

Gerenciamento de Contingências Organizacionais Críticas: Um Estudo junto às Empresas Coureiro-Calçadistas Exportadoras do Vale do Sinos¹

Profa. Ms. Valéria Deluca Soares²

Profa. Dra. Cíntia da Silva Carvalho³

Profa. Dra. Helaine Abreu Rosa⁴

Centro Universitário Feevale – Novo Hamburgo/RS - Brasil

Resumo: Este artigo apresenta a pesquisa intitulada “Crises organizacionais: um estudo junto às empresas coureiro-calçadistas exportadoras do Vale do Sinos”, que está sendo desenvolvida junto ao Centro Universitário Feevale. O objetivo do estudo é analisar e interpretar como acontecem os processos comunicacionais, durante situações de crise, junto ao recorte acima citado. Considerando-se que a pesquisa está em desenvolvimento apresentar-se-á resultados parciais, com alguns conceitos sobre Desenvolvimento Regional, um breve panorama sobre o setor coureiro-calçadista exportador e a fundamentação teórica recolhida sobre conflito e crise, além dos encaminhamentos que estão sendo dados ao estudo.

Palavras chave: Crises; Conflito; Desenvolvimento Regional; Gerenciamento de Crises; Setor Coureiro-calçadista

Os caminhos propostos para a pesquisa

O presente artigo traz dados preliminares acerca da investigação que está sendo realizada junto à Linha de Pesquisa - Comunicação e Cultura, vinculada ao curso de Comunicação Social, do Centro Universitário Feevale. O estudo visa analisar e interpretar como acontecem os processos comunicacionais, durante situações de crise, junto às empresas coureiro-calçadistas exportadoras da Região do Vale do Sinos. Cabe salientar que a Feevale localiza-se na cidade de Novo Hamburgo, que integra o Vale do Sinos.

A competitividade do mercado justifica a relevância de estudos nesta área com vistas ao desafio de conceber e entender a dinâmica das organizações, a fim de aprimorar, constantemente, as habilidades e competências organizacionais, principalmente em momentos de diversidade. A possibilidade das organizações movimentarem-se, de forma otimizada, em

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação organizacional, do XXVII Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

² Mestre e Doutoranda em Comunicação Social pela PUCRS. Professora e pesquisadora do Centro Universitário Feevale – Novo Hamburgo – RS/Brasil. Ministra aulas no curso de Comunicação Social, nas habilitações Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda; no Curso de Formação Superior em Gestão da Produção; e, no curso de Pós-graduação – Especialização em Tecnologias da Informação e da Comunicação. Coordenadora do Laboratório Experimental de Prática Televisiva do curso de Comunicação Social da Feevale. Coordenadora TV Feevale. (valeriadeluca@hotmail.com)

³ Doutora em Comunicação Social (PUCRS/2004). Mestre em Comunicação Social (PUC/1999). Especialista em Comunicação e Economia Política (PUCRS/1994). Graduada em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas (PUCRS/1993). Professora da Ulbra e Centro Universitário Feevale. Coordenadora da Oficina de Relações Públicas, ligada ao curso de Comunicação Social –ULBRA. Coordenadora do curso de Pós-graduação – Especialização em Gestão Estratégica de Marketing, ênfase em Administração de Vendas. (cicarp@terra.com.br)

⁴ Doutora em Comunicação Social (PUCRS, 2004). Mestre em Administração (PPGA-UFRGS, 1996). Graduada em Relações Públicas (PUCRS 1976) e em Ciências Jurídicas e Sociais (UFRGS, 1997). Especialista em Comunicação Social – Administração de Relações Públicas (PUCRS, 1979). Professora do Centro Universitário Feevale, onde atua, ainda, como Coordena Núcleo de Relações Públicas da Agência Experimental de Comunicação (AGECOM). Ministra aulas no Pós-graduação – Especialização em Tecnologias da Informação e da Comunicação na Feevale. (helainerosa@feevale.br)

um meio tão complexo, criando estratégias para a solução de problemas, através de uma integração inteligente e criativa do conhecimento e da técnica, não pode deixar de ser explorada. Para tanto, busca-se caracterizar e conceituar crise, conflito, mediação e comunicação, buscando verificar como se processam as ações de planejamento e gerenciamento de contingências organizacionais críticas.

Os estudos de gestão de crises em organizações estão conquistando um significativo espaço no campo da investigação científica frente à relevância do assunto e à necessidade das instituições em prevenir e/ou remediar essas situações, mantendo-se, assim, no mercado. Além disso, tornam-se capazes de cumprir as metas organizacionais, com o máximo de compreensão entre os públicos.

Com o aperfeiçoamento das técnicas de mediação, com o uso de instrumentos indicados, pode-se alcançar o entendimento e o exercício da negociação entre as partes que compõem o sistema social. A pesquisa no campo das organizações tende a levar em consideração que as instituições não produzem respostas imediatas às crises, fato este que pode reduzir a legitimidade organizacional. Mas, ao mesmo tempo, quando possuem planos traçados de gerenciamento de crises, estas respostas produzem diferentes efeitos junto à legitimidade organizacional.

A proposta de uma pesquisa com o perfil indicado, tendo como recorte as empresas coureiro-calçadistas exportadoras da região do Vale do Sinos, demonstra o interesse em controlar/manter latente os conflitos existentes nestas organizações, que podem prejudicar seu rendimento e alcance das metas, neste caso de ordem econômica. Há, então, uma preocupação com a convivência das organizações com as mudanças, incertezas, conflitos e diversidades impostos pelas organizações no que tange o setor exportador. Cabe explicar que, o recorte escolhido é composto por organizações fortemente responsáveis pela saúde econômica e com o desenvolvimento da região em que estão inseridas.

Para tanto, pretende-se caracterizar percepção de risco, crise, conflito, mediação e comunicação, segundo as empresas pesquisadas, verificando como são estabelecidas as ações de planejamento e gerenciamento de crises. O método está baseado nas Pesquisas Descritiva, Exploratória e Explicativa, com uma abordagem qualitativa (Gil, 1999). A coleta dos dados, junto às empresas será através de questionários (Gil, 1999), com a apresentação, análise e interpretação, conforme a Análise de Conteúdo proposta por Pagès (1987). Tem-se por finalidade, ao final do estudo, produzir um manual de procedimentos para as empresas coureiro-calçadista exportadoras do Vale do Sinos, objetivando ampliar os conhecimentos sobre as mediações e contradições no ambiente organizacional.

Frente ao atual estágio de desenvolvimento da pesquisa, neste artigo são apresentados, a título de contextualização, alguns conceitos sobre desenvolvimento regional e um breve panorama sobre o setor coureiro-calçadista exportador na região do Vale do Sinos, além das considerações teóricas recolhidas, até o momento, acerca do tema que rege este estudo.

Desenvolvimento Regional: pensar local e agir globalmente

O entendimento de desenvolvimento, desenvolvimento regional, desenvolvimento local e globalização, assim como tempo e espaço ...

... são dimensões sociais que remetem à forma como os homens produzem suas relações sociais, ou seja, como as diferentes sociedades se reproduzem socialmente, culturalmente, economicamente, politicamente nas suas relações com a comunidade, e as ações reflexivas num determinado espaço territorial. (RIBEIRO, 2004, p.19)

Os entendimentos político e prático de gestões públicas de desenvolvimento têm sido diferenciados no tempo e no espaço nos âmbitos nacional, regional e local, baseando-se na história dos homens, nos diferentes processos e modos de produção. Estudiosos sociais, em especial cientistas e comunicadores, observam que o processo de globalização se acelera e se acentua juntamente com o da regionalização.

Santos (1996) considera que interesses sociais, econômicos, políticos e culturais, em última instância, acabam por configurar as regiões. Estes interesses podem ser locais, regionais ou globais, atendendo aos interesses de agentes com endereços na própria região, em qualquer lugar do mundo, ou até mesmo, os que não têm endereço, na medida em que são agentes que atuam em rede, pelo mundo afora. E, é exatamente neste aspecto que se desenvolve a relação ou a conexão do local/regional com o global.

Para Oliveira (1998), o desenvolvimento regional objetiva atender às necessidades básicas dos indivíduos, assegurando o bem-estar da sociedade. As principais questões sociais dos diferentes municípios, no tempo e no espaço do desenvolvimento local e regional, precisam ser identificadas, entendendo que o local e o global se interpenetram.

Hoje não basta o pensar global e o agir local, é preciso ir além, ou seja, pensar local e agir globalmente. Para se pensar local e agir localmente, conforme Becker (2002), é preciso existir informações transformadas em conhecimento sobre e para o desenvolvimento da região (do lugar), tendo em vista que as regiões (os lugares), nessa nova condição, deixam de ser versões locais do desenvolvimento nacional, para adquirirem uma dinâmica própria e específica, com o que acabam adquirindo especificidades próprias.

Ainda para o autor, o processo de desenvolvimento contemporâneo pode ser interpretado como resultado da síntese de dois processos contraditórios: um, de globalização,

considerado, em tese, como sendo a direção econômico-corporativa do desenvolvimento, uma hegemonia tecnológica e financeira exercida de fora para dentro e de acordo com os interesses econômico-corporativos, principalmente dos grandes conglomerados econômico-financeiros. O outro processo pode ser considerado, em antítese, como sendo a reação sócio-ambiental do desenvolvimento, uma contra-hegemonia cultural e natural, exercida de dentro para fora e de acordo com os interesses sociais e ambientais dos agentes de desenvolvimento do lugar.

Há, também, que se considerar que o cultural e o natural, ao mesmo tempo, são elementos diferenciadores e diversificadores dos desenvolvimentos local-regionais, e, ao mesmo tempo, elementos agregadores, identificadores de uma comunidade regional, se tornando singulares, pois cada região mantém características específicas e possui identidade própria. Em síntese, pode-se dizer que não é mais possível tão somente “pensar global e agir localmente”. É preciso, também, pensar local e agir globalmente, como foi salientado anteriormente.

Em uma pesquisa empírica realizada⁵ sobre “Desenvolvimento Regional, Cultura Política e Capital Social”, como subsídio à atividade parlamentar no Rio Grande do Sul, o território do Rio Grande do Sul foi subdividido em quatro Macro-regiões, com base na agregação dos 22 Conselhos Regionais de Desenvolvimento existentes no Estado.

Quando perguntado às empresas, governos e entidades da sociedade civil/cidadãos sobre quais as entidades e pessoas consideradas mais importantes para promover o desenvolvimento regional, existe a percepção de que o papel principal cabe às empresas (30,3%). E, em resposta à questão “Qual o nível de governo deve ter maior influência sobre o desenvolvimento de sua região?”, 47,6% acreditam que é o Governo Municipal.

A indústria foi a resposta da maioria (52,6%) dos entrevistados para a atividade que deve ser estimulada para fortalecer a economia local. E, na questão “No caso da indústria, o que seria mais importante para promover o desenvolvimento da sua região?”, 70,6% apontou o estímulo às pequenas e médias empresas e 25,7% atração de grandes empresas. Perguntados sobre se prefeririam viver em outra região, 68,7% responderam que não gostariam de mudar-se. E, sobre “Qual a expressão que define melhor a região onde vive”, 28% responderam “um lugar com cultura e histórias próprias”.

Estas respostas vão ao encontro do tema em discussão, ou seja, que não é mais possível somente pensar global e agir localmente, sendo indispensável considerar que esta forma de pensar tornou-se uma necessidade por parte dos responsáveis pelas gestões políticas

⁵ Pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Instituto de Filosofia Ciências Humanas- IFCH e Laboratório de Observação, 2001.

e econômicas. Neste sentido, para melhor contextualizar o ambiente onde a pesquisa proposta se desenvolve, cabe agregar algumas considerações com relação ao setor coureiro-calçadista exportador da região do Vale do Sinos, considerado como uma das referências nacionais neste aspecto da economia. Tais informações subsidiam, também, a análise e interpretação dos dados referentes ao estudo em destaque.

Setor Coureiro-calçadista: investimento e associativismo para exportar

O setor coureiro-calçadista da região do Vale do Sinos deu os primeiros passos rumo à exportação há pouco mais de 35 anos, início da década de 70. Eram os reflexos da consolidação da produção em série, visto que, anteriormente, a fabricação de sapatos mantinha traços artesanais, conforme ensinaram os primeiros alemães que chegaram à região.

A exportação, por sua vez, traz a modernidade, em função do alto nível de qualidade exigido dos produtos que saem do Brasil em busca de mercados internacionais. Gera, ainda, um aumento nos índices de empregabilidade na região. Dados da Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados) mostram que em 1998, o setor empregava, 198 mil trabalhadores, passando para 262 mil, em 2004. Outro dado relevante se refere à produção de pares. Eram 516 milhões em 1998, passando para 665 milhões de pares em 2003. O consumo aparente também evolui, passou de 401 milhões de pares em 1998 para 481 milhões em 2003.

Merece destaque, neste contexto, o investimento por parte dos empresários no associativismo, visando o aumento da eficiência. Na região em estudo, a Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (ACI/NH) foi pioneira na assistência de empresas do setor calçadista. Entre as décadas de 1970 e 1980, a ACI necessitou que novas iniciativas fossem tomadas frente ao crescimento e diversidade de interesses do complexo calçadista. Surgem, então, a Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul (Adical), que seis anos depois deu origem à Abicalçados. Depois são compostas outras associações, unindo fabricantes de couros, máquinas, componentes, estilistas e lojas de calçados.

Este cenário de investimentos em tecnologia e associativismo foi terreno fértil para que as exportações no setor alcançassem o patamar dos grandes produtores internacionais, fazendo do calçado um produto que movimentou cerca de US\$ 30 bilhões ao longo de três décadas e meia de negócios, em mais de 100 países, nos cinco continentes. Neste período, foram comercializados mais de 3,58 bilhões de pares, conforme a Abicalçados. No ano de 2003, foram exportados 189 milhões de pares de calçados, em um total de US\$ 1,54 bilhões. Um desempenho 7% maior do que o registrado em 2002.

Estes números representam a importância do setor nos cenários local, regional, nacional e internacional, corroborando para iniciativas como desta pesquisa, que visa, também, subsidiar este segmento com informações sobre a percepção e o gerenciamento de crises. Cabe destacar sendo um setor exportador, está suscetível às flutuações do mercado cambial mundial e ascensão de novos mercados competitivos, o que pode gerar uma crise de natureza econômica..

Gerenciamento de crises: prevenir para não precisar remediar

Kunsch (1999) observa que as organizações assumem um novo comportamento, passando a se preocupar mais com as relações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais. Exige-se uma reflexão sobre as práticas desenvolvidas pelas organizações no sentido de verificar se estão preocupadas em se prepararem para situações de crises ou se permanecem assentadas em ilusões de variada natureza, que com justiça, precisam ser rapidamente questionadas.

Para buscar uma sincronia entre os interesses apresentados no sistema organização-públicos, a empresa necessita adotar mecanismos que são operacionalizados pelas políticas e atividades. Mesmo tendo esta noção, algumas organizações continuam agindo de improviso, sem um planejamento estratégico de gerenciamento de crises. A falta de preparo para enfrentar situações desse tipo poderá acarretar um alto custo se comparado aos gastos de uma crise mal administrada, sem contar os danos causados à reputação e à imagem organizacional.

Sendo assim, torna-se imprescindível o desenvolvimento de conceitos que contribuam na administração de situações que gerem conhecimento para intervenção e sustentação dos níveis de satisfação dos públicos, permitindo, assim, o entendimento da complexidade das mudanças que se fizerem necessárias em uma organização e nas relações entre as pessoas que a compõem. O êxito, entretanto, seguindo Pérez Gómez (1992) depende da capacidade em movimentar-se neste ambiente complexo, criando-se estratégias para a solução de problemas práticos, por intermédio da integração inteligente e criativa do conhecimento e da técnica.

Considera-se assim que, a empresa só poderá evitar ou sair de uma crise, se ela conhecer e respeitar as necessidades e os valores de todos os envolvidos no sistema. Deve buscar o meio chamado “Ganhos Mútuos” (Susskind & Field, 1997), ou seja, quando ambas as partes sentem-se favorecidas ao final de um impasse.

A política em uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder. A diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos. Logo, a mediação de conflitos é um processo de natureza política. Muitas são as considerações

equivocadas sobre o conflito, sendo este utilizado como sinônimo de crise. O conflito pode ser identificado como uma disfunção organizacional, divergência de interesses ou, ainda, como inevitável, inerente e iminente.

Nota-se uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito. Ele, em si, não é exclusivamente danoso, nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências, lembra Likert (1980), poderão ser positivas ou negativas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Em uma abordagem construtiva do conflito, Martinelli (1998) sustenta que se bem conduzido, o conflito pode gerar soluções de melhor qualidade, por meio da discussão de idéias entre pessoas com variados pontos de vista, contribuindo para aumentar o envolvimento em uma questão fundamental para a organização, sendo, assim, produtivo e reorganizador.

Por outro lado, Hampton (1991) verifica que identificar conflito como divergência de interesses significa assumir que o conflito é um processo que se inicia a partir da frustração de expectativas e/ou interesses de uma das partes envolvidas. Trata-se de uma análise pertinente, uma vez que aceita o conflito como um elemento que se encontra em estado permanentemente latente dentro do ambiente de trabalho, conferindo-lhe um caráter natural que, quando manifesto, deve ser devidamente enfrentado.

Littlejohn (1982, p. 275) indica que o conflito pressupõe, inicialmente, um considerável grau de discordância, ou seja, há uma fase em que as pessoas solidificam suas atitudes, as interações...

... tendem a incluir mais discordância e avaliação desfavorável. Observa-se que os membros do grupo discutem, argumentam e tentam persuadir, neste ponto do debate. Registra-se também, na fase de conflito, uma tendência para se formarem coligações. Quando as pessoas se agrupam de acordo com suas posições comuns sobre as questões em debate, a polarização aumenta.

No binômio indivíduo-organização, o interesse se instala, segundo Morgan (1996, p.153), em “três domínios interligados e relativos às tarefas, carreira e vida pessoal de alguém na organização”. Compreende-se que esses domínios devem, em princípio, encontrar-se em equilíbrio, interagindo e propiciando uma harmonia ao colaborador dentro de seu ambiente de trabalho.

Sobre as contingências surgidas no dia-a-dia da organização, estas podem se diluir ou se integrar às relações internas, tomando forma estruturada, desencadeando um estado de crise ou provocando uma transformação estrutural. Este processo, analisando Etkin e Schvarstein

(1995), recebe a designação de crise quando na própria estrutura vigente se encontram os mecanismos para solucioná-lo, sem que isto signifique uma transformação do sistema.

No que se refere ao conceito de crise, Moura (1995) a apresenta como uma palavra de origem grega - *krinein*, que significa separação, julgamento, momento decisivo. A crise ocorre quando o equilíbrio da relação S (situação) → R (resposta) se altera, seja por razões externas ou internas. Neste caso, uma resposta (R) inalterada, diante de uma situação (S) que se alterou, caracteriza uma perda de equilíbrio. Outras vezes, será a resposta (R) que se altera, seja por perda de sua força original, por desgaste, ou qualquer outra causa que, com a perda do equilíbrio, volta a se configurar. Uma vez rompido o equilíbrio na relação original entre (S) e (R), institui-se um estado de crise, caracterizado pela relação $S \neq R$.

Para que exista uma crise, segundo Lerbinger (1997), é preciso três características: os administradores devem reconhecer a ameaça – a subitaneidade (risco fulminante); acreditar que ela possa impedir, retardar ou obstruir as metas prioritárias da organização – a incerteza; e, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem alguma ação, sendo pegos de surpresa – a falta de tempo.

As reações às crises são parte de um diálogo contínuo entre as organizações e os *stakeholders*⁶. Assim, é essencial a busca por um entendimento completo do processo de gerenciamento de crise (e prevenção) e a influência dos públicos de interesse na administração destas situações. Pode-se dizer que, os *stakeholders* estão, diretamente, ligados aos que possuem um certo poder. Poder este exercido de forma que, quanto mais um determinado *stakeholder* fornece recursos que sejam mais críticos, escassos e insubstituíveis, maior é o poder de influência sobre a ação organizacional, sendo maior o seu poder.

Desta ótica, cita-se Barton (2001), ao verificar que o gerenciamento de crise envolve tentativas de eliminar o fracasso, buscando evitar ou administrar situações de crise. Assim, pode-se definir crise como sendo “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” (BIRCH, 1994, p. 9-12).

O *Institute for Crisis Management* classifica crise como “(...) uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito

⁶ “Stakeholders são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas conseqüências das decisões das organizações e podem influenciá-las. Incluem tanto clientes como concorrentes e devem ser tratados lealmente. Incluem também proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral.” (CHURCHILL, 2000, p. 13)

pelo público afetará as operações normais da organização, podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios” (<http://www.crisisexperts.com>)⁷.

Conforme Wakefield (1999) existem dois tipos de crise: Crises Administrativas e Crises Naturais. O primeiro tipo indica que podem ser evitadas, entretanto, representam 70% das crises enfrentadas pelas empresas. As Crises Naturais são aquelas que podem ser chamadas de “atos de Deus”, variáveis externas incontroláveis. Lerbinger (1997), por sua vez, observa que crise divide-se em sete tipos, inseridos dentro de três categorias: Crises do Mundo Físico (crises naturais e crises tecnológicas); Crises de Clima Humano (crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção); Crises de Falha Administrativa (crises de decepção e crise de má administração).

Independente da tipologia utilizada, as crises empresariais estão “intrinsecamente ligadas aos valores cultivados por indivíduos que compõem uma sociedade” (ROSA, 2001, p. 12) e estas vêm aumentando consideravelmente. Quando uma crise atinge pessoas ou organizações despreparadas, ainda que vencedoras, põe imediatamente em risco a credibilidade daqueles que decidem. Não existe uma hora marcada para a instalação da crise, porém, há possibilidades de preveni-la. A sobrevivência de uma organização, verifica o autor, depende da habilidade que esta tiver para processá-la. A premissa básica destas condições, encontra-se associada aos processos de comunicação instituídos entre uma organização e seus públicos, sendo estes identificados como reforçadores das relações firmadas.

A comunicação pensada de forma estratégica, no sentido de “esboçar e implementar programas de mediação entre interesses sociais, políticos e econômicos, capazes de influenciar o crescimento e a sobrevivência da organização”⁸ procura estabelecer, segundo Kunsch (1999, p.74), “processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”, por seu papel decisivo neste cenário.

Quando se estabelecem relações divergentes, as partes envolvidas tendem a obstacularizar e a contribuir para que fracasse toda a forma de vinculação. Emergem sentimentos de suspeita e desprezo caracterizando motivações agressivamente competitivas e despertando a desconfiança. Consolida-se, a partir destas sensações, uma relação movida pela falta de legitimidade outorgada ao outro. Neves (2002, p.15) teoriza este fenômeno como uma Crise Empresarial com a Opinião Pública (CEOP) e a caracteriza como “uma situação que

⁷ Consultado em 08/01/2003.

⁸ Citação extraída do artigo “Relações com a mídia”, de Heloiza Matos. In: KUNSCH, Margarida. Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1999, p. 199.

surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública”.

Cabe, então, considerar Mitroff (1996) quando ressalta que falhas humanas e variáveis externas incontroláveis (como desastres naturais) provocam crises. As primeiras, em razão de ações ou inações humanas, podem ser evitadas, ao contrário de um terremoto ou tufão, por exemplo. Neste caso, recorrer à mediação é uma alternativa que visa a reaproximação das partes, reativando as negociações interrompidas ou aconselhando no sentido de propiciar o surgimento de soluções para o impasse. O que irá diferenciar uma organização da outra e os impactos causados por estas situações, são as resoluções políticas a partir das negociações.

Os modelos e gerenciamentos de crises destacam que uma organização deve estar preparada para enfrentar os mais diversos tipos de crises. Caponigro (2000, p.132-133) distingue alguns tipos de crises onde as organizações são mais vulneráveis: Criminosas; Natureza Econômica; Informação; Desastres Industriais; Falhas em Equipamentos ou Construções; Natureza Legal; Reputação; Relações Humanas; Envolvendo Riscos para Vida; e, Regulatórias.

A validade deste mapeamento de crises encontra-se na reflexão sobre o fato de que todas as ações e movimentos organizacionais desencadeiam uma série de conseqüências na interface com todos os públicos. Assim, perceber e compreender estas bases complexas de relacionamentos requer tratamento diferenciado e especializado, com o intuito de lograr desastrosas conseqüências à credibilidade corporativa.

Houve um relevante crescimento, como aponta Neves (2002), na importância e no raio de influência dos formadores de opinião, evidenciando-se, também, um alargamento nas manifestações de opinião, na conscientização e na conquista de novos direitos: trabalhistas, do consumidor, das minorias, entre outros.

Em consonância com Susskind e Field (1997), Neves (2002) entende que este tipo de crise pode ser administrado. O problema é que a maioria das organizações não está preparada para isto. Muitas acreditam que não vale a pena investir em algo que não se sabe quando e se realmente acontecerá. Posição equivocada esta, pois, o custo de um planejamento para administração de crises é irrelevante se comparado ao que a empresa pode perder por não tê-lo já configurado antecipadamente.

Acerca da crise, pode-se, também, eleger-se alguns posicionamentos diferenciados. Uma crise, conforme observa Nogueira (1999), pode ser definida como uma situação aguda, freqüentemente inesperada ou imprevista, que possa danificar seriamente a reputação da

empresa; que pode prejudicar um produto, uma divisão, a situação financeira da companhia, a saúde da comunidade, de empregados ou consumidores; ou que possa manchar a imagem da empresa, retirando-lhe a confiança da opinião pública.

De acordo com Senac e Hernández (1999, p.105), crise pode ser definida como “(...) cambio considerable y súbito, favorable o adverso, en una enfermedad y por extensión, momento culminante y de um negocio grave”. Para Lerbinger (1997, p.4), uma crise é vista como “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”.

Moura (1995) analisa que as crises trazem, na sua constituição, o desafio inerente às situações de mudanças, ou seja, de algo conhecido para o desconhecido. As crises causam efeitos transitórios ou permanentes e sobre estes atuam os mecanismos internos de regulação, para devolver seus valores normais às variáveis críticas que foram afetadas.

As organizações, por uma questão de sobrevivência, deveriam se preparar para evitar situações adversas por muito tempo sem trabalhá-las construtivamente, afirma Salinas (2000). A diferença de outros acontecimentos é que a crise não é dedutivamente repetitiva, mas singular e única, não se pode prever. Implica uma debilitação dos mecanismos de controle, havendo perda transitória de estabilidade, pela incapacidade relativa dos controles para manter as condições anteriores.

Entender uma crise como consequência de conflitos é uma maneira comum de encarar este processo. Uma crise é um evento grande e imprevisível que pode prejudicar a organização e seus *stakeholders*. Embora os eventos de crise sejam imprevisíveis, Coombs (1999) salienta que eles não são inesperados. Além disso, cabe lembrar Ogrizek e Guillery (1999) ao observarem que as organizações estão enfrentando crises mais frequentemente do que nunca, dada a crescente sofisticação com a qual os produtos e serviços chegam ao mercado, o crescente avanço tecnológico, a alta competitividade, e outros fatores dificultadores.

Segundo Morin (1997), o estado de crise também é uma situação na qual existem relações antagônicas/complementares, transitórias e localizadas em certos pontos da organização. Sua existência é conhecida pelos participantes, encerrando a presença de um impasse, cuja permanência lhes afeta. Neste sentido, é possível uma divisão entre as manifestações de divergências e as causas mais profundas que as geram, de maneira que resolver seus efeitos, não anula a crise, pois estes retroagem sobre ela modificando-a e sendo por ela modificados, podendo evoluir para melhor ou pior.

Seguindo as considerações do autor, o resultado das forças antagônicas e/ou complementares em um ponto da organização pode levar à imobilização ou ruptura das condições vigentes acerca dos elementos controversos. Certas crises podem ser explicadas como o resultado de uma ampliação das relações dialógicas que coexistem nas organizações. Na ótica de Morin (1997), as crises podem ser geradas por uma descontinuidade no crescimento ou a defasagem entre a aceleração do processo em certos setores e o simultâneo retardo em outras áreas menos dinâmicas.

A especificidade das situações de crise consiste no fato de que elas afetam os comportamentos da organização e o domínio das relações internas. As situações que se identificam como crises, também, pressupõem uma ruptura na ordem das relações vigentes. Uma crise implica a presença de vários tipos de racionalidade que atuam ou pressionam sobre uma mesma situação. Assim, coexistem as racionalidades de ordem individual, grupal, institucional e de outras organizações do meio, confrontadas todas elas na busca de novos sistemas de retribuição ou competindo por recursos.

Nesta direção, o conceito de crise refere-se a conflitos pontuais que se manifestam nas perturbações. A originalidade das crises consiste na aparição de momentos de incerteza, no comportamento de alguns elementos constitutivos, em algum lugar do sistema ou em certos estados específicos.

Pode-se, também, enfocar a crise a partir de uma confrontação aberta, onde o conflito teve uma escalada, tornando cada vez maior a conduta conflitante. Nesta etapa, é mais difícil intervir para mudar a situação, mas não é impossível. Robbins (1996, p. 113) ressalta que todas as organizações, de qualquer característica e dimensão, estão “sempre expostas a enfrentar situações de risco produzidas por emergências ou por possíveis crises, tanto de origem endógena como exógena, às quais repercutem de distinta maneira e intensidade no desenvolvimento”.

Com tais considerações, cabe analisar o pensamento de Lerbinger (1997), ao se destacar que as crises são partes integrantes das organizações. É praticamente impossível a imunidade organizacional a este fenômeno, dada a grande velocidade com que ocorrem as mudanças sociais e que, constantemente, remete ao confronto de variados desafios. A resposta a esses desafios é que condicionará o êxito ou o fracasso organizacional.

Os próximos passos

A pesquisa descrita parcialmente neste artigo encontra-se em desenvolvimento. Os questionários com as questões sobre percepção de risco, crise, conflito e gerenciamento de

divergências organizacionais estão sendo aplicados junto às empresas coureiro-calçadistas da região do Vale do Sinos.

Após a finalização deste procedimento, utilizando-se da Análise de Conteúdo proposta por Pagès (1987), os dados serão apresentados, analisados à luz da fundamentação teórica construída, e, interpretados. Tal procedimento irá viabilizar a elaboração do manual de procedimentos proposto, que servirá de auxílio para as empresas exportadoras do setor gerenciarem ou se precaverem de possíveis contingências organizacionais críticas.

Referências Bibliográficas

BARTON, L. Crisis in organizations II. **Cincinnati: South-Western**, 2001.

BECKER, Dinizar. **As diferentes dinâmicas de desenvolvimento**. Santa Cruz do Sul; Inédito, 2003.

BIRCH, John. Como sobreviver na crise. Sem crise. **Revista Propaganda**. SP: Referência, nº 486, 1994.

BLACK, Sam. **La Relaciones Publicas: factor clave de gestión**. Barcelona, Espanha: Hipano Europa, 1995.

CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis Counselor**.s.l.Contemporary Books, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. et al. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

DESENVOLVIMENTO REGIONAL, CULTURA POLÍTICA E CAPITAL SOCIAL, 2001. Pesquisa realizada pela labors@vortex.ufrgs.br. Acesso em www.ufrgs.br/labors .

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995

ETKIN, J.; SCHVARSTEIN, L. **Identidad de las Organizaciones**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

EXCLUSIVO – JORNAL DO SETOR CALÇADISTA. Novo Hamburgo: Grupo Sinos, Edição Especial Histórica 35 anos, 2004.

GIANETTI, Eduardo. **Auto-Engano**. São Paulo: Cia. das Letras, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. SP: Atlas, 1994.

HAMPTON, David. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

KUNSCH, Margarida. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista de São Paulo/UMESP, n° 32, 2º semestre de 1999.

LERBINGER, Otto. **The crisis manager: facing risk and responsibility**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LIKERT, Jane Gibson. **A Solução dos Conflitos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LITTLEJOHN, Stephen. **Fundamentos Teóricos da Comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

LITTLEJOHN, Stephen; DOMENICI, Kathy L. Objetivos e métodos de comunicação na mediação. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen (orgs.). **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. SP: Atlas, 1998.

MITROFF et al. **The essential guide to managing corporate crisis – a step-by-step handbook for surviving major catastrophes**. New York: Oxford University Press, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **O Método 1 - A natureza da natureza**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1997.

MOURA, Paulo Cavalcanti da C. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

MOURA, Paulo Roberto. **Desempenho em equipes de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOGUEIRA, Nemércio. **Media Training**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

OGRIZEK, M. & Guillery, J. M. **Communicating in crisis**. New York: Aldine de Gruyter, 1999.

OLIVEIRA, Júlio César de. **Indicadores de Desenvolvimento Humano Ampliado por Estados e Mesorregiões da Região Sul do Brasil**. 1980/1991. Estudos do CEPE Santa Cruz do Sul, n. 7/8. Dez. 1998.

PAGÈS, Max et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PÉREZ GÓMEZ, Angel. O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. In: NÓVOA, António (coord.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

RIBEIRO, Izelda Corrêa (Org.). **Pensando Campo Bom**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2004.

ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, 1996.

ROSA, Mario. **A síndrome de Aquiles**. SP: Gente, 2001.

SALINAS, Adriana Vieira. **Organizations in Crisis or The Narcisist Firm in Times of Major Accidents**. Caracas: Business Association for Latin American Studies, Abr/2000.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço-técnica e tempo & razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SENAC, Román Pérez; HERNÁNDEZ, Emilio Solórzano. **Relaciones Públicas Superiores: Una Nueva Pedagogía**. Lima, Peru: Universidad de San Martín de Porres, out. 1999.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

WAKEFIELD, Robert. **Management of the communication process in light of crisis potential**. Trabalho apresentado no III Fórum Ibero Americano de Relações Públicas. Porto Alegre, out./1999.

Sites Consultados:

<<http://www.crisisexperts.com>>. Acesso em julho de 2004.

<<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em maio de 2005.