



# A *importância de um sistema* integrado de ações na gestão de crises

## Roberto Tadeu Shinyashiki

- Doutor pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), campus São Paulo
- Especialista em Gestão de Negócios pela USP
- Médico-psiquiatra
- rshiny@uol.com.br

## Rosa Maria Fischer

- Professora titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), campus São Paulo
- Pós-doutorada pela USP
- Doutora em Ciência Política pela USP
- Mestre e graduada em Ciências Sociais pela USP
- rfischer@usp.br

## Gilberto Shinyashiki

- Doutor e mestre em Administração pela USP
- Graduado em Psicologia pela Universidade Metodista de São Paulo
- Professor do Departamento de Administração da FEA-USP, campus Ribeirão Preto
- gtshinya@usp.br

## Resumo

Este artigo, por meio de uma revisão abrangente na literatura, pretende elaborar um quadro de referência teórico sobre crises e gestão de crises, procurando criar categorias e agrupar os conceitos utilizados na literatura e ressaltar a importância de um sistema integrado de ações na administração de crises e desdobramentos na aprendizagem organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** CRISES • GESTÃO DE CRISES

## Abstract

This article, using a comprehensive review of applicable literature, has the purpose of developing a table of theoretical reference concerning crises and crisis management, seeking to create categories and to group together the concepts used in the literature, and highlights the importance of an integrated process of actions for management of crises and developments in organizational apprenticeship.

**KEYWORDS:** CRISES • CRISIS MANAGEMENT

## Resumen

Mediante una amplia revisión de la literatura, se pretende elaborar un marco de referencia teórico sobre crisis y gestión de crisis. Se busca crear categorías y agrupar los conceptos utilizados en la literatura y resaltar la importancia de un sistema integrado de acciones en la administración de crisis y desdoblamiento en el aprendizaje organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** CRISIS • GESTIÓN DE CRISIS

A moderna economia trouxe novos padrões de competitividade entre as empresas, mas as transformações não propiciaram apenas o aumento das oportunidades, pois com estas surgiram também novos problemas e dificuldades. As possibilidades de negócios expandem-se e, nesse cenário, acirra-se a competição entre as empresas, que enfrentam desafios cada vez mais intensos e frequentes. As organizações enfrentam a expectativa permanente de mudança em seus negócios, não somente pelas ações dos concorrentes diretos, mas também pelo surgimento de novas empresas e de inovações tecnológicas.

Somando-se todos esses fatores ao clima incerto que caracteriza o mundo dos negócios, tem-se o cenário perfeito para o desencadeamento das crises. Ou seja, isoladamente, fatores como competição, cobranças, escassez de tempo e mudanças não surpreendem as empresas. O que assusta no dia-a-dia das organizações, hoje, é a soma de todos esses fatores em um cenário completamente novo, que dificulta a previsão dos eventos futuros.

Nesse contexto de ameaças, as empresas são vulneráveis a diversos tipos de crise e precisam de profissionais capazes de analisar, decidir e implantar ações apesar das pressões (BARTON, 1994).

## Objetivo

O artigo, após uma revisão bibliográfica abrangente, procura apresentar um quadro de referência sobre os conceitos de crises e gestão de crises. O quadro de referência organiza os conceitos, a tipologia, a classificação, um modelo de gestão de crises e evidencia a necessidade de um sistema integrado de gestão de crises, concluindo com o enfoque de como a crise pode ser uma oportunidade de aprendizagem organizacional.

## Crise

No linguajar cotidiano, costuma-se utilizar a palavra crise para qualquer situação, seja pontual, seja de longo prazo, na qual existe um estado de grande tensão, conflito, insuficiência ou qualquer outra forma de turbulência para a qual não se podem usar as soluções habituais. Fala-se tanto da crise da saúde quanto da crise do Iraque, ou sobre a denúncia de corrupção que deixou o governo em crise política.

São tantas as possibilidades de compreensão dessa palavra que apresentamos uma síntese das definições elaboradas para esclarecer o conceito de crise:

- É um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação (FEARN-BANKS, 2001).
- É um incidente que envolve um perigo que ameace ou seja percebido como ameaça à segurança ou à saúde das pessoas, do ambiente e/ou da reputação de uma organização. Em uma situação de crise, o incidente é muito visível e os riscos para a organização são elevados (LOK; POWELL, 2000).
- É um evento com três características: ser surpreendente e representar uma ameaça ou um risco; ter capacidade de impedir, retardar ou obstruir as metas prioritárias da organização; gerar degeneração e irreparabilidade se não for tomada nenhuma ação (PEARSON; MITROFF, 1993).
- É uma ocorrência significativa com possibilidades negativas que afetam tanto a organização quanto seus produtos, serviços e/ou sua reputação e podem ameaçar a existência da organização (FEARN-BANKS, op. cit.).
- Tem cinco características que a definem: acontecer de surpresa; ter alta magnitude; exigir atenção imediata; demandar ações intensas e estar fora do controle da organização (REILLY, 1987).

Ao analisar as definições acima, podem-se perceber alguns aspectos em comum:

1. A crise é um evento que provoca riscos para a organização;
2. A crise é um evento com alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização;
3. A crise quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização;
4. A crise demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.

Quando se analisam essas definições e o conjunto de características que evidenciam, percebe-se que o foco está na descrição da crise como um evento e na sua imprevisibilidade.

Porém, na gestão de crises, os autores valorizam as ações de prevenção e de cuidados pós-evento surpreendente. Essa necessidade de prevenção demonstra que a crise não



é um evento tão súbito quanto pode parecer à primeira vista, mas, sim, um processo progressivo de degeneração. Portanto, crises podem ser definidas como processos de degeneração e ameaças à organização que se manifestam em eventos súbitos, os quais podem colocar em risco a sobrevivência da empresa ao provocar perdas humanas, financeiras ou de reputação (SHINYASHIKI, 2006).

## Gestão de crises

### O ambiente de crises nas empresas

O acirramento da competição, o aumento das pressões e a escassez de tempo para a realização das tarefas formam o ambiente ideal para o surgimento de crises. O resultado são empresas com ambientes de elevados níveis de estresse e mais vulneráveis a erros e crises (PEARSON; MITROFF, 1993; LOK; POWELL, 2000).

O emprego de tecnologia tem realizado muitas inovações, mas, ao mesmo tempo, cria situações que favorecem o aparecimento de crises. Rike (2003) descreve um cenário em que as tecnologias são utilizadas sem ter sido adequadamente testadas e os sistemas são colocados em ação sem uma cuidadosa avaliação de seus efeitos, gerando crises em quantidades nunca antes enfrentadas pelas empresas. Grandes desastres foram provocados por exigências operacionais quase impossíveis de serem cumpridas e por condições de trabalho que pressionam os limites da capacidade humana (PAUCHANT; MITROFF, 2002).

Ainda que as empresas se esforcem ao máximo para evitar a eclosão de crises, em algum momento, inevitavelmente, elas enfrentarão algum tipo de desastre durante sua trajetória. Como diz Lerbinger (1997, p. 91): “Assim como os desastres naturais, os acidentes tecnológicos vão inevitavelmente acontecer porque eles seguem as leis das possibilidades”.

A própria gestão de mudanças nas organizações tem criado situações de crises. Algumas situações que se imagina que a empresa esteja passando devido a um processo de mudança podem transformar-se em uma crise. É preciso perceber que quando os presidentes das empresas falam em fusão ou aquisição, os gestores podem pensar que a empresa está vivendo um simples processo de renovação quando, na realidade, está passando por uma transformação radical que exige o emprego de procedimentos de gestão de crises (FISCHER, 2002).

Nesse contexto em que desafios diferentes surgem todos os dias, é óbvio que a administração tradicional é pouco eficaz para evitar as crises. A gestão da crise se tornou uma parte importante da administração estratégica contemporânea. É essencial assegurar a estabilidade de uma organização para sua existência continuada antes que to-

dos os objetivos amadurecidos possam ser perseguidos. A gestão eficaz da crise requer uma aproximação sistemática e disciplinada baseada na vigilância, na sensibilidade gerencial e em uma boa compreensão da importância do planejamento cuidadoso e da disponibilidade organizacional (CHONG, 2004). Mesmo empresas que têm pensado em gestão de crises têm uma visão limitada de se preocupar somente com os riscos à sua reputação. Porém, é importante uma visão de gestão da crise com todos os aspectos envolvidos, pois

*“[...] a gestão da crise primeiramente não é mais uma função do departamento de Comunicação Corporativa. A gestão da crise precisa de uma custódia corporativa que assegure que planos e habilidades sejam atualizados durante a sua organização”.*  
(SAPRIEL, 2003, p. 348)

Nesse cenário de crises, surge uma nova especialidade dentro da administração de empresas denominada gestão de crises (PEARSON; MITROFF, 1993).

### A especialidade da gestão de crises

Muitos pesquisadores têm estudado o tema da gestão de crises. Apesar de tantas contribuições, esse tema ainda carece de estudos. É importante observar que Pearson e Clair (1998) afirmam que a literatura de gestão de crises, embora cheia de especulações e prescrições, não fornece comprovações científicas. Para eles, existem alguns fatores que contribuíram para a construção desse cenário de poucas comprovações científicas na área de gestão de crises:

- A academia e as empresas se deram conta da necessidade de estudar o tema há pouco tempo;
- A demanda por ações imediatas, durante os períodos de crise, impede a realização de análises aprofundadas a respeito da situação;
- As empresas não querem abrir suas feridas para que sejam estudadas por pesquisadores externos.

Fearn-Banks (2001, p. 480) afirma que

*“a gestão de crises é um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino”.*

Essa concepção traz embutida uma idéia da necessidade de se preparar para a crise antes que ela se instale. Se os sinais de ameaças à organização não forem identificados a tempo, o grande desafio da gestão de crises será garantir a sobrevivência da empresa em uma situação dramática, muitas vezes com conseqüências imprevisíveis, principalmente quando escasseiam o tempo, as alternativas e os recursos para a solução. Nesse sentido, qualquer erro na administração do evento súbito resultante da crise poderá ser fatal.

O processo de gestão de crises é dividido em cinco fases: detecção de sinais; prevenção; contenção (limitação dos danos); recuperação e aprendizagem (MITROFF, 2001). É importante perceber que cada fase tem riscos e oportunidades. As fases iniciais são as mais valorizadas pelos autores no sentido de serem indispensáveis para a obtenção de resultados satisfatórios, e o processo de aprendizagem é considerado fundamental para o desenvolvimento da organização.

Em resumo, pode-se definir a gestão de crise como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar a essa definição que as boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas conseqüências deletérias (SHINYASHIKI, op. cit.).

### **A construção do modelo de ações da gestão de crises**

Com base nas propostas da literatura consultada, agrupamos as ações em 10 categorias, segundo a similaridade de conteúdo. O resultado é o seguinte conjunto de categorias:

#### **a. Prevenção de crises**

Embora algumas crises possam ser imprevisíveis, a maioria dos autores ressalta a importância de planejar e formalizar ações para preveni-las e para minimizar as conseqüências das que vierem a acometer a empresa (PEARSON; MITROFF, 2003; CLARK; HARMAN, 2004; SHRIVASTAVA, 1992; PONTES, 2004).

#### **b. Planejamento de procedimentos de contingências**

A partir do planejamento, os autores recomendam a criação de procedimentos que permitam, nos vários cenários possíveis, criar alternativas viáveis para amenizar as conseqüências de uma crise. Nessa recomendação, também estão incluídas as ações para manter a organização viva durante os piores momentos da crise (DAWES, 2004, p. 26).

#### **c. Atenção direcionada aos stakeholders**

Toda crise é, sobretudo, uma crise humana. O maior erro que uma organização pode cometer, na gestão de crises, é ignorar as pessoas (BRAVERMAN, 2003). Um negócio não pode se recuperar se os empregados não estiverem saudáveis e motivados para o trabalho. Um negócio não pode se recuperar se os clientes deixarem de confiar na empresa. Um negócio não pode se recuperar se os acionistas não acreditarem que vale a pena investir. Por isso, um dos fundamentos da gestão de crises deve ser di-



recionar sua atenção a todos os públicos, pois qualquer pessoa que se relaciona com a empresa de alguma forma sofre o impacto de uma crise organizacional (BLYTHE, 2004).

**d. Comprometimento da direção**

Uma crise não pode ser resolvida sem que a direção mais alta da empresa a coloque como prioritária e se envolva pessoalmente na questão. Boa parte das crises, mesmo as aparentemente setoriais, tem efeito sistêmico dentro da empresa e em seus ambientes de relacionamento, influenciando o quadro estratégico. Portanto, um dos aspectos fundamentais na gestão da crise é obter o envolvimento da alta direção da empresa (CHONG, 2004).

**e. Comunicação**

Se a crise afetar a reputação da empresa, aconselha-se a formação de uma equipe profissional específica para planejar e desenvolver uma estratégia de comunicação que forneça informações confiáveis a todos os públicos. Há, inclusive, estudos sendo realizados a respeito de uma teoria de comunicação situacional da crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002).

**f. Estímulos da liderança**

A literatura enfatiza a importância da liderança no gerenciamento de crises: os líderes são necessários para prover apoio emocional, confiança e oferecer novas direções à empresa. Como as crises trazem uma enorme pressão sobre os recursos humanos da empresa, é necessário que ela esteja atenta ao clima organizacional para evitar que a crise se transforme no estopim de novos problemas. A capacidade de resistência psicológica dos líderes e de busca de soluções em ambiente de incertezas e de pressões é essencial nesses momentos de crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).

#### g. Manutenção dos valores organizacionais

A maioria dos autores considera que o momento de crise não pode ser utilizado como desculpa para a organização se desviar dos valores que a orientam. Versatilidade nos processos de decisão não pode ser confundida com flexibilização dos valores essenciais da organização. Agir com honestidade, transparência e respeito é a maneira adequada de fortalecer o gerenciamento efetivo de uma crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).

#### h. Criatividade

Quando a situação é de crise, deve-se incentivar o surgimento de idéias novas, criativas, rápidas e acuradas, tanto na identificação das causas dos problemas como na produção de alternativas viáveis e efetivas para sua superação. Os modelos cognitivos que sempre orientaram a empresa são, geralmente, os mesmos que originaram ou propiciaram o desenvolvimento da crise e precisam ser revistos para que as mudanças necessárias possam acontecer (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).

#### i. Rapidez nas ações

“*Golden hour* é um conceito fundamental para a gestão de crises e diz respeito às ações tomadas nos primeiros sessenta minutos de existência da crise” (PONTES, 2004, p. 3). A primeira hora após a notificação do evento é crucial para o êxito de um gerenciamento eficaz. Agir de maneira desordenada na primeira hora costuma definir o fracasso dos esforços empreendidos nos momentos seguintes. Coombs e Holladay (2002); Braverman (2003); Clark e Harman (2004) falam da importância de agir com rapidez e do risco de ocorrer uma paralisia de análise durante uma crise. Ou seja, do risco de ficar analisando demais uma situação e não agir a tempo. Cada crise tem um ritmo próprio de progresso, mas todas exigem respostas oportunas em cada etapa. Precipitar ou adiar um comunicado à imprensa, deixar de discutir ou discutir indefinidamente o fechamento ou não de uma fábrica são exemplos de atitudes que podem impedir que a empresa encontre uma solução efetiva para sua crise (SAPRIEL, 2003).

#### j. Cuidados pós-crise

Pontes (2004) e Shrivastava (1992) argumentam sobre a importância de cuidar das consequências das crises, bem como de manter uma atuação no controle dos prejuízos e na reconstrução. Outro aspecto a ser considerado é realizar uma avaliação das causas da crise e das decisões e ações tomadas, visando a um aprendizado para que ela não aconteça de novo. Pode-se dizer que a prevenção de uma crise sempre começa na análise de uma crise já ocorrida.

Obviamente, as categorias podem ser organizadas de múltiplas formas e com diversas intersecções. Esse modelo deve ser visto apenas como um esquema norteador para organizar o trabalho de campo. Deve-se notar que as referidas categorias foram criadas com o propósito de orientar a pesquisa de maneira qualitativa, e não quantitativa.

## A necessidade de uma equipe multidisciplinar para administrar as crises

A gestão de crises precisa ser estudada e abordada de uma forma integrada para que as suas ações tenham maior eficácia. Os profissionais têm-se organizado em um grupo de ação, preparados para evitar que os eventos súbitos desencadeiem as ameaças às organizações, mas que tenham também capacidade de agir durante essa fase da gestão de crises e saibam transformar as dificuldades enfrentadas em aprendizados e mudanças para evitar futuras crises.

A atuação isolada pode, além de perder a sua eficácia, provocar resultados que prejudiquem ainda mais a organização.

## Referências

- BARTON, Laurence. Crisis management: preparing for and managing disasters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Ithaca, v. 35, n. 2, abril 1994.
- BLYTHE, Bruce T. The human side of crisis management. *Occupational Hazards*. Cleveland, v. 66, n. 7, p. 37, jul. 2004.
- BRAVERMAN, Mark. Managing the human impact of crisis. *Risk Management*. New York, v. 50, n. 5, may 2003.
- CHONG, John K. S. Six steps to better crisis management. *The Journal of Business Strategy*. Boston, v. 25, n. 2, p. 43-46, 2004.
- CLARK, Jonathan; HARMAN, Mark. On crisis management and rehearsing a plan. *Risk Management*. New York, v. 51, n. 5, may 2004.
- COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly: McQ*. Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 165, nov. 2002.
- DAWES, Terry. Crisis planning. *The British Journal of Administrative Management*. Orpington, p. 26, aug./sep. 2004.
- FEARN-BANKS, Kathllen. Crisis Communication: a review of some best practices. In: *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 479-480.
- FISCHER, Rosa M. Mudança e transformação organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 147.
- LERBINGER, Otto. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah - New Jersey: [S. N.], 1997. p. 3-54.
- LOK, Corie; POWELL, Douglas. *The Belgian dioxin crisis of the summer of 1999: a case study in crisis communications and management*. University of Guelph: Ontario, n. 16 2W1, may 2000.
- MITROFF, Ian I. Crisis leadership. *Executive Excellence*. [S. I.], v. 18, n. 8, p. 19, aug. 2001.

PAUCHANT, Thierry C.; MITROFF, Ian I. Learning to cope with complexity. *The Futurist*. [S. l.], v. 36, n. 3, p. 68-69, may/jun. 2002.

PEARSON, Christine M.; CLAIR, Judith A. Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, v. 23, n.1, p. 59, jan.1998.

PEARSON, Christine M.; MITROFF, Ian I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *The Executive*. Ada: v. 7, n. 1, p. 12, feb. 1993.

PONTES, Mauricio. *Manual de gerenciamento de crises e resposta em emergências. Comando da Aeronáutica*. Brasília: Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, 2004. p.1-11.

REILLY, A. H. Business, XXII. *Columbia Journal of Word*. [S.l.: s.n.], p. 79-88, 1987.

RIKE, Barb. Prepared or not... that is the vital question. *Information Management Journal*. Lemexa, v. 37, n. 3, p. 25-33, may/jun. 2003.

SAPRIEL, Caroline. Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*. London, v. 7, n. 4, p. 348, 2003.

SHINYASHIKI, R. T. *A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises*. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006. 178p.

SHRIVASTAVA, P. *Bhopal: anatomy of crisis*. 2 ed. London: Paul Chapman Publishing LTD, 1992.

