

**AVM FACULDADE INTEGRADA
POS GRADUAÇÃO LATO SENSU
GERENCIAMENTO DE CRISES**

PANORAMA ATUAL DO GERENCIAMENTO DE CRISES

RAFAEL NAKAJIMA

BRASÍLIA

2014

RAFAEL NAKAJIMA

PANORAMA ATUAL DO GERENCIAMENTO DE CRISES

Artigo Científico/Trabalho de conclusão de curso apresentado à AVM Faculdade Integrada como requisito para obtenção do título de especialista em Gerenciamento de Crises.

Orientador: Ronaldo Balestra Choze.

BRASÍLIA

2014

RAFAEL NAKAJIMA

PANORAMA ATUAL DO GERENCIAMENTO DE CRISES

Artigo Científico/Trabalho de conclusão de curso apresentado à AVM Faculdade Integrada como requisito para obtenção do título de especialista em Gerenciamento de Crises.

Orientador: Ronaldo Balestra Choze.

Aprovado em: ____/____/____

Banca:

PANORAMA ATUAL DO GERENCIAMENTO DE CRISES

Rafael Nakajima

RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar e discutir o panorama do gerenciamento de Crises na atualidade. Foi utilizada para o estudo a metodologia bibliográfica / teórica. Concluímos que as organizações passam por crises desde há muito na história e que as crises podem ter caráter administrativo, técnica, financeira, de imagem etc. Concluímos que toda empresa e organização podem entrar em crise por diferentes motivos internos ou externos, que vão desde falhas na produção de produtos, mau atendimento aos clientes, sabotagem, crises econômicas, não preenchimento das necessidades sociais e ecológicas do seu tempo atual etc. Concluímos também que para toda organização/empresa é necessário um gerenciamento de crise, com uma equipe competente que realizará estratégias e planos de gestão de crise que vão desde ações preventivas de crise, como o mapeamento de ameaças e riscos, até a implementação de ações já planejadas que possam recuperar a imagem da empresa/organização durante e após a crise em si.

Palavras-Chaves: Gerenciamento de Crises, Administração, Crises.

ABSTRACT

The objective of this study is introduce the panorama of Crisis management today. Was used to study the literature / theoretical methodology. We conclude that organizations go through crises long history and that the crisis may have administrative character, technical, financial, etc. Image We conclude that every company and organization can go into crisis by different internal or external reasons, ranging from flaws in the production of products, bad customer service, sabotage, economic crises, not fulfillment of social and ecological needs of your current time etc. We also conclude that for any organization / company a crisis management is required, with a competent team that will perform strategic and crisis management plans ranging from preventive actions crisis, such as the mapping of threats and risks, to the implementation of actions already planned that can retrieve the image of the company / organization during and after the crisis itself.

Key Words: Crisis Management, Administration, Crisis.

Introdução

As crises percorrem o mundo das organizações, instituições e empresas há longo tempo, porém o gerenciamento destas crises atualmente refere-se a

uma área de atuação importante no mundo para solucionar tais crises, onde existem profissionais especialistas e competentes para tais casos.

Ou seja, as organizações em volta de todo o mundo passam por crises e tais crises podem ter um cunho diferente em cada caso, podem ocorrer crises financeiras, crises políticas, crises organizacionais, crises administrativas etc. Quando um ou mais crises acontecem no interior das organizações é preciso que uma equipe atue diretamente sobre ele, de diferentes maneiras, no sentido de solucioná-la, sem a geração de outras crises.

De fato, LIMA (2012) coloca que praticamente a maioria das empresas e instituições está sujeitas a passar por crises diversas no processo de seus negócios e administração ao longo dos tempos. Coloca ainda que geralmente as crises dentro das organizações acontecem por erro humano (dos funcionários), por problemas financeiros, por erros no processo técnico ou até mesmo por uma publicidade negativa (que são as crises de imagens).

Desta forma, decidimos estudar o gerenciamento de crises na atualidade em nosso Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização.

Objetivo:

Apresentar e discutir o panorama do gerenciamento de crises na atualidade.

Metodologia de Pesquisa:

Utilizamos em nosso estudo a metodologia Bibliográfica que, segundo SEVERINO (1992), consiste em pesquisas que utilizam dados bibliográficos de obras já publicadas para discutir um tema específico, produzindo um novo conhecimento acerca da temática escolhida.

Justificativa:

Este trabalho se justifica por ser uma pesquisa atual no campo do gerenciamento de Crises, por suprir uma demanda pela busca de conhecimento para o trabalho de solucionamento de crises nas organizações na realidade atual e por criar um debate e conhecimento geral acerca do assunto entre os profissionais da área de administração, graduandos na área administrativa e de negócios e por profissionais ligados a área específica do gerenciamento de crises.

1. Crise nas organizações

Desde que as organizações existem, existem as crises no interior destas organizações. O diferencial de cada uma delas será a capacidade de prevenir tais crises e, quando elas ocorrerem, a capacidade de solucionarem tais crises de forma competente, planejada e organizada.

No entanto, mais especificamente a partir da década de 70, nos estados Unidos, que estudiosos passaram a debater e a estudar as crises no interior das organizações, propondo soluções planejadas e rápidas para cada empresa em específico. Hoje em dia o assunto continua sendo muito debatido, sendo que até mesmo cursos de pós-graduação existem para trabalhar tal questão administrativa geral, principalmente procurados e frequentados por profissionais da área da advocacia, da administração e das relações públicas.

Segundo SILVEIRA (2010), as crises geralmente não se caracterizam em simples problemas e conflitos que ocorrem internamente nas organizações, mas sim conceituam-se em

“acontecimentos que envolvem falhas, que gera aflição geral, situações de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente, ameaçando a imagem organizacional, os negócios, podendo acarretar grandes perdas financeiras” (p. 1).

Também LUECKE (2007) conceitua crise como uma oportunidade de perigo eminente para a organização, que gera um momento delicado da instituição e que tende a gerar uma desestabilização geral da mesma ou em uma área específica dela, podendo ocorrer um grande desgaste de imagem e perdas financeiras significativas, muitas vezes, de grande porte, chegando até mesmo em alguns casos a gerar a falência da organização.

Já VERAS citada por GENÚ (2007) menciona que *“a crise é um acontecimento imprevisível que pode provocar prejuízos significativos a uma*

empresa e, conseqüentemente, aos seus integrantes. Se mal administrada, pode prejudicar a credibilidade e a imagem da instituição” (p.15).

Também segundo GENÚ (2007) a expressão “crise” vem da palavra grega “*krisis*”, que quer dizer “decisão, julgamento e está ligada a um momento que pode romper e abalar a estrutura de uma organização” (p. 14).

Nos termos da administração de empresa, crise organizacional é todo evento ou conjunto de eventos que são capazes de causar uma significativa instabilidade e prejuízo para uma organização, trazendo um comprometimento negativo na sua escala produtiva, em suas vendas, na oferta de seus serviços, na sua imagem entre seus clientes, consumidores, parceiros e público em geral (FORNI, 2013).

Desde significado das palavras “crise” nasce também o conceito de “gerenciamento de crise”, que é justamente o conjunto de estratégias e ações para solucionar crises diversas dentro das organizações (COUTO & SOARES, 2013).

A Crise nas organizações é, na verdade, um evento/acometimento ou uma série deles, que gera um desequilíbrio no funcionamento tradicional da mesma, podendo ser bastante grave, precisando, assim, ser solucionada de maneira planejada, organizada e rápida, pois se a crise for mal solucionada, ela pode gerar uma crise maior.

As crises nas organizações podem ser de grande, médio ou pequeno porte, se revertendo em prejuízos também grandes, médios ou menores.

Cada empresa em específico vai ter a sua forma de solucionar a sua crise, de acordo com suas características, filosofia, setor etc., pois a previsão e o

solucionamento das crises são uma das ações mais importantes que a empresa pode fazer para ter uma “saúde administrativa, financeira e de imagem” perante seu cotidiano e seu público (AUGUSTINE, 2009).

Segundo RAMOS (2014)

existe uma infinidade de pequenos, médios e grandes acontecimentos capazes de gerar crise em uma organização. Exemplos desses são: falha/falta de tecnologia, ataques contra empresa, desastres ambientais e/ou contra a vida humana, erros cometidos contra consumidores, perda do número de acionistas, entre outros. Um momento crítico pode acontecer a qualquer empresa, a qualquer momento, e é preciso estar preparado para enfrentá-lo. (p. 1).

Geralmente as crises são revertidas com um bom planejamento de ação para solucioná-la (gerenciamento de crise), no entanto, por mais que se recobrem os prejuízos financeiros da organização quando se reverte uma crise, muitas vezes o desgaste de imagem da empresa é tamanha que, muitas vezes, é muito difícil de recuperar, reverter ou resolver tal abalo na sua imagem e geralmente se demora mais tempo para que seja solucionado este problema de desgaste de imagem que ocorre em decorrência da crise: a perda da credibilidade da organização/empresa/instituição.

De fato, SILVEIRA (2010) informa que

crises que não são previstas pelas organizações causam grandes perdas, não só economicamente, mas também de credibilidade (...)

os gastos que um planejamento de crise necessita são irrelevantes, em proporção aos valores que serão necessários para a reconstrução da imagem organizacional” (p. 2).

Na verdade, segundo COUTO (2003) a crise é justamente um acontecimento ou um conjunto deles que podem prejudicar a empresa em várias frentes, tanto em relação ao seu patrimônio, como em sua estrutura, mas principalmente no que os administradores encaram como um dos maiores patrimônios da empresa, que é a sua confiança perante o público, a sua credibilidade, a sua reputação no mercado interno e externo.

Quando uma organização perde a sua credibilidade construída ao longo de anos, muito tempo, dinheiro e ações são gastas para recuperar tal imagem e credibilidade perante o público em geral e, principalmente entre os seus presentes e futuros clientes. Assim, para que uma crise seja solucionada rapidamente e não afete a credibilidade e imagem da organização, existem nos mercados áreas inteiras, profissionais, estudos e estratégias que são específicos para desempenhar o “gerenciamento de crises”.

As crises e o gerenciamento de crises não acontecem apenas em organizações particulares de cunho comercial ou financeiro, mas também em organizações de gerenciamento público, como governos.

2. Entendendo o Gerenciamento de Crises

Na atualidade o gerenciamento ou gestão de crises em uma organização ou empresa se caracteriza como métodos de administração que possuem por objetivo geral de reduzir os prejuízos de uma crise interna e/ou externa ou mesmo um planejamento e estratégia empresarial e administrativa para prevenir as possíveis crises que possam afligir a organização.

De acordo com SOUZA (2000) o gerenciamento de crises é um conjunto de ações administrativas e da área da comunicação que precisa acontecer para que a organização lide com um problema que aconteceu na empresa, que pode ser um problema/crise de grande ou pequena extensão, mas que sempre requer um tipo de ação para que ela se reverta e não provoque prejuízos à empresa.

Geralmente, frente a uma crise na organização, se realiza dentro desta um plano geral de gerenciamento desta crise, com uma equipe de funcionários diversificadas que irá trabalhar em diferentes frentes para superar tal crise em tempo recorde, para que não haja prejuízos financeiros e de imagem para a organização (LUECKE, 2007).

O gerenciamento de crises consiste em planejar, organizar e colocar em prática ação que possam superar a crise, sendo que a primeira etapa do gerenciamento de crises se caracteriza m realizar um panorama preventivo à crise, elaborando detalhadamente um relatório de riscos, ou seja, criar um levantamento de riscos característicos da organização em particular, um diagnóstico de ameaças, ou seja, fatores que possam gerar instabilidade para a organização, panejar as ações e processos a serem realizados no momento de uma ou mais crises diferentes.

Ou seja, a primeira etapa de trabalho de uma equipe de gerenciamento de crises é estudar e criar um “mapa” das possíveis ameaças e crises que possam afetar a organização.

De acordo com SOUSA (2006) para se enfrentar uma crise, se faz importante tomar algumas ações preventivas como a identificação de potenciais de crise no seu setor produtivo ou de atividade e no contexto societário geral, que possam afetar a organização de alguma maneira, seja a menor que for. Outra ação preventiva da crise é a criação de textos comunicativos que serão utilizados no cotidiano como uma ação constante de comunicação preventiva assim como é imprescindível gerar também constantemente relatórios de ameaças e riscos que a organização pode um dia passar

Isso porque, as organizações e empresas não são ameaçadas e podem entrar em crise apenas em decorrência da concorrência comercial, mas por outros fatores externos, como o cambio, a economia global, as necessidades ecológicas, a tecnologia avançada etc.

Realmente, os diagnósticos de ameaças à organização/empresa precisam acontecer para se evitar futuras crises e para que a própria organização possa se antecipar tais ameaças e a consequente crise porque

no mundo dos negócios, as organizações da nova modernidade não enfrentam somente as ameaças associadas a seus concorrentes, mas também o surgimento de novas tecnologias, a necessidade de melhorar o desempenho de produção e minimizar custos para tornarem-se competitivas e aumentarem os lucros, fatores ecológicos, econômicos etc. Esses fatores, característicos da

sociedade do risco, fazem parte de um cenário perfeito e propício para o desencadeamento de crises corporativas (TEIXEIRA, 2011, p. 116).

Também segundo TEIXEIRA (2011), após esta etapa de prevenção e leitura das possíveis ameaças de crise da organização, há todo o processo de criação de planos, processos e estratégias de ação para se recuperar de uma crise caso ela ocorra na organização, que abrange desde ações na área da comunicação. Como na área de vendas, de marketing e de feedback com os clientes ou até mesmo a de criação de novos produtos para enfrentar crise e um produto anterior.

Após o processo de planejamento de ação, estratégias e processos para enfrentamento de uma crise interna ou externa à organização, a equipe de gerenciamento de crises precisa implementar e colocar em ação tais processos e estratégias.

Segundo FORNI (2003) tanto as etapas de prevenção (diagnóstico e ameaças, planejamento de ações para enfrentamento de crises) e a própria etapa de implementação dessas ações quando a crise realmente ocorrer, devem ser todas interligadas e serem executadas com excelência para que realmente a crise na organização seja de fato enfrentada e gerenciada com sucesso.

Segundo RAMOS (2014)

o Gerenciamento de Crises, processo muitas vezes descrito como racional e analítico de resolução de problemas, refere-se à prática de dois temas fundamentais: O planejamento com vistas á antecipação de problemas, e a mitigação de danos à imagem (p. 1).

A empresa que quer se prevenir de enfrentar uma crise ou mesmo quer enfrentar uma crise de fato ocorrida na empresa, pode contratar profissionais especialistas no assunto e montar uma equipe de gerenciamento de crise ou mesmo pode terceirizar este ramo e subárea da empresa com outras empresas especializadas em gerenciamento de crise.

É muito importante que uma organização/empresa e até mesmo uma pessoa física de alta credibilidade como pilotos, artistas, presidentes de países etc. tenham uma equipe de gerenciamento e gestão de crises porque quando uma organização passa a enfrentar uma crise, é a sua imagem e reputação que pode estar em risco, prejudicando todos os seus trabalhos restantes, como seus lucros e resultados produtivos e econômicos (pagamento de multas, redução drásticas de vendas, perda de investimentos, gastos excessivos para restaurar sua imagem e reputação junto ao mercado etc.) (AUGUSTINE, 2009).

Um dos setores da empresa, além do puramente administrativo, que tem função primordial no gerenciamento e gestão de crises na organização/empresa é o setor de comunicação e marketing da mesma, que poderá planejar e realizar ações importantes de propaganda e comunicação com atuais e futuros clientes para prevenir, atenuar e sanar as crises existentes, colocando-a novamente no status de normalidade.

O setor de comunicação, diante de uma crise na organização irá executar o relacionamento (via mensagens ou diretamente) para mudar a imagem negativa de diferentes frentes a diversos públicos, tais como os clientes, os órgãos de imprensa, os setores governamentais, os próprios funcionários, os agentes

investidores, os sindicatos e associações etc., para que a imagem da organização se restabeleça e não afete as tarefas produtivas e econômicas da mesma. Algumas dessas ações do setor de comunicação da empresa/organização são: treino de porta vozes, assessoria de imprensa, comunicação interna e externa, ação em redes sociais, propaganda, treinamento de call-center e atendimento ao público, criação e publicação de notas publicitárias e de esclarecimento etc. (SOUZA, 2006).

A autora acima também coloca que no que se trata do setor de comunicação da empresa, também é nele que também não se pode efetuar o maior erro diante de uma crise, que é quando a organização tende a “fugir” da imprensa. Muito pelo contrário, melhor de será a gerência e a gestão de uma crise quando o setor de comunicação da empresa atender prontamente a imprensa de maneira planejada, efetiva e cordial, tentando reverter por diferentes frentes de trabalho, a imagem da empresa.

Conclusão

Concluimos que toda empresa e organização pode entrar em crise por diferentes motivos internos ou externos, que vão desde falhas na produção de produtos, mau atendimento aos clientes, sabotagem, crises econômicas, não preenchimento das necessidades sociais e ecológicas do seu tempo atual etc.

Concluimos também que para toda organização/empresa é necessário um gerenciamento de crise, com uma equipe competente que realizará estratégias e planos de gestão de crise que vão desde ações preventivas de crise, como o mapeamento de ameaças e riscos, até a implementação de ações já planejadas que possam recuperar a imagem da empresa/organização durante e após a crise em si.

Referencias bibliográficas:

1. AUGUSTINE, N. R. **Como lidar com as crises – Os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
2. COUTO, J. A. C. & SOARES, J. A. De M. **Lições de Gerenciamento de Crises**. Artigo Original, 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/gsi/saei/publicacoes/licoesGerenciamentoCrises.pdf>.
3. COUTO, J. A. C. O Gabinete de Segurança Institucional o gerenciamento de crises. **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/gsi/SAEI/CLAD/2003/2003_VIII_CLAD_CCOUTO.pdf.

4. FORNI, J. J. **Gestão de crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas.** São Paulo: Atlas, 2013.
5. LIMA, G.T. Gerenciamento de crise: o caso costa concordia. **Revista Virtual Comunicação e Crise.** Artigo original, 2012. Disponível em: http://www.comunicacaoecrise.com/new/images/Gerenciamento_de_Crise_-_O_Caso_Costa_Concordia.pdf.
6. LUECKE, R. **Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres.** Rio de Janeiro: Record, 2007.
7. MIGUEL, L. A. P. & BRUNSTEIN, J. Focus Empreendimentos: o Resgate da Credibilidade. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, pp. 377-389, Mar./Abr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a14>.
8. NEVES, R. de C. **Crises Empresariais com a Opinião Pública: como evita-lás e administrá-las.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
9. OLIVEIRA, R. F. de. A (in) comunicação no gerenciamento de crises organizacionais. **Anais do VXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC)** Lima (Peru): 6, 7 e 8 de agosto 2014. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Ros%C3%A2ngela-Florczak-de-Oliveira.pdf>.

10. SOUZA, W. M. de. **Gerenciando Crises em Segurança**. São Paulo: Sicurezza, 2000.
11. SOUSA, D. G. de. **Manual para gerenciamento de crise em comunicação**. Monografia de Especialização em Assessoria em Comunicação Pública, Centro de Educação Superior de Brasília, Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://jfori.jor.br/forni/files/Manual%20para%20gerenciamento%20de%20crise%20em%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>.
12. TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
13. TEIXEIRA, P. B. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade do risco**. Dissertação de Mestrado em Comunicação, Fundação Cásper Líbero, 2011. Disponível em: <http://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Gest%C3%A3o-e-Gerenciamento-de-Crises.pdf>
14. RAMOS, R. **Gestão de Crises: prepare-se para desastres com um plano de gestão de crises**. Artigo Original, Revista Infoescola, 2014.
15. SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 1992.

16. SILVEIRA, M. A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: Estudo de caso. **RP em Revista**, ano 8, n.25, fev., 2010.

Disponível

em:

[http://www.rp-](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf)

[bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf)

[gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf).

17. VIANA, F. et al. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli, 2008.