

“Gerenciamento de Crise e Gerencia da Qualidade: Um estudo exploratório em duas organizações do segmento petroquímico brasileiro”

RESUMO

As práticas organizacionais no gerenciamento de crises e na gestão da qualidade correm em paralelo viabilizando abordagens multidisciplinares. No entanto, não há estudos recentes no campo da Administração que construam tais pontes. Como as empresas conceituam crise? Como as empresas conceituam qualidade? É possível conjecturar que a compreensão de ambos os temas contribuam para a prevenção de um cenário de incertezas nas organizações? Conclui-se que a construção de pontes entre os temas contribui para minimizar o cenário de incertezas que norteiam as ações empresariais.

Palavras-chave: Crise, Qualidade, Segmento Petroquímico

1. INTRODUÇÃO

O estudo está estruturado em dois momentos. No primeiro, são apresentadas as mais recentes teorias organizacionais relacionadas ao gerenciamento das crises e aos processos de geração e monitoramento da qualidade. Em seguida, encaminha-se a metodologia que serviu de sustentação aos resultados da pesquisa exploratória em curso, realizada em duas empresas do segmento químico: ambas gerenciam formalmente suas crises e possuem forte cultura de qualidade. O tema crises organizacionais já é campo de estudo e de prática profissional institucionalizado no exterior, desde a década de 70. Nessa mesma época, o conceito de qualidade se transformou e ganhou uma dimensão que não se limita ao processo produtivo. Apesar de ambas as práticas correrem em paralelo nas organizações, gerando construções teóricas multi e interdisciplinares, não se conhece estudos no campo da Administração que combinem tais perspectivas. Desta inquietação, surgem as seguintes questões: como as empresas conceituam crise? Como as empresas conceituam qualidade? Quê outras variáveis devem ser consideradas para a análise dos indicadores de crise? O gerenciamento de crises é um assunto que exige um olhar multidisciplinar; manifesta interfaces com várias áreas do conhecimento e, por conta disto, apresenta diversos conceitos que espelham essa multiplicidade. É multidisciplinar porque, sobretudo, uma crise transborda seções, departamentos, unidades de negócios, estruturas formais e informais das organizações, níveis de relacionamento internos e externos; afeta os stakeholders de uma maneira direta, e se desdobra em efeitos atingindo todos os níveis da comunidade social, muitas vezes em escala internacional. Entretanto, há crises provocadas pela ação humana e crises que, apesar de naturais (como catástrofes), envolvem de igual forma, mesmo que indiretamente, decisões tomadas pelos homens. As crises de natureza interna têm o epicentro na própria organização, como vazamentos de resíduos tóxicos, quedas de avião provocadas por falhas na manutenção de frota, e demais acontecimentos. IRVINE (1996) realizou uma pesquisa reveladora com organizações americanas e constatou que 15% das crises empresariais surgiam no ambiente externo; as demais 85% tinham fruto nos espaços internos da própria organização. Esse é o ponto crucial do artigo: pretende-se aumentar o entendimento sobre os ganhos conjuntos gerados pelas atuações do processo de qualificação aliado ao gerenciamento de crises, cujo epicentro está nas entranhas da própria organização.

2. CRISE: UM CONCEITO COMPLEXO

Assim como na vida pessoal, as crises permeiam o espaço-tempo de qualquer organização. Quando ocorrem, é papel das empresas diagnosticarem rapidamente a magnitude do impacto e se a ocorrência compromete a sobrevivência da empresa. MITROFF, PEARSON & HARRINGTON (1996) esclarecem que a crise afeta a existência organizacional, seu desempenho financeiro e pode alijar consumidores, empregados, comunidade e o meio-ambiente. No senso comum, diz-se: se há rotina, há ordem e a crise ganha ares de desordem e descontrole. No entanto, em base filológica, como referenda 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, concomitante a uma perturbação, surgem as incertezas”. O que se depreende é que a lógica que orienta o conceito de krisis, em sua origem, direciona no sentido da tomada de decisão. Inversamente, em nossos dias, crise corresponde àquela situação que saiu do controle e sobre a qual não se sabe como decidir. Um dos desafios atuais mais intrigantes que o conceito de crise apresenta diz respeito à estrutura lógica a partir da qual os fatos são entendidos. Assim é que se pode considerar a crise como base para a necessidade de tomar uma decisão, ou, de outro, como um processo cuja direção aponta para um impasse, um problema. O que está em questão é repensar a realidade organizacional e social a partir de mais de uma perspectiva simultaneamente. O conhecimento “disciplinar”, pela especificidade de sua visão, reduz o escopo da questão analisada aos limites possibilitados pelo campo. Para superar tal situação, é preciso aceitar a realidade como um ambiente complexo, cuja dinâmica não linear pode ser captada por seus passos e padrões recorrentes, não por seus elementos. Tal dinâmica sugere a aceitação do desconhecido, do imprevisto como necessário e intrínseco. Assim, em vez de colocar a situação e os fatos que a acompanham como base onde ocorre a crise, a noção que valoriza a idéia de complexidade organizacional considera primeiro, o movimento; depois, em seu contexto, os componentes estruturais (DEMO, 2002, p.14). Compreender o fenômeno da crise nesta perspectiva abre uma reflexão ainda desconhecida ao mainstream, cujo desenrolar colocará em questão a consagrada e vigente oposição do sentido da ordem e da desordem. Para a Fundação Nacional da Qualidade, por exemplo, o termo risco é aplicado “a combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.” (2007, pág.48). Ainda outra definição chama “risco empresarial” o:

“obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado, e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considera que o risco empresarial possa ocorrer nas organizações devido a eventos não desejados em função, por exemplo, do risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco externo, risco interno, entre outros.” (ibid).

Os profissionais de comunicação percebem a presença de uma crise quando a atenção da imprensa é acionada, levando jornalistas a cobrir e divulgar o fato como notícia nos veículos de comunicação, e quando os desdobramentos podem se tornar incontrolláveis. Com o advento da era virtual, os fatos e as notícias deixaram de ter uma dimensão sequencial para simultânea, e o tempo entre o fato gerador e o escândalo ganhou tons imediatistas com as notícias divulgadas pela internet em tempo real. Tais questões colocam, também em xeque, as diferenças entre realidade e ficção, assunto que merece aprofundamento posterior. Segundo Santana (2000), as crises raramente respeitam limites geográficos e não é incomum gerarem sérias consequências políticas para uma nação. Se a crise chegar a esse ponto, a empresa precisa ter planos de contingência em comunicação aptos a serem acionados e com pessoal

treinado para lidar com cada um dos múltiplos stakeholders. A crise, nesse nível, deixa de “pertencer” à empresa para ser domínio da coletividade. Nesse contexto, a definição de FEARN-BANKS (1996) para stakeholders ganha força: grupo de indivíduos que têm interesses comuns e são afetados direta ou indiretamente pelas empresas, como o governo, as comunidades e os empregados, para citar alguns. Esta definição se depura ainda mais com KUNSCH (1997), ao apresentar o potencial dos stakeholders para influir, contribuir ou obstruir os objetivos da organização, sejam eles internos ou externos à empresa. MESTIERI & MELO (1997) deduzem que, de forma planejada ou não, uma empresa está sempre se comunicando e interagindo com diferentes públicos, idéia, afinal, originária da teoria de sistemas, desenvolvida por BERTALANFFY e WHITEHEAD, nos idos de 1920-25. (MACIEL, 1974) Apesar de a organização monitorar e controlar seus índices e sinais de qualidade, SHRIVASTAVA & MITROFF (1987) apresentam estudos sobre o papel da cultura organizacional e o elemento surpresa que acompanha a manifestação da crise. Para estes, antes do fato detonador da crise, sinais indiretos e pequenos alertas são disparados e apontam para problemas internos. STONER e FREEMAN (1999; pág.167) falam sobre a dramática cena ao discorrer sobre o desastre da Challenger:

“(…) quando a nave subiu num céu azul claro, a multidão explodiu em aplausos. Apenas 73 segundos depois, contudo, os vivas transformaram-se em gritos de horror. (...) A nação ficou estupefata. (...) A culpa direta foi atribuída ao defeito em um anel de vedação entre os segmentos dos foguetes de combustível sólido. Isso não foi surpresa: milhões de cidadãos comuns tinham visto as chamas, nos replays em câmara lenta do lançamento mostrados pela televisão. Surpresa maior foi a crítica feita pela comissão aos procedimentos da “administração falha” da NASA, aos seus calendários super ambiciosos e aos seus sistemas de qualidade inadequados. De fato, os investigadores do Congresso americano descobriram evidências de que a NASA sabia há muito tempo do problema do anel de vedação, mas a sua solução não recebera prioridade sobre o planejamento, a publicidade e a condução de um programa intenso de missões projetado para obter apoio e verbas continuadas para os ônibus espaciais”.

A maioria das empresas entende que as crises de grande magnitude têm baixa probabilidade de ocorrência, e muitos executivos não consideram relevante um plano de gestão de crise ou mecanismos de precaução. Essa visão, no entanto, nem sempre é compartilhada por empresas que possuem capital aberto, e que precisam de uma reputação ilibada sob pena de perecer com simples boatos ou ocorrências que afetem sua imagem. Como um caleidoscópio, a crise apresenta-se com inúmeros contornos e com múltiplas definições, mas de maneira latente ou declarada, as crises sempre permeiam o universo organizacional. As crises têm elementos em comum, permitindo a previsibilidade e projetos de mitigação de efeitos, o que não invalida a ocorrência de sua inevitabilidade. Para PEARSON & MITROFF (1993), a idéia de prevenção ganha força quando defendem a idéia de que se os funcionários estiverem preparados para as crises, é possível antecipar e aprender com as experiências que as crises provocam. Tantos argumentos parecem exigir a discussão do assunto na perspectiva da complexidade, fortalecendo como regra, o que hoje é entendido como exceção. GONZALÉZ-HERRERO & PRATT (1995) afirmam que as crises organizacionais têm ciclos, e que, portanto, nascem, crescem, atingem sua maturidade e declinam. Para os autores, o ciclo de vida completo ocorre somente em empresas que negam a crise até seus interesses estarem definitivamente ameaçados por ela. Em outros termos, quando a crise não é rapidamente gerenciada, como um ‘tornado’, inicia num foco e vai se alastrando até envolver a empresa como um todo e mesmo o ambiente que a cerca. A contextualização social da crise ganha força com FREITAS (1997) que defende que “os homens criam socialmente e nem sempre sabem tudo o que estão criando, ainda que seus efeitos colaterais pareçam coerentes a

posteriori” (p. 3). Ao falar em efeitos, podemos citar LEVITT (2007, pág.13) “causas distantes e até mesmo sutis podem, muitas vezes, provocar efeitos dramáticos”. E, citando Adam Smith, afirma: “na época de Smith, o fenômeno causa e efeito sofreu uma incrível aceleração” (2007, pág.15). Essas definições explicam a permanente vigilância dos indicadores de qualidade que trazem o arcabouço da inevitabilidade das crises na empresas como algo latente, real e que deve ser trabalhado.

3. QUALIDADE E AS NORMAS DE EXCELÊNCIA

Qualidade de produtos e qualidade de processos constitui, na atualidade, condição intrínseca e necessária aos processos organizacionais já que as empresas competem internacionalmente e, por conta disso, necessitam desenvolver desempenhos à altura dos níveis de excelência exigidos. Em alguns cenários específicos, a qualidade pode ser uma das maneiras mais importantes de garantir o valor de produtos e de serviços, e diferenciá-los dos fornecidos pelos concorrentes. Considera, por exemplo, o estágio do processo operacional para identificar e corrigir os erros o mais cedo possível, em vez de aguardar o término de um processo para descartar ou reformar produtos com problemas. STONER e FREEMAN (1999) alegam que Lee Iacocca, quando assumiu o comando da Chrysler Corporation com sérios problemas em 1978, previu que a melhoria na qualidade representaria redução de custos com inspeções, reparos, rejeitos e garantias de produtos, uma idéia que hoje é disseminada nas empresas de todo o mundo. STONER e FREEMAN (1999, pág.479) asseguram que “sem a menor dúvida, a administração da qualidade total tornou-se uma força impulsionadora para as organizações americanas, e continuará sendo uma força no futuro”. De fato, desde a época de Iacocca o conceito de qualidade se transformou e ganhou uma dimensão que não se limita ao controle do processo produtivo. Para a Fundação Nacional da Qualidade, qualidade significa a “totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto), organização, ou uma combinação destes, que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas” (2007, p. 48). Essa definição tenta traduzir que hoje o conceito de qualidade avançou bastante, e o controle de qualidade tradicional, muito mais focado na identificação de erros do que na prevenção, já está ultrapassado uma vez que se concentrava no lado negativo das rotinas. No passado, as duas técnicas principais da abordagem eram a amostragem para aceitação e o controle de processo, que determinava se um processo estava sob controle ao medir e comparar o produto com os padrões pré-estabelecidos durante o processamento. A revolução da qualidade, lançada no Japão por dois americanos - W.Edwards Deming e J.M.Juran -, trouxe uma nova premissa pela qual o papel dos administradores passa a incluir, e imediatamente corrigir as causas do fracasso, em vez de simplesmente identificar fracassos que já ocorreram. Ou seja, em lugar da visão reativa, o emprego de um comportamento de correção que introduz o sentido de ação pró-ativa. A introdução dos círculos de qualidade, grupos de trabalho que se reúnem para discutir maneiras de melhorar a qualidade e solucionar os problemas produtivos gerou um comprometimento estratégico e se tornou conhecido como Gestão da Qualidade Total. No cenário internacional, em 1951, o Japão criou o Prêmio Deming, visto como uma indicação do comprometimento do Japão com a qualidade. Em 1987 foi criado nos Estados Unidos o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige, nome de um ex-secretário de Comércio, para reconhecer as organizações que conseguiram melhoras notáveis em sua qualidade. No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi criado em 1991 pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma instituição não governamental sem fins lucrativos que atualmente se propõe a contribuir para que as empresas entrem na rota do desenvolvimento sustentável e da competitividade mundial. A NBR ISO 9004-2 fundamenta em seus itens que uma falha em atingir os objetivos da qualidade pode causar conseqüências que afetam negativamente não só

a organização, mas também o cliente e a sociedade. Atribui ainda à administração a responsabilidade da prevenção de tais falhas. Só é possível haver satisfação do cliente quando há harmonia entre a responsabilidade da administração, os recursos de pessoal, material e a estrutura do sistema da qualidade FREITAS E QUELHAS (2005). De acordo com ANANT ET AL (2002), a qualidade pode sofisticar a sua aplicação e utilizar seus conceitos no capital social da organização. A proposta é monitorar a qualidade do conhecimento advindo das fontes externas, da rede de relações da empresa, observando os riscos de que relacionamentos possam se transformar em sujeição. Atualmente, muito se discute sobre o novo papel social das organizações. Além da qualidade e da produtividade, questiona-se o desenvolvimento da sociedade em que vivemos. Nesse sentido, a qualidade ganha uma dimensão ainda maior, e hoje o que se pretende é criar indicadores e monitorar a excelência da gestão das empresas. A qualidade que inicialmente estava associada a processos, hoje está diluída em todos os aspectos organizacionais e faz parte do escopo estratégico na gestão organizacional. Ao trazer para este trabalho os conhecimentos e teorias sobre crise e qualidade, pretendemos haver criado bases para o entendimento de que o domínio da crise, mesmo que em mínimas probabilidades, justificam seu estudo com rigor acadêmico para o contínuo desenvolvimento da administração como ciência social.

4. METODOLOGIA

A metodologia empregada se traduz por uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. Utilizou-se o questionário com questões abertas, aplicado através de entrevistas pessoais, e associamos os resultados aos dados colhidos em documentos impressos cedidos pelas organizações, recurso metodológico da pesquisa documental, segundo VERGARA (1997), bem como às consultas feitas aos sites oficiais das empresas. Com isso, a metodologia possibilitou os seguintes aspectos: i) apurar os conceitos gerais sobre crise e qualidade utilizados oficialmente nas empresas pesquisadas e apuradas no referencial teórico; ii) mergulhar no posicionamento de duas empresas que atuam como concorrentes no mesmo mercado, que possuem características próprias de formação e de cultura administrativa e que desenvolveram padrões e modelos singulares.

4.1. PROCEDIMENTOS

Foram selecionadas 26 indústrias de grande porte, e se obteve os nomes dos possíveis gestores para contato inicial. Os contatos foram feitos verbalmente e por meio eletrônico, utilizando-se uma carta da instituição de ensino da qual os pesquisadores fazem parte para validar a seriedade e o interesse científico, garantindo a credibilidade necessária às respostas. A amostra obtida, entre agosto e setembro de 2007, apresentou o seguinte status:

- ✓ Empresas que responderam favoravelmente: 03 empresas
- ✓ Empresas que foram indiferentes (não responderam): 18 empresas
- ✓ Empresas que passavam por reestruturação, apresentando dificuldade de contato com o gestor da área: 05 empresas
- ✓ Empresas sem sistema de gerenciamento de crise – descartada da amostra: 01 empresa

Apesar do baixo retorno, o índice de respostas foi considerado válido do ponto de vista do rigor científico, uma vez que a proposta não era efetuar um levantamento estatístico, mas sim uma pesquisa qualitativa, onde se investiga a maneira de agir e, sobretudo, a de pensar.

Das 03 empresas que responderam favoravelmente, apenas duas empresas se pronunciaram no prazo previsto, através dos responsáveis pelo gerenciamento de crise destas organizações. A terceira empresa confirmou o interesse, mas só responderia a nossos questionamentos nos meses subseqüentes. Por se tratar de um tema conduzido de forma sigilosa nas organizações, nenhuma das duas empresas permitiu sua identificação, e, portanto, denominaremos as empresas pesquisadas como Alfa e Beta.

4.2. O INSTRUMENTO DE PESQUISA

Por ser uma pesquisa qualitativa em profundidade, os pesquisadores compreenderam a importância de realizar entrevistas pessoais com os gestores responsáveis pelos programas de gestão de crise nas organizações. Houve uma dose de resistência inicial em participar da pesquisa, e foi necessário aplicar o instrumento de pesquisa de forma individual, enviando eletronicamente as perguntas que seriam formuladas, para que os pesquisados tivessem contato com o teor das perguntas antes das entrevistas. Uma das empresas respondeu por escrito e outra o fez, em reunião fora do ambiente organizacional. O questionário utilizado (quadro 1) foi desenvolvido pelos próprios pesquisadores, com o intuito de realizar sondagens exploratórias a partir das práticas existentes no mercado para aumentar o conhecimento sobre o universo de gestão de crise. Para a abordagem definida neste trabalho, especificamente, focou-se as respostas colhidas nas perguntas 4 e 5 do questionário (quadro 1), identificando os conceitos de crise e qualidade tal como estas empresas os vêem e divulgam ao mercado.

Quadro 1. Questionário

<p>1) Sua empresa tem Sistema de Gerenciamento de Crise?</p> <p>() Sim</p> <p>() Não – AGRADECER E ENCERRAR</p> <p>2) Sua empresa tem qualquer tipo de Certificação de Qualidade?</p> <p>() Sim, quais?</p> <p>() Não. Algum motivo especial? Você acha relevante?</p> <p>3) Os processos do Sistema de Gestão de Crise foram ou estão sendo certificados?</p> <p>() Sim, como foi o processo? Poderia falar sobre questões como tempo de implantação, dificuldades, facilidades, resultados...</p> <p>() Não, acha relevante?</p> <p>4) Como sua empresa conceitua crise?</p> <p>5) Como sua empresa conceitua qualidade?</p> <p>6) Em sua empresa, o Sistema de Gerencia de Crise tem ligação com alguma outra área específica? Exemplo: Responsabilidade Social, ou outra. Comente.</p> <p>7) Que indicadores servem de “gestão preventiva” para monitorar a chegada de uma possível crise? Ou melhor, como sua empresa se previne? E como os processos estabelecidos contribuem nessa análise?</p> <p>8) Que indicadores representam o pior cenário em um processo de gestão de crise na sua empresa? E como os processos estabelecidos contribuem nessa análise?</p>

9) Os processos estabelecidos permitem que as lideranças envolvidas no comitê de Gestão de Crise possam agir seguindo outras características de ordem pessoal como a intuição e a criatividade? Por quê?

10) Comente como a intuição se processa no desenvolvimento do seu trabalho.

11) Comente como a criatividade se processa no desenvolvimento do seu trabalho.

12) Sua empresa está preparada para uma eventual crise de imagem e de reputação? Se sim, como?

13) Como a sua empresa tem plano de gerenciamento de crise, gostaríamos de saber:

- quantos e que cargos compõem o comitê?

- há quanto tempo a empresa tem esse plano de contingência?

- ele se renova? de quais formas e com qual periodicidade?

- já foi acionado?

- se você já participou de alguma ocorrência, como você se sentiu no momento da crise?

- pessoalmente, qual é a sua principal dificuldade como gestor desse processo que lida com fatos tão delicados e importantes?

14) Há alguma informação relevante sobre o assunto que você gostaria de ver em um estudo acadêmico sobre o tema? Alguma sugestão de investigação que poderia contribuir para o desenvolvimento do trabalho do comitê?

Para complementar a análise, consideramos fontes secundárias tais como documentos organizacionais, oficiais e não-oficiais, periódicos, relatórios e demais documentos, neste momento.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Apresentamos, nos tópicos seguintes, como duas empresas do mesmo segmento petroquímico, que se intitulam empresas socialmente responsáveis - preocupadas com a preservação do meio ambiente e de projeção internacional -, se referem aos conceitos de crise e qualidade. São empresas de capital aberto, e que constam no ranking geral da Petroleum Intelligence Weekly, uma das publicações mais respeitadas no setor de petróleo que divulga anualmente o ranking das 50 maiores do mundo. É interessante constatar que ambas têm processos muito claros sobre qualidade, mas somente uma tem certificação ISO e já acionou o plano de gerência de crise. A outra possui um sistema próprio de controle da qualidade que alega ser mais completo que a ISO por ser um modelo consolidado, maduro e que contempla toda expertise operacional adquirida ao longo dos anos. Essa mesma empresa alega jamais ter acionado o plano de gestão de crise. As duas empresas apresentam o seguinte perfil da amostra:

- Por gênero dos respondentes: 02 do sexo masculino

- Por função: Gerente de Comunicação Corporativa e Assessor de Meio Ambiente

- Por área: Diretoria de Comunicação Corporativa e Gerencia de Segurança e Meio Ambiente da América do Sul

- Segmento / setor: Distribuidoras de combustíveis, lubrificantes e produtos químicos do setor petroquímico
- Quantidade de funcionários total: acima de 1500 funcionários/empresa
- Atuação Geográfica: uma empresa tem atuação global em mais de 100 países e a outra tem atuação em mais de 20 países. É importante ressaltar que nesse item, os números citados trazem a real dimensão, mas não são exatos, como forma de proteger as empresas e mantê-las no anonimato.

5.1. EMPRESA ALFA

Essa é uma empresa que apresenta tendência de crescimento e, para aumentar a sua competitividade, vem promovendo melhorias em sua gestão, tendo como referencial os princípios da Qualidade Total. Nesta perspectiva foram desenvolvidos, em toda a Companhia, diversos programas de sensibilização e capacitação dos empregados. No início da década de 90, a empresa iniciou a avaliação da gestão com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que têm como referencial os mesmos princípios da Qualidade Total. Em 1994, foi iniciado um grande esforço para obtenção de certificações dos processos produtivos nas normas ISO 9000 e até a data próxima à realização deste artigo, a organização obteve cerca de 60 certificações. A organização afirma que “90% do faturamento da Companhia é proveniente de produtos com processos certificados”. Em 95, iniciaram os projetos de obtenção ISO 14000 e BS 8800 e até a data da pesquisa, treze unidades já haviam conseguido tais certificações. Em um dado momento, o gestor informou que a organização entende que a “ética da sociedade e a ética empresarial são inseparáveis, algumas vezes indistinguíveis”. Portanto, associou o zelo aos itens eficiência, competitividade, lucratividade, não podendo prescindir de um comportamento ético. Foram levantados os princípios éticos da empresa e apurou-se que a empresa reforça que cada funcionário deve compatibilizar seus valores individuais com os valores da organização e traduzir isso no cotidiano. Essa observação pode esclarecer como ela se posiciona no gerenciamento de crise, pois ela vivenciou, em sua história, algumas crises de alto impacto e de origem interna. Durante sua entrevista, e também em seu site, a Alfa declara que pretende atingir níveis crescentes de lucratividade, sem se esquecer da busca do bem comum e do respeito ao meio ambiente, com total atenção às normas de segurança. Voltando a citar a ética, há uma grande preocupação que as informações veiculadas interna ou externamente pela empresa devam ser verdadeiras, visando a uma relação de respeito e transparência com seus empregados e a sociedade. Para a Alfa, o posicionamento sobre crise compreende que a velocidade da comunicação obriga as empresas a ser cada vez mais ágeis e transparentes na hora de se posicionar diante de qualquer sinal de crise e, em função das dimensões da organização, qualquer crise local pode ter repercussão nacional e internacional, imediatamente. Com o objetivo de preservar a imagem da empresa, lançou, no início do ano 2000, um sistema de gerenciamento de crise, e desde então as lideranças têm um papel importante a desempenhar no processo da comunicação. Até 2005, este sistema foi apresentado para cerca de 400 empregados, entre diretores e gerentes, que foram treinados a como proceder em um momento de crise. Segundo a Alfa, apesar da orientação e do passo a passo que receberam muitos gerentes não seguem as diretrizes, e não percebem que a decisão sobre a comunicação deve ser determinada pela alta direção da empresa, e que deve ser seguida à risca. Na empresa Alfa, percebeu-se que predomina a cultura de minimizar as ocorrências e omitir as informações sobre as crises e especula-se que isso ocorre graças à intensa oxigenação de pessoas na organização. O remanejamento e o turnover da empresa provocaram várias mudanças no organograma e na estrutura organizacional, que exigiram substituição de executivos e criação de novas gerências. À

época da pesquisa, a empresa revisava suas normas para uma nova onda de treinamentos sobre crises para o corpo gerencial. O conceito de crise para esta empresa se deve, acima de tudo, a processos que preservem a sua imagem previamente definida e que, para ser construída e mantida, recebe altos investimentos em comunicação institucional. A Alfa entende que deve estar sempre pronta para responder rapidamente, e de forma transparente, a qualquer crise que esteja se delineando no horizonte.

5.2. EMPRESA BETA

A Empresa Beta tem mais de 50 anos de atuação no mercado e assegura que seus programas de qualidade passam por rígidos padrões de controle. Essa assertiva advém do fato de a empresa acreditar que reúne os melhores recursos humanos e tecnológicos, e que possui uma organização singular, com DNA próprio, com foco no futuro e nas oportunidades que a sociedade apresenta em um mercado competitivo e desafiador. O gestor apresentou como pano de fundo, para falar da questão de crise e qualidade, a responsabilidade social, quando defende uma relação ética e transparente da empresa com os públicos com os quais se relaciona, estabelecendo metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Para essa empresa, o conceito de sustentabilidade não é novidade, por sua rigidez no exercício de políticas e práticas comerciais. Os conceitos de crise e qualidade não são insociáveis, já que para eles a responsabilidade social se manifesta quando a empresa busca permanentemente a marca zero de acidentes com funcionários, e, ato contínuo, com os contratados (terceirizados). Esta empresa também apresentou em suas respostas sobre crise e qualidade, a questão da ética, que para eles deve ser apresentada em suas políticas de forma “objetiva, direta, aplicando-se a todos, sem exceção”. Tais políticas possuem mais de 30 anos de existência, sendo aperfeiçoadas durante todos estes anos e, em função da força de sua marca e do desenvolvimento de sistema próprio, a empresa não tem qualquer tipo de certificação. Em alguns processos que foram mais detalhados, como o comercial, as lideranças discutem com os funcionários os padrões de conduta e qualquer nova reivindicação é encaminhada a um comitê formado por profissionais de auditoria, recursos humanos, setor jurídico ou controladoria. O sistema de qualidade, como se apresenta hoje, teve início na década de 90, integrando os processos de segurança, saúde e meio ambiente. No âmbito do programa, a gerência, com o apoio de especialistas técnicos, avalia regularmente as unidades de operação e anualmente as principais unidades operacionais são auditadas por especialistas externos. A empresa entende que, em alguns casos, o sistema “é mais completo do que a própria ISO”. Perguntamos se o sistema de gestão de crise foi ou é certificado e, no caso desta organização, a gestão de crise é avaliada no sistema interno de qualidade. A conceituação de crise para essa empresa se traduz em “situações que possam afetar a empresa – como a segurança das pessoas, proteção ao meio ambiente, proteção dos ativos da empresa e sua reputação.” E a conceituação de qualidade é a “busca da operação sem falhas e sempre na busca da melhoria contínua”. Eles complementam que o gerenciamento de crise envolve todas as linhas de negócio e a Responsabilidade Social também se insere ao sistema de gestão de crises.

6. CONCLUSÕES

A proposta do artigo era compreender os instantes sinérgicos gerados pelas atuações do processo de qualificação aliadas ao gerenciamento de crises, cujo epicentro está nas entranhas da própria organização. Considerando as duas empresas analisadas neste artigo, confirmamos o referencial teórico que descreve que as crises trazem uma carga de complexidade que não se deixa facilmente descrever. A Alfa escolheu o indicador “imagem

da empresa” e avalia que crise é qualquer evento que possa prejudicar a imagem organizacional. A Beta não apresenta um único indicador e utiliza o verbo “afetar”, definindo quais áreas são monitoradas nesse aspecto, tais como “segurança das pessoas, proteção ao meio ambiente, ativos da empresa e reputação”. É possível dizer que ambas definem crise de maneira quase semelhante: crise é qualquer evento que cause prejuízo ou danifique a empresa. Nenhuma delas colocou a questão da magnitude da crise em suas respostas. Fica a dúvida: que peso tem uma reclamação no PROCON? E uma página de desagravo em um site de relacionamentos como o Orkut? Nestes casos, o plano é acionado? A questão merece uma investigação mais profunda para descobrir de que forma são atribuídos pesos aos eventos. Alfa e Beta são empresas com processos muito consolidados e com culturas de qualidade. O fato de uma ter certificação ISO e a outra não apresentar, não influi na avaliação deste quesito, já que são apenas meios diferentes para que as empresas alcancem o mesmo fim de busca da excelência. Alguns conceitos surgiram com grande força nas duas empresas e foram costurados aos assuntos crise e qualidade, tais como, ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Por mais que as incidências de crises graves e de alto impacto sejam muito pequenas e que as empresas tendam a considerar o assunto irrelevante, a força do contexto social e as possibilidades de prejuízo que possam causar justificam a preocupação em reforçar uma postura de empresa comprometida com a sociedade. Esse pano de fundo é parte de uma grande estratégia de comunicação com os stakeholders na construção de imagem e de reputação que tentam blindar a empresa em momentos de extrema dificuldade ou de grandes crises. Dessa forma, observamos a preocupação das empresas analisadas com seu papel social, mantendo sob a esfera de seu controle todo e qualquer evento que possa impactar suas bases. Nem sempre é possível contabilizar os prejuízos dos efeitos negativos sobre a imagem de todos os envolvidos em uma crise organizacional. Os investimentos na construção da imagem das empresas são altos e permanentes e construir imagem de valor é fruto de trabalho e que não pode ser obtido através de uma campanha de marketing institucional e pontual. Desde o surgimento da era do marketing nas empresas é permanente a meta de se agregar valor às marcas, que passam a integrar o patrimônio da organização e contribuir significativamente para gerar resultados financeiros que remunerem acionistas e permitam a perpetuidade da empresa. Esse conceito é ainda mais reforçado na era da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, quando as organizações devem operar construindo reputação, que é o resultado da equação “comportamento + comunicação”. Uma crise deflagrada e divulgada em público pode ser vista como resultado da soma de diversos fatores, que unidos, estabelecem um padrão único e passível de observação por gestores e profissionais de diversos campos de estudo. Muitas empresas de pequeno, médio ou grande porte, nacionais ou multinacionais, já compreenderam que sobreviver às dificuldades pode representar o fortalecimento, a simples continuidade ou mesmo a paralisação de suas operações.

Os estudos sobre crises têm como propósito gerar conhecimento para eliminá-las, evitá-las e, em última instância, administrá-las, promovendo o bem comum. O mundo corporativo tem muito a ponderar e considerar para que sempre tenha êxito em seus empreendimentos, mesmo nos momentos de adversidade que fazem parte do exercício de pleno mercado. Ainda assim, a pesquisa exploratória apresenta limitações que não permitem generalizar os resultados obtidos para todas as organizações do mercado. Recomenda-se a continuidade dos contatos com mais empresas para um banco de dados ainda mais rico sobre o tema.

7. REFERÊNCIAS

ANAND, Vikas, GLICK, William H., MANZ, Charles C. Capital Social: explorando a rede de relações da empresa. 58 • RAE • VOL. 42 • Nº 4 2002.

CRITÉRIOS DE EXCELENCIA / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. ISBN 978-85-60362-23-3 1. Critérios de Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência Empresarial.

DEMO, Pedro. Complexidade e Aprendizagem. A dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

FEARN-BANKS, Kathleen. Crisis Communications: a casebook approach. Mahwah, New Jersey: LEA, 1996, 330p.

FREITAS, Ana Maria e QUELHAS, Oswaldo Luiz Gonçalves. “Abordagem Sistêmica do Atendimento ao Cliente”, Boletim Técnico Organização & Estratégia 1 (2005) 1-14.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: sedução ou carisma? Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1997, 122p.

GONZÁLEZ-HERRERO, Alfonso & PRATT, Cornelius B. How to manage a crisis before or whenever it hits. Public Relations Quarterly, 1995, v. 40, n. 1, pp. 25-29.

IRVINE, Robert. (1996) No meio do furacão – entrevista. Comunicação Empresarial ABERJE, ano 6, n.19, 1996, pp. 28-30.

KUNSCH, Margarida Maria. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo : Summus, 1997, 158p.

LEVITT, Steven D. e Stephen J. DUBNER. Freakonomics : o lado oculto de tudo que nos afeta – 1a. ed. ver. e atual. Editora Campus. Elsevier 2007. (pág. 13 a 30)

MACIEL, J. Elementos de teoria geral dos sistemas. Petrópolis: Ed. Vozes, 1974.

MESTIERI, Carlos E. & de MELO, Waltemir. Auditoria de opinião. In KUNSCH, Margarida Maria K. (org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, pp. 18-25.

MITROFF, Ian I., PEARSON, Christine M. & HARRINGTON, L. Katherine. The essential guide to managing corporate crises. New York: Oxford, 1996, 208p.

MORIN, Edgar. Pour une crisologie. Communications, v. 25, 1976, pp. 149–162.

PEARSON, Cristine M. & MITROFF, Ian I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Executive, v. 7, 1993, pp. 48–58.

SANTANA, Guilherme Guimarães. Administração de crises: um novo paradigma. Anais do 24º encontro da Anpad (Cd-rom), 2000.

SHRIVASTAVA, Paul & MITROFF, Ian I. Strategic management of corporate crises. Columbia Journal of World Business. v. 22, n.1, 1987, pp. 5-21.

STONER, James A.F. & FREEMAN, R. Edward. Administração. 5a. edição. LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999. pp.167

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.