² *Cryses* é um produto da inglesa Crises Management Associates of St. Albans, uma software-house e firma de consultoria especializada em emergências. O software, embora já disponível no mercado, ainda encontra-se em fase de desenvolvimento. A meta do fabricante é customizá-lo para atender a diferentes segmentos industriais, observando também as especificações legais e culturais de cada país onde será lançado. Outra proposta é adaptá-lo para o treinamento jornalistas em como proceder durante uma crise. Neste último quesito objetivo básico é ensinar como e o que perguntar e responder e escrever a matéria.

acabadas traduções do conhecido jargão das redações o qual diz que se um cão morder um homem não é notícia, mas se um homem morder um cão tem-se uma manchete. A prática das redações encontra respaldo científico na pesquisa conduzida por SINGER & ENDRENY (1987, p. 13):

“ A mídia, nós descobrimos, enfatiza perigos que são relativamente sérios e relativamente raros; é esta combinação que lhes dá o impacto.”⁴³

Nesta pesquisa, SINGER & ENDRENY (1987, p. 13) também puderam determinar uma certa hierarquia de critérios condicionando a cobertura, as quais são similares às apontadas por PINSdorf (1984):

“Um perigo raro é mais noticiável que um comum; dadas iguais circunstâncias: um novo perigo é mais noticiável que um antigo; e um perigo dramático – aquele que mata muitas pessoas de uma só vez, repentina ou misteriosamente – é mais noticiável do que uma doença familiar de longa duração”.⁴⁴

CLARK (1986) atenta para o fato de que acidentes de grandes proporções engendram reações extrapoladas dos públicos e da imprensa. No calor dos acontecimentos, a ausência de dados e informações concretas moldam o evento, dando-lhe caráter e proporções superiores à dimensão real. Este efeito é ampliado por uma postura silenciosa e omissa da empresa. Neste último caso, cria-se um perfeito ciclo cumulativo e retro-alimentativo de expansão e intensidade outorgado à crise. À ausência de informações da empresa, a imprensa volta-se para os especialistas, as vítimas, as testemunhas as quais, por sua vez, também não dispõem das informações. As lacunas, em um crescente, fazem às vezes de combustível para mais investigações e matérias jornalísticas.

Pode-se afirmar com TORTORELLA (1989), que a noção de acidente maior enquanto uma crise para a empresa está intimamente ligada à cobertura jornalística do evento. Ao

⁴³ Do original em inglês: “The media, we found, emphasize hazards that are relatively serious and relatively rare; it is the combination that gives their punch.”

estabelecer como se relacionará com a imprensa por ocasião de uma tragédia, a organização determina a cobertura realizada e, por conseguinte, é co-autora da construção e ampliação da sua própria problemática. LESLY (1995, p. 149) alerta para o fato de que:

“Ao lidar com a mídia durante uma emergência, a maneira pela qual isto será feito é que vai determinar como a organização aparecerá aos olhos do público, bem como suas relações com a mídia desenvolver-se-ão durante os anos que se seguirão.”

Como visto no capítulo anterior, após um típico acidente maior, é desconhecida a dimensão dos danos e prejuízos para todos os afetados. Particularmente, para a empresa, o sentido de urgência em atender as demandas dos *stakeholders* enfrenta a realidade da ausência de informações sobre o acontecimento e seus possíveis desdobramentos. Um duplo paradoxo se insere na vida organizacional: o acidente maior demanda decisões rápidas sem o respaldo de dados que possam sustenta-las. Um erro de avaliação destas decisões, por sua vez, ramifica-se em outras questões às quais amplificam os problemas e podem comprometer a vida da companhia.

A estes paradoxos, a imprensa impõe um terceiro. É o de responder pronta e agilmente às suas indagações com transparência e objetividade. Suprema ambigüidade e desafio é a crise para a empresa e suas comunicações com a imprensa. Ao introduzir vozes plurais para opinar sobre o evento, propõem mais indagações e dúvidas para a empresa. Como questiona LAGADEC (1988, p.24-25):

“Dados difíceis de recolher e interpretar são gerados em alta velocidade. A situação é marcada por um irresistível efeito ‘bola-de-neve’: eis sempre mais informações, mais incertezas à medida que o acidente se desenrola. (...) O que fazer das hipóteses teóricas de última hora que podem brutalmente transtornar todas as referências assumidas? Como identificar o especialista competente na massa de especialistas que não param de se manifestar?”^{44,45}

⁴⁴ Do original em inglês: “A rare hazard is more newsworthy than a common one, other things being equal: a new hazard is more newsworthy than an old one; and a dramatic hazard – one that kills many people at once, suddenly or mysteriously – is more newsworthy than a long term familiar illness.”

⁴⁵ Do original em francês: “Des données difficiles à recueillir et à interpréter, sont générées à haute vitesse. La situation est marquée par un irrésistible ‘effet de boule de neige’: voici toujours plus d’informations, toujours plus d’incertitudes à mesure du déroulement de l’accident. (...) Que faire des hypothèses théoriques de dernière heure qui viennent brutalement bouleverser toutes les références admises? Comment repérer l’expert compétent dans la foule des spécialistes qui ne manquent pas de se manifester?”

À guisa de resumo e conclusão é pertinente a observação, à respeito do papel da imprensa em crises oriundas de acidentes industriais, de SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER & MIGLANI (1988, p. 291):

“Apesar da mobilização de enormes recursos da mídia, a cobertura dos eventos de uma crise é fragmentada, faltando dados objetivos e equivocada. Isto é causado pela tendência dos *stakeholders* em controlar a informação e por uma genuína falta de informações sobre as causas. Tais coberturas estendem a crise fazendo surgir mitos, alarmes falsos e superdimensionada percepção de danos.”⁴⁶

Críticas

SUSKIND & FIELD (1997, p. 248) manifestam algumas restrições sobre a ação e o papel da imprensa nas crises. Para os autores, o fórum de manifestações que a mídia oferece é limitado:

“Não há chances para esclarecimentos e correções. Perguntas e respostas são tão limitadas que tornam o diálogo impossível. As sutilezas da linguagem corporal e das expressões faciais não são percebidas. Livres da formalidade de um encontro cara a cara, os grupos partem para a agressão e o insulto. Para piorar as coisas, a mídia não é neutra e os jornalistas também tem pontos de vista. Editores seguem ideologias que devem ser levadas em conta.”

Não se pretende nesta dissertação prolongar-se na discussão sobre a objetividade jornalística. Nem tampouco discorrer sobre as idiossincrasias deste campo. Todavia, pode-se argumentar com BARTON (1993) e ADAMS (1992/1993) que a introdução das vozes plurais decorre do princípio jornalístico de balancear a reportagem. Este conceito estabelece que as várias vozes envolvidas devem ser ouvidas. O objetivo é propiciar um quadro amplo e completo para melhor informar e permitir ao leitor formar sua própria opinião sobre os fatos. Neste sentido, a cobertura da crise não teria por meta transformar-se em fórum para a

⁴⁶ Do original em inglês: “Despite the deployment of enormous media resources, coverage of crisis events is fragmented, lack objective data, and is equivocal. This caused by the tendency of stakeholders to control information, and by a genuine lack of information about causes. Such coverage extends the crisis by giving rise to myths, false alarms and heightened perceptions of harm.”

manifestação e resolução de conflitos. A presença de múltiplos atores decorreria apenas do bom jornalismo.

Expostas as limitações, BARTON (1993) e ADAMS (1992/1993) corroboram a percepção de SUSSKIND & FIELD (1997) da impossibilidade do controle das informações pela empresa. ADAMS (1992/1993) Chama a atenção para o fato de que a mídia não almeja a polêmica. A prioridade são os argumentos pró e contra. Na cobertura não há espaço para as várias tonalidades que o conflitos remetem. A neutralidade com a qual se reveste encontra também respaldo em TAYLOR (1996, p.14):

“Companhias experimentando uma crise devem esperar que os jornalistas da mídia impressa irem além da estória aparente e que investiguem a estória da companhia, tentando encontrar pistas que lancem luz sobre o porquê da ocorrência da crise. Eles não estão também procurando evidências que isentem você de procedimentos errados.”⁴⁷

À guisa de resumo deste capítulo cabe assim dizer que é a visibilidade, calcada no conjunto de ações e palavras da empresa, relatadas pela imprensa, que mitigam ou ampliam a crise. A imprensa revela-se *stakeholder* essencial na resolução da crise e dotado de particular característica. Ao mesmo tempo em que é um dos atores, é cenário e auxilia a dirigir espetáculo. Nas palavras de um consagrado jornalista brasileiro, ROBERTO POMPEU DE TOLEDO (1998):

"longe de ser espelho, tem forte participação na direção do espetáculo, ao definir o assunto ou que pessoa vão para a primeira página, sob que enfoque e com que ênfase"

⁴⁷ Do original em inglês: "Companies with a major crisis developing can expect print journalists to go beyond the breaking story and investigate the company story, trying to find footprints that shed light on why the crisis happened. They aren't searching for evidence that clears you of wrongdoing, either".

E AGORA? COM QUEM EU FALO?

*If anything is going to go wrong,
its going to be communications⁴⁸*

adágio popular entre relações públicas britânicos

Imprensa e stakeholders: um difícil casal

Comunicação de crise e relações com a imprensa em tempos de crise não se confundem. Embora inter-relacionadas e compondo um conjunto, compreendem realidades distintas. Em linhas gerais, comunicação de crise refere-se ao padrão e ao teor da comunicação estabelecido entre a empresa e seus distintos públicos antes durante e após uma ocorrência indesejável para a organização (FEARN-BANKS, 1996). Pelo conceito de *stakeholders* apresentado no primeiro capítulo, a comunicação de crise dirige-se aos públicos que podem ser afetados e que afetam a organização com suas respostas à crise no longo e no curto prazo.

As comunicações de crise guardam íntima relação com a opções organizacionais em termos de conhecer e interagir com seus *stakeholders*. As escolhas que determinam suas principais demandas e questões, estabelecem canais de contato e a especificidade das mensagens que envia para cada um deles impactam no desenvolvimento da crise. Como visto no capítulo dois, os *stakeholders* são constituintes essenciais em uma crise. É neste sentido

⁴⁸ Do original em inglês: "Se alguma vai dar errado, serão as comunicações"

que FOURNIER (1986) constata que responder apenas à imprensa não garante uma boa comunicação de crise. Embora quesito básico, não é o único a garantir o êxito ou fracasso organizacional no referente aos aspectos comunicativos. É preciso considerar as necessidades informativas dos demais públicos da organização.

Em FOURNIER (1986), cada um dos *stakeholders* apresenta interesses diferentes em relação à empresa. Em uma crise, todos devem ser atendidos, tendo em vista o seu impacto real nessas audiências vitais. A razão é a de que é através deles que a empresa se relaciona com o meio externo e assim garante a compreensão das suas iniciativas. Significativo para esta dissertação é o fato de a comunicação com os vários públicos também contribui para determinar o rumo e sentido da cobertura. É neste sentido que GONZÁLEZ-HERRERO & PRATT (1995) advogam que mitigar uma crise implica em primeiramente inteirar-se com os seus públicos. Esta interação pode reduzir o impacto de uma cobertura desfavorável. Não raro a imprensa baseia-se nas declarações dessas audiências para construir as matérias sobre o acidente. FOURNIER (1986, p. 18) é quem melhor expõe a complexidade inerente a cada uma e em suas combinações. Segundo a autora:

“no centro de uma crise, a comunicação e as relações com a imprensa podem ser a pior e a melhor das coisas. Face ao medo que as crises suscitem, elas fazem o papel de tranquilizantes, mas elas são ao mesmo tempo vividas como amplificadoras dos problemas. É sobre tal paradoxo que se constrói as comunicações de crise”⁴⁹.

Em razão de seu papel de fomentadora de novas dificuldades para empresa¹ na trajetória da superação da crise, é concedido ao jornalismo um status especial. Igualmente as mídias fazem juz a esta qualificação ao também tornarem-se porta-vozes da companhia na mitigação e superação da crise. Ao conceder a palavra a outros envolvidos no acidente, o noticiário revela ainda outras dimensões das comunicações de crise. Ao ouvir as vítimas, especialistas autoridades agências, governamentais, entidades civis, médicos, serviços de

⁴⁹ Do original em francês: “au coeur d’une crise, la communication et les relations de presse peuvent être la pire et la meilleure des choses. Face à la peur qu’éveillent les crises, elles font office de tranquilisant, mais elles sont en

resgate e políticos, dentre outros, desvelam os esforços comunicativos da companhia para afirmar-se junto aos seus *stakeholders*.

As comunicações crise superam o papel de firmarem-se junto aos seus públicos. São ainda ferramentas pelas quais a empresa constrói a coerência que a imprensa reproduz ao dar voz aos envolvidos e atingidos pela crise organizacional. Nesta construção, não se resume à interação com públicos diretamente ligados à sua atividade e sobrevivência. No item “as comunicações de emergência”, deste capítulo, são descritos alguns procedimentos fundamentais de comunicação para coordenar ações destinadas a aplacar os efeitos imediatos de um acidente maior. Estas comunicações envolvem comunhão com hospitais, médicos, corpo de bombeiros, polícia, serviços de resgates, dentre outros agentes municipais e federais. Enquanto *stakeholders* estes atores também atraem a atenção da imprensa e nela se manifestam, assim como as agências fiscalizadoras e regulamentatórias e os vários especialistas que se manifestam contra e a favor da corporação.

Na primeira parte deste capítulo, sob o pano de fundo da imprensa sempre presente para reportar as atividades da empresa, são apresentadas algumas razões pelas quais as corporações devem optar pela comunicação de crise e que estas não se reduzam apenas ao *trigger event*. No segundo item é mostrada uma possibilidade de ciclo de vida das comunicações de crise. O terceiro tópico discorre sobre o teor das mensagens dirigidas a cada um sob a perspectiva do acidente maior. Neste tópico é ainda demonstrada a dificuldade de se efetuar uma comunicação de crises eficaz, dada a quase impossibilidade de inventariar os *stakeholders* com os quais se comunicar. Por fim, é tratado o caso especial, já mencionado, das comunicações em situação de emergência.

A função das comunicações de crise

Nem sempre um bom trabalho operacional de resolução de um acidente maior garante à empresa uma recuperação da crise. É necessário que este acompanhe ações de comunicação. A recuperação ambiental pela multinacional Exxon na baía de *Prince Williams*, no estado norte-americano do Alasca, em razão do derramamento de óleo pelo navio *Exxon Valdez*, é citado por IRVINE (1996) como um caso exemplar. Segundo ele, o excepcional trabalho de limpeza da área foi solapado pela inabilidade da organização em desenvolver processos comunicativos adequados. Nas palavras de IRVINE (1996, p. 30):

“em termos de relações públicas, de relações com imprensa e de comunicação com a população do Alasca, sua ação foi um fiasco. Por esse motivo, ninguém ficou sabendo do ótimo trabalho que a administração e os empregados da empresa fizeram para tentar controlar os danos causados pelo derramamento. As pessoas ficaram com uma impressão muito negativa da empresa”.

A colocação da experiência da Exxon revela que as comunicações de crise não devem ser restritas ao período imediato pós acidente. Ao contrário, devem acompanhar toda a trajetória da crise respondendo a como e quando informações forem solicitadas e necessárias. Pode-se dizer que ainda hoje a multinacional Exxon é lembrada pelo acidente, sendo considerada até um caso clássico. Pouco ou quase nada é mencionado de suas ações feitas para a recuperação local. Em um resumo, o acidente com o cargueiro *Exxon Valdez* incluiu a empresa na lista das organizações que sucumbiram à tragédias que se fixaram na mente e no coração do mundo. Neste grupo figuram Union Carbide e o vazamento de gás na planta indiana da cidade de Bhopal, em 1984.

Não estar preparado em termos de comunicação corresponde a reagir à crise de modo não pensado e medido. É tempo de grande estresse para a empresa, seus públicos internos e externos questionam as decisões da alta direção e, em acidentes maiores, não raro funcionários e seus familiares reagem como se tivessem vergonha de seu trabalho, sentindo-se

responsáveis ou sendo apontados pela vizinhança como responsáveis. A crise gera ansiedade, estresse e culpa MITROFF (1988). Estes sentimentos extrapolam o meio interno para repercutir no exterior, em um movimento pendular onde a cada nova problemática trazida pela crise, exterior e interior se alternam em termos de intercâmbio de mensagens cada vez mais complexas.

Sob a aparente heterogeneidade de causas e desenvolvimentos, as crises apresentam este ponto em comum. Todas se manifestam como uma ruptura mais ou menos intensa do fluxo e do conteúdo estabelecido de comunicação entre os atores. Em seu lugar há o desconhecido, para o qual não existe referenciais. Frente ao inédito, buscam-se explicações sobre sua natureza e conseqüências. E mais, especula-se sobre as responsabilidades de cada envolvido: empresa, funcionários, dirigentes, sociedade, entre tantos. A conseqüências imediata é uma reorganização dos canais e a busca de um entendimento ou dotação de sentido a eventos para os quais não há mais referenciais. O objetivo último é restabelecer uma “normalidade” para pautar a ação, preenchendo um vazio instaurado. No referente às organizações empresariais, a compreensão deste processo e seus mecanismos é vital.

O ciclo de vida das crise, seu correspondente nas comunicações de crise e algumas implicações

STURGES, CARREL, NEWSOM & BARRERA (1991) subdividem as comunicações de crise em três amplos grupos. Cada um deles destina-se a atender um objetivo específico e, por esta razão, requerem distintas abordagens e ações. O primeiro deles é *instructing* ou instrução em português. Esta classe comporta as informações sobre como os públicos devem agir durante uma crise. Um exemplo são as informações sobre procedimentos para

evacuações. O segundo, *adjusting*, ou ajustamento, tem por meta permitir aos públicos enfrentar os aspectos emocionais da crise. O terceiro, *internalizing* – internalização – refere-se às informações absorvidas pelas audiências as quais são a base para o julgamento a longo termo da organização.

As classes vinculam-se aos ciclos de vida da crise. Embora todas as três estejam presentes durante o ciclo, a predominância de uma sobre as demais permite relacioná-la a uma fase específica. A internalização é encontrada sobretudo no pré-criSES com metas a pré-codicionar os públicos da posição da organização. Na iminência da crise, a ênfase é a comunicação dirigida para ajustar as respostas e comportamentos das audiências ao desejado. Durante o ápice, a tônica é o ajustamento e na fase de suspensão ou latência, retoma-se a internalização.

O ciclo de vida introduz, não raro, junto a um bom número de organizações a idéia de que minimizar as repercussões negativas a curto prazo, através da desdramatização dos eventos, é o objetivo das comunicações em tempos de crise. A lógica, segundo lhes atribui WESTPHALEN (1989), é que para estas corporações as pessoas reagem em função do momento. Por esta perspectiva, a noção é a de que, passado o seu impacto, o assunto tenda a ser esquecido. Este pensamento repousa, segundo CORRADO (1994) na crença do papel determinante das mídias na extensão do “ciclo de vida” da crise.

Reagir ao momento é um imperativo da crise. Ao mesmo tempo, uma dualidade se impõe. É talvez um dos maiores desafios que se impõem às comunicações de crise. Em uma comunicação de crise excelente, o teor das mensagens deve abranger não só as necessidades imediatas, mas também atravessar o tempo para minimizar os perigos de um ressurgimento da crise. Pensar as comunicações termos de mitigar danos a curto prazo equivale a tomar decisões para os problemas mais urgentes que a crise coloca. Por outro lado, a visão do futuro deve estar presente para a condução do processo de recuperação seja realista e definitivo.

As dificuldades impostas por essa necessidade de balancear entre presente e futuro degenera em mensagens ambíguas em um número significativo de casos. Em geral, esta ambigüidade se expressa e está relacionada à presença de vários indivíduos falando em nome da organização. PINSORF (1987, p. 45), em uma declaração irônica e bem humorada, expõe a problemática:

“Tenha certeza de que a companhia fala com uma única voz – alguém que é tranqüilo, centrado, articulado. (...) e toma decisões rapidamente, algumas vezes sem ter em mãos todos os dados.

Mensagens a semelhança das cabeças da hidra de Lerna – histórias conflituosas de muitas pessoas – não só confundem como implicam que a companhia não sabe o que faz. Tudo isto é muito difícil quando rapidez temperada pela acuidade é soberana.”⁵⁰

As observações de PINSORF (1987) reproduzem também as dificuldades já mencionadas nos capítulos precedentes sobre o que comunicar por ocasião de um acidente maior. Os dados que refletem a realidade e tem o efeito de abrandar as preocupações dos vários envolvidos são raridade. Ao mesmo tempo, comunicar-se torna-se um imperativo para apaziguar os sentimentos que uma crise de tal natureza engendra. Esta comunicação não deve restringir-se aos aspectos técnicos. Aconselha PINSORF (1987, p. 90):

“Quando uma questão torna-se inflamada e emocional, qualquer companhia engulirá publicamente sapos, justos ou injustos. Ne tentativa de acalmar a histeria, falar com genuína preocupação humana, demonstrando uma face humana tanto quanto uma face de negócios, e relatando os fatos, em alto e claro tom, freqüentemente ajuda.”⁵¹

Para cada ator uma comunicação específica

⁵⁰ Do original em inglês: Make sure the company speaks with one voice – someone who is cool, level-headed, articulate, (...) and can make swift decisions, sometimes on insufficient knowledge. Hydra-headed messages – conflicting stories from several people – not only confuse, but may they may imply the company isn't in command, doesn't know what it is doing. All this is difficult when speed, tempered by accuracy, is paramount”.

⁵¹ Do inglês original: When an issue becomes inflamed and emotional, any company will take public lumps, fair or unfair. Attempting to calm the hysteria, speaking to genuine human concerns, showing a humane as well as business face, and telling the fact, loud and clear, frequently helps.”

O alerta de PINSBORF (1987), embora possa ser entendido como universal, só encontra sentido se permeado pela noção de que cada público da organização apresenta interrogações específicas. Neste sentido, as colocações da autora constituem o pano de fundo sobre o qual erige-se as comunicações da empresa com os diversos atores envolvidos na crise. DILENSCHNEIDER (1988) e PEARSON & MITROFF (1993), dentre outros autores consultados, especificam que cada público demanda uma comunicação diferente em uma crise. Segundo DILENSCHNEIDER (1988), fatos e ênfases em distintas informações diferem de públicos para públicos. Em decorrência, alguns públicos devem ser mais intensa e prolongadamente informados, dentre os quais a imprensa merece destaque. DILENSCHNEIDER (1988, p. 280) exemplifica:

“Cada tipo de público demanda uma comunicação que pode diferir quanto aos fatos e as ênfases em determinados pontos. Igualmente, há diferenças na persistência de atenção de uns e outros em termos de duração. A imprensa deseja os fatos prontamente, como todos, diga-se. Os responsáveis políticos e as autoridades encarregadas da regulamentação se mostrarão atentas por anos eventualmente. O interesse dos empregados restará vivo igualmente durante um longo período (estudos demonstram que em decorrência que empregados vítimas de crises têm enormes problemas psicológicos após a tragédia).⁵²

A definição dos principais *stakeholders* é tarefa primeira na elaboração das comunicações de crise. MITROFF & PEARSON (1993), como apresentado no capítulo primeiro. O objetivo é determinar o papel que desempenharão em uma crise. MITROFF & PEARSON (1993) expressam a postura dos *stakeholders* em termos de desempenhos ou percepções arquetípicas. Por este termo designam sua caracterização como possíveis aliados, vilões, protetores, heróis ou vítimas da empresa e sua crise. O contrário é também verdadeiro. Distintos públicos passam a interagir com a organização como se esta fosse uma figura rotulada.

⁵² Do francês original: “Chaque type de public appelle une communication pouvant différer quant aux faits et aux accents mis sur tels ou tels points. De même y a-t-il des différences dans la persistance de l’attention des uns et des autres dans la durée. La presse veut les faits tout de suite, comme tous les autres d’ailleurs. Les responsables politiques et les autorités en charge de la réglementation se montreront attentifs pendant des années éventuellement. L’intérêt des employés restera vif sur une longue période également (des études montrent d’ailleurs que les employés victimes des crises ont d’énormes problèmes psychologiques après la tragédie).”

Embora as colocações de MITROFF & PEARSON (1993) possam ser entendidas como uma simplificação da realidade, são relevantes para introduzir a noção de que cada público demanda um tipo específico de mensagem. A complexidade com a qual se reveste a crise não permite que a um ator específico seja atribuído um único e específico papel. A sucessão de cadeias simultâneas de eventos que engendra, aliada aos sentimentos aflorados, permitem inferir que uma mesma entidade, inclusa a corporação, assuma figurações diferenciadas e concomitantes segundo o referencial e o instante da evolução da crise. Igualmente, esta última reproduz similar processo em relação aos seus públicos.

Esta primeira dificuldade é bem exemplificada por PEARSON & CLAIR (1998). Apontando as restrições de algumas abordagens cognitivas e psicológicas do fenômeno crise junto aos chamados públicos internos, PEARSON & CLAIR (1998, p. 62) escrevem:

“No caso de uma crise organizacional, quaisquer indivíduos que acreditam terem sido traumatizados pelo evento infortúnio podem ser considerados ‘vítimas’. Vítimas podem ser empregados os quais sofreram injúrias físicas ou psicológicas em decorrência da crise organizacional, e também podem ser os seus chefes, colegas, subordinados, ou outros que estão diretamente ligados às vítimas através da organização. Estes podem ser afetados pelas perdas dos empregados ou pela perda dos empregados.”⁵³

Corroborando este raciocínio, STURGES, CARREL, NEWSOM, BARRERA (1991, pp. 26-27) acrescentam e atentam para o fato de que as circunstâncias definem os *stakeholders* de uma crise. O seu desenvolvimento viabiliza ainda a entrada de outros públicos não previstos. Os autores argumentam que muitos destes públicos são criados pelas próprias crises, em direta relação com o modo pelo qual são afetados pelas decisões organizacionais para sobrepujar a situação. O conceito de *environmental nimbus*, ou “nebulosidade ambiental”, por eles definido, apresenta os mecanismos e a íntima relação entre ações corporativas e manifestação desta gama de incertos e desconhecidos grupos os quais se

⁵³ Do original em inglês: “In the case of an organizational crisis, any individuals who believe that they have been traumatized by the unfortunate event may be ‘victims’. Victims may be employees who have personally incurred physical or psychological injury from organizational crisis, and they may also be an employee’s boss, co-workers, subordinates, or others who are linked, firsthand, to the victim through the organization. They may be affected by the employee’s loss or the loss of the employee.”

com o modo como são afetados pelas decisões organizacionais para sobrepujar a situação. O conceito de *environmental nimbus*, ou “ambiente difuso”, por eles definido, apresenta os mecanismos e a íntima relação entre as ações corporativas e a manifestação dessa gama de incertos e desconhecidos grupos que se projetam em uma crise. A missão das comunicações de crise é, então, identificar esses grupos “difusos” e elaborar mensagens que melhor atendam a suas demandas. Nas palavras do autores:

“A tecnologia da comunicação fez do conceito de ambiente difuso uma realidade para a maioria das organizações, até mesmo para aquelas que se vêem como apenas ‘domésticas’. Mesmo a mais ínfima interação com o seu ambiente operacional pode emitir ondas de choque nesse ambiente difuso que resultam em sérias preocupações para a organização. Do mesmo modo, as atividades de grupos difusos, especialmente em um contexto global, que parecem não estar ligadas à organização, podem ter posteriormente um impacto ressonante em uma organização. (...)”

O potencial dos grupos difusos em influenciar a organização é suficientemente importante para assegurar que a política de comunicação inclua mensagens explícitas (aquelas que a organização pretende enviar) e implícitas (aquelas inferidas pelos públicos a partir das ações da organização).⁴¹

As dificuldades de estabelecer quem são os *stakeholders* e em que grau são afetados por uma crise organizacional, notadamente um acidente maior, são bem ilustradas por CLARK (1986). Referindo-se a uma experiência pessoal por ocasião do acidente na usina nuclear de Three Mile Island, em 1979, nos EUA, CLARK (1986, p. 06), escreve:

“Como relações públicas de uma indústria de doces há alguns anos, meu plano de emergência se centrava em torno de coisas como botulismo, vidro nos produtos e similares problemas potenciais. Mas nos primeiros estágios de Three Mile Island, eu me vi em campo, quatro milhas distante da usina nuclear, a favor do vento, ajudando a decidir fechar

workers, subordinates, or others who are linked, firsthand, to the victim through the organization. They may be affected by the employee’s loss or the loss of the employee.”

⁴¹ Do original em inglês: “Communications technology has made the concept of environmental nimbus a reality for most organizations, even those who regard themselves as ‘domestic only’. Even slightest interaction with its operational environment can send shock waves into the nimbus which may result in serious operational concerns for the organization. Likewise, group activities in the nimbus, especially those in global context which may seem unrelated to the organization, may eventually have a resounding impact on an organization. (...)”

The potential of nimbus groups to influence the organization is sufficiently important to make sure that the communication policy includes concern for both explicit messages (those the organization intends to send) and implicit messages (those inferred by the audience from actions of the organization).”

PEARSON & CLAIR (1998) reafirmam a impossibilidade de conhecer todos os *stakeholders* em uma crise. Para as autoras, o sentido de tempo, a intensidade e a tendência da cobertura da imprensa são os principais fatores a limitar o acesso aos vários públicos. Nas palavras de PEARSON & CLAIR (1998, p. 71):

“Frequentemente, no coração de uma crise, o acesso de uma organização aos *stakeholders* diminui por causa do elevado sentido de limitações de tempo e publicidade intensificada. A necessidade de imediatismo das respostas pode inibir a habilidade da organização em acessar *stakeholders*, e a ameaça da ‘cobertura má’ e a sua associação com culpa pode reprimir o apoio dos *stakeholders*.”⁵⁶

As comunicações de emergência

Nos pós-acidente, quando se instaura a emergência, a coordenação do processo comunicativo é vital. Uma boa comunicação entre os agentes envolvidos é base imprescindível para a superação dos pós-acidente e mitigação de danos e prejuízos. STOCKDALE & ROGERS (1987) definem comunicações de emergência enquanto informações públicas. Por esta noção, incluem todo o fluxo informativo gerado e transacionado pelas organizações encarregadas em responder a um desastre. Estas mensagens podem ser alertas e ordens de evacuação de localidades, estimativas oficiais de danos e vítimas ou ainda inventários e requisição de recursos e equipamentos.

EMON é a sigla empregada pelos autores para referir-se ao conjunto de instituições envolvidas na mitigação de uma emergência. EMON é a abreviação de *emergent multi-organizational networks*. Em português, equivale a “rede multi-organizacional” de emergência. Por ser termo consagrado na literatura e prática na área, a sigla EMON é usada neste trabalho toda vez que se fizer referência às entidades oficiais ou não encarregadas de

⁵⁶ Do original em inglês: “Frequently, in the heart of a crisis, an organization’s access to stakeholders diminishes because of a heightened sense of time limitations and intensified publicity. The immediacy of response needs may inhibit the organization’s ability to access stakeholders, and the threat of ‘bad press’ and guilty by association may stifle stakeholder support.”

funções no contexto em estudo. Fazem parte da EMON, dentre outras, hospitais, polícia, bombeiros, corpo de voluntários civis, empresa, agências federais e municipalidade.

Uma má comunicação pode contribuir para agravar a emergência e incrementar a severidade dos acontecimentos. Uma comunicação pobre viabiliza que pessoal e recursos adequados não sejam direcionados para sanar a emergência. Em um cenário pessimista é capaz de colocar em risco a vida daqueles que ocorrem para resolver o problema e até causar mais vítimas. SOOD, STOCKDALE & ROGERS (1987) apontam cinco problemas que podem comprometer esse gênero de comunicação. O primeiro deles é a surpresa em relação ao número e diversidade dos atores que respondem, a inabilidade em interagir com esta pluralidade de receptores é o segundo. O quarto compreende a, ambigüidade de coordenação e o ultimo abrange as relações não planejadas com a imprensa.

Sobre este último item, SOOD, STOCKDALE & ROGERS (1987) revelam que as várias organizações envolvidas sentem-se inseguras com a presença da imprensa. Em geral são incertas em como relacionar-se com os jornalistas. Um acidente maior pode também engendrar uma percepção da mídia como intrusiva, abusiva e obstrusiva dos trabalhos de resgate. Embora se refiram a desastres naturais, os autores fornecem um bom exemplo dos conflitos que podem surgir entre imprensa e as organizações em trabalho durante emergências. Relatando o caso do terremoto de 6.7 graus na escala Richter que abateu a cidade Coalinga, no estado norte-americano da Califórnia, em 1993, SOOD, STOCKDALE & ROGERS (1987, p. 32) observam:

“Muitas instâncias de antagonismo entre os membros do EMON e a imprensa foram observadas no desastre de Coalinga. Estes conflitos centravam nos helicópteros e aviões da mídia sobrevoando o espaço aéreo de Coalinga e nas numerosas demandas da imprensa para ter acesso aos severamente feridos e à área interditada, na qual oficiais de polícia os delimitavam usando cães policiais.”⁵⁷

⁵⁷ Do original em inglês: “Several instances of antagonism between EMON members and the news media were observed in Coalinga disaster. These conflicts centered on external media’s plane and helicopters using air space over Coalinga and on numerous new media demands for access to the severely damaged and cordoned-off downtown area, which sheriff’s officers fenced off by using police dogs.”

Em acidentes maiores padrões de má comunicação são freqüentes junto à empresas bem ou mal preparadas. Mensagens ambíguas são uma das mais comuns ocorrências. Por ambigüidade entende-se a transmissão incompleta ou insuficiente para a pronta ação dos atores envolvidos. QUARANTELLI (1988) explica este fenômeno atribuindo à necessidade da organização em se relacionar com interventores desconhecidos:

“Subitamente, deve-se comunicar com pessoas que não se conhece – fato ao qual se deve somar todos os problemas inter-organizacionais (e intra-organizacionais, entre as equipes que se revezam de uma maneira mais complexa que o ordinário). Este problema é uma das maiores surpresas das pessoas que trabalham em desastres: eles comentam como se sentiram surpresos de ver todo tipo de grupo chegar ao local (eles se perguntavam de onde poderiam ter saído!). Eis qualquer coisa de inusitado: organizações que não se conhecem terão de trabalhar juntas.”⁵⁸

QUARANTELLI (1988) aponta algumas restrições do que concerne à coordenação em emergências. Para ele, uma perfeita coordenação é impossível. O excessivo número de entidades presentes na mitigação do fenômeno é o principal empecilho. Isto porque, para este pesquisador a idéia de coordenação perpassa a de controle total da situação pela organização.

Nas palavras de QUARANTELLI (1988, p. 333-334):

“É preciso também dizer que é impossível ter uma coordenação excelente em um desastre de grandes proporções. O melhor que se pode esperar ter é um bom grau de coordenação. Em um desastre de grandes proporções, se produz, com efeito, a convergência de um grande número de organizações, em todos os escalões: comunal, regional, nacional, muito freqüentemente, internacional. (...) A idéia de que é possível controlar totalmente todas estas entidades é um absurdo. Certo, a coordenação é uma boa preocupação, mas é preciso ser realista e razoável nas suas ambições. *A coordenação não é o objetivo de um desastre, a meta é administrar o problema.*”^{59 60}

⁵⁸ Do original em francês: “Tout d’un coup, on doit communiquer avec des gens qu’on ne connaît pas – ce à quoi il faut ajouter tous les problèmes inter-organisationnels (et intra-organisationnels, entre les équipes qui se relaient de façon plus complexe qu’à l’ordinaire). Ce problème est l’une des plus grandes surprises des gens qui ont eu affaire à des désastres de grande ampleur: ils disent combien qu’ils ont été surpris de voir toutes sortes de groupes arriver sur les lieux (ils se demandaient où ils pouvaient tous sortir!). Voilà encore quelque chose d’inhabituel: des organisations qui ne se connaissent pas vont devoir travailler ensemble.”

⁵⁹ Do original em francês: “Il faut aussi dire qu’il est impossible d’avoir l’excellente coordination dans un désastre de grandes proportions. Le mieux que vous pouvez espérer avoir, c’est un degré de bonne coordination. Dans un désastre de grandes proportions, il se produit en effet une énorme convergence d’organisations, à tous les échelons: communal, régional, national, très souvent international(...) L’idée que l’on peut totalement contrôler toutes ces entités est une absurdité. Certes, la coordination est une bonne préoccupation, mais il faut être réaliste et raisonnable dans ses ambitions. *La coordination n’est pas le but dans un désastre: le but, c’est de gérer le problème.*”

O dilema das comunicações de crise

Uma visão interativa das comunicações de crise é realizada por PEARSON & CLAIR (1998). Para as pesquisadoras, as crises combinam fatores psicológicos, político-sociais e técnico-estruturais. As comunicações de crise teriam no âmbito de cada uma destas funções, respectivamente, o papel de acalmar e reconstruir os princípios pelos quais os indivíduos se guiam, introduzir novos valores e crenças, e auxiliar na prevenção de próximas ocorrências.

Segundo PEARSON & CLAIR (1998, p. 72):

“Da perspectiva psicológica, partilhando informações sobre as causas, consequências e estratégia para sobrepujar uma crise, uma organização pode facilitar a reconstrução dos princípios fragmentados através da redução da auto-recriminação e revertendo receios de desamparo. Da perspectiva sócio-política, partilhar informações pode levar a novos valores e crenças os quais podem reverter a falência da ordem social causada pela crise e da perspectiva tecnológica-estrutural, disseminar informações pode ajudar *stakeholders* a melhor entender, preparar-se e lidar com os perigos potenciais da tecnologia.”⁶¹

A postura de PEARSON & CLAIR (1998) encontra restrições nas discussões apresentadas ao longo deste capítulo. Face à urgência em se comunicar, a multiplicação dos *stakeholders* emersos da ‘nebulosa ambiental’, a inexistência de informações concretas em meio ao volume crescente de dados disponíveis, um dilema crucial eclode para a empresa. Irônica e paradoxalmente é a própria comunicação de crises. Dúvidas sobre o que, como e o porquê comunicar enraiza-se no âmago da empresa. A corporação deve buscar a transparência, mas esta é limitada pelo *appropriate openness*. Tampouco pode fornecer aquele diagnóstico preciso, seguro e definitivo do que ocorre e ocorreu.

⁶⁰ Grifos originais do autor.

⁶¹ Do original em inglês: “From the psychological perspective, by sharing information about the causes, consequences, and coping strategies regarding a crisis, an organization may facilitate reconstruction of individuals’ shattered assumptions by reducing self-blame and reversing fears of helplessness. From the social-political perspective, sharing information may lead to new values and beliefs that could reverse the breakdown of social order caused by the crisis and from the technological-structural perspective, disseminating information can help stakeholders to better understand, prepare for, and cope with the potential dangers of technology.”

Navegando na incerteza, a empresa não pode apontar, nem assumir-se totalmente responsável. De mesmo modo, não pode engajar-se solenemente em promessas de transformação ou abandono dos sistemas afetados. A crise se insere em contextos amplos, em rupturas aceleradas. Ninguém dimensiona sua real extensão e dinâmica dada a ambigüidade que engendra. LAGADEC (1992) é enfático na sua posição de que a essência da crise é colocar em questão as referências dos atores. Segundo ele, envolvidos e observadores não se expressam sem incorrer na possibilidade de erro. Para ele, a perda dos parâmetros torna clichê os conselhos sobre expressar-se com transparência.

Para LAGADEC (1992), em uma situação de crise, todo ato, toda tomada de decisão é exposta ao exame crítico. Nestes cenários, a essência é a humildade. Ninguém está acima de ter sua postura sob análise, embora esta seja uma forte tendência. As comunicações de crise da empresa, com suas metas e ambições, enquadram-se neste cenário. Criticadas e examinadas findam por não cumprir aquilo que se propõem. Para este pesquisador, embora imprescindível, as comunicações de crise são também fonte de mais dor para as corporações. Em um mundo paradoxal, é mais uma faceta das suas contradições e dualidades. Uma face, a qual a imprensa, na cobertura de uma crise jamais deixa de evidenciar.

“ESPELHO! ESPELHO MEU, HÁ ALGUÉM MAIS BONITA DO QUE EU?”

*Quando os empresários começam a pensar
em utilizar-se da mídia para se comunicar,
tendem a perder de vista as razões pelas quais
eles mesmos, como cidadãos e consumidores,
ouvem ou lêem notícias.*

Joelmir Betting, jornalista

Um tipo específico de organização é particularmente afetada pelas crises. Sua natureza e moldes de se relacionar com o meio exterior as expõe com maior vulnerabilidade às consequências de um acidente maior. PAUCHANT & MITROFF (1992) as denominam de *crisis prone organisations*, ou em português, “organizações propensas a crises”. Dentre elas pode-se extrair um sub-tipo específico, cujo caráter peculiar de relações com o ambiente externo permite que se adote a nomenclatura de “organizações narcisistas” para denominá-las. O termo narcisista remete à definição popular a qual relaciona o amor a si próprio em excesso à uma interação egoísta com o mundo.

O vocábulo “narcisista” não é desconhecido em administração. Está presente nas abordagens que tentam explicar o comportamento organizacional através dos recursos da psicologia e da psiquiatria. O narcisismo é em geral tomado na acepção freudiana. SCHWARTZ (1987) explica que a organização narcisista fantasia viver no centro de um mundo que a idolatra. Ela se entende perfeita e o ambiente que a rodeia é uma projeção de suas próprias crenças. O exterior só existe para reafirmar suas próprias criações interiores. Por

ser perfeita é amada e é idolatrada por ser perfeita. O ambiente apresenta-se assim enquanto protetor e respaldo de suas opções. Estas organizações vivem a idéia de que o mundo existe para lhes servir e deslumbrar-se com sua performance. Para a empresa narcisista, não há interação com o meio. Em seu lugar estabelece-se uma relação de adoração de todos em relação às mensagens que emana.

Em uma das versões do *onion model*, MITROFF (1989) e PAUCHANT & MITROFF (1992) apontam que no âmago das empresas não preparadas para uma crise prevalecem fatores que lhes reduzem a habilidade de enfrentar realidades complexas. O narcisismo e uma postura centrada em si mesma, na acepção psicológica, lideram a listagem elaborada pelos autores das principais características dessas organizações. Sentimentos de grandiosidade, onipotência e autoritarismo acompanham e complementam esses traços. Face ao acidente maior, ou qualquer outra crise, a reação usual dessas empresas é a negação da responsabilidade e, se possível, a sua transferência para terceiros.

A expressão desses traços manifesta-se nas crenças e suposições, o elo que recobre e protege o íntimo. MITROFF (1989) as apresenta como racionalizações ou falácias. Há, assim, a falácia da excelência, traduzida na afirmação de que organizações bem administradas são imunes a crises. Outra delas refere-se ao destino. Acidentes, em organizações bem administradas, acontecem e são obras do inesperado, já que, perfeitas, essas organizações detêm o controle completo de suas operações.

As organizações narcisistas entendem-se abaixo só de Deus. Para elas, os desastres são atos divinos sobre os quais não possuem controle (PAUCHANT & MITROFF, 1992, p. 96-97). Uma terceira racionalização ou falácia aponta que uma boa visibilidade não é afetada se acontecem crises, já que tradicionalmente a corporação controla os meios e as mensagens. Essas referências permeiam a estrutura existente para enfrentar as crises. Em geral, as organizações narcisistas declinam de planejamento e implementação de recursos para fazer

face a tempos de exceção. O elo mais visível, então, são os mecanismos existentes, acionados durante uma crise.

Embora a obra de CAHEN (1990) seja destinada a um fim pragmático, podendo ser considerada um manual de comunicações, apresenta a vantagem de referenciar o papel da comunicação em uma estrutura muito similar à do *onion model*. A sua “pirâmide de cristal” não faz relações com um tipo específico de organização, todavia contextua a relevância da natureza da empresa para a determinação de suas opções comunicativas em sua interação com meio. O cristal a que se refere na nomenclatura é uma alusão à noção de cristalino, cujo sentido é o de límpido e transparente. O autor tem na exposição a intenção de esboçar um modelo ideal de comunicação e organização no qual prevaleçam a consistência e a coerência, bem como a conexão entre as suas quatro camadas constituintes.

No topo da “pirâmide de cristal” estão as atividades. Representam o que é visível em termos de ações da empresa, ou, na analogia do autor, a ponta do *iceberg*. As atividades podem ser desligadas do corpo da pirâmide, transformando-se, em mais uma analogia, em bolhas de sabão, as quais são, nas palavras de CAHEN (1990, p. 41):

“brilhantes, sim, cheias de cores, talvez, mas totalmente ocas, sem substância. E, pior, frágeis, sujeitas a serem estouradas por um toque qualquer e sempre ao sabor de qualquer brisa.”

A segunda camada é constituída pela atitudes. As atitudes são definidas como o cimento relacionando as atividades à política empresarial. As atitudes compreendem a essência pela qual cada indivíduo na companhia e esta, como um todo em relação às suas partes, apresentam posturas coerentes com o que a organização deseja demonstrar. Segundo CAHEN (1990, p. 41):

“As atitudes são o que as pessoas percebem de forma quase **subliminar** – as atividades, elas podem **ver**.”⁶²

⁶² Grifos originais do autor.

O terceiro e o quarto segmentos são formados pelas políticas e pelas filosofias, cuja noção intuitiva remonta às camadas mais internas do *onion model*. Aprofundar-se nestas duas últimas questões não é objeto deste trabalho. A sua colocação é pertinente para caracterizar a organização sobre a qual se pretende tecer algumas considerações em relação ao seu processo comunicativo por ocasião de uma crise. A escolha de CAHEN (1990) pode parecer imprópria para apresentar conceitos há muito debatidos no campo da administração por pesquisadores reputados. A opção foi motivada para acentuar um traço destacado na introdução desta dissertação. Com suas analogias e linguajar simples, o autor possibilita uma aproximação inicial, ao leigo, de noções de grande complexidade para os estudiosos da teoria das organizações.

O vínculo entre as noções de CAHEN (1990), MITROFF (1989) e PUCHANT & MITROFF (1992) descritas é encontrado em FEARN-BANKS (1996) e KUNSCH (1997; 1997a), ao apresentarem os quatro modelos desenvolvidos por James Grunig e Todd Hunt⁶³, que caracterizam historicamente área de relações públicas. KUNSCH (1997) esclarece que o termo relações públicas em Grunig & Hunt refere-se ao conjunto de planos e práticas adotados para todas as comunicações entre uma organização e seu público. O terceiro desses modelos é o assimétrico de duas mãos. Essa denominação decorre do fato de empregar ferramentas tais como pesquisas e propaganda para detectar e desenvolver junto aos públicos visados mensagens motivadoras e persuasivas favoráveis à empresa, mas não necessariamente aos dos *stakeholders*. O modelo é assim definido como manipulatório e egoísta, ao visar somente os interesses da companhia.

KUNSCH (1997) aponta a vigência do modelo assimétrico a partir da Primeira Guerra Mundial. Essa colocação é, por extensão, corroborada e mais bem desenvolvida em

⁶³ Em seu trabalho, Kunsch apresenta James E. Grunig, professor da Universidade de Maryland, como um dos maiores teóricos das relações públicas do mundo. Todd Hunt é da Universidade de New Jersey. Os quatro modelos citados são extraídos da obra GRUNIG, J. & HUNT, T. *Managing public relations*. New York : Rinehart & Winston, 1994.

TORQUATO (1992, p. 234). Foi diante dessa concepção de passividade do meio externo que as comunicações foram entendidas como ferramentas auxiliares, das quais as empresas disporiam ou não, segundo os objetivos.

“Os últimos 50 anos foram férteis na produção de um modelo comunicativo-publicitário para servir à ideologia de consumo. Esse modelo tem sido o responsável pelo lançamento de produtos, pela expansão das vendas, pela multiplicação dos negócios e pelo aumento crescente dos lucros.”

Embora não estabeleçam relações com o trabalho de Grunig & Hunt, SUSSKIND & FIELD (1997) corroboram a idéia de assimetria de duas mãos. É expressiva a irônica passagem de na qual se lê (SUSSKIND & FIELD, 1997, p. 230):

“Dê ao público um número suficiente de imagens de água cristalina, aves marinhas e paisagens, tudo com o logotipo da empresa, e o público vai comprar sua proposta.”

Em particular, SUSSKIND & FIELD (1997) evocam a ação assimétrica de duas mãos nas relações entre empresa e imprensa. Essa perspectiva encontra respaldo em PINSdorf (1987), CORRADO (1994) e DIAS (1994). Para este último, esse tipo de empresa é um agente cuja expectativa é a de poder manipular os meios de difusão jornalística em seu favor, através da inserção de notícias que lhe são efetivamente positivas e de seu interesse, e não aquelas consideradas efetivamente de interesse jornalístico. Do ponto de vista dos jornalistas, o autor afirma que a percepção é a de que a empresa está sempre tentando “vender-lhes” algum “produto” e/ou ocultar informações relevantes. SUSSKIND & FIELD (1997, p. 228) argumentam que essa prática caracteriza o entender a imprensa como um veículo para:

“insinuações em vez de informações, um divulgador de aparência e não de conteúdo.”

Está além da proposta desta dissertação discutir o conceito de imagem e suas implicações. É válido todavia apresentar, para melhor esclarecer a concepção de comunicações da empresa narcisista, a colocação de SUSSKIND & FIELD (1997).

SUSSKIND & FIELD (1997, p. 226) explicitam, como os demais autores citados o fazem em suas obras, que a meta básica do modelo é a criação de uma imagem positiva da firma:

“As empresas e as instituições políticas freqüentemente acreditam ser capazes de manipular ou controlar a imprensa. Para elas, o contato com a mídia significa divulgar as informações que lhes interessam. As pessoas que tomam decisões parecem não considerar a comunicação de duas vias, na qual as instituições exercem influência, mas também estão abertas a influências. A criação da sua própria imagem é a sua prioridade número um. As preocupações ou interesses reais do público são deixados de lado. Para que se possa manter uma boa imagem, as relações com a mídia deixam de ter seu papel para a criação de um consenso sendo definidas apenas em termos dos interesses da empresa. Tradicionalmente, as relações com a mídia são estabelecidas de forma que a empresa tenha controle sobre as notícias.”

A empresa narcisista em tempos de crise

A visibilidade conquistada em razão das suas práticas comunicativas agrava a crise para a empresa narcisista. BARTON (1993) sugere que grandes companhias, bastante conhecidas, tendem a ter o seu nome lembrado ou associado com uma crise vivida com maior freqüência do que firmas pouco afeitas à exposição no meio ambiente externo. Nas palavras de BARTON (1993, p. 67):

“Para sintetizar, qualquer organização cuja reputação vá além das fronteiras da localidade na qual está instalada tem a responsabilidade gerencial obrigatória de se exercitar e se preparar para uma crise. Assim como suas maiores contrapartes, os negócios locais podem sofrer e sofrem os danos de uma crise. Muitas evidências indicam a ocorrência de grandes e permanentes danos para os lucros e a reputação das organizações reconhecidas além do raio de algumas milhas. Se o seu nome é bem conhecido por muitas pessoas, você é mais vulnerável a persistentes coberturas jornalísticas negativas e à crescente vigilância de órgãos reguladores, como a imprensa, grupos ativistas civis, e outros”.⁶⁴

LAGADEC (1991) aponta que não é raro a imprensa informar a empresa sobre um acidente maior. Esta vê-se surpreendida e em choque. Compreende que experimenta um

⁶⁴ Do original em inglês: “To summarize, any organization whose reputation extends beyond traditional ‘hometown’ borders has a compelling management responsibility to rehearse and plan for a crisis. Although their larger counterparts, local business can and do suffer irreparable harm from crisis, much evidence suggests that far more lasting damage to reputation and profit is incurred by organizations whose recognizability extends beyond a few miles’ radius. If your name is well-known to more people, you are more vulnerable to lasting negative press and increase scrutiny by regulators, news organizations, citizen activist groups, and others.”

contexto no qual não detém o controle das informações. Em um nível mais profundo, assegura-se de que a noção pela qual pautava suas ações comunicativas com o exterior é falaciosa. Remetendo-se aos dirigentes da organização, LAGADEC (1991, p. 177) explica:

“É preciso compreender o choque que aquilo pode representar para um executivo. Ele sempre se disse que nada de verdadeiramente grave poderia ocorrer: que, se ocorresse um problema, ele decidiria, em comum acordo com a equipe de direção, o que seria conveniente dizer, quando, para quem e sob qual forma. E eis que o mundo inteiro está virado: é a mídia que o informa, ele é reduzido a solicitar-lhe informações. O ato final de sua ‘entrada na guerra’ é, de qualquer maneira, uma humilhante capitulação.”⁶⁵

WESTPHALEN (1989) afirma que o questionamento imposto pela imprensa é entendido como uma agressão à firma, a qual desenvolve processos comunicativos destinados a fazer a defesa da organização. Implícita a essa postura reside a idéia defendida por FOURNIER (1996) de a empresa entender-se e portar-se como vítima de acontecimentos que lhe são alheios. LAGADEC (1991) justifica essas reações aludindo ao fato de que o modelo de comunicação com o exterior da empresa é construído a partir de experiências cujo fundo é o desconhecimento real do mundo da imprensa. Em decorrência, a empresa encontra-se despreparada, o que a leva a cometer ainda mais erros na sua relação com a imprensa. PINSdorf (1987) e LAGADEC (1991) enfatizam que a consequência é a cobertura voltar-se contra a empresa, iniciando um círculo vicioso de acusações mútuas no qual predomina a omissão e o discurso defensivo da corporação.

Ainda em consonância com a idéia de empresa narcisista e da perspectiva de MITROFF (1989) e PAUCHANT & MITROFF (1992) em uma situação de crise, SUSKIND & FIELD (1997) salientam que essas companhias, em termos de relacionamento com o meio exterior em geral, tendem a fechar-se em si mesmas, restringindo o acesso a documentos, não assumindo erros e responsabilidades, refutando ou contra-atacando as acusações que lhe

⁶⁵ Do original em francês: “Il faut comprendre le choc que cela peut représenter pour un responsable. Il s’est toujours dit que rien de vraiment grave ne pouvait survenir: que, s’il y avait un problème, il déciderait, en commun accord avec l’équipe de direction, de ce qu’il est convenant de dire, quand, à qui et sous quelle forme. Et

são feitas. A esse respeito, LAGADEC (1991) acrescenta o receio, uma vez que as relações com a imprensa não se pautam no conhecimento mútuo, de que um erro de informação da empresa ganhe proporções acima da sua realidade, abrindo precedentes para especulações as quais não são retratadas pela imprensa em caso de publicação de inverdades. Refletindo como se fosse o decisor em relação à sua interação com a imprensa, escreve LAGADEC (1991, p. 185):

“Eu sou o único dos dois que terá contas a apresentar: se cometer um erro, dramatizar as reportagens e agravar a crise: se o jornalista erra, o esquecimento virá oportunamente fazer desaparecer seu grosseiro erro – tanto ao nível do veículo quanto junto aos seus colegas, deve haver solidariedade.”⁶⁶

Sob essa postura defensiva aventada por WESTPHALEN (1989), os vários *stakeholders* que se manifestam sobre a crise serão criticados por saírem de sua passividade e de sua idolatria. A empresa narcisista, sem pudores, lhes atacará a pertinência das indagações, buscando e colocando em evidência aspectos negativos e pejorativos até de suas condutas como meio de esvaziar-lhes as reivindicações. Nessa atitude, procurará por agentes que a isentem de responsabilidades, superdimensionando as zonas de inocência definidas por FOURNIER (1996). A lentidão das entidades governamentais em apurar as causas ou o erro cometido por um indivíduo ou um grupo específico que tenha propiciado o fato detonador são lançados a público. O seu silêncio e sua omissão são atribuídos, por sua vez, à exigência de terceiros. O segredo no qual se envolve é imposição superior, cujo fim é não intervir nos processos de apuração e determinação do acidente.

Mismanagement é o termo encontrado em MEYERS & HOLUSHA (1991) que caracteriza muito bem as escolhas da empresa narcisista para fazer frente à crise. Em

voici que le monde entier chavire: ce sont les médias qui l'informent, il en est réduit à solliciter d'eux des informations. L'acte initial de son 'entrée en guerre' est en quelque sorte une humiliante capitulation.

⁶⁶ Do original em francês: “Je suis le seul des deux qui aura des comptes à rendre: si je fais une erreur, je dramatise les reportages de presse et j'aggrave la crise: si le journaliste fait une erreur, l'oubli viendra opportunément faire disparaître sa bétise – tant au niveau de la chaîne que chez ses confrères, solidarité oblige.”

português, a expressão que melhor traduz o vocábulo inglês é “não gestão”. Na concepção dos autores, o conceito define as tentativas de estancar uma crise a partir dos mesmos pressupostos que, se no passado garantiram o êxito organizacional, também concorreram para as falhas que levaram ao ‘fato detonador’.

PEARSON & CLAIR (1998) aventam que em organizações as quais se crêem relativamente imunes a crises, há pouco ou quase nenhum preparo para ultrapassar o momento de tormenta. Essas corporações falham em perceber a dimensão do evento. Para as autoras, o êxito de experiências passadas as impede de detectar completamente as possibilidades de falhas antes e depois da ocorrência, e rapidamente responder-lhes segundo um padrão compatível com a situação. Em outras palavras, tendem a minimizar a gravidade do período para não ter de revisar seus procedimentos e enfrentar a realidade de que apresentam pontos vulneráveis.

O *mismanagement* não implica necessariamente que a empresa sucumba à crise. Através dele é até possível ultrapassar o período, sufocando as causas. Os problemas de fundo permanecem todavia sem solução. A continuidade dos processos consagrados remete a crise à latência e todas as suas conseqüências, dentre as quais o seu ressurgimento ainda mais violento e intenso, que torna vãs quaisquer iniciativas de novamente sufocá-la.

O *mismanegement* caracteriza a ação da empresa narcisista. Passado o turbilhão, essas empresas têm dificuldades em repensar suas palavras e ações e incorporar ao seu repertório o aprendizado surgido na crise, prática usual de empresas preparadas para o advento de tempos difíceis (MITROFF, PEARSON & HARRINSON, 1996; PAUCHANT & MITROFF, 1992; BARTON, 1993,). Se sobrevivem ao período, a sua meta é o esquecimento do passado recente e a restauração do modelo comunicativo ao qual sempre se ativeram. Não há reciclagem nem reflexão sobre os erros. As causas são várias, e dentre elas podem-se listar o constrangimento da alta cúpula, os erros entendidos como pessoais, a revelação de outros

problemas potenciais e a constatação de desavenças internas. Em síntese, todas as problemáticas se referem à vulnerabilidade da empresa (O'ROURKE, 1996). A perfeição é a antítese da fragilidade.

UM POUCO DE JORNALISMO PARA DESVENDAR A METODOLOGIA

"Olhe, você tem muito que aprender sobre jornalismo.

Veja o assunto de outra forma.

Notícia é o que quer ler um sujeito que não se interessa por coisa nenhuma.

E só é notícia antes de ele ler. Depois morreu, não é mais."

Cocker, veterano jornalista, explicando ao neófito William a natureza da notícia,
in *Furo*, de Evelyn Waugh.

Reconstruir um caso a partir de matérias publicadas em jornais e revistas é método usual no campo do estudo das crises organizacionais. Na bibliografia consultada, raros são aqueles nos quais constam entrevistas com dirigentes de empresas ou pesquisas de outra natureza como matéria-prima. LAGADEC, em seus livros, insere-se nessas raras exceções. Ressaltando-se que em sua maioria os casos abordam as deficiências da firma para superar esse período, pode-se inferir que um dos motivos seja a relutância das companhias em se manifestar sobre o que entendem ser uma fase negra, a ser esquecida, de suas existências.

PEARSON & CLAIR (1998) confirmam a hipótese da relutância das empresas em falar. Nas palavras de PEARSON & CLAIR (1998, p. 74):

"As crises organizacionais são, por definição, eventos infrequentes. Quando acontecem, as organizações são relutantes em abrir 'feridas' presentes ou passadas para exame e especulação externa. Além disso, nos piores casos, as evidências evaporam ou se dissipam quando a organização afligida é reconfigurada ou morre. Nos melhores casos, o sucesso da gestão de crises permanece desconhecido pelas fontes públicas acessíveis e, algumas vezes, pelos membros internos da organização. Em outros casos, as organizações que sobrevivem às crises tendem a ser relutantes em partilhar as perspectivas, as percepções e as lições aprendidas com os não-iniciados (...)." ⁶⁷

⁶⁷ Do original em inglês: "Organizational crises are, by definition, infrequent events. When they occur, organizations are reluctant to open present or past 'wounds' to external examination and speculation. Furthermore, in the worst cases evidence blurs or dissipates as the afflicted organization is reconfigured or dies. In the best cases success at crisis management goes unrecognized by publicly accessible sources and sometimes, by internal members of organization. In other cases organizations that survive crisis tend to be reluctant to share perspectives, perceptions and lessons learned with the uninitiated (...)."

Ao defenderem sua hipótese, PEARSON & CLAIR (1998) corroboram o uso da reportagem para o estudo das crises. Essa opção metodológica, segundo as autoras, é a alternativa diante da relutância das empresas em falar. Outro indício dos fundamentos metodológicos que complementam as idéias de PEARSON & CLAIR (1998) é a noção de *clipping* de TORTORELLA (1989) e HOWARD (1996). *Clipping*, no jargão jornalístico tradicional, refere-se à coleção de matérias e reportagens publicadas sobre um tema. TORTORELLA (1989) interpreta esse conceito, no tocante às crises, como uma ferramenta que reflete a visão sedimentada sobre o período a que se referiu.

HOWARD (1996) vê no *clipping* uma ferramenta estratégica e básica para a análise de conteúdo. Através desse instrumento é possível conhecer o que interessou à mídia em uma crise ou foi por ela ignorado. As diferenças entre os veículos na cobertura e a sua localização geográfica, bem como os principais questionamentos lançados, são outras possibilidades de mapeamento e análise propiciadas. Identificar as mensagens da companhia e observar se atingiram seus objetivos é uma terceira via de estudos aberta pelo *clipping*.

Para melhor reconstruir o evento e apresentar o papel da imprensa na crise, bem como as relações com ela estabelecidas pela TAM no pós-acidente, consideraram-se periódicos de diversas naturezas. Foram consultados diários de todo o país, semanários e quinzenários de circulação nacional, cujas linhas editoriais são bastante distintas e visam a públicos diferentes. Essa escolha ocorreu em razão da magnitude alcançada pelo acidente e em função da presença dos quesitos apontados por PINSdorf (1987) e analisados no capítulo 4. Dentre elas, adianta-se a morte de executivos de grandes empresas nacionais e internacionais, residentes ou originários das principais cidades brasileiras. O acidente não ficou restrito ao universo da Ponte Aérea, atingindo apenas famílias paulistanas, paulistas, cariocas e fluminenses.

Alguns cuidados foram tomados na reconstrução. Optou-se pela recuperação das informações através da Internet. Os textos obtidos via bancos de dados eletrônicos, singularmente, são uniformes no seu padrão de apresentação. Nos cabeçalhos há a indicação da data, editoria, cadernos e páginas nas quais foram originalmente publicados, o que permitiu discernir e acompanhar a evolução do caso no tempo. Com a opção pela busca eletrônica, procurou-se minimizar possíveis distorções geradas por influência da disposição do texto, títulos e fotos na concepção do caso. É já vasto o número de estudos em jornalismo abordando essa questão. À guisa de exemplo, para não transcender os objetivos propostos e adentrar à a semiótica, o conceito de projeto gráfico do periódico é apresentado para ilustrar essa colocação.

Conhecido também por diagramação, o projeto gráfico é responsável pela determinação das letras, imagens, brancos da página, fios e vinhetas destinados a mais do que conferir uma estética agradável e atraente à página. SOUZA SILVA (1985) extrai da obra de Luiz Amaral⁶⁸ uma citação de Bernard Voyenne⁶⁹ que expressa bem o seu real papel:

“Se é capaz de fascinar, a diagramação também é capaz de enganar. Agradável, pode ser fútil; sedutora, pode ser demagógica; atrativa, pode ser simplesmente comercial, e, sabendo provocar e concentrar o interesse, sabe também como dispersar e, assim, dissolver. Essas são as perigosas contrapartidas de suas riquezas: quem ousaria pretender que são imaginárias?”

Outra dimensão considerada foi a distinção entre notícia e reportagem. O termo reportagem designa dois universos distintos mas conectados. Primeiro, reportagem é o nome dado ao setor das redações que trata da apuração e codificação de dados. Da reportagem pode sair notícia. Em outro sentido, é gênero jornalístico que se opõe à notícia. A reportagem privilegia o levantamento de um assunto segundo um ângulo estabelecido, enquanto a notícia

⁶⁸ AMARAL, Luiz. Jornalismo - Matéria de Primeira Página. Rio de Janeiro - Fortaleza: Tempo Brasileiro, 1992.

⁶⁹ VOYENNE, Bernard. Sécretariat de Rédaction. Paris: Centro de Formação de Jornalistas, 1962.

cobre um fato ou uma série de fatos. Um exemplo extraído de LAGE (1998, p. 47) auxilia a compreender melhor essa distinção:

"... noticia-se um governo deposto; fazem-se reportagens sobre a crise político-institucional, econômica, social, sobre a reconfiguração das relações internacionais determinada pela substituição do governante, sobre a conspiração que levou ao golpe, sobre um ou vários personagens envolvidos no episódio, etc."

Notícia é a exposição de fatos, ordenados em sequência, cujo início e fim são arbitrários ao narrador, como também a escolha dos eventos, que podem ou não ser desdobrados em outros, que o detalham. A notícia expõe os eventos segundo a ordem da sua relevância e interesse. Não se atém a detalhes, a não ser que estes possam ser alçados a categorias de eventos relacionados, de igual importância e interesse. Nessa transição, perdem o caráter de desdobramento para tornarem-se outros eventos independentes, mas relacionados ao fato ou fatos principais a que se referem, isto é, auxiliares e complementares ao bom entendimento do todo – o fato ou evento principal.

A origem das diferenças entre notícia e reportagem está na pauta, no projeto do texto. O estilo da reportagem é menos rígido do que o da notícia: variando com o veículo, o público a que se destina e o evento. Há liberdade para narrar a história ou optar pela estrutura descendente dos assuntos, em termos de relevância e interesse. Ela apóia-se em fotografias como ponto de partida para o texto, e a linguagem, mais livre, permite que o repórter conte o que viu na primeira pessoa. Os assuntos estão sempre disponíveis, e podem ou não ser atualizados por um acontecimento. A pauta deve indicar de que maneira o assunto será abordado, que tipo e quantas ilustrações, o tempo de apuração, os deslocamentos da equipe, o tamanho e até o estilo da matéria (LAGE, 1998).

A diferença entre notícia e reportagem é fundamental para estabelecer as peculiaridades inerentes à cobertura jornalística, e básica para a construção do caso. Extrapola as metas do estudo analisar questões correlatas e até hoje não resolvidas no campo do jornalismo. Não se pretende aqui considerar as problemáticas que envolvem a objetividade e a

imparcialidade do jornalista na elaboração da notícia, e tampouco relacioná-la às discussões sobre a proposta editorial de um veículo com o fim último de “racionalizar as emoções já existentes sobre assuntos, ou organizar as opiniões desconexas de seus leitores” (REFKASLESKY, 1997, p. 47), o que caracterizaria a fidelidade e a identificação de um público a um veículo específico.

Os resultados da pesquisa realizada demonstram a validade de associar a determinação da sequência dos fatos na elaboração do texto noticioso enquanto expressão da relevância das questões e seus possíveis desdobramentos, que mais aparecem relacionados às ações dos vários atores que se manifestam através do jornal ou revista. Em uma vertente oposta, é o caminho delineador das escolhas da empresa para aproximar-se desses *stakeholders*, respondendo também com atos ou emitindo as suas versões. O privilégio do factual permite ainda apurar, na comparação dos veículos consultados, uma outra faceta significativa da complexidade da crise. Nem sempre os números e as descrições são compatíveis, isto é, nas informações contraditórias abunda até maior conhecimento do ocorrido. E a empresa, ao se manifestar ou não, vê-se no paradoxo anunciado por FOURNIER (1986). Igualmente, é o domínio dos especialistas, cada qual com sua versão, as quais tendem a agravar e a tornar ainda mais nebulosa a aura que envolve o problema.

A reportagem, com o testemunho do repórter ou entrevistado, confere maior realismo e credibilidade ao evento e seus desdobramentos. Um forte teor emocional pode emergir no texto como consequência. Assim, a reportagem se presta a identificar as principais aflições e preocupações dos públicos. Em contrapartida, é a prova de fogo da capacidade da empresa em se posicionar, através da interação com jornais e revistas, em relação à sua percepção, da importância desses públicos. O teor das declarações ou não da organização confere a medida do seu comprometimento com uma comunicação de crise e de relações eficazes com a imprensa. Como um adendo, a maior liberdade outorgada à reportagem traz à luz questões

paralelas, envolvendo *stakeholders*, jamais pensadas e ramificando as problemáticas levantadas, ampliando assim o escopo da crise.

Um terceiro item é também considerado relevante. Existe uma significativa diferença entre reportagem em revista e reportagem em jornal. Em trabalho considerado pioneiro nas escolas de jornalismo e comunicação social, PLÁ DE LEON (1991) estabelece que o prazo para a elaboração do texto é o principal fator da distinção. Nas revistas existe um período maior de apuração, o qual viabiliza um contato com um número maior de fontes de informação. Desse modo, são capazes de abordar os assuntos de forma mais completa e analítica. Nas palavras de PLÁ DE LEON (1991, p. 64):

“Muitas vezes, ao serem as revistas fechadas editorialmente, os fatos já chegaram a um desfecho, e elas (as revistas) têm condições de levar ao leitor uma visão global do que aconteceu, inclusive posicionando-o contra os prós e contras dos temas, bem como expondo as consequências das questões abordadas.”

De modo geral, a notícia predomina no jornal. Os diários dispõem em média de cerca de cinco horas para coletar as informações e escrever o texto a ser publicado no dia seguinte. As informações que demandam são breves e objetivas. Diante da pusilanimidade, não hesitam em recorrer a outras fontes e eliminar a participação da empresa na ausência de fatos concretos (PLÁ DE LEON, 1991, p. 63). É o convívio com a imprensa diária talvez a maior das provas para uma empresa em crise. Como visto no capítulo 4, a crise exige respostas rápidas para superar eventos para os quais ainda não há dados suficientes para análise e tomada de decisão.

É observando essas particularidades entre notícias e reportagens em jornais e revistas que se optou por reconstruir factualmente o caso a partir das primeiras. A descrição da crise à qual foi exposta a TAM com a perda de seu avião, durante o voo 402, não tem por objeto discutir as causas da queda. As diversas versões apresentadas sobre os fatores que levaram ao acidente têm por meta apresentar as divergências entre os diversos atores envolvidos, ilustrando e corroborando a apresentação teórica da complexidade e das características

inerentes às crises e, em particular, ao acidente maior. Corroborando esse objetivo está a inserção das manifestações de outros *stakeholders*, que não coincidem necessariamente com os da apuração do fato gerador.

Da interação entre reportagem e notícia, elaborou-se o quadro de *stakeholders*, principais questões e inquietações, bem como das ramificações que a crise propiciou. Especificamente da reportagem podem-se extrair as análises feitas pela imprensa sobre a empresa. Elas refletem ainda as preocupações de como a firma entende e conduz o relacionamento com a imprensa. São valiosas para constatar sua percepção do papel da mídia na dinâmica da crise. A análise desses fatores, bem como sua interação, precede a exposição do caso.

A reconstrução do caso obedece à idéia da existência de um ciclo de vida das crises. A cobertura jornalística reflete essa dinâmica, como mencionado no quarto capítulo. Nesse estudo de caso é considerado apenas o período imediato após o acidente. Em termos jornalísticos, o levantamento realizado junto ao material pesquisado corroborou as colocações teóricas sobre a imprensa e a identificação da crise com o espaço concedido aos relatos concernentes ao evento. As matérias de capa nas revistas e as chamadas na primeira página dos jornais, assim como cadernos especiais, os chamados “espaços nobres”, foram ocupados pelas reportagens sobre o acidente.

Embora fugindo ao escopo proposto, o caso TAM foi acompanhado em dezembro de 1998. Esse monitoramento aparenta confirmar a noção de latência, consolidando a crise como um período de longa duração, decorrente da ineficácia de ações e de comunicações da empresa. Essa fase caracteriza-se pela inserção em cadernos secundários das apurações e informações transcritas pelos jornalistas. A cobertura do fato não mais é diária, como acontece no pós-acidente. Ao contrário, as matérias tendem a rarear. A reportagem só é retomada face a uma nova revelação considerada significativa ou como informação de apoio a

outros eventos similares. Em ocasiões especiais, os veículos de circulação restrita e especializada concedem ao evento ou à empresa uma reportagem especial, mais acurada, reservando-lhe novamente o espaço nobre.

DIA DAS BRUXAS

O dia 31 de outubro é, há alguns séculos, associado, pelo cristianismo, ao diabo e sua legião de seguidores, dentre os quais as bruxas, de onde vem a referência popular. No hemisfério norte, a data é entendida como a principal festividade do calendário demoníaco, quando todas as entidades maléficas se encontram e circulam entre os mortais. Os crédulos relutam em deixar seus lares e atribuem todas as controvérsias que lhe ocorrem na ocasião à ação desses seres malignos. Para os *stakeholders* da Taxi Aéreo Marília, a TAM, nunca uma crença adquiriu um caráter de tanta realidade como naquele 31 de outubro de 1996.

Eram oito horas e vinte e seis minutos quando o avião, fabricado pela empresa holandesa Fokker, de propriedade da TAM, prefixo PT-MRK, decolou do Aeroporto de Congonhas, na cidade de São Paulo. O voo, nº 402, seguia a caminho do Rio de Janeiro, levando a bordo 90 passageiros e uma tripulação de quatro comissários, piloto e co-piloto. Cerca de trinta segundos depois, e distante dois quilômetros da cabeceira da pista sul de decolagem, a aeronave desabou em chamas sobre as moradias da R. Luís Orsini de Castro, no bairro paulistano do Jabaquara.

Não houve sobreviventes entre passageiros e tripulação. O avião explodiu o que, posteriormente, dificultou a identificação dos corpos. Todos foram calcinados. Dois moradores locais foram vitimados pelos destroços em fogo que, ao cair, incendiam e lhes destoem a casa. Ao todo, somaram 99 os mortos. Até hoje são desconhecidos os danos e prejuízos às residências locais. Um corpo, encontrado 36 horas após o acidente, soterrado cerca de 50 centímetros, dá a medida da destruição causada pelo impacto e as dificuldades de resgate e apuração da amplitude do acidente.

A queda teve início ainda com o avião sobrevoando o espaço aéreo do Aeroporto de Congonhas. Os planos do voo determinavam uma altitude mínima padrão de 33 metros ao chegar à cabeceira dos quase 2.000 metros da pista. À uma velocidade de aproximadamente 300 km por hora e com os tanques cheios de querosene, a aeronave atingiu apenas cerca de 25 metros e se inclinou para a direita, ganhando a cidade na trajetória. Já em plena queda, bate uma das asas em um prédio de três andares. Mais adiante, torna a chocar em outro edifício. O momento exato da explosão é desconhecido. Especula-se que tenha acontecido após o segundo choque.

Obituários

No dia seguinte ao acidente, as páginas de obituários dos jornais de todo o país cresceram em número. No voo 402 encontravam-se profissionais liberais e executivos naturais ou residindo à trabalho nas mais diversas cidades brasileiras. Eram quase todos personalidades de destaque no meio empresarial e social. Sucumbiram, dentre outros, gerentes e superintendentes dos bancos Unibanco, Citibank, Banco Cidade e Banco Real. Em uma homenagem póstuma, familiares e empresas empregadoras não pouparam recursos. Grandes anúncios, com letras em corpos destacados, anunciavam o pesar com o falecimento. Em muitos deles, o texto conotava a indignação com a tragédia. Em todos, a TAM era mencionada como a responsável pela vida ceifada.

Nas manchetes, o acidente era destaque. Iniciava-se uma longa especulação em torno das suas causas. As especulações estão na base da apuração dos responsáveis e a extensão de suas responsabilidades. Posteriormente, a causa imediata da queda foi atribuída a um defeito no relé que aciona o sistema de reverso do avião. O sistema reverso é utilizado pelo piloto

durante a aterrissagem para auxiliar a frenagem da aeronave. Em linhas gerais, constitui no controle do ar que sai das turbinas e desacelera o aparelho para permitir o pouso. A pane elétrica teria aleatoriamente acionado o reverso na turbina direita no momento da decolagem. Como consequência, o equipamento ficou desestabilizado, com uma das turbinas em processo de decolagem enquanto outra preparava-se para a aterrissagem. Não dimensionando o problema o piloto nada pode fazer, em menos de um minuto.

Os obituários pareciam ironicamente contrastar com a realidade. As primeiras informações veiculadas sobre o acidente foram contraditórias. A televisão e o rádio discordavam em relação à localidade da queda. Falava-se em Fortaleza ou São Paulo. Investigavam a possibilidade de vítimas, mas nada era dado como definitivo. Aproximadamente às dez horas da manhã, uma primeira lista de mortos foi divulgada. Esta listagem continha erros. Nela figuravam passageiros que jamais embarcaram no PT-MRK. A descoberta da impropriedade da lista rendeu várias matérias de cunho emocional e exploratório da “divina providência”. Paradoxalmente, a identificação dos corpos consumiu dias, em alguns casos, até meses.

Antecedentes ou algumas razões pelas quais a TAM tornou-se visível antes do acidente

A TAM é considerada uma das mais bem sucedidas empresas brasileiras. O êxito reside no seu acelerado crescimento durante as décadas de oitenta e noventa, o qual encerra uma contradição. Naquele período a aviação comercial brasileira encontrava-se em recessão. As razões do sucesso são atribuídas à uma estrutura enxuta, opção por nichos de mercado sem concorrência e ênfase na prestação de serviços diferenciados ao cliente. O uso adequado de técnicas e ferramentas estratégicas de marketing, dentre as quais o chamado marketing de

relacionamento, permitiu ainda sua projeção nacional em termos de visibilidade e garantiu a presença na mídia como uma companhia preocupada em oferecer sempre qualidade superior e em constante busca da excelência para o atendimento ao consumidor.

O nicho no qual a TAM predominantemente atua é o dos viajantes à negócios. A receita se completa com *charters*, isto é, vôos fretados por operadoras de turismo, transporte de cargas e malotes dos Correios (GALLUPPO, 1995, pp. 34-48). Em entrevista à revista mensal "Marketing", o comande Rolim esclarece que o passageiro TAM é pessoa de negócios habituada à viagens, inclusive internacionais. Este indivíduo possui meios de comparar padrões de atendimento em razão de suas experiências. Suas exigências perpassam pontualidade, asseio e serviços adequados com "brilho nos olhos e sorriso nos lábios", sendo estes atributos mensurados constantemente pela companhia por critérios de qualidade os quais apontam o que deve ser melhorado.

A bem articulada estratégia de marketing cativou este cliente específico - e pode-se ainda dizer que, como consequência, a circulação de muitos deles junto à imprensa também contribuiu para evidenciar a empresa junto aos jornalistas. Em sua interação com os usuários deste perfil, na acepção de LUCA (1996), a companhia passa a imagem de atributos como respeito, responsabilidade e carinho para com os clientes e desta maneira é percebida por eles. A resposta destes consumidores se traduz em atitudes de fidelidade no qual o preço superior das passagens não é relevante. Nas palavras de LUCA (1996, p. 105):

"O valor entregue ao cliente é superior aos 30% a mais que ela cobra em seu preço. se comparado com os seus concorrentes, entretanto os clientes acham que é merecido pela satisfação que sentem".

Algumas das ações interativas da companhia com os usuários ficaram famosas, eufemismo para ampla divulgação nos jornais e revistas. Todas as iniciativas da TAM procuram reiterar o ideal a companhia de foco no cliente e suas demandas. Dentre elas, é destaque a figura de seu presidente, Adolfo Amaro Rolim, à porta de uma aeronave

cumprimentando passageiros que se encaminham para o embarque. Na oportunidade, o capitão Rolim, como é popularmente denominado, troca cartões e conversa com os passageiros, os quais chegam ao equipamento caminhando sobre um tapete vermelho. “O tapete vermelho da TAM” como ficou conhecido esse recurso em ampla campanha publicitária e de propaganda, simboliza a postura da empresa expressa no mote “o cliente é o rei”. A frase alude à associação entre o tapete e sua cor e o imaginário dos contos de fada de que apenas suas majestades caminham sobre tapetes vermelhos.

Em sintonia com nome a idéia de melhor servir ao usuário, foi também criado o programa “Fale com o Presidente”. Nele os passageiros são estimulados a enviar cartas ou fax com sugestões, reclamações ou outras considerações sobre a companhia. Para além de estabelecer um veículo para a expressão do cliente, o programa propõe-se a ser fonte para a captação de mais e melhores alternativas para a prestação de serviços. O programa “Fale com Presidente” permitiu a criação de um banco de dados que, em 1996, somava 330 mil nomes, informa de LUCA (1997, p. 96), o qual serviu de base para criação do cartão fidelidade e toda comunicação mercadológica de relacionamento posterior. O envio de cartões por ocasiões festivas, seja aniversário ou Natal, dentre outras atenções para “encantar o cliente” é um bom exemplo. Em relação ao foco no cliente, do qual o presidente da empresa é maior divulgador, é pertinente a observação de LUCA (1996, p.88), para quem

“sabe-se que o comandante Rolim não é nenhum “guru” da administração, mas percebe-se que esta retórica que ele utiliza como sendo o seu guia, não é nada mais que uma ferramenta de marketing.

A notoriedade da companhia é também forjada, seja junto ao usuário, seja junto a imprensa, em razão da sagacidade e capacidade para crescer em um mercado recessivo e monopolista. Explica de LUCA (1996, p. 103):

“No caso TAM, as empresas que estavam no mercado não estavam constantemente definindo novas formas de fazer negócios, de inovar na busca de novos recursos e de redefinir os padrões de satisfação do consumidor. Deram espaço para que o comandante Rolim não só aproveitasse as oportunidades, como também pudesse redefinir os atributos

que são convertidos em valor, incrementando a satisfação do consumidor, e principalmente, querendo sempre que a TAM crie o inusitado.

A argumentação de LUCA (1996) encontra respaldo em várias matérias. À guisa de exemplo, o crescimento da empresa foi o tema da reportagem de capa, intitulada “Voando contra a Maré” do quinzenário especializado em gestão e negócios “Exame” em maio de 1995 (GALLUPO, 1995, pp. 34-48). No mesmo ano, volta às páginas da revista na edição “Maiores e Melhores” por ter sido considerada a melhor empresa do setor de transportes de 1994, posicionando-se como a oitava maior do setor e ocupando a 269ª posição dentre as quinhentas maiores listadas (Edição Especial de Exame Melhores e Maiores, 1995). A consagração máxima lhe vêm ainda naquele mesmo ano, ao ser eleita pela respeitada publicação no setor de aviação *Air Transport World* como a melhor empresa de transportes regionais do mundo (LOBO, 1996, p. 23).

Um traço comum perpassa a literatura sobre a TAM. É a ênfase na idéia de que as trajetórias do comandante Rolim e da companhia se confundem. Neste sentido, o crescimento da TAM e a ascensão de seu presidente equivalem-se, partilhando situações, valores e experiências de forte apelo no âmbito do ideário da carreira de sucesso. É possível face as essas fortes evidências, suspeitar que a retórica mercadológica de Rolim ultrapassa as fronteiras das relações com o cliente e excelência em serviços para ganhar o campo mais amplo da comunicação institucional.

Rolim narra a sua vida à partir de um enredo semelhante a tantas outras histórias de *self-made men* que povoam o folclore organizacional. Em suma, faz juz ao adágio “vim, vi, lutei, sofri, mas venci”. Em depoimento de Rolim à Revista de Administração (1994) esse caráter está bastante ressaltado. Um contraponto bem acabado pode ser encontrado em LOBO (1996), cujo foque é a companhia. A TAM é representada como o próprio comandante,

frutificando à revelia do destino, graça ao esforço, trabalho árduo, honestidade de propósitos e ambição com objetivos bem definidos.

Intrigas do *lobby* das companhias aéreas tradicionais temerosas da concorrência, ganância dos agentes de viagens que boicotaram a venda de passagem por não receberem benefícios propiciados pelas outras empresas, o desprezo do poder, personificado na negativa do presidente da república Fernando Collor em voar nos *fokker* 100 alegando que não viajava em “aviõezinhos” e o heroísmo dos funcionários, aliciando passageiros que se dirigiam ao balcão de outras companhias com brindes, tratamento VIP e refeições quentes são algumas das histórias relatadas por LOBO sobre a companhia (1996).

Em seu depoimento, Rolim não esconde as origens de garoto pobre do interior cujo sonho era voar. Em busca do seu objetivo, tornou-se piloto ainda que com dificuldades financeiras e imprimiu um rumo à sua carreira aceitando empregos árduos, que o levaram à Amazônia. A perseverança frente aos reveses, inclusa a saúde debilitada pelo excesso de trabalho, alçaram-lhe à condição de sócio, inicialmente minoritário, da TAM, na década de setenta. Com a ajuda de amigos, adquire o controle acionário da companhia, posto que mantém até hoje.

Nas páginas dos jornais e revistas, esta trajetória simétrica de empresa e presidente recebe tons de respeito e admiração. Os concorrentes são tratados hora como vilões, ora como ineficientes, e a esperteza da TAM que mesmo trabalhando com tarifa cheia aceitava endosso de outras companhias para aumentar o número de passageiros e continuar a divulgação de seus serviços. As outras companhias, más, geraram uma inadimplência com a TAM de 12 milhões de dólares em 1993, não honrando o endosso das passagens na câmara de compensação.

Nem todo esse arcabouço de louvor, respeito e fidelidade foram suficientes para poupar a TAM de ser manchete, à sua revelia, de jornais e revistas durante o período de

novembro e dezembro de 1996. Poucos meses após ser a primeira empresa fora dos EUA a receber o título da *Air Transport World*, o céu de brigadeiro abandona a TAM. É substituído pela chuva de avião aos pedaços que destruiu 99 vidas. Ironicamente, a fuselagem do *fokker* era pintada em azul com um grande e bastante visível número um, em uma alusão ao prêmio internacional recebido. Hoje, quem circula pelos aeroportos regionais do Brasil comenta, sarcasticamente, que o número significava que aquele havia sido o primeiro.

O pós-acidente na imprensa

Respeitando a especificidade que a temporalidade lhes imprime, os diários e semanários consultados, sem exceção, apresentaram uma cobertura padronizada em seu formato. Nos dias que se sucederam à tragédia, a queda do avião foi a matéria principal. A reportagem de capa das revistas apresentava detalhadamente a sequência dos eventos que culminaram no acidente, seus danos e prejuízos para a população do Jabaquara e discorriam sobre suas causas possíveis. Em relação a este último item, foram ainda efetuadas considerações e comparações com outras quedas de aeronaves nacionais e internacionais, as quais acarretaram um número elevado de óbitos.

Um outro gênero de abordagem fez-se presente em reportagens complementares. É a ‘estória de vida’, de caráter emotivo e destinada a sensibilizar e dimensionar o evento. O foco foi a descrição da vida cotidiana, sonhos e projetos das vítimas, os quais foram ceifados pela morte inesperada. O sentimento dos familiares e amigos foi também explorado para intensificar ainda mais tom emotivo, dando-lhe uma feição dramática e trágica. Em um jogo de contrastes, há ainda depoimentos de indivíduos que não embarcaram no voo 402. Estes últimos impingem ao ocorrido um caráter de fatalidade, o qual corrobora e complementa a noção de drama e tragédia.

As estórias que se contam

No período seguinte ao acidente, a imprensa destaca múltiplos *stakeholders*. Para facilitar a compreensão do papel relegado a cada um, e sua contribuição na construção do evento e suas ramificações, optou-se por apresentar alguns dentre os mais significativos esquematicamente:

TESTEMUNHAS OCULARES: contribuem para dificultar a apuração da real sequência de eventos que culminaram no acidente. Igualmente, exercem função decisiva na criação dos mitos em torno da tragédia. Este é o caso de uma professora que afirmou ter visto o avião desviar-se de uma escola primária onde estavam cerca de 500 alunos. Segundo a torre de comando de Congonhas, o piloto declarou pouco antes de cair que estava “livrando a escola”. Com base nestes testemunhos o piloto é transformado em herói por alguns dias. Posteriormente apurou-se que o “desvio” originou-se da curva resultante do desequilíbrio da aeronave.

SERVIÇOS DE RESGATE e IML: com base na posição em que muitos corpos foram encontrados, presume que o piloto alertou os passageiros para um pouso de emergência. São uma das muitas fontes que contribuem para mitificar o acidente.

POLÍCIA DA AERONAUTICA: tem a posse das caixas pretas. É encarregada da sua decodificação. Transforma-se em interlocutora da TAM na questão da apuração das causas e responsabilidades do acidente.

SEGURADORAS: A Unibanco Seguros é a seguradora da apólice *all-risk* da TAM. Embora um *stakeholder* importante, pouco se manifesta. Outras seguradoras também constituem *stakeholders* relevantes, pois os familiares têm direitos a seguros com prêmios pessoais. Em vista disto, o MERCADO acompanha com reservas o desenvolvimento das seguradoras.

ESPECIALISTAS: São as vozes mais ouvidas nos dias que seguem ao acidente. Especulam sobre todas as causas possíveis. Há os que professam que, em aviões sofisticados como um *Fokker*, é impossível ao piloto acionar o reverso por engano. Introduzem o embate em torno da interferência eletromagnética de aparelhos telefônicos celulares nos controles de bordo e na sequência das instruções automatizadas para pouso e decolagem. Para alguns, um celular em uso teria aberto acidentalmente o sistema reverso. Os especialistas em eletrônica e telefonia celular não endossaram a possibilidade. Segundo eles, a interferências destes equipamentos sempre foi pequena e não afeta os controles.

Um acidente e muitas consequências

A queda do avião implicou também em questionamentos que extrapolaram as dimensões do acidente. Abaixo, estão esquematizados alguns dentre eles que frutificaram-se nas reportagens:

O AEROPORTO DE CONGONHAS foi alvo de muitas matérias levantando as mais diversas polêmicas. Foram ouvidas queixas de moradores vizinhos em relação ao barulho dos pousos e decolagens. Pilotos, por sua vez, reclamaram das condições críticas de segurança deste que é o terceiro maior aeroporto brasileiro em movimento de passageiros. As questões de segurança desdobraram-se para abranger uma ação na justiça referente a propriedade do aeroporto. O

litígio ocorre entre o governo do estado de São Paulo e a Infraero e remonta a 1995, quando o então governador Mário Covas pretendia vender o aeroporto e foi impedido pela Infraero, que alegou ser sua proprietária.

INDENIZAÇÕES: as ações na justiça de familiares contra as seguradoras pessoais fez emergir o debate em torno da atualidade da justiça brasileira. O Código Brasileiro de Aeronáutica determinava as indenizações em valores estipulados pelas extintas OTNs (1989) – Obrigação do Tesouro Nacional. As indenizações eram limitadas em 3.600 OTNs, que, à época do acidente correspondiam a R\$ 26 mil. A questão das indenizações assume proporções internacionais. Os seguros aeronáuticos, por serem de valores elevados, são assumidos pelo mercado de Londres, que reassegura todos estes valores.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO: encontra entre os escombros quase quatro quilos cocaína e alega que eram transportados no avião. Em uma das suas raras manifestações, a TAM alardeia que a droga não estava no avião. Logo a empresa é desmentida pela POLÍCIA FEDERAL, que identifica o portador entre as vítimas. Segundo a PF havia uma armadilha para apanhar o traficante assim que ele desembarcasse no Rio de Janeiro.

Para onde foi a TAM?

No imediato pós-acidente, as ações da TAM caem 28 %. A empresa coloca-se à sombra das operações de resgate. Só vem à público pela palavra do Comandante Rolim. Com sua retórica característica, o presidente da empresa declara ter recebido a notícia no exterior. Voltara ao Brasil para cuidar pessoalmente do problema., depois de pilotar toda uma noite.

Queria estar presente à coletiva de imprensa marcada para o dia seguinte à queda, pois sentia que devia satisfações à sociedade brasileira sobre o acontecido.

Nesta mesma coletiva Rolim assume a postura que caracterizará a TAM durante os meses que se seguirão. A empresa buscará isentar-se de responsabilidades e proclamará sempre sua inocência. Ficou famosa a declaração do Comandante afirmando que em acidentes, como o do voo 402, não há culpados, mas lições a serem aprendidas para que essas tragédias não mais se repitam. Esta linha defensiva é inaugurada com a afirmação de que só o conteúdo das caixas pretas poderia esclarecer o evento. E que isto seria uma questão de dias, pois o *voice-recorder* encontrava-se em bom estado. Esta informação era contraditória. As autoridades da aeronáutica afirmavam que todos os registros de bordo estavam severamente danificados.

As contradições vão marcar as relações da TAM com as entidades encarregadas da apuração das causas do acidente. Este jogo de oposições será amplamente acompanhado pela imprensa. Subjacente está o interesse em torno da extensão das responsabilidades. No mais, a empresa se fecha à imprensa. Só vêm à público através de suas ações. Dentre elas, destacam-se o fornecimento de um caminhão de carga com sua sigla vistosamente pintada na carroceira para ajudar nos transporte dos cadáveres até o Instituto Médico Legal de São Paulo e o alojamento em *flats* de parentes das vítimas que habitavam outras cidades.

Aos familiares das vítimas é também creditada assistência especial de médicos, recepcionistas e psicólogos durante a fase de reconhecimento dos corpos. Conforme divulgado, chegou-se até assepticamente editar fitas cassetes para evitar o constrangimento de idas ao IML. Ironicamente, tamanho cuidado não se estendeu à família do piloto. A viúva jamais foi avisada do acidente. Soube dele através da imprensa.

Cem dias depois...

No domingo, dia 23 de fevereiro de 1997, o jornal “O Estado de São Paulo” publica uma entrevista exclusiva com o Comandante Rolim. A entrevista é veiculada cem dias após o acidente, referência aventada no título “Cem dias após a queda do Fokker, comandante Rolim fala sobre as causas do acidente”. No intróito que antecede às perguntas é esclarecido que a TAM adotou uma postura silenciosa, sustentada na frase “nada a declarar” frente às acusações e especulações sobre os fatores que levaram à queda do voo 402. Ainda assim, segundo o periódico, a empresa recuperou o prestígio junto aos *stakeholders* e seu presidente recebeu os prêmios de personalidade da qualidade e o de personalidade da aviação latina naquele mesmo fatídico ano de 1996.

Esta primeira contradição encontra novas manifestações nas respostas de Rolim. Segundo ele, alguns pilotos e funcionários solicitaram demissão após o acidente. Um percentual de passageiros desistiu de voar pela empresa por igual motivo. O presidente da TAM também acusa a imprensa de uma cobertura tendenciosa e atribui a outros as razões pela demora na apuração das causas do acidente. O comandante adota ainda uma postura de vítima, proclamando inocência e os desígnios do destino ao afirmar que a companhia não merecia a tragédia, embora esta pertença à classe dos riscos do negócio. Em relação às responsabilidades da sua companhia, o amparo em advogados é apontado como fator principal a dificultar as ações de indenização aos familiares das vítimas.

Os atrasos na divulgação do relatório do Ministério da Aeronáutica com o laudo sobre o acidente são atribuído à uma mudança de postura da instituição frente a leviandade na divulgação de um outro, referente à queda do taxi aéreo que vitimou os integrantes do conjunto brasiliense de roque “Mamonas Assassinas”. O órgão estaria mais cauteloso em seus pareceres, o que implicaria em uma absolvição do piloto Moreno no caso da TAM.

Contraditoriamente à postura omissa, Rolim declara que a divulgação do relatório é vital para dar uma explicação ao público. Esta explicação todavia não lhe parece tão importante já que também afirma que os aviões da TAM continuam decolando com ocupação máxima de assentos.

A postura em relação à imprensa é contraditória. Ora é atacada por ser sensacionalista, ora é elogiada pela sua correção. Os ataques da TAM à imprensa imbuem-se de um caráter altruísta. Busca-se proteger o piloto já que, de acordo com Rolim, matérias “plantadas” buscariam comprometer os procedimentos da companhia. A comissão apuradora da Aeronáutica e o sindicato dos pilotos seriam algumas das entidades interessadas em deliberadamente prejudicar a firma, ao fazer acusações absurdas à companhia. Rolim compara os sindicatos a “urubus”.

Soma-se a estes fatores, insinuações do comandante sobre a postura pouco ética da imprensa, mais interessada em comprometer a TAM, ao veicular aleatoriamente fatos sem devida checagem. A imprensa, para o presidente é acusatória e não investigatória. Como contraponto, reforçando a crença na excelência da companhia em oposição à atividade da imprensa Rolim salienta inúmeras cartas recebidas em apoio e criticando a cobertura. Defendendo-se do questionamento sobre a postura omissa da TAM enquanto motivadora de reportagens pouco esclarecedoras, o comandante responsabiliza terceiros. Segundo ele, não houve escamoteamento de informações, mas a empresa foi impedida de falar pelo órgão superior representado pela comissão da Aeronáutica

Em oposição à legião, Rolim busca evidenciar uma abordagem humanista junto às famílias das vítimas. Expressa ter-se atido aos aspectos emocionais e envolvido com o drama das famílias, as quais buscou confortar e nas quais também foi confortado. Confessa seu envolvimento com e empatia com as tragédias de cada uma. Ao mesmo tempo não esconde

seu desconforto em relação às reclamações de que os valores de indenização pagos estão sendo contestados. Na sua opinião, muitos querem receber além do que merece. Insinua que nesta categoria estão os familiares dos passageiros assessorados por advogados. Junto aos moradores atingidos, pertencentes a outro universo social, o problema já estaria resolvido e todos teriam sido indenizados.

...e três anos se passaram...

Quase três anos depois, o acidente permanece ainda sem uma solução definitiva em termos da extensão das responsabilidades dos envolvidos. Mesmo assim, algumas revistas reservam um tratamento complacente à TAM, quando não solidário. É significativa a matéria “Sem medo de icebergs”, publicada no nº 26 na Comunicação Empresarial, um periódico trimestral especializado destinado aos associados à ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Nela, Maneira Filho, o autor, tecer comentários de admiração, louvor e até isenta a companhia de obrigações no caso.

O texto enfatiza as qualidades da TAM através de um jogo de oposições, na qual o período imediato após o acidente é retratado como “cenário de tamanha dramaticidade”, “irremediavelmente trágico”, “início de um pesadelo sem precedentes” em contraste com uma empresa “constantemente reconhecida por sua qualidade e segurança”, “capaz de salvaguardar o prestígio e a credibilidade” face ao caos, “determinada” a superar os obstáculos auxiliando todos os envolvidos em uma demonstração de extremo desprendimento e benevolência “humanas”.

ÚLTIMAS PALAVRAS

"... any crisis process results in relative degrees of success or failure.

*The novelty, magnitude, and frequency of decisions,
actions, and interactions demanded suggest that
no organization will respond in a manner that is
completely effective or completely ineffective."*⁷⁰

Pearson & Clair

A crise, em especial por ocasião de um acidente maior, evidencia a fragilidade a que está sujeita a empresa. Usuária e beneficiária de uma tecnologia cada vez mais potente, a corporação insere-se em complexos sistemas. Uma falha nesses sistemas pode alcançar proporções de catástrofe ao expor os limites do homem em controlar e entender suas próprias criações. A queda de um avião é um dos mais bem acabados exemplos. Duas amplas explicações relacionadas contribuem para ilustrar e entender a questão. A primeira assinala que é prova definitiva de que se ignoram os limites de prejuízos e danos possíveis do uso tecnológico. Ao lançar à empresa questões sobre as causas e a extensão dos danos, bem como sobre as ações a serem empreendidas para mitigá-los, evidencia problemas jamais pensados, os quais acabam por lhe paralisar a ação.

⁷⁰ Da versão em português: "... qualquer processo de crise resulta em relativo grau de sucesso e falha. A novidade, a magnitude e a frequência das decisões, das ações e das interação demandadas em uma crise sugerem que nenhuma organização responderá de modo completamente eficaz ou completamente ineficaz."

A outra razão demonstra que o sistema ao qual se remete supera a dimensão técnica e material para ganhar a da estreita interação da companhia com o conjunto maior formado pelo seu meio exterior. Esses vínculos são esclarecidos pela entrada dos múltiplos *stakeholders* se posicionando sobre o evento. Nesse cenário, a imprensa exerce um papel fundamental. É atriz e, ao mesmo tempo, palco e diretora do espetáculo que se desenrola. É através das páginas de jornais e revistas que os *stakeholders* se manifestam. É também através da empresa que a palavra da empresa se manifesta.

A omissão organizacional em termos de comunicação com a imprensa e os *stakeholders* leva a um vazio informativo. Esse estado é de curta duração. A tendência é que seja preenchido pelas inúmeras outras vozes que não pactuam com a opção empresarial. Os *stakeholders* buscam explicar, entender, e findam por confrontar a empresa com um grau crescente de dificuldades e complexidade. Na ausência de uma boa relação entre empresa e imprensa em uma crise, esta última se imbuí de uma reação exasperada, dando vazão àqueles que querem falar. Isso traduz a sua desconfiança em relação à vontade da corporação em assumir responsabilidades e efetivamente comunicar a amplitude e a profundidade dos acontecimentos.

No cômputo geral, a prática jornalística em um crise equívale a uma especulação em torno de matérias sobre as quais não há dados concretos. A consequência é a divulgação de notícias que podem não corresponder efetivamente à veracidade dos fatos. Tais reportagens nascem de testemunhos e opiniões que, por sua vez, são também baseadas em divagações, já que nada é conclusivo. Alerta TORTORELLA (1989, p. 43):

“Por estar pouco familiarizada com o problema, a mídia tende a determinar culpas em uma crise. Uma vez que você não pretende ser acusado, não deve evitar responsabilidades. Espera-se que as grandes instituições atuem com responsabilidade e respondam com a mais ampla interpretação do âmbito de sua responsabilidade potencial.”⁷¹

⁷¹ Do inglês original: “Because they are less familiar with the problem, media will quickly seek to fix blame in a crisis. While you may not want to be blamed, you should never avoid responsibility. Large institutions are expected to act responsibly and to respond with the broadest interpretation of the scope of their potential responsibility.”

Uma declaração apresentada por CLARK (1986, p. 06) corrobora TORTORELLA (1989) e insere outro elemento, que conflui para aprofundar ainda mais a crise na qual mergulha uma empresa. É a velocidade com a qual os fatos são desdobrados e ampliados. Alan Mutter, editor do caderno “Cidades” do *San Francisco Chronicle*, depõe:

“Se parece grande, envie muitas pessoas. Fotografe e noticie tudo. Há muitas pessoas a que você não terá acesso posteriormente. Você não pode recuperar o tempo perdido nem as fotos não tiradas. Algumas vezes, tem de extrapolar em uma estória.”⁷²

Resultante dessa desenfreada especulação é a desinformação onde deveria existir o esclarecimento e a elucidação. Instaura-se um círculo vicioso e perverso. É um jogo em que todos perdem. Nem a imprensa cumpre o seu papel, nem as vozes que por ela se manifestam fazem valer os seus pontos de vista. O principal afetado é, todavia, a empresa e seu mundo tecnológico. É significativo mais um depoimento citado por CLARK (1986). Nele, um editor do *Sacramento Bee*, George Backer, declara que, face a uma conjuntura “nebulosa”, é necessário ser agressivo na cobertura dos fenômenos, mesmo que isso signifique cometer erros.

Nenhuma organização está isenta da presença da mídia em uma crise, sobretudo quando é o epicentro de um acidente maior. A diferença reside no fato de que a empresa com maior transparência junto às redações, e, por decorrência, junto ao público em geral, goza de maior espaço e liberdade para a colocação de suas posições. É certo que as ações também falam, mas, desacompanhadas das palavras, assinalam uma ruptura entre a organização e seu público. As consequências de uma postura omissa são mais perniciosas.

O perigo dessa ruptura é ainda maior quando a organização possui grande visibilidade, isto é, é conhecida por seus produtos através de bem-sucedidas campanhas de marketing.

⁷² Do inglês original: “If it looks big, send lots of people. Overshoot and overreport. There are a lot of people you can't get later. You can't get the time you lose or the picture you don't shoot. Sometimes you have to overreact on a story.”

Mais exposta, mas ainda misteriosa, esse tipo de corporação atrai manchetes, pois seus artigos e serviços são de amplo consumo ou de conhecimento público, o que, em outras palavras, corresponde a uma aproximação entre os perigos que essa população incorre ao consumi-los. Uma empresa conhecida sob o efeito de uma crise é muito mais atrativa do que uma desconhecida, cujos bens não lhe são relacionados.

A comunicação de crise da empresa revela portanto muito mais do que a comunicação da corporação. Nela estão presentes todas as dificuldades de uma boa comunicação. A comunicação de crise é tática, estratégia, e um meio pelo qual a empresa recolhe informações relevantes para ajustar a sua conduta e as informa ao meio, na busca de mitigar os danos e superar os tempos difíceis. Na sua vertente imprensa, a comunicação de crise é ainda a estratégia pela qual ela pode ampliar ou limitar os efeitos de uma crise.

Na crise é apontada a ineficácia do modelo de comunicação adotado pelas empresas narcisistas. Esse modelo, calcado na idéia de empresas que controlam sem restrições o processo comunicativo, não se sustenta. Os públicos não podem mais ser vistos como meros receptáculos das mensagens empresariais, reagindo conforme os interesses organizacionais veiculados naquelas mensagens, alertava REDFIELD já em 1979 (p. 256-258). A crise, acima de tudo, evidencia uma necessidade já constatada de mudança em termos de comunicação corporativa, em andamento, mas longe de encontrar a sua forma acabada. A proposta alternativa é apresentada por TORQUATO DO REGO (1992, p. 218):

“Não se trata apenas de evitar os enfoques exclusivamente imagéticos, mercadológicos, consumistas e ufanistas que marcaram o nascimento e o desenvolvimento das atividades de relações públicas, publicidade e imprensa, a serviço das organizações. Não se trata simplesmente de readequar a filosofia de ação das relações públicas, que, ao longo de sua história, a partir do princípio do século, perseguiram firmemente o objetivo de conquistar a simpatia para o universo empresarial. Trata-se, sobretudo, da incorporação pela empresa de princípios que representem compromissos com a realidade social, o meio ambiente, as pressões grupais e o desenvolvimento dos seus recursos humanos, agora tratados não apenas com jargões, mas com ações políticas sérias, sólido instrumental e honestas intenções”.

A síntese desse novo paradigma é dada pelo conceito de “comunicação excelente”. O termo, empregado por KUNSCH (1997), designa uma linha de estudos e pensamentos em relações públicas cuja base é o modelo simétrico de duas mãos de Grunig & Hunt, reproduzido pela autora. Na interpretação de KUNSCH (1997, p. 110-111), nesse modelo:

“há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e os dos públicos envolvidos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos e melhorar o entendimento com os públicos estratégicos.”

Em uma elaboração mais objetiva, SUSSKIND & FIELD (1997, p.120-121) apresentam as “comunicações excelentes” enquanto um dos maiores desafios para a empresa. Um desafio que é ainda maior em tempos de crise e, em particular, de acidente maior. Explorando o vazamento de óleo na costa do estado norte-americano do Alasca pelo navio *Exxon Valdez*, em 1989, que comprometeu a fauna, a flora e a sobrevivência dos habitantes locais, argumentam:

“Num acidente como o do *Exxon Valdez*, a empresa ou empresas envolvidas devem enfrentar o duro desafio de se comunicar de forma clara e consistente com o público. Igualmente importante, o público deve ter alguma maneira de responder à empresa. Como numa situação ideal de mercado, onde a oferta e a demanda interagem continuamente num processo dinâmico que resulta numa produção mais eficiente, a comunicação ideal requer o produtor de informações e seus consumidores, que precisam delas e reagem a elas. O ideal não consiste em apenas dar informações, mas é uma comunicação dialógica, um processo de reunir e disseminar informações, ouvir o retorno e responder de acordo. Uma boa comunicação não significa apenas press-releases, noticiários e entrevistas coletivas. Uma boa comunicação não pode ser confundida com explicações obscuras feitas em linguagem técnica ou com as garantias dadas ao público por expertos consultores. Empresas, governos e grupos não são capazes de se comunicar; apenas as pessoas são capazes disso. Conseqüentemente, uma boa comunicação requer diálogo direto, cara a cara, entre funcionários da empresa e representantes do povo”.

PEARSON & CLAIR (1998), contrariando a literatura, afirmam que não há empresas bem-sucedidas ou fracassadas na gestão de crises. Ainda que as organizações negligenciem as relações com a imprensa, o contato com os vários públicos ou as relações com as agências empenhadas em mitigar a emergência, alguns méritos devem-lhes ser creditados. Sob sua perspectiva, em uma crise, há acertos e erros das corporações. O essencial, para elas, é o aprendizado que advém da experiência e será usado para evitar ocorrências similares futuras.

As colocações das autoras não invalidam, entretanto, a asserção de que boas comunicações de crise contribuem para mitigar melhor e mais rapidamente o momento turbulento pelo qual passa a organização.

Em vista do exposto neste trabalho, ainda que se considere a postura de PEARSON & CLAIR (1998), empreender uma revisão do modelo comunicativo é tarefa básica à qual se deve propor a empresa narcisista. Em consonância com as autoras, afirma-se que é dessa revisão que surgirão alternativas que, se incapazes de evitar a ocorrência de uma crise, ao menos lhe garantirão uma melhor ação e adaptação face a uma situação difícil. Tais comunicações implicam que os seus ecos no futuro traduzam ações que efetivamente demonstrem uma vontade da empresa de mudar a partir do aprendizado adquirido no período crítico.

Retomando TORQUATO DO REGO (1986, 1992), é da dissonância entre o teor da comunicação engendrada em uma crise e da relação estabelecida com os *stakeholders* em tempos de prosperidade que se nutre a sobrevivência ou não da organização. A comunicação em si não é uma solução miraculosa, embora peça fundamental na resolução e superação de qualquer conflito que atinja a empresa. Pensar a comunicação de crise, em todas as suas vertentes, é empreender um caminho no qual a verdade da empresa e a verdade oriunda da crise sejam uma única verdade, reconhecida por todos os públicos com os quais se relacionem.

COISAS PARA SE PENSAR NO FUTURO

Durante a realização desta dissertação, emergiram várias questões correlatas ao tema. Por se situarem além dos objetivos propostos, essas problemáticas não foram desenvolvidas. A natureza intrigante e complexa de duas delas as tornam todavia meritórias de menção. A idéia é, ao introduzi-las, abaixo e em tópicos, nesta parte do trabalho, instigar outras pesquisas mais, nas quais figurem como objetos de estudo:

A cultura do sucesso e a síndrome de John Wayne

Pensar crises organizacionais, na bibliografia consultada, apresentou-se como árdua tarefa imposta aos gestores. De modo geral, é possível dizer que a própria mentalidade intrínseca à administração contribui para o quase desconhecimento da matéria. Valorizados são o sucesso e o modo de alcançá-lo. Não existe a preocupação com o treinar e o entender a ausência da “normalidade”. LAGADEC (1988, p. 11) observa:

“a interrogação sobre qualquer possibilidade de falha é muito estranha à cultura clássica do gestor, inteiramente voltado para o êxito e condicionado a pensar o sucesso, a planificar para o sucesso, a não pensar ‘negativo’, a associar-se com os ganhadores, a valorizar os êxitos e não os fracassos.”⁷³

Sustentada pela “cultura do sucesso”, PINSDORF (1987) elabora a imagem que o administrador tem de si mesmo em uma analogia com os personagens interpretados por John Wayne em seus filmes. Segundo a autora, o gestor entende-se, à semelhança dos papéis vividos por aquele ator, como um herói sempre vitorioso e bem-sucedido, para quem nada é

⁷³ Do original em francês: “... l’interrogation sur la possibilité même de défaillance est assez étrangère à la culture classique du gestionnaire, tout entier tendu vers la réussite et conditionné à penser au succès, à planifier pour le succès, à ne pas permettre de penser ‘négative’, à s’associer avec des ‘gagneurs’, à mettre en valeur les réussites et non les échecs.”

impossível de solucionar, mesmo a mais dramática, perigosa e incontrolável situação. Ao adotar essa perspectiva, na visão da pesquisadora, ele incorre, assim, na Síndrome de John Wayne, a qual representa uma armadilha ao valorizar a capacidade do gestor e minimizar a gravidade dos acontecimentos em uma crise.

A análise da “cultura do sucesso” e da Síndrome de John Wayne, sua natureza e implicações na vida organizacional, é assim um vasto campo aberto para reflexões sobre a crise. O estudo do seu impacto nos mecanismos de prevenção e contenção mostra-se de particular valor. Uma pesquisa de interesse remete ao universo cultural maior no qual estão inseridos indivíduos e organizações, na formação da percepção e conscientização da existência das crises, e na preparação para elas. Essa perspectiva amplia as análises desenvolvidas por MITROFF & PAUCHANT (1992) sobre os mecanismos sócio-psíquicos e os traços culturais organizacionais específicos que determinam a preparação ou não de uma empresa e seus membros para superar e mitigar uma crise.

O público interno

Embora a bibliografia analisada faça referências à relevância do público interno de uma organização na superação de uma crise, são raros os estudos a ele exclusivamente dedicados. A exceção é MUCHELLI (1993). Em sua obra, esse pesquisador privilegia a determinação dos aspectos psicológicos e cognitivos que contribuem para moldar o comportamento desses *stakeholders* em uma crise. A função comunicação em MUCHELLI (1993) refere-se, assim, ao conjunto de iniciativas da alta gestão para mitigar as repercussões negativas da crise no trabalho, dentre as quais a perda de motivação. A análise perpassa a influência da cultura nas múltiplas variáveis que devem ser consideradas e alteradas pelo

administrador, entre as quais se insere o entendimento do conceito de comunicação interna, para que esta, em tempos de crise, atinja os objetivos propostos.

Na sua pesquisa, MUCHELLI (1993) desconsidera que o público interno de uma organização, hoje, não se compõe apenas dos empregados, gerências e cúpula organizacionais. Com a introdução de novas categorias nas últimas décadas, o mundo do trabalho alarga seu escopo, abrangendo terceiros, temporários, prestadores de serviços, parceiros ou organizações parceiras, dentre tantas outras modalidades (FISHER & BRIGGS, 1989). O desafio que se lança é, então, como ampliar os ensinamentos de MUCHELLI (1993) para atender a essa crescente complexidade e suas ramificações, que se tornaram os públicos internos. Essa tarefa exige repensar o conceito e mapear a natureza de cada um dos públicos, estabelecendo comunicações adequadas que atendam às suas particularidades (KUNSCH, 1997a) e aliando-as a um contexto de crise.

Como interesse correlato surge o como engendrar planos e ações para a comunicação de crises de grandes empresas transnacionais. Não raro as crises, sobretudo o acidente maior, repercutem internacionalmente. Diante desse cenário, as perguntas a se fazer referem-se ao que fazer e como proceder, e quais as diretrizes de comunicação dessa crise a serem repassadas às filiais, empresas coligadas e irmãs, dentre outras, instaladas em outro países ou estados. Subjacente a este trabalho está outro, o qual investiga a natureza das opções estruturais e estratégicas das multinacionais e seu entendimento de crise.

Um exemplo das dificuldades que a crise imprime em outras companhias de um mesmo grupo é dado pela Union Carbide, no Brasil, por ocasião do acidente de Bhopal. Na época, o então governador do estado do Rio de Janeiro, Leonel Brizola, impediu o desembarque de uma carga da companhia, alegando contaminação pelo mesmo produto químico que havia vitimado os indianos. Além de uma questão factual pontual a ser administrada pela filial brasileira, a decisão de Brizola repercutiu em outras bases

internacionais da empresa. Evidência disso é a atitude do ex-governador ter sido coletada junto à edição de 15 de dezembro de 1984 do jornal francês *Le Monde*.

Partindo-se do princípio da crescente complexidade dos chamados públicos internos, outros estudos propostos enfocam sua interação com as comunicações externas de uma empresa em épocas de crise. A comunicação interna, para além do efeito calmante de FOURNIER (1986) e de efeito imprescindível para a rápida retomada da rotina organizacional referida em PEARSON & CLAIR (1998), impõe um terceiro. Este é relacionado à constatação de que os indivíduos pertencem concomitante a vários grupos, e é através da sua palavra que esses grupos são inteirados da crise e das ações da empresa para sobrepujá-la. FISHER (1993, p. 125) sintetiza essa problemática ao afirmar que:

“Funcionários conversando com suas famílias, amigos e outros atuam como porta-vozes não oficiais de suas organizações.”⁷⁴

Uma proposta que se coloca é tentar discernir quais critérios e elementos da comunicação com os públicos internos podem comprometer ou determinar o êxito da companhia em crise junto a esses *stakeholders* indiretos, trazidos à cena por intermédio dos funcionários. Igualmente, tem-se a questão da transparência. O tudo informar por vezes esbarra na imposição do sigilo, imprescindível na condução das ações. O estudo da dinâmica e da natureza do triângulo “informação, sigilo e funcionários”, em sua interação com o exterior organizacional, faz-se significativo para elaborar um modelo no qual possa-se compreender o papel de variáveis como acusações de omissão e rumores.

⁷⁴ Do original em inglês: “Employees talking with their families, friends and others act as unofficial spokespersons for their organizations.”

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, Willian (1992/1993). The role of media relations in risk communication. *Public Relations Quarterly*. v. 37, n. 04, p. 28-31.

ALMEIDA, A.; MICHAEL, A.; FERREIRA, A.; FONSECA, C.; PEREIRA, C.; OLIVEIRA, D.; DANTAS, E.; NASCIMENTO, G.; GOMES, L.; PELUSO, L.; VILLAMEA, L.; SIMAS FILHO, M.; MORAES, R.; CONTREIRAS, H.; PROPATO, V.; MEIRELES, A. & TRINDADE, E. (1996). São Paulo, 31 de outubro, dia das bruxas. *IstoÉ*, Edição n. 1414, 06 de novembro, p. 18-24.

_____ (1996). Personagens da tragédia. *IstoÉ*. Edição n. 1414, 06 de novembro, p. 26-29.

ARAÚJO, Arnaldo (1996). *Morte em 95 segundos*. Revista *Manchete* – edição antecipada: edição nº 2.327, 09 de novembro, p. 04-23.

AMARO, Rolim Adolfo (1994). A história da TAM e a trajetória de seu comandante. *Revista de Administração*. v. 29, n. 01, p. 89-99.

Anônimo (1996). Bophal legacy still being felt. *Occupational Hazards*, v. 58, n. 02, p. 28.

BALDAVE Singh (1997). Bophal's legacy. *Chemical Weekly*, v. 159, n. 26, p. 84-85.

BARTON, Laurence (1993). *Crisis in Organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western Publishing

BIBARD, L. (s/d). Nestlé infant formula. In *Ethique et entreprise*. Apostila do curso homônimo. ESSEC – Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales. Mimeo.

BEAU, Dominique & DAUDEL, Simone (1992). *Stratégie d'entreprise et communication*. Paris : Dunod.

BRIGGS, Willian (1990). Intercepting interlopers. *Public Relations Journal*, v. 46, n. 02, February, p. 39-40.

CAHEN, Roger (1990). *Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial – a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. São Paulo : Editora Best Seller.

CARMONA, Arnaldo, DUARTE, Roberto & MACIEL, Luiz Antonio (1998). Um rastro de vítimas. *Revista Imprensa*, ano XI, n. 128.

CHERCHÈVE, Perrine (1986). Sandoz: l'histoire du silence. *Stratégies*, n. 537, 17-23 Novembre, p. 02.

- CLARCK, J. Kenneth (1986). Anticipating chain reactions. *Public Relations Journal*, v. 42, n. 08, August, p. 06–07.
- CORRADO, Frank M. (1994). *A força da comunicação*. São Paulo : Makron Books do Brasil.
- DESCHEPPER, Jacques (1992). *Saber comunicar com os jornalistas da imprensa, rádio e televisão*. Lisboa : Edições CETOP.
- DIAS, Vera (1994). *Como virar notícia e não se arrepender no dia seguinte*. Rio de Janeiro : Editora Objetiva Ltda., 1994.
- DILSCHNEIDER, Robert L. (1988). Interview. *Australian Financial Review*, April 29.
- DOTY, Dorothy I. (1995). *Divulgação jornalística & relações públicas – comunicação empresarial na prática*. São Paulo : Cultura Editores Associados.
- DOUGHERT, Devon (1992). *Crisis Communications*. EUA: Walter Publishing Co.
- DOWING-SMOUT, Catherine (1996). Are you prepared to communicate clearly and effectively during an emergency? *OH&S*, v. 12, n. 02.
- Equipe de reportagem (1996). *O drama do comandante – Rolim Amaro busca conforto na solidariedade*. Revista *Caras*: edição nº 157, 08 de novembro de 1996, ano 03, nº 45.
- Equipe de reportagem (1996). *O adeus a Regina Lemos – a filha e os amigos no enterro da jornalista*. Revista *Caras*: edição nº 157, 08 de novembro de 1996, ano 03, nº 45.
- Equipe de reportagem (1996). *Dor na família Igel – a despedida do herdeiro Ernesto Regina*. Revista *Caras*: edição nº 157, 08 de novembro de 1996, ano 03, nº 45.
- ECO, Umberto (1977). *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva.
- Exame* (1995). Edição Especial Maiores e Melhores. Agosto.
- FEARN-BANKS, Kathleen (1996). *Crisis communications: a casebook approach*. New Jersey : LEA – Lawrence Erlbaum Associates.
- FISHER, D. (1993) *Communications in organizations*. 2. ed., USA : West Publishing Co.
- FISHER, Lynn & BRIGGS, Willian (1989). Communicating with employees during a time of tragedy. *IABC Communication World*, February.
- FITZPATRICK, Kathy (1995). R. Ten guidelines for reducing legal risks in crisis management. *Public Relations Quarterly*, v. 40, n. 02, p. 33–38.
- FONDATION NATIONALE ENTREPRISE ET PERFORMANCE – FNEP (1990). *La communication interne et externe des grandes entreprises*. Pangloss, n. 19.
- FOURNIER, Brigitte (1986). *L'entreprise en état de choc*. Paris : Les Éditions de l'Environnement.

FUGEL, John A. (1996). Planning is critical to effective crisis communications. *Rural Telecommunications*, v. 15, n. 03, p. 62-65.

GARCIA, Mauro Neves (1996). O cliente feliz, o segredo da TAM. *Marketing*, n. 278, Maio, p. 06-08.

GALLUPO, Ricardo (1995). Voando contra a maré. *Exame*, ano 27, n. 10, p. 34-42.

GEPHART, Jr., Robert P. (1987). Organization design for hazardous chemical accidents. *The Columbia Business Journal of World Business*, v. 22, n. 01, p. 51-58.

GLADWIN, Thomaz N. & KUMAR, Rajesh (1987). The social psychology of crisis bargaining: toward a contingency model. *The Columbia Business Journal of World Business*, v. 22, n. 01, p. 23-31.

GONDRAND, François (1975). *L'information dans l'entreprise: pourquoi, comment?* Paris : Les Éditions d'Organisation.

GONZÁLEZ-HERRERO, Alfonso & PRATT, Cornelius B. (1995). How to manage a crisis before - or whenever - it hits. *Public Relations Quarterly*, v. 40, n 01, p. 25-29.

HEURÉ, Gilles (1986). RP: l'avis des spécialistes. *Stratégies*, n. 537, 17-23 Novembre, p. 03.

HOWARD, Carole (1996). Ten media lessons learned the hard way. *The Public Relations Strategist*, v. 02, n. 02, p. 45-48

IstoÉ (1996). Editorial. Edição n. 1414, 06 de novembro, p. 11.

IRVINE, Robert. (1996) No meio do furacão – entrevista. *Comunicação Empresarial*, ABERJ, ano 06, n. 19, p. 28-30.

JOHNSON, Dale (1994). With a little help from my friends. *Vital Speeches Of The Day*, v. 60, n. 21, p. 666-669.

KEPKOWSKI, Will (1996). Commission surveys medical effects. *Chemical & Engineering News*, v. 74, n. 50, p. 11-12.

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

_____ (org.) (1997a). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo : Pioneira.

LAGADEC et al. (1992). Les armées face aux médias – la communication en temps de crise. *Revue Française d'Administration Public*, n. 62, Avril/Juin, p. 291-304.

_____ (1991). Crise et communication médiatique. In TIXIER, Maud (org). *La communication de crise*. Paris: McGraw-Hill.

_____ (org.) (1988). *États d'urgence-défaillances technologiques et déstabilisation sociale*. Paris : Éditions du Seuil.

_____ (1981). *La civilisation du risque – catastrophes technologiques et responsabilité sociale* Paris: Éditions du Seuil.

LAGE Nilson (1998). *Estrutura da notícia*. São Paulo: Ática.

LEHNISCH, Jean-Pierre (1985). *La communication dans l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.

LOBO, Júlio (1996). *O céu não é o limite*. São Paulo: Instituto da Qualidade.

LUCA, Luiz Alberto de (1996). *Como o database marketing pode ser usado para posicionar estrategicamente a empresa no mercado*. São Paulo : EAESP/FGV. Dissertação de MBA.

LESLY, Phillip (1995). *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo : Pioneira.

MARCONI, Joe. (1993) *Marketing em época de crise*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

MARIZ, Juliana (1996). Em memória do herói - a força da viúva do piloto José Antônio Moreno. Revista *Caras*: edição nº 157, 08 de novembro, ano 03, nº 45.

MENCONI, Darlene & BERNARDES, Ernesto (1996). Nas asas da tragédia. Revista *Veja*, Edição nº 1469, 06 de novembro, ano 29, n. 45.

MEYERS, Gerald C.& HOLUDHA, John (1986). *When it hits the fan - Managing the nine crisis of business*. London : Unwin Hyman.

MITROFF, Ian I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 02, p. 51-64.

_____ (1994). Crisis management and environmentalism: natural fit. *California Management Review*, Winter, p. 101-113.

_____ (1989) Programming for crisis control. *Security Management*, v. 33, n. 10, p. 75-79.

_____ (1988). Crisis Management: cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, Winter, p. 15-20.

_____ & PEARSON, Christine (1993). *Crisis management – a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. São Francisco: Jossey-Bass.

_____ & HARRINGTON, L. Katharine (1996). *The essential guide to managing corporate crisis – A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. New York : Oxford University Press.

- MITZENBERG, Henri. (1980). *Structure & dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- MORGAN, Gareth (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- MORIN, Edgar (1976). Pour une crisologie. *Communications*, v. 25, p. 149–162.
- MOKHIBER, Russel (1995). *Crimes corporativos – o poder das grandes empresas e o abuso da confiança pública*. São Paulo : SCRITTA – Editora Página Aberta.
- MUCCHIELLI, Alex (1993). *Communication interne & management de crise*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- NELKIN, Dorothy (1988). Risk reporting and management of industrial crises. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 04, p. 341–351.
- O Estado de São Paulo* (1997). Cem dias depois, comandante Rolim fala sobre as causas do acidente, 23 de fevereiro.
- O'ROURKE (1996). Learning from crisis: when the dust settles. *The Public Relations Quarterly*, v. 02, n. 02, p. 35-38.
- O'SULLIVAN, Dermont (1992). Managing training software system simulates disaster situation. *C & EN*, 21 de setembro.
- PAUCHANT, Thierry C. & MITROFF, Ian I. (1992). *Transforming the crisis prone organization – Preventing organizational, individual and environmental tragedies*. San Francisco : Jossey-Bass.
- PEARSON, Cristine M. & MITROOF, Ian I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, v. 07, p. 48–58.
- _____ & CLAIR, Judith A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 01, p. 59–76.
- PERROW, Glenys (1990). *Coping with crises*. Londres: BPS Books.
- PINSORF, Marion K. (1987). *Communicating when your company is under siege*. Toronto : Lexington Books.
- PLÁ DE LEON, Maria Lenilde Silva (1991). *Empresa e imprensa – uma relação produtiva*. São Paulo: IOB.
- PIJNETNBURG, Bert & VAN DUIN, Menno J. (1990). The Zeebrugge ferry disaster. *Contemporary Crisis*, v. 14, p. 321–349.
- QUARANTELLI, Henri (1981). Trente années de recherches sur les catastrophes. In LAGADEC, Patrick (org.). *États d'urgence*. Paris: Éditions du Seuil.

RAFFEL, Jean-Jacques (1989). La communication de crise entre la convoitise et la naïveté: Non au calamity business! *Médias l'Hebdo*, n. 302, 15 decembre, p. 15.

REDFIELD, Charles. E. (1979). *Comunicações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas.

REFKALEFSKY, Eduardo (1997). Hélio Fernandes: a gênese do jornalismo brasileiro. Dissertação de Mestrado : Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

REINHART, Claudia (1987). How to handle a crisis. *Public Relations Journal*, v. 43, n. 11, p. 43–44.

SCHWARTZ, Howard (1987). On the psychodynamics of organizational disasters: the case of the space shuttle Challenger. *The Columbia Business Journal of World Business*, v. 22, n. 01, p. 59–67.

SETHI, S. Prakash (1987). Inhuman errors and industrial crisis. *The Columbia Business Journal of World Business*, v. 22, n. 01, p. 101–110.

SHRIVASTAVA, Paul (1988). Editorial : Industrial crisis management: Learning from organizational failures. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 04, p. 283–284.

_____ & MITROFF, Ian I., MILLER, Danny & MIGLANI, Anil (1988). Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 04, p. 285–303.

_____ & MITROFF, Ian I. (1987). Bhopal: the language of tragedy. *New Management*.

SINGER, Eleanor & ENDRENY, Phyllis (1987). Reporting Hazards: their benefits and costs. *Journal of Communication*. v. 37, n. 03, p.10-26.

SOOD, Rahul, STOCKDALE, Geoffrey & ROGERS, Everett M. (1987). How the news media operate in natural disasters. *Journal of Communication*. v. 37, n. 03, p. 27-41.

SOUZA SILVA, Rafael (1985). *Diagramação – o planejamento visual gráfico na comunicação impressa*. São Paulo: Summus.

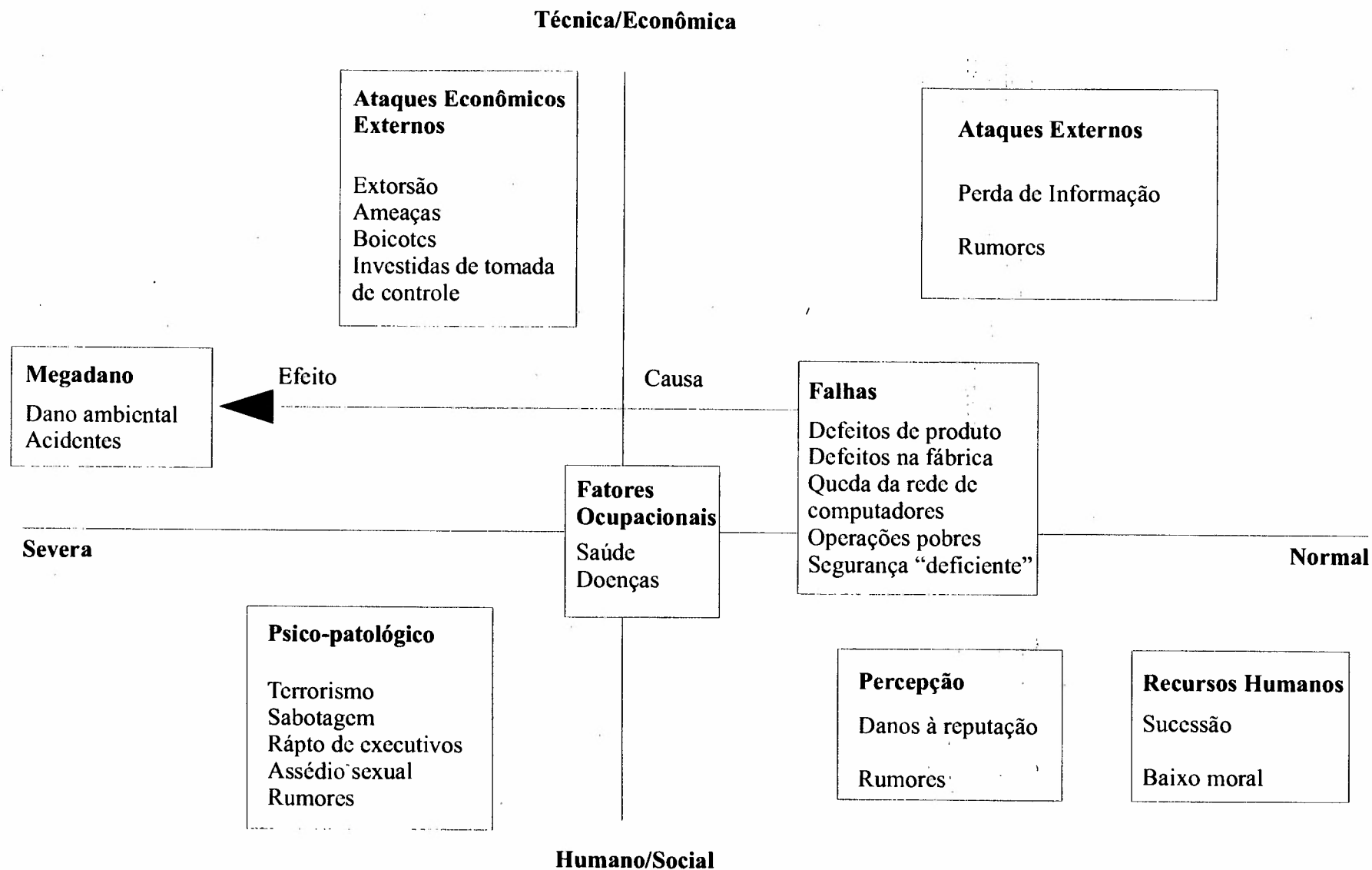
STARBUCK, William H. & MILLIKEN, Frances J. (1988). Challenger: fine-tuning the odds until something breaks. v. 25, n. 04, p. 320–339.

STURGES, David, CARREL, Bob J., NEWSOM, Douglas A & BARRERA, Marcus (1991). Crisis communication management: The public opinion and its relationship to environmental Nimbus. *SAM Advanced Management Journal*, v. 56, n. 03, p. 22–27.

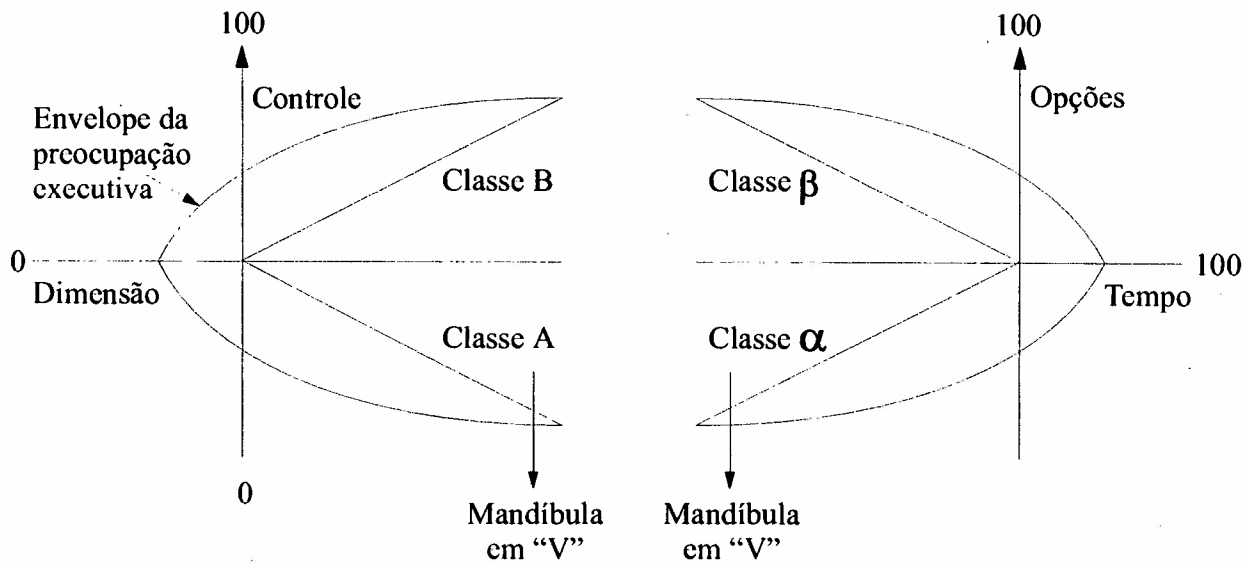
SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick (1997). *Em crise com a opinião pública – O diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas*. São Paulo : Futura – Berkeley Brasil Editora.

TAYLOR, Robert (1996). Crisis! *Business & Economic Review*, v. 43, n 01, p. 12-14

- THAYER, Lee. O. (1972). *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo : Atlas.
- THOM, René (1976). Crise et catastrophe. *Communications*, v. 25, p. 34–38.
- TOLEDO, Roberto Pompeu de (1998). De como a imprensa ajuda a desoralizar a política. *Veja*, 01 de abril.
- TORQUATO do REGO, Francisco Gaudêncio (1986). *Comunicação empresarial – comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial.
- _____ (1992). *Cultura, poder, comunicação e imagem – Fundamentos da nova empresa*. São Paulo : Livraria Pioneira Editora.
- TORTORELLA, Albert J. (1989). Crisis Communication: if it had a precedent, it wouldn't be a crisis. *Communication World*, June, p. 42-43
- TUGLLE, Charlie (1991). Media relations during crisis coverage. *Public Relations Quarterly*, v. 36, n. 02, p. 23–28.
- TWARDY, Stanley A. (1994). Attorneys and public relations professionals must work hand-in-hand when responding to an environmental investigation. *Public Relations Quarterly*, v. 39, n. 02, , p. 15 –16.
- VILLELA, Regina (1998). *Quem tem medo da imprensa?* Rio de Janeiro: Editora Campus.
- WAUGH, Evelyn. *Furo! – Uma história de jornalistas*. São Paulo : Cia. das Letras, 1989, trad. Roberto Pedrosa (*Scoop! A novel about journalists*, 1938).
- WESTPHALEN, M. H. (1989). *Le communicator - guide opérationnel pour la communication d'entreprise*. Paris : Bordas.
- KEPKOWSKI, Will (1996). Commission surveys medical effects. *Chemical & Engeneering News*, v. 74, n. 50, p. 11–12.



*Esquema
"Duplo Perigo"*



Anexo 03

“Onion ring” da variável Sistemas

