GESTÃO DE CRISES REQUER GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO

| POR BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO

Uma gestão de crises eficaz depende de boas práticas de governança e de comunicação corporativa. No Brasil, há muita resistência por parte dos dirigentes, que, em geral, não acreditam que possam ocorrer crises durante suas gestões.

Ao se depararem com uma crise, muitas empresas preferem passar o assunto para seus advogados, ou comunicar-se de forma defensiva e ganhar tempo na esperança de conseguir resolver o problema com rapidez e sem sequelas. Essas organizações provavelmente ignoram ou desprezam o fato de que a comunicação só pode minimizar os danos provocados por uma crise se estiver lastreada em boa gestão. É esta última que dá credibilidade aos argumentos da retórica positiva. Não há comunicação que consiga resolver de forma sustentável problemas de má gestão, a não ser que seja para pedir desculpas, informar que a empresa está “sob nova direção” ou que adotou algum termo de ajustamento de conduta.

Uma gestão adequada, no entanto, deve ser construída com base em boas práticas de governança e de comunicação corporativa, dois ingredientes fundamentais e presentes no currículo das empresas de sucesso. A primeira é um conjunto de práticas e princípios éticos que visa imprimir continuidade à organização e proteger as partes interessadas – acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, credores e a comunidade em geral. A segunda, por seu lado, é uma função da administração cuja atribuição principal é zelar para que a governança corporativa da empresa seja bem conduzida internamente e percebida favoravelmente pelos diversos públicos.

Esse trabalho pode ser desenvolvido por meio de nove atividades-chave:

- Geração e defesa da reputação corporativa.
- Uso da propaganda corporativa como alternativa à mídia espontânea para divulgar assuntos de interesse da empresa.
- Comunicação interna com os colaboradores para gerar engajamento e identidade.
- Comunicação com os investidores, visando ao valor justo da empresa e ao acesso a capitais.
- Comunicação com o governo em assuntos regulatórios e nos debates que precedem o estabelecimento de leis.
- Divulgação de iniciativas de responsabilidade socioambiental.
- Interação com as mídias tradicional e social.
- Comunicação especializada em situações de conflitos com os públicos.
- Gestão e comunicação de crises.

NATUREZA DAS CRISES

A crise é um evento que surpreende os gestores e os diferentes públicos da empresa, além de criar altos níveis de incerteza e ameaça à continuidade das organizações. Além disso, na sua eclosão, ocorre forte assédio da mídia por informações. Se mal administrada, a pressão pode gerar pânico e comprometer a imagem da empresa e das autoridades reguladoras junto à opinião pública.

Crises ocorrem em todos os países e se espalham pelo mundo afora no ritmo da globalização e dos meios de comunicação. Segundo o último relatório do Institute for Crisis Management (ICM), conhecida consultoria norte-americana especializada em gestão de crises, foram catalogadas 223 mil notícias sobre crises divulgadas em 2014 por agências de notícias em todo o mundo. As principais causas desses episódios foram: violação de dados de consumidores e roubo de identidades, fraudes com cartões de débito e crédito, denúncias e processos contra empresas do setor financeiro, corrupção ou crimes do colarinho branco, desastres naturais, acidentes, danos ambientais, *recall* de produtos defeituosos, disputas trabalhistas, discriminação, violência sexual e assédio moral em empresas e universidades, entre outros. Ainda segundo o relatório, 26% das crises catalogadas

foram repentinas e 74% decorreram de problemas latentes já conhecidos. Um terço delas teve como principal causa a má administração e metade das organizações não tinha plano ou preparo para administrá-las.

LIDANDO COM CRISES

Para se preparar ou, melhor ainda, evitar uma eventual crise, as boas práticas de governança e de comunicação corporativa recomendam: realização de auditorias de vulnerabilidade; elaboração de Planos de Gestão e Comunicação de Crises para os principais problemas identificados e ainda não resolvidos; e, finalmente, treinamento de gestores e funcionários para desenvolver competências de gestão e comunicação de crises, ou seja, administrar incertezas, responder à crise, resolver a crise e aprender com a crise.

A responsabilidade de conduzir essa preparação deve ser de um Comitê de Gestão de Crises, liderado pelo principal executivo da empresa e constituído pelos diretores de diversas áreas – Comunicação Corporativa, Marketing, Finanças, RH, Assuntos Jurídicos, Produção, entre outras –, além de especialistas externos convidados. O comitê deve se reunir pelo menos uma vez por mês para avaliar as vulnerabilidades detectadas, eleger os temas prioritários e elaborar planos de solução.

Das crises noticiadas em 2014 em todo o mundo, 26% foram repentinas e 74% decorreram de problemas latentes já conhecidos. Um terço delas teve como principal causa a má administração e metade das organizações não tinha plano ou preparo para administrá-las.

CRISE À BRASILEIRA

No Brasil, infelizmente, ainda há muita resistência por parte de alguns dirigentes, os quais não acreditam que podem ocorrer crises durante suas gestões. Não faltam exemplos de posturas pouco ágeis diante de situações aparentemente administráveis, como a de uma empresa fabricante de sucos que perdeu cerca de 60 milhões de euros em vendas no Brasil em 2013. Outro exemplo são alguns casos recentes de empreiteiras arroladas na Operação Lava Jato: sem entrar no mérito dos acontecimentos, é impressionante a ausência de práticas de governança e de comunicação corporativa nessas empresas.

Por outro lado, há casos que não chegam a ganhar notoriedade pública pela rapidez e competência com que são solucionados. Um exemplo com essas características ocorreu em 2014, quando a diretora de comunicação corporativa e o diretor de operações da TAM, acompanhados por jornalistas convidados, embarcaram no avião que, segundo um vidente, iria colidir com um prédio da Avenida Paulista, em São Paulo. Foi uma resposta rápida e coerente da empresa para atestar a segurança de seus serviços, o que neutralizou a divulgação desmedida que a predição estava tendo nas mídias sociais.

É PRECISO PROFISSIONALISMO

É importante destacar, porém, que gestão de crises não se faz apenas com ideias brilhantes. É algo que

precisa ser construído com profissionalismo e com base em melhores práticas de governança e de comunicação corporativa. Só assim é possível se preparar para administrar, responder, resolver e aprender com as crises que ocorrem mais cedo ou mais tarde na vida de todas as instituições.

Depois do envolvimento de alguns ex-executivos na Operação Lava Jato, a empreiteira Camargo Corrêa deu um passo nesse sentido. Em junho de 2015, segundo reportagem da *Folha de S. Paulo*, a empresa anunciou a criação de uma diretoria em seu organograma para cuidar da governança corporativa. Em nota, a corporação afirmou que a contratação de uma nova liderança e a criação dessa diretoria significavam “o compromisso da construtora em adequar-se a melhores práticas de mercado e aos novos desafios impostos pelas transformações no modelo de desenvolvimento de negócios do setor de construção civil”.

As empresas que melhor entenderem e se adaptarem a essa realidade terão mais chances de gerenciar suas crises de forma efetiva, preservar sua imagem e gerar boa reputação. ●

PARA SABER MAIS:

- Belmiro Ribeiro da Silva Neto. *Comunicação corporativa e a reputação empresarial*. Revista GV-executivo, vol. 12, n. 1, janeiro-junho 2013. Disponível em: rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num1-2013/comunicacao-corporativa-reputacao-empresarial.
- Belmiro Ribeiro da Silva Neto. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO > Professor da FGV/EAESP > belmiro.neto@fgv.br