

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Milena Ganasini

OS EFEITOS DE SENTIDO DAS CRISES ORGANIZACIONAIS

Santa Maria, RS
2018

Milena Ganasini

OS EFEITOS DE SENTIDO DAS CRISES ORGANIZACIONAIS

Monografia apresentada ao Curso Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas**.

Orientadora: Profa. Dra. Elisângela Carlossso Machado Mortari

Santa Maria, RS
2018

Milena Ganasini

OS EFEITOS DE SENTIDO DAS CRISES ORGANIZACIONAIS

Monografia apresentada ao Curso Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas**.

Aprovado em 3 de dezembro de 2018

Profa. Dra. Elisângela Carlosso Machado Mortari (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Me. Taisa Dalla Valle (UFSM)

Me. Fabiana Sparremberger (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à minha família, pois sem ela eu não estaria aqui. E, também, aos pesquisadores da comunicação, por darem forças à ciência e à pesquisa que, por consequência, motivou este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Farei como fazem autoridades em seus discursos públicos, mesmo não sendo uma:

Agradeço a Deus por ter me dado forças para superar todos os obstáculos, até o presente momento, pelo discernimento ao realizar esta pesquisa e pela conclusão da mesma. Em seu nome, agradeço a todos os colegas, professores e profissionais que me acompanharam durante minha trajetória acadêmica.

À Universidade Federal de Santa Maria por ter me oferecido educação pública de qualidade e totalmente gratuita.

Aos meus pais por terem tornado a minha vida estudantil drasticamente mais fácil do que foi a deles.

A minha orientadora Elisângela Mortari pela dedicação e disponibilidade em me auxiliar nessa empreitada.

E a todos que, de forma especial, me incentivaram durante estes quatro anos e colaboraram, de alguma forma, com esta pesquisa. Considerem-se abraçados.

Muito Obrigada!

RESUMO

OS EFEITOS DE SENTIDO DAS CRISES ORGANIZACIONAIS

AUTORA: Milena Ganasini

ORIENTADORA: Profa. Dra. Elisângela Carlossso Machado Mortari

Em uma situação de crise, em que há ruptura da normalidade nas atividades da organização, cabe a comunicação o trabalho de construir o entendimento mais adequado possível entre os públicos e as organizações. Este estudo, portanto, pretende mostrar como as estratégias discursivas, adotadas por organizações como *JBS S.A.*, *Samarco Mineradora S.A.* e *Hopi Hari S.A.*, contribuem para a circulação de sentidos da crise. A partir da dificuldade das organizações em reconhecerem, antecipadamente, uma crise, este estudo apresenta, inicialmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, um cercamento sobre o conceito de crise e suas principais características. A abordagem da semiologia dos discursos sociais, utilizada no decorrer deste trabalho, descreve como as crises são anunciadas pelas organizações e também como são organizadas as formas de interação empregadas por essas durante o evento negativo. Dessa forma, intenta-se questionar como se deu a construção do sentido de crise organizacional. A fim de compreender isso, o *corpus* escolhido para o estudo é composto por postagens e publicações institucionais digitais, referentes aos desdobramentos da crise, contribuindo, assim, para a resolução da problemática desta pesquisa. Com base nos dados levantados, ao final do percurso, elucida-se como são construídos os sentidos da crise para cada organização. Tal compreensão foi possível a partir dos posicionamentos e estratégias discursivas adotadas pelas empresas, em relação aos modos de anunciar e aos modos de interagir durante a crise. Conclui-se, então, que, apesar dos tipos de crises serem diferentes, as organizações não possuem comportamentos tão distintos e sempre operam escolhas para distanciar-se do termo crise.

Palavras-chave: Crise. Estratégias Discursivas. Enunciação. Interação. Comunicação.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CRISIS MEANINGS

AUTORA: Milena Ganasini

ORIENTADORA: Profa. Dra. Elisângela Carlossso Machado Mortari

In a situation of crisis, in which there is a breakdown of normality in the organization activities, it is up to communication the task of building the most appropriate understanding between publics and organizations. This study, therefore, intends to show how the discursive strategies adopted by organizations such as *JBS S.A.*, *Samarco Mineradora S.A.* and *Hopi Hari S.A.*, contribute to the circulation of crisis meanings. From the difficulty of organizations to recognize a crisis in advance, this study presents, initially, through a bibliographical research, an enclosure about the concept of crisis and its main characteristics. The semiology approach of social discourses, used in the course of this work, describes how the crises are announced by organizations and also how the forms of interaction used by them during the negative event are organized. In this way, it is tried to question how the construction of the organizational crisis meaning occurred. In order to understand this, the corpus of the chosen study is composed of postings and digital institutional publications, referring to the unfolding of the crisis, thus contributing to the resolution of the problematic of this research. Based on the data collected, at the end of the course, it is elucidated how the meanings of the crisis are constructed for each organization. Such understanding was possible from the discursive positionings and strategies adopted by the companies, in relation to the ways of advertising and the ways of interacting during the crisis. It is concluded, therefore, that, although the types of crises are different, the organizations do not have so different behaviors and always make choices to distance themselves from the crisis term.

Keywords: Crisis. Discursive Strategies. Enunciation. Interaction. Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - 1ª nota de esclarecimento <i>Hopi Hari</i> (a)	38
Figura 2 - 1ª nota de esclarecimento <i>Hopi Hari</i> (b).....	38
Figura 3 - Comunicado <i>Hopi Hari</i> (a)	39
Figura 4 - Comunicado <i>Hopi Hari</i> (b)	40
Figura 5 - Nota de esclarecimento <i>Hopi Hari</i>	40
Figura 6 - Reabertura do <i>Hopi Hari</i>	41
Figura 7 - Comunicado <i>Samarco</i> em vídeo	43
Figura 8 - Publicação <i>Samarco</i>	44
Figura 9 – Comunicado da <i>Samarco</i> (site)	45
Figura 10 - Esclarecimento <i>Samarco</i> (a)	46
Figura 11 - Esclarecimento <i>Samarco</i> (b)	47
Figura 12 - Esclarecimento <i>Samarco</i> (c)	48
Figura 13 - Esclarecimento <i>Samarco</i> (d)	48
Figura 14 - Publicação no <i>site</i> da <i>Samarco</i> (a)	49
Figura 15 - Publicações no <i>site</i> da <i>Samarco</i> (b)	50
Figura 16 - Nota de esclarecimento da <i>JBS</i> no Facebook.....	51
Figura 17 - Nota à imprensa pela <i>JBS</i>	51
Figura 18 - Comunicado em vídeo da <i>JBS</i>	52
Figura 19 - Publicação <i>site</i> da <i>JBS</i>	53
Figura 20 - Interlocutor do <i>Hopi Hari</i> (a).....	56
Figura 21 - Interlocutor do <i>Hopi Hari</i> (b).....	56
Figura 22 -Vídeo <i>JBS</i>	58
Figura 23 - Interação <i>Samarco</i>	63
Figura 24 - Comunicado da <i>Samarco</i>	64
Figura 25 - Nota oficial da <i>Samarco</i>	65
Figura 26 – Interação <i>Samarco</i> (a)	67
Figura 27 - Interação <i>Samarco</i> (b)	68
Figura 28 - Interação <i>Samarco</i> (c)	69
Figura 29 - Comentário <i>Samarco</i>	70
Figura 30 - Interlocutores <i>Samarco</i>	71
Figura 31 - Comentários <i>JBS</i>	72
Figura 32 - Comentários <i>Hopi Hari</i>	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Termos utilizados para conceituar a crise em relação às variáveis.	16
Quadro 2 – Associação das classificações e tipos de crises baseadas nos autores estudados. .	23
Quadro 3 – Entrecruzamento das características das crises estudadas com as práticas discursivas das organizações	75
Quadro 3 – Entrecruzamento das características das crises estudadas com as práticas discursivas das organizações	76

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
2 REVISITANDO ENQUADRAMENTOS E CONCEITUAÇÕES SOBRE CRISE..	13
2.1 CARACTERIZAÇÕES E DIFERENCIAÇÕES DE “CRISE”	17
2.2 CONTEXTOS DISCURSIVOS DA CRISE.....	25
2.2.1 A ordem significativa da crise.....	28
3 AS FORMAS DE ANUNCIABILIDADE DAS CRISES	31
3.1 A DESCRIÇÃO DOS CENÁRIOS DE CRISE	32
3.1.1 Crise de Atos Criminosos	33
3.1.2 Crises Ambientais	34
3.1.3 Crises de Reputação.....	35
3.2 OS MODOS DE DIZER A CRISE NAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO.....	37
3.2.1 Hopi Hari: a iminência de uma crise de reputação	37
3.2.2 Samarco: a construção do acidente nas crises ambientais.....	42
3.2.3 JBS: a força do produto para superação da crise por atos criminosos.....	50
4 A ESTRUTURA DIALÓGICA DAS CRISES	55
4.1 O CONTEXTO E O COTEXTO DEMOCRÁTICO DA CRISE E SUAS INTERAÇÕES.....	61
4.2 MODOS DE INTERAGIR: O DIÁLOGO NA CRISE.....	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXO A - NOTA SOBRE REABERTURA DO PARQUE	82

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Qualquer organização pode ser acometida por uma crise, independentemente de seu tamanho ou finalidade comercial. As crises são eventos históricos que habitam o presente e o futuro das organizações, ameaçando desestabilizar a ordem das atividades. Elas refletem, em geral, um cenário negativo, que agride a imagem da organização. Nesse contexto de imprecisão, reside a dificuldade das organizações em perceberem e reconhecerem, antecipadamente, a crise, ficando à mercê da mídia.

Há décadas, inúmeras companhias se deparam com os dilemas de como se comunicarem durante períodos de desordem e, na necessidade urgente de reagir à situação, as organizações utilizam-se de determinadas práticas discursivas para moldar seus discursos na crise. Ao pensar nisso, o presente trabalho de conclusão de curso possui como temática central a crise e os efeitos de sentido produzidos por ela, limitando-se ao estudo das estratégias discursivas adotadas pelas organizações *JBS S.A.*, *Samarco Mineradora S.A* e *Hopi Hari S.A.* diante do contexto de crise.

A escolha desses objetos de pesquisa se refere pela afinidade da autora com o campo da Comunicação Organizacional e também pela relação direta que as crises estabelecem com a imagem e a reputação das organizações, área apreciada na formação de Relações Públicas. Além disso, este trabalho mostra-se relevante no sentido de ampliar, conceitualmente, os estudos da área de *crisis management*, os quais, ainda, de acordo com o mapeamento das publicações circunscritas à área da comunicação, referentes ao termo crise, são muito tímidas. Foram identificados não mais que 25 trabalhos, nos últimos 10 anos (2008 - 2017), em nível de pós-graduação¹ e na graduação². Apesar de haver um crescimento das publicações relacionadas ao termo, essas, no entanto, apresentam-se voltadas às estratégias comunicativas para gerir crises, em geral, abordados sob o viés do estudo de caso.

O principal objetivo deste trabalho, assim, é compreender como as organizações anunciam e interagem durante a situação de crise organizacional, produzindo, assim, efeitos de sentidos. Mais especificamente, propõe-se analisar os cenários organizacionais/sociais em que as situações de crise acontecem, observando a circulação de sentido em cada estágio da crise.

¹De acordo com as fontes pesquisadas: Banco de Teses e Dissertações da USP e Biblioteca de Publicações da Compós.

²Segundo a pesquisa exploratória realizada no banco de publicações da Intercom Nacional e dos encontros regionais – IJ e DTs (sul, sudeste e norte) –, nos últimos dez anos, há 82 trabalhos publicados, aproximadamente.

Ademais, este trabalho pretende ser uma contribuição no estudo da comunicação organizacional, sobretudo em contextos de crise, a fim de nortear as ações da área de Relações Públicas nas organizações no que tange anunciar e dialogar em um ambiente de crise.

O estudo, não tratará sobre como se dá ou deve ser feita a gestão das crises e suas estratégias, e não analisará a estrutura gramatical completa do discurso, pois o foco está na dinâmica que se estabelece entre contexto narrativo e discurso citado. Assim busca-se responder a seguinte questão: como é a construção do sentido de crise organizacional?

Por isso, é importante compreender como as estratégias enunciativas propostas pelas organizações durante um evento negativo são apresentadas. Assim, o problema a ser investigado suscita a aproximação dos estudos em gerenciamento de crise à abordagem da semiologia dos discursos sociais, especialmente no que se refere ao enquadramento dos sentidos produzidos e aos sentidos circulantes entre as estratégias utilizadas pelas organizações. Este trabalho trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, construída por meio de levantamento bibliográfico sobre o conceito de crise (FORNI, 2013; ROSA, 2001; TORQUATO, 2012; LERBINGER, 1997; MITROFF, 2001 entre outros). Como aporte teórico-metodológico utilizou-se da semiologia discursiva, de vertente francesa, com autores como Charaudeau (2010), Pinto (1999), Spink (2004) e Bakhtin (1992) – através da leitura de Brait e outros autores –, pela qual é possível, sob o ponto de vista desta análise, identificar as formas de anunciar a crise e de conversar sobre ela, em um processo de apresentação/informação e interação, respectivamente.

Para a coleta de dados optou-se por trabalhar com as redes sociais, especialmente com as páginas de Facebook de cada organização, por ser um recorte teórico-metodológico que estava disponível para observação, bem como os *sites* de cada marca. No *site* da *Samarco*, em função de ela ainda estar passando pela crise, são encontradas informações sobre a crise com maior facilidade, se comparada às plataformas da *JBS* e do *Hopi Hari*, as quais já não possuem informações com ênfase na crise. Todavia, os *sites* institucionais foram contemplados na análise. Após a coleta dos dados, foi realizada a análise descritiva do material, com base no referencial teórico selecionado, de acordo com a pesquisa bibliográfica preliminar.

O estudo encontra-se dividido em três partes, além das considerações iniciais e finais, as quais buscam articular os conceitos de “crise”, os “modos de anunciar” e os “modos de interagir” com os dados coletados no ambiente virtual das organizações. No decorrer do trabalho, busca-se explorar como tais conceitos são tensionados com o problema de pesquisa e com os objetivos do estudo.

No primeiro capítulo, intitulado “Revisitando enquadramentos e conceituações sobre crise”, é apresentada uma reflexão teórica sobre o conceito de crise, cercado-o para estabelecer o entendimento da gênese da crise e como essa situação é reconhecida. Nesse capítulo são apresentados quadros, cujo objetivo é facilitar a compreensão sobre os principais termos acionados por pesquisadores da área, assim como apontar os conceitos articulados entre as teorias. Para versar sobre os assuntos são abordadas as teorias de autores como Forni (2013), Mitroff (2001), Rosa (2001), Argenti (2014), Torquato (2012), Lerbinger (2012) entre outros, que têm engajamento com o tema.

Posteriormente, no capítulo “As formas de anunciabilidade das crises”, articulam-se os conceitos de enunciação, que se referem aos “modos de dizer” a crise. Tais ideias baseiam-se nos pressupostos teóricos de Pinto (1999), Bakhtin (1992) – trazidos pela obra de Brait – e Charaudeau (2010). Nessa etapa foram descritos os cenários das organizações e indicadas as estratégias discursivas adotadas por elas para comunicarem que estavam passando pela crise.

Passar por uma crise pressupõe um processo de duas vias, que pode exigir transparência e diálogo. Dessa forma, o último capítulo, “A estrutura dialógica das crises”, trata sobre o dialogismo das crises, referindo-se aos modos de interagir e relacionando com os principais movimentos realizados pelas organizações neste aspecto. A fim de articular esses conceitos utilizou-se autores como Brait (2005), Orlandi (2007) e Barros (2005), além dos autores já visitados nos capítulos anteriores.

2 REVISITANDO ENQUADRAMENTOS E CONCEITUAÇÕES SOBRE CRISE

O sentido inicial da palavra crise, conforme a acepção do latim [*cr̄isis, is*], aponta para um momento de mudança súbita. Já no grego [*kr̄isis, eōs*] representa ação ou faculdade de distinguir, decisão, momento difícil. Partindo dessas etimologias da palavra “crise” entende-se, portanto, que o termo possui um espaço de tempo (momento) e que esse suporta uma mudança nos rumos, que em geral, é difícil de ser percebida. O deslocamento temporal da palavra crise, no contexto discursivo, provocou novas significações para o termo. Ao mesmo tempo, a apropriação do vocábulo por diferentes campos de saber fez com que ele somasse outras definições e novos enquadramentos, ampliando as conceituações de “crise”.

A adjetivação do substantivo motivou estudos e pesquisas, após as décadas de 1970 e 1980 – época em que muitos eventos negativos ocorreram em grandes organizações ao redor do mundo. Nesse período muitos pesquisadores aventuraram-se a escrever sobre formas de gerenciamento das crises. Eles buscavam fornecer subsídios para as grandes instituições³ compreenderem o cenário que atravessavam e utilizarem técnicas para controlar ou resolver determinadas situações.

Em um cenário de disruptura organizacional e de perdas financeiras e morais, na área empresarial, semanticamente a palavra crise associa-se a um sentido negativo e de geração de prejuízos. Entretanto, uma crise que causa certa desestabilização em um sistema organizacional poderá, também, conduzir a uma oportunidade para a empresa. Pois, segundo o idioma indo-europeu, o termo tem, em sua origem, o sentido de purificação, sendo algo ruim pelo qual se torna melhor. Sobre esse caráter ambíguo, na conceituação primeira de crise, Ulmer; Sellnow; Seeger (2007) explicam que,

[...] de fato, o nosso entendimento é que as crises podem realmente promover um posicionamento positivo para a organização. Nós vemos as crises como oportunidades para aprender e melhorar, vendo as crises como elas são percebidas na cultura chinesa, onde seu símbolo em Mandarim é interpretado como uma ‘perigosa oportunidade’. Pela natureza, as crises são momentos perigosos no ciclo de vida de uma organização; todavia as mesmas promovem oportunidades com o potencial de tornar a organização mais forte do que antes da própria crise (ULMER; SELLNOW; SEEGER, 2007, p. 4, grifo dos autores).

Ao reconhecer a existência de um paradoxo acerca do termo, estudiosos sobre o tema também dizem que não há um conceito preciso de crise, e que esse pode ser, muitas vezes,

³Neste trabalho atribui-se aos termos organização, instituição, empresa e corporação o mesmo sentido. Apesar de reconhecer suas definições específicas, para melhor entendimento, no texto esses termos serão considerados como estrutura formal ou informal de trabalho, constituídas com objetivos específicos, comerciais ou não.

vago. Todavia, ao longo de suas obras, pesquisadores da área organizacional, tais como Forni (2013), Mitroff (2001), Lerbinger (1997), Rosa (2001) e Torquato (2012), seguem conceituando a crise de forma muito parecida e disciplinar. Para eles, as crises possuem características em comum, o que as tornam possíveis de serem identificadas como sinais de alerta, de temporalidade, de origem e de dimensões públicas e midiáticas. Como é possível verificar na definição de Wilcox et al. (2001), que entende crise como

[...] um acontecimento extraordinário ou uma série de acontecimentos que afeta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público geral (Wilcox et al. 2001, p. 191).

Seguindo a mesma direção conceitual e terminológica, Otto Lerbinger explica que “[...] a crise é um evento que faz com que, ou tem o potencial para fazer com que, uma organização venha a quebrar ou colocar em perigo a sua lucratividade futura, crescimento e, provavelmente, a sua própria sobrevivência” (LERBINGER, 1997, p. 9, tradução nossa). Ambas as conceituações corroboram para o primeiro enquadramento, pensando a crise como “[...] um evento que afeta ou tem o potencial de afetar uma organização inteira [...] e não pode ser completamente contida dentro das paredes da organização” (MITROFF, 2001, p. 34). Portanto, seguindo esse caminho, compreende-se que uma crise possui muitas facetas, mas que, principalmente, afeta o negócio organizacional.

Viana (2008) considera a crise como o episódio que põe a prova a necessidade e a capacidade da organização em permanecer viva no mercado. Essa associação, por vezes, relaciona-se ao sentido de conflito ou decadência de uma determinada área. Já para Lerbinger as definições de crise contêm uma combinação dos seguintes elementos:

[...]o evento é repentino, inesperado ou indesejado; decisões precisam ser tomadas imediatamente; é um evento de pouca probabilidade de acontecer, mas com grande impacto; ele tem uma causa, efeito e resolução ambíguas; ele interrompe as operações normais de uma organização; ele atrapalha os objetivos prioritários e ameaça a lucratividade, crescimento e sobrevivência da empresa; pode causar danos irreparáveis e degeneração da situação se nenhuma ação for tomada; ele cria sofrimentos psicológicos (LERBINGER, 1997, p. 9).

Esta conceituação pauta-se nos aspectos tangíveis da organização e que são afetados pela crise de uma forma completa. No caminho contrário ao sugerido por Lerbinger, Argenti (2014) descreve a situação de crise de forma ampla e considera os ônus aos ativos intangíveis das organizações. Para o autor,

[u]ma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado do erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Esses últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou às consequências do erro humano. Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado (ARGENTI, 2014, p.316).

A definição apresentada pelo autor indica, de maneira didática e em conjunção com demais autores da área, o que é uma crise de fato. A conceituação apresentada versa sobre os danos ao negócio (MITROFF, 2001; FORNI, 2013, LERBINGER, 1997; WILCOX et al., 2001) e sobre os danos à imagem e à reputação organizacional (ROSA, 2001; WILCOX et al., 2001; FORNI, 2013).

Outros campos de conhecimento também acionam o termo crise e passam a dar-lhe significados diante do contexto relatado. Um exemplo é o caso da área econômica, onde subentende-se que crise é uma “[...] fase de transição entre um surto de prosperidade e outro de depressão, ou vice-versa” (MARINHEIRO, 2010). Também na área médica aborda-se o termo crise entendido como o “[...] momento que define a evolução de uma doença para a cura ou para a morte” (MARINHEIRO, 2010).

Além disso, a crise está diretamente associada à presença na mídia. De acordo com o *Institute for Crisis Management* (ICM) (2010, [n.p.]), dos EUA, a crise é “[...] uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação”. Rosa (2001) acredita no argumento da disseminação e da divulgação do fato negativo como premissa para um estado de crise se instaurar. Pois, é pela amplitude das conexões de hoje que, os acontecimentos relativos a uma só empresa passam a ganhar uma dimensão maior, através da mídia.

Percebe-se, portanto, que a utilização do termo “crise”, em grande parte das obras acadêmicas encontradas, se dá no sentido de descrever qualquer problema surgido na organização e/ou na sociedade. Dessa forma, seu uso indiscriminado, ao longo do tempo, tem feito com que a noção do que é uma situação de crise se perdesse. Isso abriu precedente para qualquer organização considerar um estado problemático como uma crise ou, por outro lado, para favorecer a imperícia daquelas que desconhecem já estarem passando por uma.

Para efeito de compreensão, o quadro 1 apresenta o recorte entre as principais variáveis e termos, utilizados pelos autores supramencionados, para conceituar a crise.

Quadro 1 – Termos utilizados para conceituar a crise em relação às variáveis.

	TEMPO	ASSOCIAÇÕES	ATIVOS INTANGÍVEIS	ATIVOS TANGÍVEIS
ARGENTI (2014)	- Elemento surpresa; - Ritmo acelerado	- Catástrofe; - Informações insuficientes; - Pode ser natural ou provocada	- Afeta dentro e fora da organização; - Perda de credibilidade - Reputação - Afeta os públicos	- Impacto financeiro
FORNI (2013)	- Extraordinária; - Acontecimento surpresa; - Previsível	- Tensão; - Evento ameaçador; - Informações desconectadas; - Desperta interesse público; - Gera curiosidade	- Afeta a reputação	- Afeta o negócio
LERBINGER (1997)	- Inesperada; - Repentina; - Incompreensão de tempo	- Indesejada; - Ambígua; - Momento de incerteza	- Sofrimento psicológico	- Ameaça a lucratividade e crescimento da organização
MITROFF (2001)		- Impacto	- Afeta dentro e fora da organização; - Grande impacto sobre as vidas humanas; - Reputação; - Saúde geral da organização	- Impacto sobre os lucros financeiros
NEVES (2009)	- Inesperada; - Previsível	- Momento crítico; - Conflito - Tensão; - Dimensão midiática		
WILCOX et al. (2001)	- Acontecimento extraordinário		- Afeta públicos; - Reputação; - Afeta dentro e fora da organização	- Afeta financeiramente
ROSA (2001)		- Escândalo	- Dimensão midiática; - Imagem	
TORQUATO (2012)	- Acontecimento extraordinário	- Desequilíbrio de um sistema; - Desordem; - Situações de conflito; - Dissonância e incertezas	- Impacto sobre a imagem; - Reputação	- Instabilidade financeira
VIANA (2008)	- Acontecimento surpresa	- Decadência	- Coloca a organização a prova de se manter viva	

Fonte: a autora.

2.1 CARACTERIZAÇÕES E DIFERENCIAÇÕES DE “CRISE”

Características são unidades que diferenciam, mas também são elementos que auxiliam na construção de uma ideia, conceito ou noção sobre algo. As características ajudam a perceber que uma mesma situação se repete, mesmo que em outro cenário, dada a presença de elementos identificados anteriormente. Essa conjuntura também ocorre com as situações de crise.

Como já abordado, os autores da área pesquisada apontam como principal característica das crises, o fato de elas serem “inesperadas” (NEVES, 2009), (LERBINGER, 1997) e um “acontecimento surpresa” (FORNI, 2013), (VIANA, 2001). Admite-se, entretanto, que pouquíssimas crises se deflagram sem terem dado nenhum sinal, apontando, assim, para uma controvérsia entre a previsibilidade e a surpresa de uma crise. Ao afirmarem que as crises são “inesperadas, mas não imprevisíveis” (NEVES, 2002, p. 116), e “inevitáveis não significam imprevisíveis” (FORNI, 2013, p. 20), os autores colocam em voga a negligência das organizações com seus negócios, a carência de informações que apresentam em relação a um possível desencadeador de crise e a falta de hábito em lidar com a mídia, colaborando para a perda de controle das iniciativas da organização.

Mitroff (2001) ressalta que a maioria das crises resulta de erros humanos, sendo que cerca de 80% delas ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados. Somente 20% têm origem em outras causas, conforme apontam as pesquisas do *Institute for Crisis Management* (2010). Esses dados subvertem o “elemento surpresa”, tratado pelos autores como característica da crise, para simples despreparo e inobservância do contexto em que a organização está inserida. O cerne da crise está nos sinais ignorados, essa talvez, seja a característica primordial.

Os pesquisadores afirmam que toda a situação de crise possui características específicas, as quais possibilitam indicar quando a organização passa a ocupar esse cenário. De acordo com Argenti (2014, p. 316), apesar das crises serem exclusivas de cada organização, elas possuem características comuns, como: “o elemento surpresa”, “informações insuficientes”, “ritmo acelerado dos eventos” e “investigação detalhada”. Já Forni (2013) diz ser possível qualificar a situação na observância dos seguintes aspectos:

[...] acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse (FORNI, 2013, p. 8).

Consoante ao pensamento do autor, uma característica preponderante da crise é a cobertura midiática dada a ela e o respaldo público: “[a]s crises disparam na cadeia da opinião pública uma onda de rumores e versões, cujos efeitos se projetam sobre as vendas de produtos, imagem dos serviços, reputação dos sistemas e até sua estabilidade financeira” (TORQUATO, 2012, p. 275). É verídica, portanto, a colocação de que só acontece uma crise se ela, de alguma forma ou em algum momento, for exposta na mídia. Alguns autores falam também, muitas vezes, ser a mídia a própria deflagradora de uma crise, “[...] a lesão sobre a imagem do produto e da empresa entrou em vigor quando a matéria apareceu no jornal. As perdas são imediatas” (NEVES, 2002, p. 117).

É consensual entre os autores que o interesse da imprensa e da opinião pública recai sobre os fatos negativos de forma maior se comparado aos fatos positivos das organizações. Ainda afirmam que “[a] mídia explora as crises porque são fatos inusitados, fogem da normalidade” (FORNI, 2013, p.178). Entretanto, muitas vezes, notícias aparentemente positivas também podem gerar crises. Forni (2013) apresenta a “alta exposição negativa na imprensa” e a “cobrança do público interno” como “consequências” para a crise, mas isso pode ser interpretado como uma das principais características para se estar enfrentando uma crise: a visibilidade midiática.

Outra característica comum à crise é a capacidade de alterar a rotina organizacional e seus resultados, já que representa uma ruptura do processo de gestão. Forni (2013, p. 57) explica: “[c]rises têm potencial para produzir consequências perniciosas para os negócios”. Elas interrompem as atividades das organizações, causando prejuízos, afetando os consumidores e outros mercados organizacionais.

Ao caracterizá-las, os autores também dão ênfase para a existência de etapas de desenvolvimento da crise. Forni (2013, p. 17) propõe que a crise dura algum tempo e por isso, “nasce, se desenvolve e termina”. Ao falar sobre o “nascimento”, o autor traz à tona as ideias de previsibilidade e de controle, alegando que algumas crises podem ser previsíveis e incontroláveis e que o contrário também é verdadeiro. A segunda fase é o “desenvolvimento” da crise, chamada por especialistas de *the turning point*. Nessa etapa ou a crise é neutralizada ou ela irá se agravar. A última etapa seria o “pós-crise”, tempo de avaliar tudo o que foi feito e oportunidade para traçar planos de contenção eficientes.

Para Coombs e Holladay (2010, p. 247) existem quatro fatores que se relacionam na fase de vida da crise: 1) prevenção, que detecta nos sinais de alarme e a necessidade de tomar ações para mitigar a crise; 2) preparação, diagnostica as vulnerabilidades e desenvolvendo

planos de crise; 3) resposta, aplica tentativas de retomar as operações normais; 4) revisão, avalia a resposta à crise para determinar o que foi feito certo e errado durante a gestão de crise.

Pode-se perceber que o quarto fator de Coombs e Holladay vai ao encontro à última etapa proposta por Forni, a qual prevê a avaliação de todo o processo. Por outro lado, Torquato (2012, p. 279), ao apresentar os “ciclos” da crise, em sua última etapa, denominada “declínio”, menciona apenas a perda de visibilidade dos fatos como processo que encerra a crise. Entretanto, suas demais etapas refletem as ideias já postuladas pelos autores como: a) “aparecimento” – os indícios da crise começam a ser anunciados; b) “crescimento” – fatos são divulgados pela mídia; c) “consolidação” – o evento chega à opinião pública; d) “clímax” – a crise chega a seu ápice e é bombardeada pela mídia.

Em se tratando de crises de imagem, reverberadas na comunicação, Rosa (2001) apresenta a “teoria da vidraça”. Com ela, Rosa demonstra os estágios de uma crise de imagem e “[a] vidraça é a imagem pública do alvo atingido” (ROSA, 2001, p. 157). Ao seguir sua metáfora, em um primeiro momento, tem-se o “arranhão”: pequenos sinais de desgaste. Logo após, “[a] pedrada - é quando algum fato bombástico se associa à imagem [...] nada está muito claro e ninguém sabe ao certo qual a verdadeira extensão do incidente” (ROSA, 2001, p.157). O terceiro estágio é o do “estilhaço”: repercussão da crise por pessoas de fora dela. E o “conserto” é a fase de silenciamento, em que são necessárias medidas para resolver o problema da “vidraça quebrada”. Passadas essas fases, vem a “normalidade”, entendida como a superação da crise. Por fim, existe um estágio, referenciado por este autor e não explícito pelos demais, a “referência”: a repercussão futura da crise. De acordo com Rosa,

[p]assada a crise, voltando-se à normalidade, de tempos em tempo a imagem da organização ou de quem foi atingido poderá ser novamente lembrada. É mais ou menos como dizer: ‘Aquela janela ali uma vez se despedaçou toda’. Só o tempo, muito trabalho e a ausência de novos erros farão com que esqueçam que a janela já foi atingida (ROSA, 2001, p.158, grifo do autor).

Dessa forma, entende-se que, mesmo quando superada, a crise poderá ser relembrada, pois deixa uma cicatriz na organização. Isso poderá, de época em época ou quando eventos negativos reincidem, voltar a atingi-la, como um bumerangue.

Almeida e Tavares (2016) atentam para a existência do “antes, durante e depois” da crise. Por isso, no “[...] antes de uma crise, deve-se olhar para a opinião pública, pensar em eventuais e possíveis crises e conhecer o público. Durante o evento, deve-se emitir uma resposta o mais rápido possível à imprensa e aos meios de comunicação utilizados pela

organização” (ALMEIDA; TAVARES, 2016, p. 197). Justaposto ao apresentado pelos autores sobre as fases iniciais da crise, Mitroff (2001) e Forni (2013) reafirmam que toda a crise apresenta sinais de alerta antes do acontecimento negativo, mas esses quase sempre são ignorados. Dessa forma, apresenta-se mais uma característica marcante das crises: os sinais de alerta.

Uma pesquisa de 2012, do *Institute for Crisis Management* (ICM), demonstrou que, entre 2002 e 2011, apenas 39% das crises tiveram um grau de surpresa, outras 61% ocorreram porque riscos potenciais e pequenos sinais de alerta foram ignorados. Para Lucas “[...] as situações de crise começam a se desenhar bem antes – embora se acostume a ignorá-los – nas pequenas negligências cotidianas, que minam silenciosamente a condição de respostas das empresas e ameaçam, a longo prazo, sua reputação” (LUCAS, 2007, p. 58 apud FORNI, 2013, p. 80).

É nesse aspecto que muitos líderes, ao se depararem com uma crise, comportam-se como se ela viesse por acaso (GEORGE, 2009 apud FORNI, 2013, p. 74). Por isso, compreender os riscos e as vulnerabilidades de cada negócio é imprescindível, podendo ser um grande aliado na contenção do início da crise. Porém, mais do que visualizar um cenário negativo é preciso saber como atuar, caso essa situação se agrave e passe à ala da crise. A previsibilidade de uma crise, nesse sentido, perpassa até mesmo as crises ambientais e catástrofes naturais. Pois, tendo em vista a aceleração tecnológica, está cada vez mais fácil gerenciar sistemas inteligentes capazes de enviar alertas para situações futuras, fora do convencional.

No que se refere aos tipos de crises, existem muitas classificações diferentes conforme o tempo de duração, os custos envolvidos no processo ou o cenário de deflagração. Forni (2013) apresenta uma classificação baseada, de acordo com outros autores, na gravidade do acontecimento e seu potencial de “virar notícia”. Para ele as “crises graves” são acidentes industriais, desastres naturais, atos terroristas ou assemelhados. Nesse caso, a opinião pública exige esclarecimentos e a resolução da crise demanda tempo e muito dinheiro. Já as “crises leves”, como fusões ou reestruturação organizacional, lançamento de produtos que não deram certo e programas de demissão voluntária, que são facilmente esquecidas, não apresentam muitos prejuízos para a organização, além de não receberem tanta repercussão midiática (FORNI, 2013, p. 38).

O *Manual Técnico de Formador* (20--?), do Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (IESF), classifica a crise em dois tipos, de acordo com a formato da deflagração:

[a]s crises previsíveis – são aquelas que se podem antever, como os despedimentos em massa ou falências.

As crises imprevisíveis – que como o próprio nome indica não é possível saber-se com antecedência, são, obviamente, as mais difíceis de gerir convenientemente.

Exemplos as catástrofes naturais (sismos, inundações etc.), sabotagens, agressões etc. (IESF, 20--?, p. 72).

Assim, de modo a associar as crises ao tempo de permanência da situação, Torquato classifica-as crises em três tipos:

a) tempestivas - são as crises inesperadas, imprevisíveis, decorrentes de fenômenos naturais (terremotos), acidentes (incêndio, desastres de avião, vazamentos químicos); b) crônicas - trata-se de áreas em que as distorções se acumulam ao longo do tempo, gerando desvios, cujas consequências se fazem sentir no plano da credibilidade (a esfera político-partidária no Brasil padece de uma crise crônica, que afeta a imagem das instituições nacionais); c) ciclótica - como o termo indica, trata-se da crise que vai e volta, ou seja, aparece/desaparece e, de maneira cíclica, repete o fluxo. Pode-se contar, nesse tipo de crise, com certa taxa de previsibilidade (TORQUATO, 2012, p. 275).

Com base nos autores, podem-se associar os fatos geradores das crises à capacidade de duração desses eventos, considerando-se que, em geral, as crises imprevisíveis são ocasionadas por eventos de origem natural, ou falhas mecânicas, nos quais as organizações e públicos são surpreendidos de maneira drástica. Já as crises prováveis, que são esperadas, se tratam daquelas em que erros gradativos acontecem em um pequeno espaço de tempo, ou quando eventos negativos circundam a organização, sem que essa consiga recuperar sua credibilidade, colocando-a em um ciclo constante de crise.

Para Lerbinger (1997) as crises podem ser do “mundo físico”, como crises naturais e tecnológicas, “crises do clima humano”, sendo as de confronto, crises de malevolência, e ainda, “crises de falha administrativa”, que são as crises de distorções de valores administrativos, crises de decepção e de má administração/conduita imprópria. Dessa forma, considera que as crises naturais não possuem interferência humana, já as crises tecnológicas decorrerem da falha humana, por erros de manipulação de equipamentos. As crises de confronto são resultado do conflito entre grupos de pressão e uma organização. As de malevolência se referem aos atos ilícitos cometidos por pessoas ou empresas que causam danos à organização, através de mentiras. As crises de distorções de valores administrativos preveem ações financeiras, beneficiando um segmento do público e, por consequência, prejudicam outros. O autor coloca ainda que, quando há uma diferença entre o que a empresa oferta e pratica, tem-se então, as crises de decepção. As crises de má administração são

desencadeadas pela prática de atos ilegais, realizadas pelos gestores das organizações.

Forni (2013, p. 36-38), baseado em outros autores⁴, também apresenta uma série de eventos negativos com capacidade de tornarem-se uma crise. Dessa forma, ele estabelece quais agentes causadores de crise são as mais recorrentes nas organizações. Dentre os 16 tipos apresentados, duas estão relacionadas às pessoas – direitos do consumidor, relações trabalhistas ou de pessoal –, quatro estão ligadas diretamente ao poder público e as demais fazem parte do contexto organizacional, como crises de meio ambiente, danos patrimoniais, imagem, gestão etc. O autor relaciona ainda, a cada tipo de crise, os processos e acontecimentos que, se não assistidos, podem deflagrá-la.

Da mesma forma, ao determinar nomes para as crises, de acordo com a natureza dos seus acontecimentos, é preciso salientar a diferença existente entre dois tipos de crise de ordem ambiental. A primeira são as catástrofes ambientais, crises provocadas por algum agente não natural, ou seja, erro técnico e/ou humano. Já as catástrofes naturais são aqueles acontecimentos originados pela natureza, sem interferência humana, e capazes de provocar sérios danos patrimoniais e ambientais também. Muitas vezes, o termo catástrofe pode ser substituído por desastre, não alterando a significância da atividade, já que a distinção dos eventos se dá pelo complemento da nomenclatura (ambiental ou natural). Portanto, um incêndio, por exemplo, quando originado naturalmente, através da irradiação solar sobre áreas muito secas, poderá ser considerado uma catástrofe natural para o Estado administrador daquelas terras. Mas, se o agente-fundador do incêndio for um erro decorrente da falta de prevenção, ou negligência humana, será uma catástrofe ambiental, ou de danos patrimoniais para uma organização, como aconteceu com a *Ultracargo* em 2015⁵.

Seguindo a mesma acepção de Forni, Rosa (2001, p. 134-136) apresenta alguns tipos de crises, em conformidade com as causas delas. Para ele existem as crises de origem criminosa, as crises de natureza econômica, as crises de informação, os desastres naturais, os desastres industriais, as falhas em equipamentos ou construções, as crises de natureza legal, as de reputação, as de relações humanas, as crises envolvendo riscos de vida e as crises regulatórias. Todavia, seus estudos recaem, principalmente, sobre as crises de imagem.

Para Mitroff (2001), os principais tipos de crises, ou as principais categorias de risco,

⁴Os autores mencionados e utilizados por Forni são: Viana (2001), Body (2009), Mitroff (2001), Ogrizek e Guillery (1999), Desenthal e Weber (2011) e *Managing Crisis* (2008). Alguns dos autores não são referenciados neste trabalho, pois não foram utilizados diretamente para a construção do mesmo.

⁵ Sobre esse acontecimento, Beatriz Carvalho Diniz discorre em um artigo publicado no *site EcoDebate*. DINIZ, B. C. O incêndio, o rescaldo e os resíduos. *EcoDebate*. Mangaratiba, 17 mai. 2015. Disponível em: <<https://www.ecodebate.com.br/2015/04/17/o-incendio-o-rescaldo-e-os-residuos-artigo-de-beatriz-carvalho-diniz/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

que todas as organizações devem estar preparadas para enfrentar pertencem ao que ele chama de “*general family*”: econômicas, informacionais, físicas, recursos humanos, reputacional, atos psicopatas e desastres naturais. Usualmente, cada família geral é capaz de comportar seis tipos de crises específicas. É necessário que as organizações estejam preparadas para ao menos para uma crise em cada uma das famílias.

Os autores estudados colocam ainda que, apesar de o ritmo de uma crise ser muito rápido, isso não significa que ela termine cedo. Muitas crises podem durar anos ou, pelo menos, comecem e terminem rapidamente, mas terem seus efeitos pendurados ao longo de algum tempo. O que delimita esse período é, na verdade, a forma como a crise será conduzida, a reputação já adquirida pela organização e como ela passará a agendar a mídia em relação ao seu negócio.

Existe um rol de ou situações com potencial para se tornar uma crise. Os autores, ao diferenciarem-nas, delimitam por qual substantivo a respectiva crise deve ser chamada. Entretanto, Mitroff (2001, p. 34) complementa que, “[...] embora sejam importantes, as definições só são realmente relevantes com relação ao objetivo que elas servem” assim, elas servem para identificar as áreas de atuação. O quadro 2 apresenta uma associação entre os tipos de crise, apontados por Mitroff (2001, p. 34-35) e Rosa (2001, p. 134-135), com o formato de deflagração (IESFF, 20--?), gravidade do acontecimento (FORNI, 2013), grupos (LERBINGER, 1997) e duração (TORQUATO, 2012).

Quadro 2 – Associação das classificações e tipos de crises baseadas nos autores estudados.

TIPOS	DURAÇÃO	GRUPOS	GRAVIDADE	Previsíveis	DEFLAGRAÇÃO
CRISES ECONÔMICAS	Crônicas	Falhas Administrativas	Leves		
CRISES INFORMACIONAIS	Crônicas	Mundo Físico	Leves		
CRISES DE REPUTAÇÃO	Crônicas	Falhas Administrativas	Graves		
CRISES DE RELAÇÕES HUMANAS	Ciclotímicas	Clima Humano	Leves		
CRISES FÍSICAS (ESTRUTURAL)	Ciclotímicas	Mundo Físico	Leves		
CRISES DE ATOS CRIMINOSOS	Crônicas	Clima Humano	Graves		
DESASTRES NATURAIS	Tempestivas	Mundo Físico	Graves	Imprevisíveis	

Fonte: a autora.

Pode-se entender, a partir da análise dos cruzamentos das classificações estabelecidas pelos autores analisados, que os tantos nomes atribuídos às crises são resultados do agente fundador e do contexto em que elas se deflagram. Assim, as crises imprevisíveis, em geral, são mais graves e geram repercussão pública. Já as ciclotímicas são previsíveis e, por serem recorrentes em relação à gravidade do evento, são consideradas leves, assim, menos esforços são despendidos em sua gestão – talvez por isso a dificuldade em extinguir os agentes-fundadores delas.

Ao falar sobre crise, Forni revela a “natureza sistemática da crise” (2013, p. 147) e explica que elas se formam pela soma de fatores, por isso não existe uma crise, essencialmente, de um único teor. Dessa forma é comum não haver um consenso em relação ao tipo e nomenclatura ideal para a crise, pois ela “[...] é um evento holístico que combina uma variedade de variáveis” (LERBINGER, 1997, p. 2) e, por isso, acaba tendo, em determinado momento, mais características de um grupo que de outro, retratando as diversas conceituações.

É, todavia, interessante compreender como os nomes usados para a crise auxiliam na visualização de um inventário de eventos negativos, os quais possuem potencial de afetar empresas, ou órgãos públicos. Além disso, buscam facilitar à equipe de trabalho na gestão da

crise, orientando o caminho de atuação, porquanto cada tipo de crise está relacionado a um padrão de acontecimentos e agente-fundador.

2.2 CONTEXTOS DISCURSIVOS DA CRISE

Sabe-se que “[t]rês condições devem ser consideradas para que uma crise exista: ameaça severa; alto nível de incerteza; e urgente necessidade de ação” (FORNI, 2013, p.11). No entanto, as crises, apesar de possuírem características comuns, têm naturezas diferentes. A natureza da crise refere-se ao seu contexto de ocorrência e ao que ela está relacionada, e que, por consequência, irá estabelecer especificidades contribuintes para, do ponto de vista de teorias, darem nomes a cada tipo de crise, além de auxiliar em seu futuro gerenciamento.

Ao falar sobre o contexto das crises faz-se necessário esclarecer que elas, em geral, são formadas por um cotexto e pelo contexto. Referindo-se sobre crises organizacionais, campo de conhecimento da comunicação, entende-se ser impossível dissociar uma crise da imagem e da reputação organizacional. O cotexto, dessa forma, é o que dá significância para a crise.

A imagem e a reputação de uma organização fazem com que ela dê total importância para as crises, pois esses são ativos pelos quais a organização necessitou muito tempo para desenvolver. Para Forni (2013) grande parte das crises, inevitavelmente, causa danos à reputação, compromete os produtos e o nome da empresa, bem como desgasta a sua imagem. Por isso, o cotexto da crise está intrinsecamente ligado aos conceitos de imagem e de reputação. Agora, ao falar sobre contexto, entende-se que são todos os outros cenários em que a crise se projeta, como, por exemplo, o cenário financeiro, econômico, político e ambiental. São os contextos que permitem identificar os alertas e categorizar os tipos de crise.

Para compreender por que o cotexto é tão relevante para estabelecer o sentido da crise faz-se necessário discriminar esses ativos intangíveis, representantes de “[...] cerca de 65% do valor de mercado da maioria das empresas públicas” (FORNI, 2013, p. 45). Assim, a imagem refere-se às impressões, ao conjunto de opiniões e os juízos que um determinado público tem sobre a organização. Ela é um “[...] produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) que mantém com o objeto de sua percepção e experiência uma relação comunicativa” (IASBECK, 2007, p. 91). Já a reputação, segundo o mesmo autor “[...] é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas” (IASBECK, 2007, p. 91). Enquanto uma é mais efêmera, a outra é mais perene e relaciona-se com seu tempo de existência no mercado.

É por isso que Mário Rosa (2001) afirma que as crises de imagem são sempre simbólicas e são diferentes das crises convencionais. Elas são simbólicas porque “[...] estão intrinsecamente ligadas aos valores cultivados por indivíduos que compõe uma sociedade” (ROSA, 2001, p. 14) e isso influi diretamente nas percepções e na forma como esses assimilam a crise da organização. Diante disso, Mitroff (2001) conclui que crises desencadeadas por falhas humanas provocam um sentimento de revolta nas pessoas, pois, em tese, poderiam ter sido previstas e evitadas. Isso demonstra que a “percepção” dos públicos sobre o fato influenciará na aceitação do pedido de desculpas da organização, ou não (ROSA, 2001.). Diferindo a isso, as catástrofes naturais, por exemplo, apesar de poderem ser previstas, dificilmente serão evitadas, sendo seu “agente provocador” a própria natureza, a indignação das pessoas passa, assim, a ser bem menor (MITROFF, 2001).

Para dar mais propriedade aos tipos de crise existentes, torna-se necessário apresentar os campos em que elas podem se desenvolver e quais são suas diferenciações. Dessa forma, coloca-se em voga o que Rosa chama de “crises convencionais”, a fim de diferenciar a crise de imagem. Para o autor, toda crise acaba, no final das contas, tornando-se uma crise de imagem, em razão de afetar a imagem, ou causar um dano à reputação da instituição. E, nesse sentido, o autor corrobora para a colocação da imagem como um ativo que faz parte do contexto da crise. Por isso, permite-se afirmar que as crises estão associadas a três cenários: econômico, político e institucional. Todos se referem a um contexto amplo que permite, dentro dele, definir uma tipologia específica para o que vem ser a crise.

No primeiro campo citado, estão as crises financeiras. Essas se referem à situação na qual instituições, ou ativos financeiros, se desvalorizam repentinamente. Está fortemente associada à queda na oferta e na demanda do mercado de bens e serviços, e pode surtir um efeito em cadeia, que levará a uma crise econômica. Essa, segundo o próprio conceito, “[...] faz referência a um período de escassez em nível de produção, de comercialização e de consumo de produtos e serviços” (CRISE ECONÔMICA, 2011, [n. p.]). Assim, pode-se compreender que uma crise econômica envolve todas as variáveis econômicas: emprego, investimento, inflação, taxas de juros, poupança (públicas e privadas), consumo, oferta e demanda de bens e serviços, os gastos públicos. A crise financeira está associada às dificuldades de liquidez, à perda de valor dos títulos e à perda do poder de compra da moeda, mais comum às organizações.

A exemplo tem-se a crise de 2008, deflagrada pela quebra de um banco privado americano, seguido da falência de uma seguradora bancária, que afetou outras inúmeras instituições e provocou queda da moeda no mercado internacional. Isso acarretou a baixa do

consumo e no aumento do desemprego, em diferentes países. Ainda ligado a esse contexto, há as situações de contencioso jurídico e de danos patrimoniais, que potencialmente podem se tornar uma crise com prejuízos, principalmente financeiros.

No campo político, uma crise para que seja chamada crise política de fato, precisa envolver atores políticos, governos e suas administrações, partidos políticos e pôr em voga a autoridade da democracia – como é o caso atualmente no Brasil. Ela é uma situação de conflito, ameaça a continuidade de um governo e está relacionada com o poder público e medidas regulatórias. Como exemplo, tem-se a crise política na Argentina, devido à renúncia de três ministros. Outro exemplo recente foi a ocorrência do *impeachment* presidencial no Brasil. Essa situação gerou uma série de alterações no mercado econômico nacional, devido à falta de credibilidade política que o país enfrentou (ou veem enfrentando).

O contexto institucional se refere às crises corporativas, provenientes de vários eventos negativos em potencial e, principalmente, trata-se das crises de imagem, que pressupõe problemas de identidade corporativa, difamação, danos à reputação e credibilidade. Quando as instituições começam a enfrentar tais problemas, devido a sua carga negativa, a confiança e a credibilidade dos públicos sobre elas acabam diminuindo. Por isso, “[...] a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação” (ROSA, 2001, p. 23). No contexto institucional há ainda as crises de gestão, de serviços públicos, de tecnologia, de alimentos, de relações trabalhistas, de meio ambiente, de ética empresarial e de direitos do consumidor.

É interessante observar que todos esses cenários, apesar de específicos, se entrecruzam, podendo, assim, existir uma crise que pertença a mais de um contexto. Nesse sentido, o cenário organizacional, entendido como um contexto que se refere às organizações, empresas públicas ou privadas, é trazido, neste estudo, como o principal espaço de nascimento das crises. Todavia, não é o propósito esquecer que as crises podem acometer atores individuais, independentemente de serem figuras públicas ou não. Nessa perspectiva, os autores afirmam que é preciso buscar identificar quais são os cenários mais relevantes para a realidade da empresa e, a partir deles, agir com precaução. Um dos exemplos mais citados em pesquisas teóricas se refere à indústria de alimentos, a qual, em nosso país e no exterior, tem sido acometida por crises, nos últimos anos. Pois, “[n]o Brasil, em 2010, 11% das crises envolveram empresas de alimentos” (FORNI, 2013, p. 75). É fato, portanto, que a atuação nesse nicho de negócio exige atenção redobrada e um plano de administração de crise sólido, que precisa identificar de onde nascem as crises. Por isso, identificar o cenário é importante.

2.2.1 A ordem significativa da crise

Existe uma preocupação dos autores, considerada necessária, em diferenciar alguns termos que, por vezes, são confundidos com o conceito de crise, apenas por permeá-la. No entanto, palavras como ameaça, emergência, incidente, acidente, conflito, tensão, caos, não são a crise propriamente dita. Essas palavras são associações negativas configurantes de um sentido usado para indicar que algo não anda bem.

As ameaças não se caracterizam como crise (FORNI, 2013 p. 11). São sinais manifestados antes de a crise ocorrer e são explicitados no dia a dia da organização. Fink (2002) cita: “evite descobrir dois dias antes que você não tem dinheiro para cumprir com seus compromissos” (FINK, 2002, p.17). Isso sugere que as organizações sejam proativas em identificar falhas e não reativas, propondo apenas soluções. Nessa linha, o tema de gestão de risco das crises surge, possuindo vasta bibliografia orientadora na identificação e no planejamento de ações, a fim de identificar os riscos e minimizar o impacto para o negócio.

O termo emergência pressupõe “[...] uma interrupção súbita das operações normais, causadas por falhas, acidentes técnicos, aumento inesperado da demanda, revolta de empregados ou até mesmo desastres naturais” (FORNI, 2013, p. 9). Dessa forma, tal termo não deve ser utilizado como sinônimo de crise, pois, em geral, as emergências são contornáveis e nem sempre sofrem pressão da mídia, mas podem sim ser condimento para uma crise.

O clímax de uma crise, certamente, ocorre a partir da aparição de um conflito. O embate entre a posição da organização, a repercussão midiática e a contestação pública acentuam o cenário da crise. Por isso, o conflito descreve um dos momentos da crise, posto que pressupõe a ausência de concordância ou entendimento. É em razão disso, também, que muitos acontecimentos só passam a se configurar como uma crise em atenção ao desajuste de atitudes da organização. Como exemplo tem-se organizações que pregam um discurso, mas atuam em contramão a ele. Esse conflito de atitudes pode ser o começo para uma crise, mas não é sinônimo para o termo.

As crises carregam em si o sentido de tensão, por figurarem um estado que ameaça romper com o andamento das atividades convencionais de uma corporação. Logo, a tensão, assim como o caos, são sentidos que compõem a aura da organização e, principalmente, das pessoas responsabilizadas por tratar da crise. O caos, assim, é um estado de desordem em que se perde o controle das ações. É muito comum, nas organizações, quando não preveem a crise

– e, por consequência, não possuem plano de contingência – enfrentarem o cenário com atuação equivocada.

Em observação aos termos, que completam ainda mais o sentido da crise, faz-se necessário diferir os incidentes e os acidentes. Incidentes são frequentes e fazem parte do dia a dia das instituições. Eles representam uma dificuldade momentânea, que não afeta um processo. Quando são reincidentes podem apontar para um problema de gestão, capaz de evoluir. O acidente é uma expressão inesperada, que altera ou piora um estado. Acidentes podem gerar crises e, em geral, acontecem devido à imperícia humana. Conforme o exemplo apresentado por Forni (2013) pode-se observar que, no incêndio da Boate Kiss⁶, uma sucessão de falhas para prevenção de acidentes – fiscalização e regulamentação – resultaram em uma tragédia, agravada, também, por conta da inexistência de padrões de prevenção de crise (entrevistas com portavozes inexperientes, seguranças, recepcionistas e gerentes desprovidos de conhecimentos para minimizar aquela situação). Por isso, aliados a problemas operacionais, erros de comunicação contribuem para piorar a situação que já está ruim por si só (FORNI, 2013, p. 182). Com isso, entende-se que, de certa forma, a comunicação de crise é a grande responsável por orientar e reduzir os impactos negativos de tragédias como a mencionada. Esta poderia ter sido minimizada caso os funcionários, e até mesmo os usuários, não estivessem sob total desinformação em relação a como agir quando o incêndio foi percebido. Destarte, a regra fundamental, aplicada ao contexto de crise, é saber comunicar.

Ao falar sobre os termos que configuram negativamente uma crise deve-se conceituar a palavra tragédia, por vezes confundida com catástrofe. Ambas são compreendidas como nomenclaturas de crise. Os autores, mencionados até então, conferem à tragédia o sentido de fatalidade, ou seja, que envolve mortes e/ou feridos em proporções significativas. Assim, o naufrágio do Costa Concordia em 2012⁷ pode ser considerado uma tragédia, pois ocasionou a morte de 32 tripulantes, mas também pode ser conferido a expressão de catástrofe ambiental, pois gerou sérios danos ao meio-ambiente. Dessa forma, entende-se que o sentido de catástrofe está alinhado com acontecimentos de ordem ambiental, originados ou não pela natureza e que interferem no percurso das atividades humanas e, geralmente, atingem um território muito grande. A exemplo tem-se a tempestade de neve nos EUA, que afetou mais de 130 mil clientes da companhia aérea *Jet Blue*⁸ e o rompimento da barragem da *Samarco*, que

⁶ Tragédia ocorrida em janeiro de 2013, em uma boate do interior do Rio Grande do Sul-BR, que vitimou mais de 240 jovens.

⁷ Naufrágio do navio de cruzeiros marítimos *Costa Concordia*, ocorrido em janeiro de 2012, no litoral da Itália.

⁸ Forte tempestade de neve que atingiu a empresa aérea norte-americana *Jet Blue*, na véspera do feriado do dia dos namorados, em fevereiro de 2007. Isso ocasionou a retenção de mais de 140 voos e a permanência de

será detalhado no próximo capítulo.

Em relação ao uso do termo escândalo, associado às crises, faz-se necessário apenas retificar seu sentido. Segundo Thompson (2012), o termo foi largamente utilizado, no século XVI, com conotação religiosa (conduta que ofende a religião). Porém, ao longo do tempo, passou a adquirir o “[...] sentido de indignação e ultraje moral” (THOMPSON, 2012, p. 188). Atualmente, configura-se, principalmente, por atingir a categoria pública, como um fato ou acontecimento que contraria e ofende sentimentos, crenças ou convenções morais, sociais ou religiosas estabelecidas (FERREIRA, 1986, p. 684). Em geral, um escândalo envolve pessoas e ganha muita repercussão na mídia, por isso é comumente utilizado como sinônimo para se referir às crises de imagem, que compartilham dessas mesmas características.

A importância do emprego correto do termo se dá ao passo que as crises não podem representar altos e baixos de um negócio, porque decorrem de acontecimentos mais graves (FORNI, 2013, p. 5). A crise não deve ser compreendida como um acontecimento isolado, em razão dela ser um momento, um espaço, uma situação. É possível dizer, de acordo com Forni (2013), que há um consenso sobre o termo, sendo a crise a quebra da normalidade, uma situação que abarca um ou mais acontecimentos negativos, incentiva a cobertura da mídia e reforça a necessidade de uma ação imediata dos envolvidos por ela.

É fundamental, portanto, o discernimento de que, ao focalizar o termo baseado em perspectiva organizacional e comunicacional, “[...] a crise coloca a posição simbólica e o valor da organização sob séria ameaça” (FORNI, 2013, p. 8). Dessa forma, os autores, aqui utilizados, costumam diferir os variados tipos de crise quanto a sua natureza e área do conhecimento em que elas circulam.

3 AS FORMAS DE ANUNCIABILIDADE DAS CRISES

A partir da abordagem teórico-metodológica, oriunda da análise dos discursos sociais, interessa a esta pesquisa compreender os “modos de dizer”, explicitados nos textos que, de maneiras diferentes, constroem e/ou constituem as crises organizacionais. As crises são anunciadas sob enquadramentos discursivos diversos. Entretanto, elas correspondem a contextos enunciativos, que engendram sentidos próprios do estado de crise. O contorno destes sentidos proporcionará o entendimento da crise no espaço do acontecimento, ou seja, ao ser anunciada ela deixa a fase de percepção e passa ao ambiente de reconhecimento do processo de crise. Nesse sentido, a compreensão do estado de crise é evidenciada pelo “[...] uso referencial da linguagem e de outras semióticas pelo qual são criados os universos de discurso em jogo no processo comunicacional” (PINTO, 1999, p.23), ou seja, a crise passa pelo “modo de apresentar”.

As organizações podem ser acometidas por situações de crise em espaços de tempo indeterminados, sem periodicidade ou ciclos que possam ser marcados através do controle temporal. Nesse entendimento, o gerenciamento de crise consiste em reunir “[...] todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (interno e externo), com vista a evitar estragos ainda maiores a sua imagem” (FORNI, 2002, p. 365). O esclarecimento, como aponta o autor, consiste em modos de mostrar o cenário organizacional diante do ‘embaçamento’ da informação, a qual foi disseminada por dispositivos midiáticos fora do controle institucional.

Diante do reconhecimento simbólico do estado de crise, descrito nos textos midiáticos, a organização aponta para a decisão estratégica do que e de como comunicar-se ao longo e após o evento ocorrido. Trata-se de como a organização irá se posicionar - como ela irá dizer - a fim de esclarecer a todos os públicos; como estes irão reconhecer o “dito”; e como irão, organização e públicos, interagir com o intuito de minimizar os impactos provocados ao negócio, imagem e reputação da organização.

Nessa acepção, observa-se ser nos conjuntos de textos que as crises se anunciam, que o espaço onde se configuram as opiniões e se tangencia como os públicos devem compreender a situação construída. Isso pressupõe que a organização, ao anunciar um evento, e utilizar-se da palavra “crise”, esteja automaticamente reconhecendo o seu estado. Por outro lado, quando são utilizados outros modos de mostrar a situação (como já discutido no capítulo anterior), se propõem a configurar diferentes significados ao cenário.

De acordo com pesquisas realizadas pelo ICM, trazidos à tona por Forni (2013, p. 20),

80% das crises, ocorridas em 2011, concentram-se em três grandes grupos: 1) danos à reputação, marca ou produto; 2) má gestão ou comportamento inadequado de executivos; 3) problemas causados por grupos de interesse ou ativistas. Ao levar em consideração esses dados, são trazidas, para este estudo, três crises organizacionais que possuem, na sua origem, erros de administração, análise de cenários equivocadas, crimes de colarinho branco, falta de fiscalização e falhas humanas.

A densidade dos acontecimentos negativos, identificados nos últimos anos, tem como variável constante os erros de gestão. Os autores comentam que, por trás de (quase) todas as crises, camuflam-se equívocos e sujeitos. Ao pensar nisso, escolheu-se como *cases* para o estudo a mineradora *Samarco S.A.*, a indústria de alimentos *JBS S.A.* e o *Parque Hopi Hari S.A.* Tais *cases* estão embasados nas classificações apresentadas no primeiro capítulo, no qual se faz referência às crises de reputação – ou credibilidade–, às crises físicas e às crises de atos criminosos.

As primeiras tratam de eventos negativos, que comprometem a confiança e a imagem da marca, por parte de seus públicos. Esse tipo de crise, em geral, é decorrente de situações geradoras de risco à vida, de falha de produtos e de denúncias de ilegalidades, ou descumprimento de normas. As crises físicas, de acordo com os autores estudados, representam os desastres ambientais originados pela imperícia das organizações, como contaminações ambientais, incêndios, vazamentos e emissões de poluentes. As últimas, que se referem a atos criminosos, são crises provocadas por eventos ilícitos, praticados por dirigentes ou funcionários, como corrupção, sonegação fiscal, sabotagens e ações que venham a envolver entidades reguladoras.

As crises afetam não apenas as marcas, mas provocam a alteração do sentimento que o público possui em relação à organização. Drennan e McConnell (2007, p. 51 apud FORNI, 2013, p. 29) apontam que as crises, geralmente, ocorrem por falha humana e passam pelo entendimento da desestabilização organizacional como decorrente de comportamento humano (erros humanos), tecnologia, sistemas de administração (falhas de gestão, talvez o item mais comum) e comportamento da sociedade ou do governo. A tradução desses sentimentos se dá na observância da anunciabilidade do estado de crise e das marcas presentes neste modo de dizer a crise, passo seguinte proposto por este estudo.

3.1 A DESCRIÇÃO DOS CENÁRIOS DE CRISE

Os cenários de crise, que se descrevem para análise, serão detalhados sob a ótica das

crises escolhidas para a pesquisa: crises de atos criminosos, crises ambientais (físicas) e crises de credibilidade/reputação.

3.1.1 Crise de Atos Criminosos

A *JBS S.A.*⁹ é uma companhia de alimentos com mais de 60 anos de tradição e líder, global, no processamento de proteína animal. Ela opera em mais de 20 países, atendendo mais de 300 mil clientes, em mais de 150 países, por meio de um variado portfólio de produtos e marcas. Com sede no Brasil, a *JBS S.A.* conta com mais de 230 mil colaboradores – presentes em plataformas de produção e escritórios comerciais espalhados pelo mundo. A estrutura envolve unidades processadoras de bovinos, suínos, ovinos, aves e couros, além de confinamentos de bovinos e ovinos, e atua nos segmentos relacionados. O grupo controla marcas como *Swift*, *Friboi*, *Maturatta*, *Seara*, *Doriana*, *Pilgrim's*, *Gold Kist Farms*, *Pierce*, *LeBlon*, *Big Frango*, entre outras¹⁰.

No primeiro semestre de 2017, a empresa passou a ser investigada por diversas irregularidades. Em 17 de março de 2017, alguns frigoríficos da empresa *JBS S.A.* foram alvos de investigação durante a *Operação Carne Fraca*, realizadas pela Polícia Federal (PF). Na ocasião, a PF prendeu 36 pessoas suspeitas de envolvimento em um esquema de fraude na produção e comercialização de carne, envolvendo a corrupção de fiscais do Ministério da Agricultura e produtores. A investigação encontrou indícios de adulteração de produtos e venda de carne vencida e estragada. As marcas *Big Frango* e *Seara*, da *JBS S.A.*, na operação, foram acusadas de fraude por ocultar o uso de carne vencida ou colocar produtos proibidos em linguiças, pela tentativa de mudar data de validade de embalagens e por esquema de corrupção entre frigoríficos e fiscais, a fim de acelerar a liberação de produtos etc. Por conta dessa operação, a *JBS S.A.* chegou a perder valor de mercado.

Em 12 de maio de 2017, a PF deflagrou a *Operação Bullish*, que investigou fraudes em aportes concedidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por meio de uma subsidiária, à *JBS*. Os aportes teriam sido realizados após a contratação de empresa de consultoria, ligada ao ex-parlamentar Antonio Palocci. Entre os alvos dos mandados estavam Luciano Coutinho, que presidiu o banco de fomento entre 2007

⁹ As informações sobre a organização e fatores geradores da crise são um compilado de dados extraídos do *site* e do Facebook institucionais, bem como, da enciclopédia digital Wikipédia: <https://pt.wikipedia.org/wiki/JBS>

¹⁰ *JBS S.A. Relatório da administração JBS 2015*. São Paulo: [s.n.], 2015. Disponível em: <http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3600/DF%20JBS%20311215%20Portugues_Parecer%20e%20RA%20Completo.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

e 2016, e os irmãos Joesley e Wesley Batista, controladores das empresas do grupo. Os aportes teriam sido utilizados para aquisição de outras empresas no ramo de frigoríficos, no valor de R\$ 8,1 bilhões. A PF encontrou indícios que as operações foram executadas com irregularidades fiscais, o que teria gerado um prejuízo de, aproximadamente, R\$ 1,2 bilhão aos cofres públicos, tendo em vista o prejuízo que o BNDES teve com operações de compra de ações e títulos de dívida do grupo *JBS*, ocorridas entre os anos de 2007 a 2016, configurando "cessão graciosa de dinheiro público" para empresa privada.

Em junho de 2017, a Polícia Federal realizou outra operação, na sede da empresa *JBS*, em São Paulo, para busca e apreensão de material. A nova operação, em conjunto com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), apurou se houve uso indevido de informações privilegiadas, por parte da *JBS* e de sua controladora, na compra e venda de dólares, nos dias anteriores à delação premiada de Joesley e Wesley Batista. A operação também investigou a atuação da companhia no mercado de dólar futuro e as negociações do acionista controlador, *FB Participações S.A.*, com ações da empresa. Foram cumpridos três mandados de busca e quatro mandados de condução coercitiva.

Diante dos inúmeros casos em que a *JBS* esteve envolvida reside, ainda, sobre a marca o envolvimento no maior escândalo de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve, envolvendo políticos, empresas públicas e privadas e empresários. Essa investigação ficou conhecida a operação como: *Operação Lava Jato*.

3.1.2 Crises Ambientais

A *Samarco S.A.*¹¹ é uma empresa de capital fechado e atua no segmento de mineração, fundada em 1977. Seu principal produto são as pelotas de minério de ferro, comercializadas para a indústria siderúrgica de países das Américas, do Oriente Médio, da Ásia e da Europa. Com 40 anos de história no setor mineral brasileiro, a empresa possui duas unidades operacionais: Germano, em Mariana e Ouro Preto (MG) – onde era realizada a extração e o beneficiamento de minério de ferro em três concentradores – e Umbu, em Anchieta (ES) – onde estão quatro usinas de pelotização. As unidades são interligadas por três minerodutos de 400 quilômetros de extensão, que atravessam 25 municípios dos dois estados.

Em 2015, ano em que a *Samarco* paralisou suas operações, foram produzidas 24,9

¹¹ As informações sobre a organização e fatores geradores da crise são um compilado de dados extraídos do *site* e Facebook institucionais, bem como, da enciclopédia digital Wikipédia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Rompimento_de_barragem_em_Mariana

milhões de toneladas, sendo 97% em pelotas e 3% em finos de minério de ferro. Naquele ano, a companhia foi a 12ª maior exportadora do Brasil, faturou R\$ 6,5 bilhões e gerou cerca de 6 mil empregos diretos e indiretos. Foi nesse ano que o rompimento da barragem de rejeitos do *Fundão* aconteceu, por volta das 16h20min da tarde, do dia 5 de novembro. Isso causou enormes danos ambientais, principalmente ao Rio Doce, além de impactar 1.265 pessoas que ficaram desabrigadas, provocar 19 mortos e desabrigar centenas de famílias da região. O rompimento deu vazão a cerca de 62 milhões de metros cúbicos de lama, que atingiram o Rio Doce e, em seguida, a cidade de Bento Rodrigues, seguindo por várias outras cidades até chegar ao litoral capixaba. Estima-se que 6 milhões de pessoas foram afetadas pelo desastre.

De acordo com o *Inventário de Barragem do Estado de Minas Gerais*, publicado pela Fundação Estadual de Meio Ambiente (Feam) em 2014, a *Barragem do Fundão* apresentava alto potencial de dano ambiental. Mesmo com a classificação de alto risco de dano ambiental, o empreendimento teve condição de estabilidade assegurada por auditor da Feam, após estudos técnicos de diversas ordens, e também teve renovada a licença ambiental, por parte do MPMG, em 2013.

Desde novembro de 2015, até outubro de 2017, foram desembolsados R\$ 2,8 bilhões em ações de reparação e compensação, assumidas pela *Fundação Renova* – criada pela *Samarco* – em agosto de 2016. Dessa época até hoje, a empresa busca autorizações para voltar a operar, mas ainda não há previsão para a data de retorno das suas operações industriais.

3.1.3 Crises de Reputação

O *Hopi Hari S.A.*¹² é um parque temático brasileiro, localizado no quilômetro 72 da rodovia dos Bandeirantes, no município de Vinhedo, interior do estado de São Paulo. Com 760 mil metros quadrados, ele é considerado um dos maiores parques da América Latina. Foi projetado como um país fictício, com presidente, capital, idioma próprio, entre outras características. Desde a sua inauguração, em 1999, até o ano de 2008, cerca de 15 milhões de pessoas passaram pelo parque.

No dia 24 de fevereiro de 2012, a adolescente Gabriella Nichimura, de 14 anos, morreu, após cair de uma das cadeiras do brinquedo *La Tour Eiffel*. A menina caiu de uma altura de cerca de 20 metros, pois estava sentada em uma cadeira que não poderia ter sido utilizada, visto que estava inativa há vários anos. Ao todo, onze pessoas, incluindo o presidente do parque, foram indiciadas, pela Polícia Civil de São Paulo, por homicídio

¹² As informações sobre a organização e fatores geradores da crise são um compilado de dados extraídos do *site* e Facebook institucionais, bem como, da enciclopédia digital Wikipédia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Hopi_Hari

culposo. O parque também foi fechado por 23 dias, pelo Ministério Público, para investigações e precisou realizar melhorias nas condições de segurança de todos os brinquedos, além de reduzir a jornada de trabalho de seus funcionários.

Em agosto de 2016, o *Hopi Hari* sofreu um pedido de falência, feito pelo empresário Cesar Federmann, um dos credores e dono do terreno onde fica o empreendimento. A companhia enfrentou outros quatro pedidos de falência, de empresas de alimentação, de segurança e de manutenção, que fornecem serviços ao parque, além da paralisação dos serviços dos funcionários, por atraso de salários e benefícios. A administração não encontrou formas de reverter os prejuízos constantes e entrou com um pedido de recuperação judicial, devido a uma dívida de 329 milhões de reais, contraída, principalmente, por conta de empréstimos feitos junto ao BNDES. O estabelecimento fechou as portas, temporariamente, em 12 de agosto de 2016 e foi reaberto em 12 de outubro, após dois meses fechado.

Em março de 2017, o parque passou a funcionar sem seguro para acidentes, após todas as seguradoras do mercado se negarem a fechar contrato com ele, devido ao alto risco do negócio. E, em maio, com 700 milhões de reais em dívidas totais, o parque passou a operar por geradores, por ter a energia elétrica cortada. O processo de recuperação judicial paralisou, o *site* do *Hopi Hari* foi tirado do ar, para evitar a venda de ingressos, embora o parque continuasse funcionando com 12 das 60 atrações disponíveis. Os poucos visitantes que chegavam eram avisados na bilheteria da situação, e cerca de 20% iam embora imediatamente. Os 300 funcionários estavam sem receber salário desde 5 de fevereiro de 2017, o que levou a um novo fechamento do parque. Em 4 de agosto de 2017, o parque foi reaberto sob nova administração e sob acordos bancários de empréstimos vultuosos, a fim de operar com 90% de suas atrações.

Com base nos casos expostos, é possível identificar que fatores econômicos e sociais estão intrinsecamente relacionados às crises. Apesar das distintas origens que uma crise pode ter, como se observa nos exemplos, ela sempre irá ferir a imagem da organização, desestabilizando o seu funcionamento, por ter atingido uma dimensão pública.

É por isso, portanto, que um problema, por mais grave que seja, é apenas um problema se continuar interno à organização, mas passa a ser uma crise quando chega à imprensa e, por consequência, ao público (CALDINI, 2000). Assim, falar em crise enseja falar sobre o contexto midiático¹³, que se torna espaço de aprovação e contestação durante o período de

¹³ Para este trabalho deve-se levar em consideração a afirmação de Corrêa (2011, [n.p.]), ao falar em mídia, pois “[...] quando fazemos referência à mídia, estamos na verdade nos referindo a todas as suas formas de veiculação, seja ela falada, escrita, televisada e até aquela feita pelos meios virtuais e outros meios que sejam possíveis”.

desenvolvimento dos eventos negativos e meio para as organizações se posicionarem sobre os acontecimentos.

3.2 OS MODOS DE DIZER A CRISE NAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

As crises podem acometer qualquer organização e, por existirem de maneira silenciosa, passam despercebidas, até fazerem um estrondo capaz de ser ouvido pela própria organização ou, antes mesmo, pela mídia. Seu caráter performático exige a compreensão de que as crises são anunciadas por conjuntos de textos orais ou escritos. Esses se apresentam sob diferentes formatos, como: notas de esclarecimentos, comunicados, declarações, entrevistas, coletivas de imprensa e/ou produções audiovisuais. Portanto, para cada tipo discursivo (gêneros) são concebidos enunciados e vozes específicas, que permitem a compreensão da organização dos enunciados e, por sua vez, dos efeitos de sentidos presentes nele (o discurso).

A nota de esclarecimento é um texto que tem por objetivo informar ou amenizar acontecimentos que possam gerar impactos negativos às organizações. Geralmente são escritas quando as empresas se veem expostas à problemas que repercutem na mídia¹⁴. Hoje, com a popularidade das redes sociais, a publicação de notas de esclarecimento em vídeo, para ser compartilhada na rede, também é comum. Os comunicados se configuram por serem textos, nos quais a instituição tem algo a dizer sobre assuntos que não estão na agenda midiática, onde se coloca a organização como autoridade para falar sobre um assunto do qual partirão, a partir dela, outros discursos. Esses enquadramentos geram protocolos, observados nos modos de anunciar as crises.

As palavras ditas no formato de notas ou comunicados apresentam-se como as primeiras manifestações das empresas, quando passam a anunciar o seu reconhecimento sobre o estado de crise.

3.2.1 *Hopi Hari*: a iminência de uma crise de reputação

O parque *Hopi Hari* anunciou o acidente – como mesmo tratam – no Facebook, 4 horas após o ocorrido, por meio de notas de esclarecimento. No dia 24 de fevereiro foi

¹⁴Fonte: INTERFACE COMUNICAÇÃO. **Notas de esclarecimento e outros comunicados à imprensa: quando utilizar?** Belo Horizonte: Blog Interface comunicação, 2018. Disponível em: <<https://interfacecomunicacao.com.br/nota-de-esclarecimento-a-imprensa/>>. Acesso em: 7 ago. 2018.

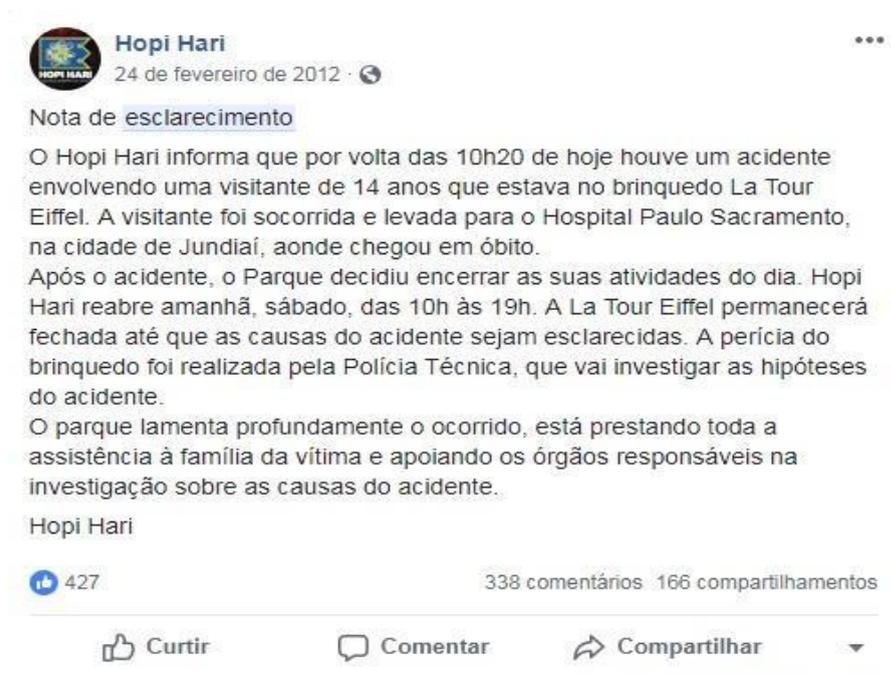
publicada uma nota sobre o ocorrido (figura 1) e, em seguida foi publicada uma segunda nota (figura 2) foi uma republicação da primeira, acrescida da informação de que o brinquedo em questão permaneceria fechado.

Figura 1 - 1ª nota de esclarecimento *Hopi Hari* (a)



Fonte: Hopi Hari, página do Facebook do Hopi Hari (2012).

Figura 2 - 1ª nota de esclarecimento *Hopi Hari* (b)



Fonte: Hopi Hari, página Facebook do Hopi Hari (2012).

A urgência em falar sobre o acidente pode ser verificada no destinatário do texto: a primeira nota é remetida aos usuários das redes sociais (figura 1), podendo inferir que o estado de latência da crise tenha ocorrida no ambiente digital, através das redes sociais. A edição da informação, que leva à segunda nota (figura 2), retira o destaque “às redes sociais” e passa a considerar o texto como seu pronunciamento oficial sobre o caso. Já no dia 25 de fevereiro de 2012, o parque publicou um comunicado (figura 3), em sua *fanpage*, com o objetivo de informar sobre a abertura regular estabelecimento.

Figura 3 - Comunicado *Hopi Hari* (a)



Fonte: Facebook Hopi Hari - 13:52

Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

Por meio de outro comunicado (figura 4), nas redes sociais, quatro dias após a informação de que abriria regularmente, o parque vem comunicar seu fechamento por dez dias.

Figura 4 - Comunicado *Hopi Hari* (b)

Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

No dia 13 de março de 2012, publicaram, em sua rede social, outra nota de esclarecimento (figura 5), informando a prorrogação do fechamento por mais dez dias e colocando seus canais de comunicação a disposição.

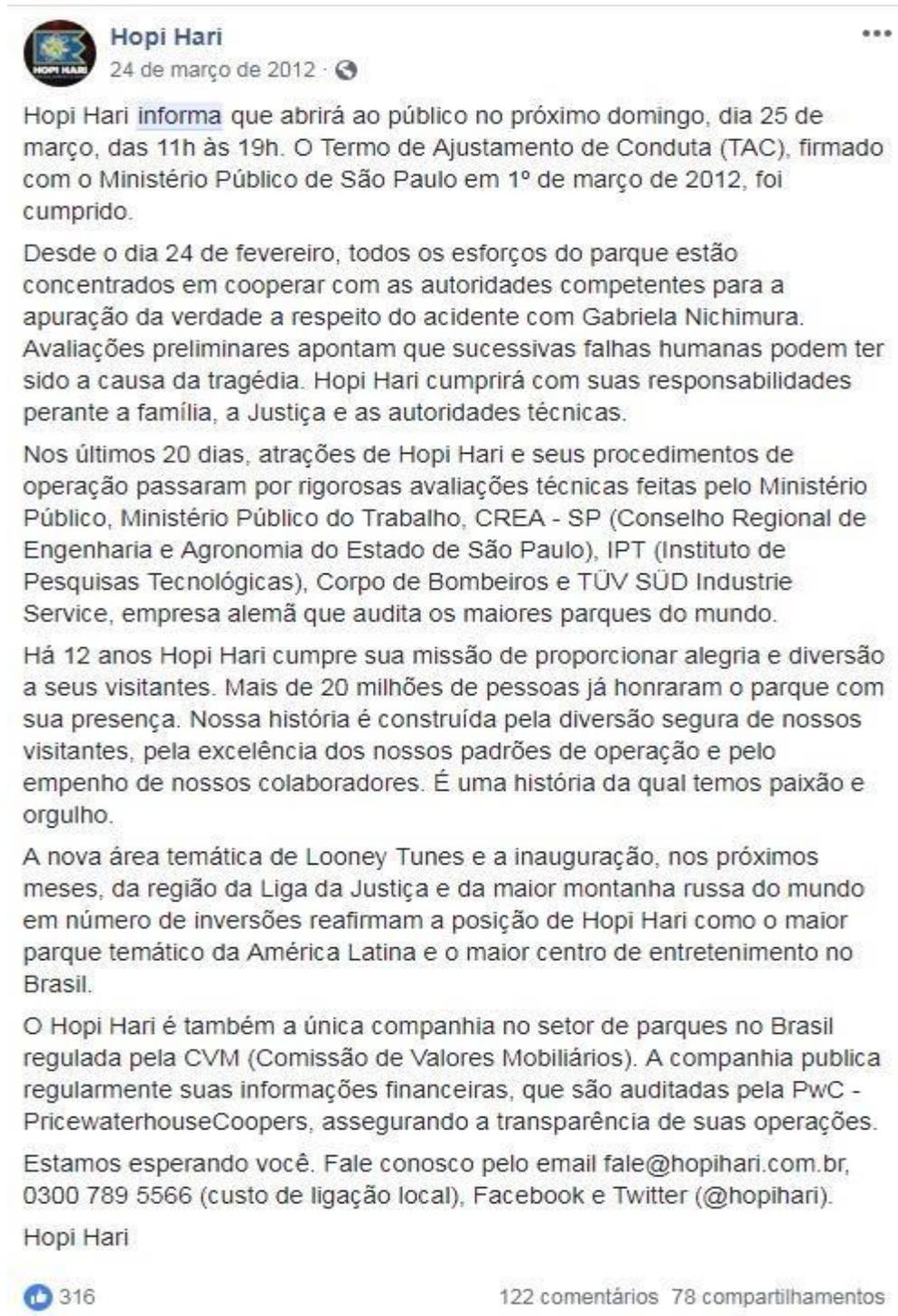
Figura 5 - Nota de esclarecimento *Hopi Hari*

Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

A última publicação (figura 6), referente à crise do *Hopi Hari* foi do dia 24 de março

de 2012, na qual a empresa não identifica o tipo texto publicado – como vinha fazendo anteriormente –, mas informa sobre a reabertura do parque, relembrando o episódio do acidente e reiterando sua história.

Figura 6 - Reabertura do *Hopi Hari*



Hopi Hari 24 de março de 2012 · 🌐

Hopi Hari **informa** que abrirá ao público no próximo domingo, dia 25 de março, das 11h às 19h. O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), firmado com o Ministério Público de São Paulo em 1º de março de 2012, foi cumprido.

Desde o dia 24 de fevereiro, todos os esforços do parque estão concentrados em cooperar com as autoridades competentes para a apuração da verdade a respeito do acidente com Gabriela Nichimura. Avaliações preliminares apontam que sucessivas falhas humanas podem ter sido a causa da tragédia. Hopi Hari cumprirá com suas responsabilidades perante a família, a Justiça e as autoridades técnicas.

Nos últimos 20 dias, atrações de Hopi Hari e seus procedimentos de operação passaram por rigorosas avaliações técnicas feitas pelo Ministério Público, Ministério Público do Trabalho, CREA - SP (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de São Paulo), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), Corpo de Bombeiros e TÜV SÜD Industrie Service, empresa alemã que audita os maiores parques do mundo.

Há 12 anos Hopi Hari cumpre sua missão de proporcionar alegria e diversão a seus visitantes. Mais de 20 milhões de pessoas já honraram o parque com sua presença. Nossa história é construída pela diversão segura de nossos visitantes, pela excelência dos nossos padrões de operação e pelo empenho de nossos colaboradores. É uma história da qual temos paixão e orgulho.

A nova área temática de Looney Tunes e a inauguração, nos próximos meses, da região da Liga da Justiça e da maior montanha russa do mundo em número de inversões reafirmam a posição de Hopi Hari como o maior parque temático da América Latina e o maior centro de entretenimento no Brasil.

O Hopi Hari é também a única companhia no setor de parques no Brasil regulada pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A companhia publica regularmente suas informações financeiras, que são auditadas pela PwC - PricewaterhouseCoopers, assegurando a transparência de suas operações.

Estamos esperando você. Fale conosco pelo email fale@hopihari.com.br, 0300 789 5566 (custo de ligação local), Facebook e Twitter (@hopihari).

Hopi Hari

👍 316 122 comentários 78 compartilhamentos

Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

Ao analisar os textos do *Hopi Hari*, que anunciam o fato gerador da crise, pode-se observar o distanciamento da organização, enquanto sujeito falante, ao fazer uso de termos como “o Hopi Hari”, “informa”, “o parque”, “os visitantes”, “a empresa possui”, “lamenta”. Em todos os textos publicados durante o caso, a organização acionou o recurso do distanciamento ao evocar o nome do parque como um enunciador terceiro. Também se valeu da prerrogativa de informar algo para um outro, que supostamente não detinha a informação, estando em posição de desvantagem (diferentemente do uso do “esclarece”, que presume haver um entendimento anterior não correto e que precisa ser esclarecido). Ainda corrobora para o afastamento do leitor sobre a descrição da natureza da empresa (o parque), que assume o lugar de fala, através do recurso da impessoalidade. Da mesma forma, os sujeitos são classificados como “visitantes”, ocorrendo o acionamento de uma classificação vaga, destituindo a possibilidade de ação no texto e no fato exposto.

A assinatura dos textos, no seu espaço de fala, indica a natureza excludente da empresa, embora reiteradamente utilize o verbo “lamentar”. Entretanto, quem lamenta é o parque, reiterado pela assinatura ao final da nota, e não a direção do parque ou o presidente, remetendo a figura de um ser humano, o que humanizaria o sentido da lamentação. O último texto publicado (figura 6) é marcado pela alternância dos pronomes do caso reto, utilizando ora a 1ª pessoa do plural (nós), ora a 3ª pessoa do singular (ele).

Através dos vocábulos “o Hopi Hari”, “os esforços do parque estão”, “o Hopi Hari cumpre”, nota-se, portanto, o distanciamento da voz de quem fornece o comunicado, em contraste com as expressões “nossa história”, “nossos visitantes”, “temos paixão e orgulho”, “estamos esperando você”, “fale conosco”, onde buscam aproximar o sujeito falante, por consequência o parque, do interlocutor, ao dar pessoalidade e humanizar a voz da organização. No dia 13 de junho de 2017, outra publicação (anexo A) foi realizada, reafirmando abertura do parque, mas nada foi mencionado sobre o episódio da crise. Em relação a possíveis textos que possam ter sido publicados no *site*, durante a crise, devido à inexistência de uma aba ‘notícias’, a consulta desse material ficou impossibilitada.

3.2.2 Samarco: a construção do acidente nas crises ambientais

A *Samarco Mineradora* também incluiu as mídias sociais em sua estratégia, explorando, principalmente, o Facebook. Além dos textos escritos, que segundo Spink e Medrado (2004, p. 47) podem ser considerados “[...] um ato de fala impresso, um elemento de comunicação verbal que provoca discussões ativa (e, portanto) pode ser elogiado, comentado,

criticado”, a organização se apropriou da linguagem oral, veiculando um vídeo¹⁵ do presidente falando sobre o acidente – termo utilizado pela organização. Este vídeo, publicado na noite do evento (figura 7), apresenta práticas discursivas orais muito similares às unidades de construção dos enunciados escritos. Trouxe a figura do presidente da organização como porta-voz, primando por dar autoridade ao enunciado. Com a primazia em esclarecer o acontecido, o conteúdo falado reiterou o comunicado escrito, publicado no *site* da empresa. No vídeo, o sujeito falante organiza o seu discurso em “situação monologal”, ou seja, quando o contrato não permite a troca, a ordem das palavras é progressiva, possui uma construção contínua e hierarquizada das informações (CHARAUDEAU, 2010, p. 72).

Figura 7 - Comunicado *Samarco* em vídeo



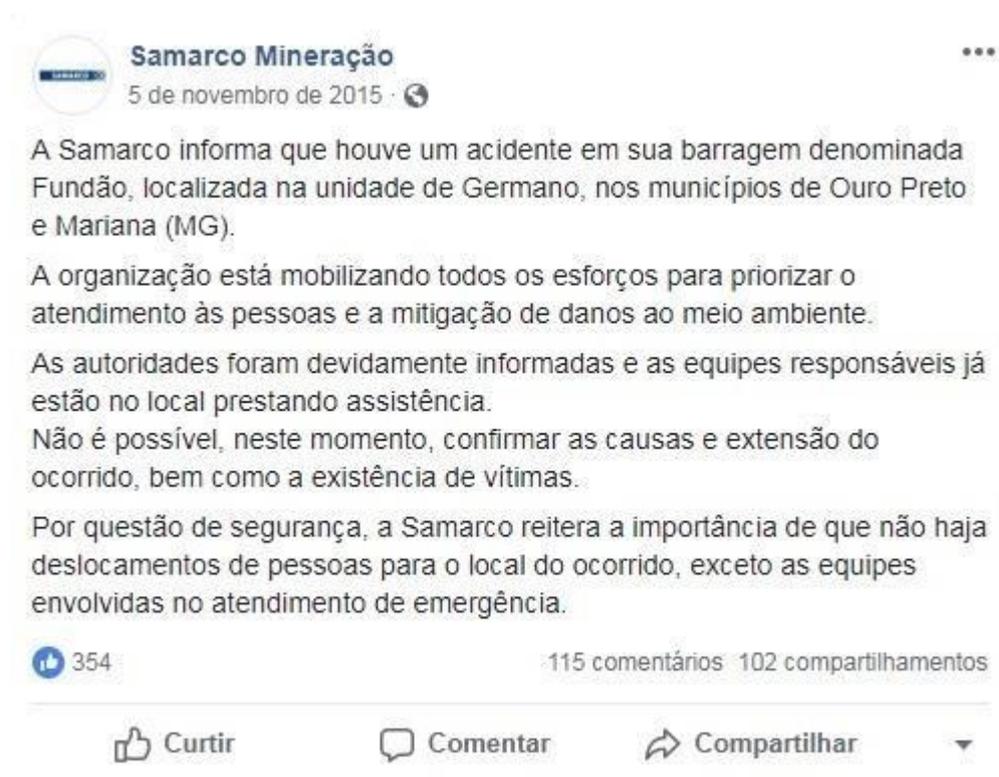
Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2015).

¹⁵ A publicação do vídeo, do ponto de vista das Relações Públicas foi correta e estratégica. O erro, nesse caso, foi o conteúdo, pois o vídeo não sensibilizou e não gerou empatia, provocando, como resultado, a banalização do discurso do porta-voz e da marca.

Na ocasião, o sujeito falante lamenta o ocorrido e informa que “a empresa” acionou, imediatamente, o seu plano emergencial de barragens. Todas as ações previstas, segundo ele, estavam sendo realizadas, com foco na preservação da integridade física das pessoas envolvidas no acidente e na redução dos danos ao meio ambiente. No que tange as estratégias discursivas adotadas, mesmo com a utilização da imagem e da oralidade, o enunciado é interpelado por marcas que institucionalizam o discurso, distanciando, por ora, o locutor da empresa ao utilizar expressões como “a Samarco imediatamente”, “a Samarco reitera”, em detrimento da 1ª pessoa do plural, aplicada em “nossas barragens”, “nós não estamos medindo esforços” e “nosso foco”. Essas vozes que se entrecruzam em um mesmo texto fazem parte do que Barros (1994) caracteriza como discurso polifônico, no qual muitas vozes podem ser percebidas.

No mesmo dia (5), um pouco mais cedo, a empresa fez um *post* no Facebook (figura 8), com intuito de informar sobre o acontecido, antecedendo a publicação do vídeo.

Figura 8 - Publicação *Samarco*



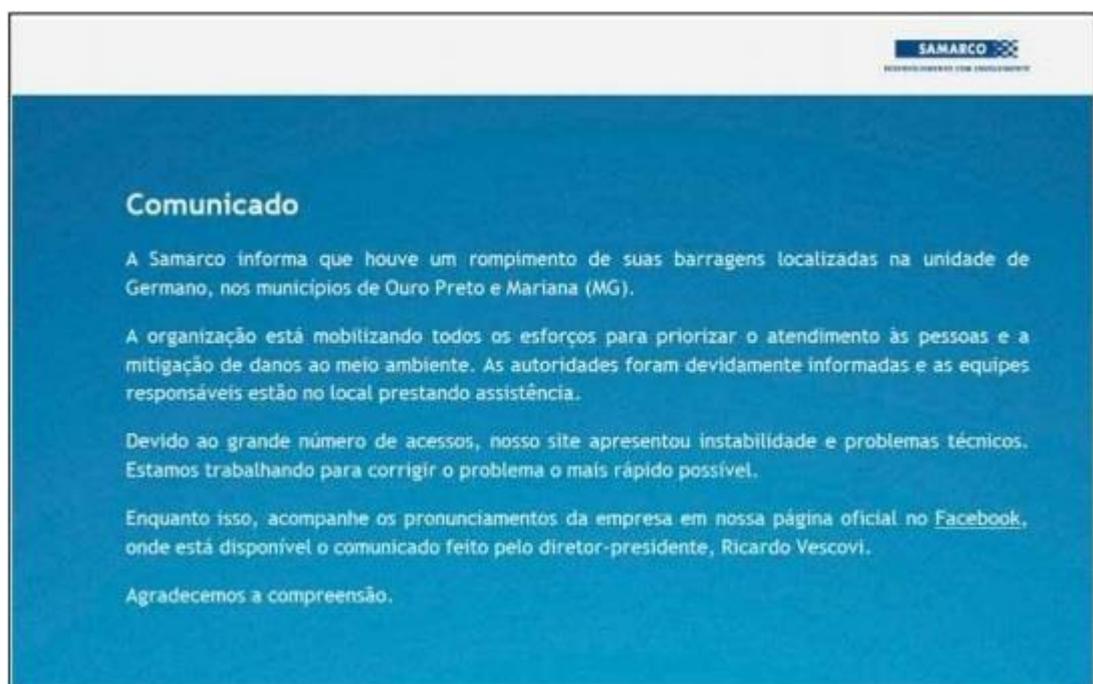
Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco Mineradora (2015).

Na tarde do dia 06 de novembro de 2015, a *Samarco* concedeu entrevista coletiva,

onde Ricardo Vescovi informou que, no momento do rompimento, uma das barragens passava por obra, a fim de aumentar sua capacidade. Informou ainda que até aquele momento, havia uma morte confirmada e treze funcionários da mineradora desaparecidos. O presidente salientou que “a obra é natural para operações de rotinas da barragem e o alteamento da barragem de Fundão é licenciado dentro de todos os protocolos do Estado de Minas Gerais”. Todas as operações, segundo ele, eram regulares, licenciadas e aconteciam dentro dos padrões. A empresa anunciou, por meio do seu Gerente geral de projetos e Coordenador do plano de ações emergenciais, Germano Silva, durante coletiva de imprensa, que já haviam iniciado investigação para chegarem às causas e aos responsáveis pelo ocorrido. Nesse sentido, as estratégias discursivas da organização representam um passo além da escolha de gêneros discursivos, preocupam-se em atribuir autoridade aos seus discursos. Assim, não é mais ela (a empresa) quem fala, mas sim o diretor, gerente etc., os quais emprestam sua voz e imagem em nome da organização.

No dia seguinte, a *Samarco* publicou, em seu perfil do Facebook, que, devido ao grande número de acessos, o *site* da empresa sairia do ar. Todo o conteúdo do *site* foi substituído por um comunicado que alertava existir uma equipe cuidando para restabelecer a normalidade no funcionamento do *site* (figura 9).

Figura 9 – Comunicado da *Samarco* (*site*)



Fonte: Samarco, Site da Samarco (2015).

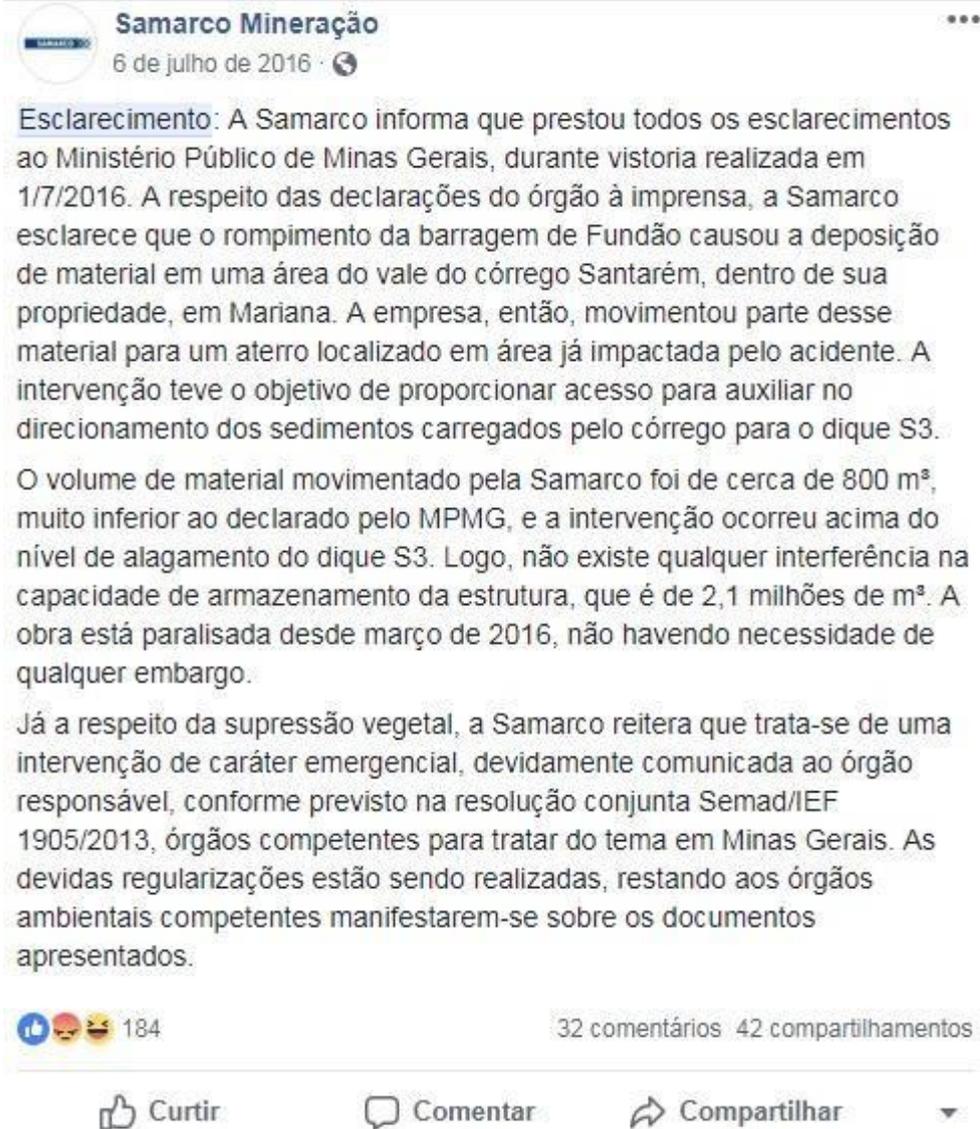
Das inúmeras publicações sobre o caso em sua *fanpage*, apenas dez publicações são marcadas por títulos indicativos do tipo de publicação, como esclarecimento, comunicado, ou nota oficial. Além disso, algumas publicações utilizam-se de outras marcas, como “Samarco Informa” ou “Esclarecimento”, através do recurso da “retranca”, permitindo classificar o tipo de publicação (figura 10).

Figura 10 - Esclarecimento *Samarco* (a)



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2017).

Em relação à linguagem utilizada nas notas, a organização aciona expressões como “a Samarco informa” “a Samarco reitera”, impondo falsamente a presença da empresa no texto anunciado (figura 11).

Figura 11 - Esclarecimento *Samarco* (b)


Samarco Mineração
6 de julho de 2016 · 🌐

Esclarecimento: A Samarco informa que prestou todos os esclarecimentos ao Ministério Público de Minas Gerais, durante vistoria realizada em 1/7/2016. A respeito das declarações do órgão à imprensa, a Samarco esclarece que o rompimento da barragem de Fundão causou a deposição de material em uma área do vale do córrego Santarêm, dentro de sua propriedade, em Mariana. A empresa, então, movimentou parte desse material para um aterro localizado em área já impactada pelo acidente. A intervenção teve o objetivo de proporcionar acesso para auxiliar no direcionamento dos sedimentos carregados pelo córrego para o dique S3. O volume de material movimentado pela Samarco foi de cerca de 800 m³, muito inferior ao declarado pelo MPMG, e a intervenção ocorreu acima do nível de alagamento do dique S3. Logo, não existe qualquer interferência na capacidade de armazenamento da estrutura, que é de 2,1 milhões de m³. A obra está paralisada desde março de 2016, não havendo necessidade de qualquer embargo.

Já a respeito da supressão vegetal, a Samarco reitera que trata-se de uma intervenção de caráter emergencial, devidamente comunicada ao órgão responsável, conforme previsto na resolução conjunta Semad/IEF 1905/2013, órgãos competentes para tratar do tema em Minas Gerais. As devidas regularizações estão sendo realizadas, restando aos órgãos ambientais competentes manifestarem-se sobre os documentos apresentados.

👍👎😬 184 32 comentários 42 compartilhamentos

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2016).

Mesmo utilizando a 1ª pessoa (nós), expressa nos vocábulos “ressaltamos”, “reforçamos”, “acreditamos”, “colaboramos”, ou o pronome “você”, que se configuram como marcas de aproximação, os textos que anunciam o acontecimento passam o sentido de impessoalidade típica dos recursos textuais jornalísticos (figura 12).

Figura 12 - Esclarecimento *Samarco* (c)



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2016).

Entretanto, é importante ressaltar que os textos trazidos pela *Samarco*, como notas de esclarecimentos e comunicados, por vezes, se assemelham mais a retratações (figura 13), ou pedidos de desculpas. Da mesma maneira como muitos outros *posts* poderiam ser compreendidos como notas, mas não são classificados como tal pela empresa. Dessa forma, a organização não tem uma característica fixada para as publicações.

Figura 13 - Esclarecimento *Samarco* (d)



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2016).

A *Samarco S.A.*, de fato, adotou a postura de distanciamento, ao enviar comunicados generalistas por meio de notas (41 oficiais no *site* da empresa) e vídeo na página do Facebook. Ainda sob o prisma da anunciabilidade da crise, a *Samarco*, nas primeiras coletivas de imprensa, não informou com clareza as causas do ocorrido e tampouco assumiu a responsabilidade sobre o acidente. Seus textos evocavam dados técnicos que proporcionaram a construção do sentido de acidente, sem indícios de culpabilidade.

Em seu *site*, a empresa adotou a mesma linguagem do Facebook para as notas (figura 14), apenas diferenciando as postagens em categorias, através da utilização de fontes em destaque ou caixa alta, inicialmente, e, posteriormente, passou a utilizar o recurso gráfico de um balão de fala, com cores diferentes para as situações “esclarece” e “informa” (figura 15). Como já mencionado, quando se refere ao fator gerador da crise, a empresa utiliza a palavra “acidente”¹⁶ ou “rompimento”, em nenhum momento utiliza, nas notas ou comunicados, a palavra crise para se referir a situação enfrentada.

Figura 14 - Publicação no *site* da *Samarco* (a)

SAMARCO 

[SOBRE A SAMARCO](#) [ROMPIMENTO DE FUNDÃO](#) [FUNDAÇÃO RENOVA](#) [NOTÍCIAS](#) [IMPRENSA](#) [FORNECEDORES](#)

Notícias

Samarco informa

05/11/2015

A Samarco informa que houve um acidente em sua barragem de rejeitos, denominada Fundão, localizada na unidade de Germano, nos municípios de Ouro Preto e Mariana (MG).

A organização está mobilizando todos os esforços para priorizar o atendimento às pessoas e a mitigação de danos ao meio ambiente.

As autoridades foram devidamente informadas e as equipes responsáveis já estão no local prestando assistência.

Não é possível, neste momento, confirmar as causas e extensão do ocorrido, bem como a existência de vítimas.

Por questão de segurança, a Samarco reitera a importância de que não haja deslocamentos de pessoas para o local do ocorrido, exceto as equipes envolvidas no atendimento de emergência.

Fonte: Samarco, Site da Samarco (2015).

¹⁶ Vide figuras 7 e 8.

Figura 15 - Publicações no *site* da Samarco (b)



Fonte: Samarco, Site da Samarco (2015).

3.2.3 JBS: a força do produto para superação da crise por atos criminosos

A *JBS S.A.*, proprietária das marcas de várias marcas não possui uma página oficial no Facebook, apenas a página americana *JBS-Beef-Cactus-TX*, e locais na plataforma para *check-in* como *JBS S.A.– Unidade Cascavel-PR* –, *JBS S/A– Diamantino MT* –, entre outros. Durante a crise da organização, o *site* institucional foi a plataforma mais utilizada, mas também foi veiculada uma nota nas *fanpage* da *Friboi*. Essa nota (figura 16) exprime a voz da *JBS S.A.* ao indicar “a JBS esclarece”, “a empresa está”, além de expressar distanciamento, já que é ela quem fala, mas não está dizendo e se incluindo no discurso. Por fim, encerra a nota com a 1ª pessoa do plural ao utilizar “continuamos”, o que demonstra a variação da presença do sujeito falante no texto.

Em seu *site*, atualmente não são encontradas notas ou comunicados com características comuns dessa produção textual. Isso é um indício de que grande parte das notas de esclarecimento, ou comunicados, tenha sido enviada diretamente à mídia de massa, como pode ser observado na figura 17. Nesse tipo de comunicado (figura 17), emitido no dia 17 de março de 2017 e veiculado pela *Folha de São Paulo*, a linguagem adotada em outros comunicados, afastando o sujeito que fala da voz enunciativa, se mantém.

Figura 16 - Nota de esclarecimento da *JBS* no Facebook



Friboi
11 de outubro de 2013 · 🌐

NOTA DE ESCLARECIMENTO:

Em relação à suspensão das importações de carne produzida no Brasil pelo governo russo, a JBS proprietária das marcas Friboi, Swift, Swift Maturatta, Swift Orgânico, Swift Angus, entre outras, informa que as autoridades daquele país constataram, após todas as averiguações realizadas em suas unidades produtivas, a ausência de qualquer indício ou resquícios de substâncias impróprias ou não permitidas nos produtos comercializados pela empresa.

Como resultado das inspeções, a JBS esclarece que a Rússia já retirou o embargo a quatro plantas, localizadas em Mozarlândia (GO), Lins (SP), Campo Grande (MS) e Barra do Garças (MT).

A JBS continua a demonstrar e comprovar, mais uma vez, sua adequação e rigoroso cumprimento às normas estabelecidas pela Rússia e demais países importadores no que tange ao controle de qualidade de seus produtos.

Nesse sentido, a empresa está em tratativas e confiante de que obterá a liberação das importações russas da carne produzida em outras duas plantas, sem ocasionar prejuízos ou interrupção da produção.

Continuamos a disposição para demais esclarecimentos.

👍 158 💬 15 comentários ➦ 42 compartilhamentos

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

Fonte: Friboi, Página do Facebook da Friboi (2013).

Figura 17 - Nota à imprensa pela *JBS*

A JBS S.A. comunica aos seus acionistas e ao mercado em geral que, em relação a operação realizada pela Polícia Federal na manhã de hoje, a JBS esclarece que não há nenhuma medida judicial contra os seus executivos.

A empresa informa ainda que sua sede não foi alvo dessa operação. A ação deflagrada hoje em diversas empresas localizadas em várias regiões do país, ocorreu também em três unidades produtivas da Companhia, sendo duas delas no Paraná e uma em Goiás.

Na unidade da Lapa (PR) houve uma medida judicial expedida contra um médico veterinário, funcionário da Companhia, cedido ao Ministério da Agricultura.

A JBS e suas subsidiárias atuam em absoluto cumprimento de todas as normas regulatórias em relação à produção e a comercialização de alimentos no país e no exterior e apoia as ações que visam punir o descumprimento de tais normas.

A JBS no Brasil e no mundo adota rigorosos padrões de qualidade, com sistemas, processos e controles que garantem a segurança alimentar e a qualidade de seus produtos.

A companhia destaca ainda que possui diversas certificações emitidas por reconhecidas entidades em todo o mundo que comprovam as boas práticas adotadas na fabricação de seus produtos.

A Companhia repudia veementemente qualquer adoção de práticas relacionadas à adulteração de produtos - seja na produção e/ou comercialização - e se mantém à disposição das autoridades com o melhor interesse em contribuir com o esclarecimento dos fatos.

Fonte: Folha de São Paulo (2017).

Diversas matérias publicadas e ações da empresa têm procurado reforçar a qualidade da organização e seus padrões de controle dos produtos, conforme pode ser visto com a campanha *Q de qualidade Seara*, com o programa de *compliance Faça sempre o certo*, com o novo código de conduta e ética, e com o *Pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção*, firmado em 2018. Todas essas marcas textuais remontam ao episódio das operações deflagradas pela PF, em que os proprietários da empresa se envolveram, levando a organização a uma crise, ao mesmo tempo em que buscam empregar o sentido (explícito) das palavras.

No dia 19 de março de 2017, a organização publicou um comunicado oficial em vídeo (figura 18), veiculado em emissoras de TV e hospedado no *Youtube*. No vídeo utiliza-se termos como “A JBS”, e “a empresa”, sempre mantendo a 3ª pessoa do singular (ela). O comunicado é bem objetivo e busca esclarecer cada tópico das acusações. Entretanto os comentários para todos os vídeos do *Youtube* foram desativados, demonstrando o desinteresse da organização em dialogar com os públicos.

Figura 18 - Comunicado em vídeo da JBS







SOBRE A OPERAÇÃO DA POLÍCIA FEDERAL, A JBS ESCLARECE QUE QUALIDADE É A SUA MAIOR PRIORIDADE.

A JBS EXPORTA PARA MAIS DE 150 PAÍSES E É AUDITADA POR MISSÕES SANITÁRIAS INTERNACIONAIS E CLIENTES.

NO BRASIL, HÁ 2.000 PROFISSIONAIS PARA GARANTIR A QUALIDADE DOS PRODUTOS JBS E DAS MARCAS FRIBOI E SEARA.

0:05 / 0:34

Comunicado Oficial

2.899.265 visualizações

 GOSTEI
  NÃO GOSTEI
  COMPARTILHAR
  SALVAR
 ...


JBS S.A.
 Publicado em 19 de mar de 2017

INSCREVER-SE 12 MIL

Categoria [Notícias e política](#)

Os comentários estão desativados para este vídeo.

Fonte: Youtube JBS

Fonte: JBS, Site da JBS (2017).

Em seu *site*, a empresa posiciona-se, no dia 17 de março de 2017, sobre a operação da Polícia Federal, utilizando blocos enfáticos sobre cada termo do processo, além do distanciamento, através de “A JBS” e “a companhia” (figura 19).

Figura 19 - Publicação *site* da JBS



A JBS é a maior empresa de proteína no mundo, com 234 unidades, e emprega 230 mil pessoas.

A companhia não tolera qualquer desvio de qualidade nos seus processos industriais. Em virtude do noticiário sobre a operação da Polícia Federal nesta sexta-feira (17), a companhia afirma que:

- 1) As fábricas da JBS exportam para mais de 150 países, como Estados Unidos, Alemanha e Japão. São anualmente auditadas por missões sanitárias internacionais e por clientes.
 - 2) A JBS é a companhia brasileira com mais certificações BRC (British Retail Consortium), principal referência global em qualidade na produção de proteína. Entre outras certificações, a empresa segue os padrões ISO 9001, de gestão de qualidade.
 - 3) Nos últimos dois anos, as unidades da JBS receberam 340 auditorias de qualidade e atuaram com o mesmo zelo para assegurar igual comprometimento de seus fornecedores.
 - 4) A JBS conta, no Brasil, com mais de 2 mil profissionais dedicados exclusivamente a garantir a qualidade dos seus produtos. Por ano, cerca de 70 mil funcionários passam por treinamento obrigatório nessa área.
 - 5) A JBS é a maior interessada no fortalecimento da inspeção sanitária no Brasil. Um sistema rigoroso de controle de qualidade dá ao setor credibilidade perante o consumidor e reforça as oportunidades de exportação.
 - 6) No despacho da Justiça Federal que deflagrou a operação, não há qualquer menção a irregularidades sanitárias ou à qualidade dos produtos da JBS e de suas marcas.
 - 7) Os lamentáveis casos citados na imprensa sobre produtos adulterados não envolvem nenhuma das marcas da JBS. Nenhuma planta da JBS foi interditada pelas autoridades.
 - 8) Nenhum dirigente ou executivo da empresa, ao contrário do publicado por alguns veículos, foi alvo de medidas judiciais na operação.
 - 9) Um funcionário da empresa na unidade de Lapa, no Paraná, foi citado na investigação. A JBS não compactua com qualquer desvio de conduta de seus funcionários e tomará todas as medidas cabíveis.
 - 10) A companhia está à disposição das autoridades competentes, clientes e consumidores para qualquer esclarecimento que se faça necessário.
- Por fim, a JBS reforça seu comprometimento com a segurança alimentar e com a qualidade de seus produtos e destaca seu compromisso histórico com o aprimoramento das práticas sanitárias no Brasil.

Fonte: Site JBS - 17/03/2017

Fonte: JBS, Site da JBS (2017).

Assim exposto, percebe-se que a organização se desvia do sentido de crise, ancorada na sua plataforma multimarcas. Ao enunciar sua posição do lugar de ‘companhia’ desloca o estado de crise para outras marcas diluindo o impacto sobre os produtos comercializados. Nesse tipo de crise, apontar dados que enaltecem as organizações são comuns: a *JBS* aciona recorrentemente essa prática, indicando sua solidez e importância no mercado nacional e internacional.

Através da observação demorada sobre os casos e como eles anunciam sua situação de crise, foi possível diagnosticar, através das marcas enunciadas, que há um encaminhamento comum na condução dos espaços de fala. As organizações falam através de si e para um outro sem identidade. A preocupação com a opinião pública advém do enrijecimento da imprensa

sobre o acontecimento, levando a organização para um processo de reação aos fatos dados. Reagir ao outro, sem ser propositivo, pode ser fatal para empresas em situação de crise. Dialogar pode ser o caminho. No próximo capítulo serão perseguidas as formas de interação das empresas estudadas nesta pesquisa e seus processos dialógicos.

4 A ESTRUTURA DIALÓGICA DAS CRISES

Uma situação de crise geralmente desestrutura a organização e exige dois movimentos em direção à saída: 1) a compreensão interna do evento; 2) a exposição/exibição do acontecimento. Nesse sentido, a crise adota como base a dialogicidade, ao conversar com ela mesma, com a organização e com os públicos. Bakhtin (1992 apud BARROS, 2005) considera o dialogismo o princípio constitutivo da linguagem e a condição do sentido do discurso e, portanto, faz significar que em sua estrutura a crise apresenta uma competência dialógica, contribuindo para seu enfrentamento. Através da linguagem a crise se constitui, se significa e ressignifica.

É essa natureza dialógica da crise que delimita o estabelecimento e o fim de diálogos. E, nesse sentido de iniciação ao processo de diálogo, é preciso saber que a organização precisa falar, mas não somente isso, ela também precisará dialogar, estabelecendo, ou não, uma interação explícita. Eco (1968, p.57)¹⁷ introduz a ideia de que “[...] operar um texto significa atuar segundo uma estratégia que inclui previsões dos movimentos do outro”. E, compreender este outro, quando se fala na natureza dialógica da crise, é de fundamental importância, pois o dialogismo implica também a fala de um outro.

Ao se tratar de interlocutores de um discurso, principalmente durante uma crise, precisa-se reconhecer os públicos internos como participantes com autoridade tanto para iniciar, quanto para participar deste diálogo. Na perspectiva de Bueno (2009, p. 141-142),

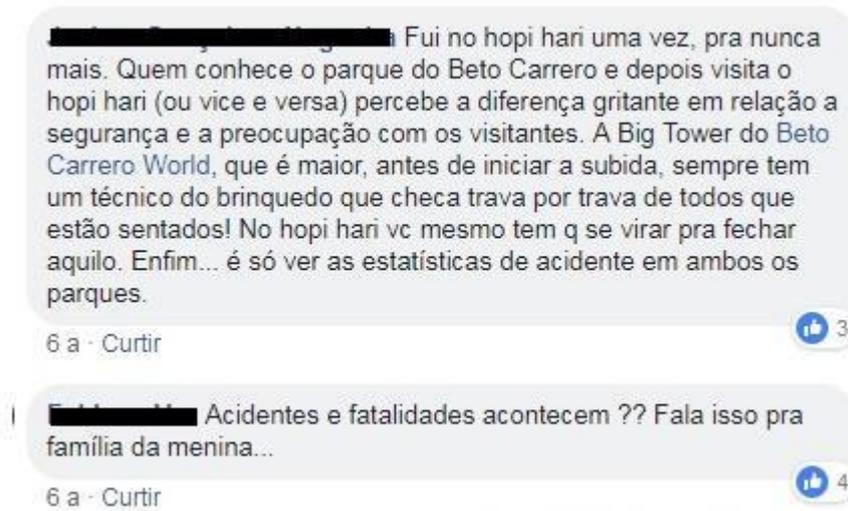
[a] crise tem no seu DNA, o vírus da desorganização, do pânico, do escândalo, e ele pode contaminar rapidamente todo o organismo. [...] A crise sempre deixa resíduos e, uma vez deflagrada, exigirá a atenção da empresa por muito tempo. Algumas deixam sequelas para toda a vida e a maioria costuma permanecer ativa mesmo depois do fogo debelado. Os públicos internos ainda podem contribuir para amenizar ou ampliar a crise, o que significa que eles devem ser vistos [...] como parceiro.

O pânico e a desorganização citados pressupõem o momento em que a organização fala qualquer coisa, sem precisão nas informações. A contaminação, referida pelo autor, se dá pelo próprio tempo da crise e pela capacidade de o acontecimento atravessar as pessoas. Já os resíduos retomam a ideia de memória da crise e de acontecimentos passado. Referem-se também à frequente retomada de casos anteriores, de natureza semelhante ou de comparações, que recordará sempre o caso para todas as pessoas. Uma crise jamais será apagada, apesar de poder ser esquecida por alguns, suas marcas sempre poderão ser revisitadas. E, sobre esse

¹⁷Apesar de não ser um autor no quadro Bakhtiniano, possui ideias que convergem com esse.

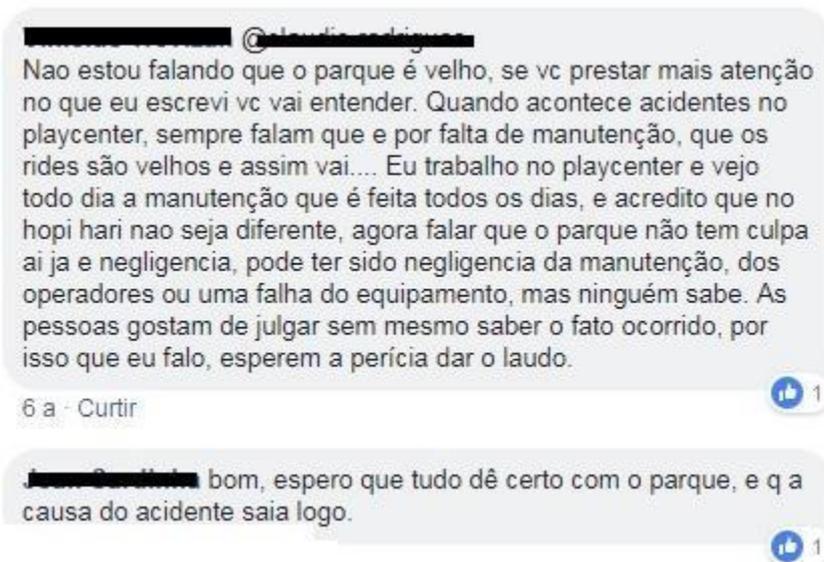
último aspecto, intitulado de “referência” (ROSA, 2001) pode-se conferir, nos recortes abaixo, como a situação mencionada aparece (figuras 20 e 21)

Figura 20 - Interlocutor do *Hopi Hari* (a)



Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

Figura 21 - Interlocutor do *Hopi Hari* (b)



Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

De acordo com os recortes é possível identificar a comparação que o interlocutor estabelece entre os dois parques, no que tange a segurança (figura20), e a relação estabelecida entre o ocorrido no *Hopi Hari* com os acidentes que ocorrem em outro parque (*O Playcenter*)

(figura 21). A retomada de acontecimentos antigos é, em geral, encontrada em matérias de veículos de massa, pois é comum, na construção jornalística, situações passadas serem contempladas na construção de um novo acontecimento.

Ainda recorrendo à citação de Bueno, o último aspecto que ele levanta são os públicos internos. A esses a estrutura dialógica da crise é a que mais cabe, pois eles possuem a capacidade de estar dentro e fora da organização de forma natural, contribuindo para formar uma opinião sobre a organização, naquele contexto, baseada em suas vivências. A vulnerabilidade desses sujeitos também é outro aspecto que faz eles serem compreendidos como parceiros. Portanto, tais sujeitos são merecedores de explicações advindas da empresa e não da mídia, pois participam de um processo de exposição explícito, relacionados à realidade da organização e, muitas vezes, seja por um processo voluntário ou forçado, precisam mostrar sua identidade.

A campanha *Ações humanitárias Samarco*¹⁸ – 12 vídeos de até três minutos, veiculados no *Youtube* e redes sociais da empresa – é um exemplo do supramencionado. Em tais vídeos, os colaboradores, num roteiro mais livre, falam sobre a sua atividade na empresa e a relação dela no atendimento às vítimas do acidente. No vídeo *É sempre bom olhar para todos os lados*¹⁹, veiculado na TV e internet a partir do dia 15 de fevereiro de 2016, a empresa coloca os vários colaboradores contando a narrativa do ocorrido. Nesse vídeo são trazidos elementos relacionados ao tempo de trabalho das pessoas na empresa, da comoção com o acidente, da missão em ajudar e contribuir para “minimizar os danos que a gente causou” (SAMARCO, 2016b, 0’35’). Assim, a organização coloca os colaboradores como protagonistas do evento negativo e humaniza o discurso da organização.

Da mesma forma, a campanha *Qualidade é prioridade*²⁰, da *JBS*, apresenta uma série de cinco vídeos, com colaboradores diferentes, veiculada em março de 2017, na TV e na internet. A *JBS* motiva os colaboradores a darem seus depoimentos sobre o processo de produção da empresa, que afirma ser “referência mundial em qualidade e segurança alimentar” (JBS S.A., 2017a, 0’02’). Os discursos dos colaboradores reforçam palavras como “qualidade”, “segurança”, “cuidado” e “orgulho”, proferidas por cada colaborador. Ao final, o vídeo conclui reforçando a ideia de que aquelas pessoas legitimam o discurso da empresa, ao enfatizar “se você conhece um deles, pergunte sobre qualidade, ele terá orgulho em

¹⁸SAMARCO S.A. *Ações humanitárias Samarco*. 2016a. 2’29’’. Disponível em: <https://youtu.be/I_Hp_h8RhZE>. Acesso em: 10 out. 2018

¹⁹SAMARCO S.A. *É sempre bom olhar para todos os lados*. 2016b. 1’. Disponível em: <<https://youtu.be/oaZYpRMr2C0>>. Acesso em: 10 out. 2018.

²⁰JBS S.A. *Qualidade é prioridade*. 2017a. 0’30’’. Disponível em: <<https://youtu.be/7w47VPWC9Kg>>. Acesso em: 10 out. 2018.

responder” (JBS S.A., 2017b, 0’44’’) ²¹, e encerra com “qualidade é a maior prioridade da JBS e de suas marcas” (JBS S.A., 2017a, 0’26’’), sendo que, imagetivamente, aparece em primeiro plano a marca *JBS* e em seguida as marcas *Friboi* e *Seara* que, por consequência, foram as mais impactadas durante a crise (figura 22).

Figura 22 -Vídeo *JBS*



Fonte: JBS, JBS S.A.: Qualidade é prioridade (2017b).

Considerando que as crises são dialógicas, os planejamentos de crise deveriam ser também. Isso exigiria que o processo de construção do plano de contingência de crise se comprometesse a estabelecer relações com todos os setores e pessoas da organização, no sentido de promover um plano acessível e exequível. Todavia, sabe-se que desde o princípio até a finalização dos planos de crise, os discursos que fundam o documento ficam restritos a um grupo seletivo da organização. Porém, normalmente, durante a eclosão de uma crise, esse mesmo grupo seletivo atribui a outros o exaustivo papel de gestão da situação. É nítido que há incongruências neste processo. O diálogo, assim, não deve ser compreendido como um monólogo compartilhado, pois pressupõe que dois ou mais interlocutores estejam no processo ao mesmo tempo.

²¹ SAMARCO. **JBS S.A.:** Qualidade é prioridade. 2017b. 1’00’’. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EeCtNpULjQA>>. Acesso em 10 out. 2018.

A comunicação não resolve o problema se a organização não atuar junto, em razão de, “[...] quando uma crise se abate sobre uma organização, ela transcende a comunicação” (FORNI, 2007, p. 199). E, ainda, sabe-se que

[...] você pode ter excelentes profissionais de comunicação, estratégia perfeita para neutralizar notícias negativas e até um bom relacionamento com a mídia. Mas se os fatos geradores da crise não forem conduzidos com eficiência, transparência, e profissionalismo, esse trabalho na comunicação não adianta (FORNI, 2007, p. 200).

Por isso, os esforços de comunicação da *Samarco S.A.*, que infundavelmente trabalha no sentido de reverter os impactos negativos da crise sobre sua imagem, parecem ser pouco positivos. Situação resultante devido ao atraso da execução das medidas cabíveis – na prática – em relação ao caso e do tardio atendimento que a *Samarco* prestou e, por consequência, ainda está prestando às vítimas. Do contrário, a *JBS S.A.* tomou as providências imediatas, como afastar os acusados da diretoria da empresa e iniciar programas de *compliance*. É, todavia, necessário reiterar que a natureza tipológica das crises é diferente, o que também tornaria uma comparação entre ambas um equívoco.

Por outro lado, ao analisar a crise do *Hopi Hari* e a da *Samarco Mineradora* encontra-se um fato em comum: a fatalidade. O fato de ambas terem tido mortes exige um esforço maior da organização no que tange a resolução do acontecido. Talvez esse seja o ponto que promulgou a crise, pois quando existem mortes, as vidas dos que restaram devem ser tratadas com mais preciosidade. Nesse aspecto, o parque pecou ao abrir para atendimento no dia do funeral da jovem de 14 anos. Do mesmo modo, de acordo com pesquisas bibliográficas, a *Samarco* negligenciou o atendimento humanitário às vítimas e seus familiares, confiando que a indenização em valor monetário – paga meses depois do ocorrido – pudesse ser o suficiente.

Os valores, durante uma crise, se invertem e, por isso, “[o] sentido do texto e a significação das palavras dependem da relação entre sujeitos, ou seja, constroem-se na produção e na interpretação dos textos” (BARROS, 2005, p. 29). O que falamos depende daquilo que os outros entenderão. Portanto, apenas discursos humanitários não bastam, as práticas organizacionais não podem estar tão descoladas dos discursos e precisam ser mais afáveis durante a crise. É provável que esse tenha sido e seja o fio condutor para a manutenção das crises nas organizações. Em um relato do executivo da *LATAM Airlines Brasil*²², que coordenou as operações durante a queda do Fokker-100²³, tira-se a seguinte lição: as pessoas primeiro, depois os processos.

²² Relato disponível no livro *A era do escândalo*, de Mário Rosa. ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração, 2003. p. 35-75.

²³ Acidente aéreo que matou 96 passageiros e tripulantes a bordo do Fokker 100 e mais três pessoas em solo próximo ao aeroporto de Congonhas em 1996.

Nesse ponto de vista, a alteração de presidências nas organizações também é um movimento comum durante o processo de crise, seja para sua contenção ou para a retomada no pós-crise. Tal prática é um movimento que pode sugerir, para os públicos – os quais subjetivamente relacionam a figura do sujeito atual com a situação vivida, negativamente –, que a transição para um novo sujeito supõe o fim daquela situação. Essa questão pode ser vista em todos os casos analisados, como, por exemplo, no *Hopi Hari* que, após o seu fechamento e recuperação judicial, a reabertura aconteceu sob nova diretoria e novo proprietário. O presidente José David Xavier permanece no cargo desde a reabertura do parque.

Dinâmica similar aconteceu na *JBS*, no qual José Batista Sobrinho, fundador da empresa, assumiu o controle do frigorífico, no lugar de seu filho Wesley Batista (preso), devendo permanecer no cargo até o final do mandato (em 2019). E, na *Samarco*, as reorganizações dos presidentes ainda acontecem. De Ricardo Vescovi, presidente em 2016 e porta-voz da organização durante o rompimento da barragem, do qual a organização aceitou seu pedido de afastamento (para dedicar-se a defesa pessoal relativa à responsabilização pelo acontecimento), para Roberto Carvalho, colocado na presidência meses depois do ocorrido. Atualmente, o presidente é outro e a tendência é que mude até a organização ser capaz de estabilizar-se e superar a crise que enfrenta.

Ao aprofundar a competência dialógica da crise retoma-se o relacionamento com a imprensa. Por meio disso retrata-se a forma como a organização dialoga com a mídia e quais foram seus lugares de fala na imprensa. Para isso, a *JBS S.A* adotou, como estratégia discursiva, as notas de imprensa e os comunicados. O objetivo era preservar e distanciar a imagem e a voz do presidente da organização, que no período estava sendo delator na investigação da *Lava-Jato* e interrogado judicialmente. Desse modo, a estratégia mais cabível à organização era estabelecer o diálogo com a imprensa, através de textos, mas isso não significa que não houve coletiva de imprensa, ou outro tipo de acionamento da imprensa, durante todo o período. A estratégia, entretanto, era preservar a imagem dos acusados e desvinculá-las, na medida do possível, da marca *JBS*.

A *Samarco*, no entanto, estabeleceu relacionamento com a imprensa através de coletivas de imprensa frequentes e audiências públicas, de forma que a visualidade e a oralidade estivessem presentes nas estratégias da organização. Já o *Hopi Hari* estabeleceu relação direta com os jornais de São Paulo, através de textos que expunham a situação. Contudo, durante o período da crise, não foram identificadas as estratégias para estabelecer o relacionamento com a mídia que partissem estrategicamente da organização, apenas alguns

relatos da diretoria da empresa para telejornais ou jornais que entravam em contato.

Entende-se, dos relatos expostos, as crises como estados de desarmonia da comunicação. É como se não houvesse entendimento em nenhum dos processos. Portanto, o organismo empresarial precisa estar alinhado para poder agir, juntamente com organismo psicossocial do cidadão. Dessa forma, reforça-se que os porta-vozes e os diretores das organizações, assim como toda a comunicação, precisam zelar pela unicidade do discurso mesmo quando polifônicos. De acordo com Barros (2005, p. 32, grifo da autora), o discurso “[...] não é individual, pois se constrói entre interlocutores, que também são seres sociais; e, mantém relações com outros discursos, ou seja, se constrói como um ‘diálogo entre discursos’”. Bueno (2009) coloca em questão o poder de expressar-se durante o período de descompasso entre quem sou eu e o que o outro espera que eu seja.

Há uma tendência de as pessoas esperarem movimentos que vão além da organização, e isso exige da instituição estratégias de diálogo para realmente dizer o que são em relação à ideia criada pelos públicos. A exemplo, não se pode esperar que a *Samarco Mineradora* seja ambientalmente correta, se em sua essência ele é uma exploradora de minérios. É em tal descompasso que as organizações devem atuar e, ao alinhar o que são e o que fazem, devem ser capazes de enunciar isso entre seus discursos. Portanto, é preciso que a organização esteja em sintonia e que o processo de entendimento do cenário de crise aconteça, pois do contrário o processo de comunicação diacrônico entre os setores das organizações é promotor do estado de crise.

4.1 O CONTEXTO E O COTEXTO DEMOCRÁTICO DA CRISE E SUAS INTERAÇÕES

A natureza dialógica pressupõe a construção do texto a partir do contexto e do cotexto. É possível entender os contextos através dos chamados ‘preconstruídos’ enunciados nos textos, assim como, nos recursos contextuais, ou nas pressuposições, os quais revelam e mobilizam marcas deixadas pelos enunciadores que falam no e através dos textos. Em ambientes organizacionais, que passam por situações de crise, é possível detectar também, traços situados ao redor do texto, ou seja, fragmentos textuais localizados antes, depois, ao lado etc., que compõem o sentido de leitura do texto. Esses são os cotextos.

Desse modo, deve-se considerar que os textos dialógicos que circulam durante os períodos de crise são oriundos de contextos distintos, mas estão contidos em um mesmo cotexto, que independe do porte da empresa (grande ou pequena) ou da propriedade de capital (pública ou privada, nacional ou multinacional), e irão provocar ondas de instabilidade

desencadeando processos de tensão que ocasionam crises.

“A crise é democrática” ao expressar a possibilidade de acometer a todos, corroborando com a ideia desenvolvida por Bueno (2009, p. 138). Toda a empresa deve pressupor ser passível de erros, seja por falha técnica ou humana. Portanto, ela deve se preparar para falar com o outro acerca disso. O que circunda esse contexto são as estratégias que serão utilizadas, ou seja, é preciso perguntar-se: como dialogar?; o que responder?; defender-se, justificar ou não contrargumentar?

Estabelecido o diálogo, a questão suscitada é: qual o tempo que se tem para o diálogo durante uma crise? É difícil afirmar o momento certo de parar, pois isso depende do contexto, da natureza da crise e das diretrizes de comunicação adotadas pela organização. Porém, ao realizar a análise dos casos, nota-se que a exaustão do diálogo é a atividade proposta e coordenada pela organização. De certa forma, com isso, ela impõe seu lugar de fala (poder) e, arbitrariamente, opta por não dar sequência ou iniciar o debate, mesmo que outros continuem. Essas características discursivas são muito mais comuns em textos escritos, nos quais as palavras e a ação arrebatam os discursos. Todavia, Souza e Silva (2005, p. 172) pontuam como o “[...] objeto do sentido é inesgotável, quando ele se torna tema, permite que o enunciado receba um acabamento relativo, em condições determinadas” e, dessa forma, permite que seja retomado ou continuado por outros. Assim, entra em voga o “propósito discursivo”, que é o “querer dizer” do locutor, manifestado tanto em uma resposta monossilábica, quanto em grandes obras. Essa resposta funciona como determinante da fronteira discursiva.

Reconhece-se que empresas que passam por crises como a da *Samarco S.A.*, por exemplo, utilizam como marca para indicar a exaustividade do tema o redirecionamento do assunto para algum *link*. Segundo Souza e Silva (2005), o corte recorrente durante a crise experimentada pela *Samarco*, quando efetuado nos/a partir dos interlocutores, configura uma “heterointerrupção”, organizadora e controladora das atividades dos demais interlocutores. Assim como a organização expressa autonomia sobre a enunciação, ela também é subordinada em relação às retomadas – por meio dos comentários – que outros sujeitos podem realizar. Isso pode ser visto na figura abaixo (figura 23), em que a organização é questionada e opta por dar sequência ao diálogo, tentando exauri-lo, por meio de um *link* com acesso ao *site*.

Figura 23 - Interação *Samarco*

Maykon Clemente ALGUÉM FOI PRESO, CASO NEGATIVO, POR QUE AINDA NÃO? 6

Curtir · Responder · 1 a

Samarco Mineração Boa tarde Maykon, Conforme explicado no [esclarecimento](#), o processo criminal foi temporariamente suspenso enquanto questões são avaliadas. Importante esclarecer que essa decisão não trata de absolvição, uma vez que ainda não houve julgamento. Estamos à disposição para dúvidas.

Curtir · Responder · 1 a

Maykon Clemente As famílias já estão cumprindo suas sentenças? O rio doce existe? Como vocês se sentem sendo protagonista do pior desastre ambiental anunciado do Brasil? Conseguem dormir? 1

Curtir · Responder · 1 a

Samarco Mineração Maykon, sentimos profundamente pelas perdas causadas em função do rompimento da barragem de Fundão. Reconhecemos a nossa responsabilidade e reforçamos nosso pedido de desculpas. Logo após o rompimento, nos concentramos nas ações emergenciais, como o reassentamento das famílias desabrigadas e em colaborar com a justiça. Conforme explicado no [esclarecimento](#), para assumir todos os programas de reparação com dedicação e independência, foi criada a Fundação Renova, da qual somos mantenedores. Atualmente, ela conduz mais de 40 programas em frentes socioeconômicas e socioambientais, inclusive o trabalho de recuperação de nascentes do Rio Doce. A Fundação publicou uma matéria completa sobre o assunto ontem, que você pode ler aqui: <http://www.fundacaorenova.org/noticia/onde-o-rio-doce-nasce/>



FUNDAÇAORENOVA.ORG
**Onde o Rio Doce nasce |
Fundação Renova**

Curtir · Responder · 1 a 3

Maykon Clemente Ah tá. Kkkkkkkkk e compra a consciência das pessoas. Opinião e caráter 2

Curtir · Responder · 1 a

Maykon Clemente Em país de cafajestes alguém vai preso se não for preto/pobre?

Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2017).

Nesse entendimento, “o encadeamento” dos enunciados é capaz de caracterizar as

restrições atribuídas àqueles discursos, no sentido de compreender a finalização daquela ideia, ao passo que também faz emergir diferentes vozes. Souza e Silva, orientadas pelas leituras de Alexandrescu (1976), comentam, em relação a uma dessas diferentes vozes, a existência da “representação organizacional”, geralmente adotada pelo locutor, quando utiliza enunciados baseados em “crer”, que neutralizam o dizer imperativo por um “nós vamos fazer”, indicando, entretanto, que há algo a ser feito (SOUZA E SILVA, 2005 p. 174). Essa representação organizacional trazida pelas autoras é facilmente identificada em enunciados característicos dos modos de dizer, como, por exemplo: “a Samarco atualizará constantemente as informações”, “será realizado um replanejamento” visualizados nas figuras 24 e 25.

Figura 24 - Comunicado da Samarco

Samarco Mineração
11 de novembro de 2015 · 🌐

Comunicado conjunto dos CEO's Vale e BHP Billiton:

Em conjunto com Peter Poppinga, diretor-executivo de Ferrosos da Vale, e Jimmy Wilson, presidente de Minério de Ferro da BHP Billiton, estivemos esta manhã no local da mina da Samarco com o seu diretor-presidente, Ricardo Vescovi, e com líderes comunitários da região.

Nossa prioridade no momento é entender a extensão das consequências do rompimento das barragens e como podemos providenciar apoio adicional.

Visitamos o complexo de barragens, incluindo o local da barragem rompida do Fundão, da também atingida barragem de Santarém, e da barragem de Germano, que está sendo monitorada de perto pela Samarco.

Também nos encontramos com as equipes de emergência da Samarco e com autoridades civis que vêm trabalhando incansavelmente para retirar os moradores do local e na busca por desaparecidos.

Em nome de todos os empregados da Vale e da BHP Billiton oferecemos nossa solidariedade aos parentes e amigos dos que faleceram em decorrência desse acidente. Estamos profundamente preocupados com o bem-estar dos empregados e dos membros da comunidade local que ainda estão desaparecidos. Nossos pensamentos estão com vocês neste momento de tristeza.

Fomos afetados pela devastação em Bento Rodrigues e nos arredores. Não podemos reconstruir as vidas das famílias que perderam seus entes queridos, mas redobramos nosso compromisso com a Samarco em apoiar seus esforços de resposta. Como uma ação imediata, a Vale e a BHP Billiton se comprometem a apoiar a Samarco a criar um fundo de emergência para trabalhos de reconstrução e para ajudar as famílias e comunidades afetadas. É nossa intenção trabalhar com as autoridades para fazer este fundo funcionar o mais breve possível.

A Vale e a BHP Billiton mantêm neste momento especialistas em saúde, segurança, meio ambiente e geotecnia apoiando as ações da Samarco no local. Também estamos discutindo com a Samarco e as autoridades o apoio adicional que podemos providenciar.

As investigações estão em andamento e a Samarco atualizará constantemente as informações sobre os esforços de resposta e as operações no local.

Continuação

Mais uma vez, com acionistas da Samarco, gostaríamos de oferecer nossa solidariedade e nossas preces para a população de Minas Gerais e Espírito Santo.

Murilo Ferreira
Diretor-presidente, Vale

Andrew Mackenzie
Chief Executive Officer, BHP Billiton

SAMARCO INFORMA

SAMARCO
RESPONSABILIDADE COM ENVOLVIMENTO

👍 535 💬 157 comentários 189 compartilhamentos

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

Fonte: Facebook Samarco - 16:11

Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2015).

Figura 25 - Nota oficial da *Samarco*



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2015).

Na *JBS S.A.*, durante o estado de crise, são utilizados modalizadores discursivos, sempre em tempo presente. Assim como nas notas emitidas pelo *Hopi Hari*, não são encontradas expressões de futuro verbal. Portanto, as duas instituições deslocam a organização discursiva para enunciados marcados na operação do saber

[...] trata-se de verdades que não podem ou não devem ser contestadas [...] as vozes que ecoam nesses enunciados têm uma função de contextualização muito importante nas interações [...] o coordenador pode indicar como o alocutário deve interpretar aquele que ele diz (SOUZA E SILVA, 2005, p. 174-175).

E, não há dúvida que as intenções aplicadas na construção destes discursos corroboram para a

manutenção da crise. Ao sugerir a realização de algo, a organização não encerra o processo, ela o continua.

Ao falar sobre “o eu que se realiza no nós”, referindo-se a questão do dialógico e do dialético como instâncias que se aproximam, mas não se fundem, Brait (2005) reitera a importância da construção polifônica dos discursos durante as crises. Isso é produto das relações que se estabelecem entre a organização e os públicos, sendo esse último não uma única voz, mas uma voz assíncrona, que pode ora vir de dentro da organização e ora de fora, relacionado diretamente à “interdiscursividade” do processo de linguagem (BRAIT, 2005, p. 94). Observa-se, então, que as produções textuais, em períodos de crise, exigem das organizações a adoção de uma postura dialógica e que considere os elementos contextuais e cotextuais como parte determinante nos seus modos de interagir. A emergência das estratégias de comunicação precisa considerar que os textos são moventes e ultrapassam o espaço do dito: numa situação de crise tudo o que é produzido pela organização passará a interagir com sujeitos com diferentes níveis de percepção do fato.

4.2 MODOS DE INTERAGIR: O DIÁLOGO NA CRISE

Durante as crises, além da forma como as empresas devem anunciar essa situação à sociedade, elas também precisam caminhar entre o dizer e o não-dizer. Assim, a “[...] linguagem incorpora o conceito de enunciação enquanto interação” (BRAIT, 2005, p. 91) e configura a interação como realidade fundamental da linguagem. O dizer, por sua vez, pressupõe dois movimentos, o de interagir com o público de forma pública, durante o acontecimento, e o de silenciar, tendo em vista que sempre se diz a partir do silêncio, conforme Orlandi (2007, p. 23). O silêncio sempre irá significar, destarte, o não-dizer, segundo a mesma autora, nos indica que “uma palavra apaga necessariamente as ‘outras’ palavras” (ORLANDI, 2007, p. 24, grifo da autora), promulgando, assim, uma escolha entre as práticas discursivas adotadas.

A interação consiste em interpelar e estabelecer relações com o receptor. Tendo em vista o pressuposto da excelência da comunicação simétrica de duas vias, reitera-se esse tipo de atuação em meio às crises, como modo característico do tipo de crise vivida. Nesse sentido, e em relação aos casos analisados, o processo de interação ocorre por meio do comentário e de coletivas de imprensa. O primeiro, segundo Foucault (1971) retoma o discurso, repetindo o que já foi dito, mas, principalmente, diz aquilo que jamais é dito. Já o último é um procedimento que permite o diálogo direto e verbal entre interlocutores, exigindo

formas de organização próprias.

É por essa característica de aparição dos enunciados de crise, nos discursos suscitados pelos comentários dos públicos da companhia, que a *Samarco S.A.* adotou como estratégia comunicativa o diálogo, propondo-se a relacionar-se com outros interlocutores. Durante a crise, a empresa estabeleceu, através do Facebook, rede social que permite a troca de informações e a criação de diálogo, padrões de retorno aos usuários. Em uma situação de diálogo, buscou aproximar-se do usuário, marcando o texto, muitas vezes, com o apelido do interlocutor (figura 26) e, em outros, apenas com o nome. Trata-se de direcionar a resposta a uma pessoa determinada, mas de maneira que essa resposta não fique privada apenas ao interlocutor em questão.

Figura 26 - Interação *Samarco* (a)



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2015).

Em relação à estrutura do texto dos comentários da *Samarco S.A.*, pode-se observar que: a) as respostas sempre são marcadas por uma saudação inicial (oi); b) a estrutura de respostas assume roteiros similares. No tocante aos primeiros *posts* analisados, confere-se que a companhia não afirma as causas do evento, mas pontua que a situação ainda está em análise, por isso seu posicionamento é generalista, pois: a) responde ao questionamento, e para isso

utiliza-se do modo de organização argumentativo; b) converte o usuário, por meio de um *link*, para uma matéria específica do *site*, espaço em que será possível encontrar mais informações.

O modo de organização argumentativa utilizado pela companhia tenta transmitir ao interlocutor uma explicação, com o propósito de persuadi-lo e modificar seu comportamento. É possível observar que a empresa não adota como premissa para a interação a existência de comentários com perguntas, mas também não fixa algum critério para *feedback*. É possível deduzir, com vistas na atividade da empresa na rede social, que ela opta por responder os internautas que de alguma forma questionam a conduta da empresa baseados em adjetivações negativas.

Conforme pode ser observado na (figura 27), a *Samarco S.A.* utiliza como princípios da organização do discurso o modo descritivo, relatando como ocorrem todos os processos, e o modo argumentativo, já que enuncia duas vezes, com períodos textuais exatamente iguais e para a mesma interlocutora, a sua resposta com vistas a defender sua tese. O sujeito falante (*Samarco S.A.*) ao fazer uso de expressões como “a Samarco”, “as barragens da Samarco”, “pela empresa”, para organizar a matéria linguística de seus comentários, se apaga no seu ato de enunciação, devido a utilização da 3ª pessoa do singular.

Figura 27 - Interação *Samarco* (b)

Mais 2 barragens poderão romper, de Germano e Santarém, ou seja, a ignorância da Samarco ainda não tem fim. <http://g1.globo.com/.../samarco-tera-que-fazer-plano-em-...>

Pois é Nadia, temos um professor Pasquale ou um alienado aqui. A pessoa agride a outra quando está perdendo a discussão. A pior ignorância é vc ser brasileiro e não defender o seu país. Obviamente existem pessoas que ainda trabalham e dependem da ... Ver mais

Samarco Mineração Olá, Patricia. As estruturas de barragem e de diques encontram-se estáveis. Com o auxílio de câmeras, telões, drones e radares, inspeções de campo, uma equipe composta por 35 pessoas acompanha, durante 24 horas, a situação das barragens de Santarém e G... Ver mais

SAMARCO.COM
Samarco -

Prevenção: Que tal fazer calculos, simulações numéricas do cenário de rompimento de barragens. Veja meus exemplos: <https://www.youtube.com/watch?v=iKsbT3pt2YA> https://www.youtube.com/watch?v=_Kq0Po2i5qY... Ver mais

YOUTUBE.COM
Simulação Ruptura de Barragem

Alguém defendendo a samarco é bizarro. A catástrofe está aí pra esfregar na cara de todos o quanto esse empresa é nefasta.

Os fatos sobrepõe a opinião e aos interesses de alguns.

Nadia eu, nesse caso, prefiro defender a nossa nação e o meio ambiente. Cada um escolhe a quem defender.

#Samarco olha a contradição!!! Aqui responde à mim que as barragens estão estáveis e para a mídia que estão sob risco. Se nem sabem qual é a real situação que a sua empresa se encontra, infelizmente resta concluir que mais desastres estão por vir.

Samarco Mineração Oi, Patricia. Sobre a barragem de Germano, informamos que as estruturas de barragem e de diques encontram-se estáveis. Tais estruturas estão sendo monitoradas em tempo real por meio de radares e inspeções diárias são realizadas pela equipe técnica da empresa. Além disso, estão sendo utilizados drones, escaneamento a laser e a instrumentação geotécnica existente para a avaliação técnica, sendo que para a barragem de Germano, as leituras são automatizadas com aquisição de dados online. A sala de monitoramento instalada dentro da Unidade de Germano, em Mariana, recebeu novos equipamentos para aprimorar a inspeção das estruturas e diques das barragens. Os novos equipamentos fazem parte do plano emergencial feito pela empresa que, mesmo antes do acidente, já seguia todas as medidas exigidas pela legislação. Com o auxílio de câmeras, telões, drones e radares, inspeções de campo, uma equipe composta por 35 pessoas acompanha, durante 24 horas, a situação das barragens de Santarém e Germano. Além disso, foi instalado um posto de monitoramento visual, que também opera 24 horas. Caminhonetes foram equipadas com sirenes hábeis a percorrerem todas as comunicações. A população já foi instruída sobre o ponto de encontro. Além disso, foram instaladas sirenes em pontos fixos, que também serão acionadas caso seja necessário. Essas medidas foram adotadas preventivamente pela empresa.

Estáveis?????

Escreva uma resposta...

Fonte: Facebook Samarco 28/11/2015 21:30

<https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/photos/a.1669613553255460/1683049445245204/?type=3&theater>

Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2015).

Em alguns comentários, conforme ilustra a figura 28, a empresa subverte o padrão adotado, quando ao final do texto, utiliza o pronome “nós”, mesmo que ocultado, para estabelecer diálogo com o interlocutor. Ainda adota comportamento “alocutivo”, quando, com o seu dizer, impõe um comportamento ao interlocutor. Também assume a posição de sujeito falante ao admitir aquele enunciado ao locutor, evidenciado pela expressão “em nosso site”. As diferenças de procedimentos linguísticos mencionadas podem ser observadas temporalmente, pois nos comentários analisados, para além do ano do evento, a utilização de expressões que aproximam a organização dos públicos e a humanizam são melhores aplicados.

Figura 28 - Interação *Samarco* (c)



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2016).

A figura 29 exhibe a utilização da 1ª pessoa do plural em “reconhecemos”, “sentimos”, “nosso pedido”, “nos concentramos” entre outras que firmam a figura do locutor em um processo elocutivo. Segundo Charaudeau (2010, p.83) esse procedimento evidencia o ponto de vista do sujeito falante sem que o interlocutor seja implicado nessa situação.

Figura 29 - Comentário *Samarco*

— **Samarco Mineração** Maykon, **sentimos** profundamente pelas perdas causadas em função do rompimento da barragem de Fundão. **Reconhecemos** a nossa responsabilidade e **reforçamos** nosso pedido de desculpas. Logo após o rompimento, nos concentramos nas ações emergenciais, como o reassentamento das famílias desabrigadas e em colaborar com a justiça. Conforme explicado no esclarecimento, para assumir todos os programas de reparação com dedicação e independência, foi criada a Fundação Renova, da qual somos mantenedores. Atualmente, ela conduz mais de 40 programas em frentes socioeconômicas e socioambientais, inclusive o trabalho de recuperação de nascentes do Rio Doce. A Fundação publicou uma matéria completa sobre o assunto ontem, que você pode ler aqui: <http://www.fundacaorenova.org/noticia/onde-o-rio-doce-nasce/>

 **FUNDACAORENOVA.ORG**
Onde o Rio Doce nasce |
Fundação Renova

Curtir · Responder · 1 a   3

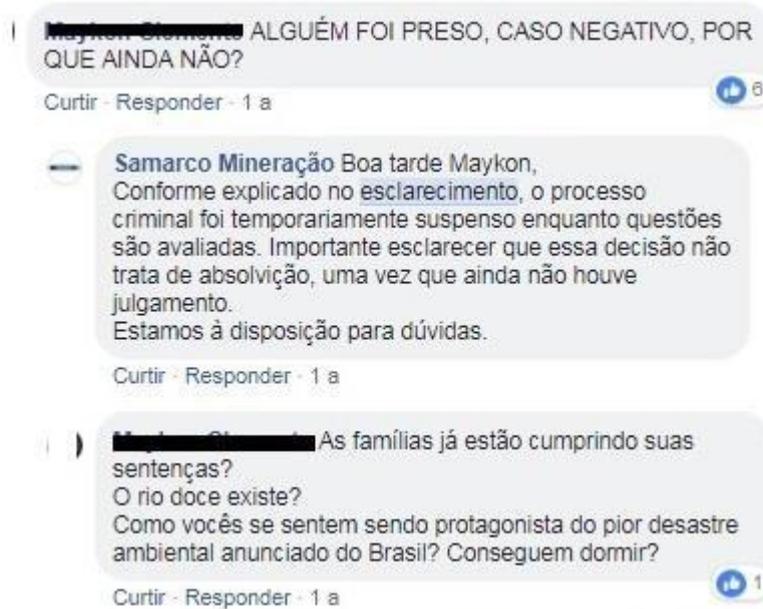
↳ **Neelson Clemente** Ah tá. Kkkkkkkkk e compra a consciência das pessoas. Opinião e caráter   2

↳ **[Redacted]** Em país de cafajestes alguém vai preso se não for preto/pobre?

Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco Mineradora (2017)

O aspecto da subjetividade trazido por Rosa (2001), em relação às crises ambientais, caracteriza muito bem o que é observado nos comentários dos interlocutores (figura 30) (sem entrar no mérito da localização destes), carregados com expressões (“como se sentem” e “maior desastre anunciado”) que sugerem uma dimensão nacional ao caso que, de certa forma, foi local. Ainda, a companhia explicita as marcas enunciativas que configuram os gêneros textuais, reiterando aos interlocutores, através de “conforme explicado no esclarecimento”, seu movimento no sentido de expressar sua função informativa e antecipada.

Figura 30 - Interlocutores *Samarco*



Fonte: Samarco, Página do Facebook da Samarco mineradora (2017).

Em contrapartida, toda a forma de falar é assumir uma posição e carregar de sentido os discursos, mas não-dizer também mostra que “[...]há um processo de produção de sentidos silenciados que nos faz entender uma dimensão do não-dito absolutamente distinta da que se tem instalado sob a rubrica do ‘implícito’” (ORLANDI, 2007, p. 12, grifo da autora). Dessa forma, a opção da *JBS S.A.* e do *Hopi Hari* pelo silêncio implica diversos significados, mas jamais deve ser considerada como a ausência de uma posição, pois, por si só, o silêncio já ocupa uma posição, ele é um “[...] elemento constitutivo do sentido” (ORLANI, 2007, p.39). Mesmo àqueles que não respondem, interagem, o fenômeno da interação se dá, a partir da perspectiva em que se permite a construção de um diálogo. Assim sendo, seguir com ele ou não é o que significa e posiciona a organização em determinado contexto. O fato de ela silenciar produz sentido tanto quanto se falasse. É comum que, em situações de cercamento e de tensão, o silenciamento de uma produção de sentido seja muito maior.

A companhia *JBS S.A* não possui uma página no Facebook própria, ela mantém contato e interage com os públicos através de outras marcas de seu controle. Em relação ao episódio da crise, que ressignificou a imagem e reputação da organização, a empresa anunciou a crise através da *fanpage* da *Friboi*, uma das marcas mais afetadas com as irregularidades postas sob responsabilidade de sua controladora. Dessa forma, ao analisar o *post* da *Friboi* (figura 31), em busca de marcas de interação, observa-se que a empresa não responde os

comentários dos interlocutores, os quais ficaram sozinhos na conversa. Em outras publicações, não relacionadas à crise, a empresa responde os comentários, realizando trabalho similar ao analisado na *Samarco*.

Figura 31 - Comentários *JBS*

Friboi
11 de outubro de 2013

NOTA DE ESCLARECIMENTO:

Em relação à suspensão das importações de carne produzida no Brasil pelo governo russo, a JBS proprietária das marcas Friboi, Swift, Swift Maturatta, Swift Orgânico, Swift Angus, entre outras, informa que as autoridades daquele país constataram, após todas as averiguações realizadas em suas unidades produtivas, a ausência de qualquer indício ou resquícios de substâncias impróprias ou não permitidas nos produtos comercializados pela empresa.

Como resultado das inspeções, a JBS esclarece que a Rússia já retirou o embargo a quatro plantas, localizadas em Mozarlândia (GO), Lins (SP), Campo Grande (MS) e Barra do Garças (MT).

A JBS continua a demonstrar e comprovar, mais uma vez, sua adequação e rigoroso cumprimento às normas estabelecidas pela Rússia e demais países importadores no que tange ao controle de qualidade de seus produtos.

Nesse sentido, a empresa está em tratativas e confiante de que obterá a liberação das importações russas da carne produzida em outras duas plantas, sem ocasionar prejuízos ou interrupção da produção.

Continuamos a disposição para demais esclarecimentos.

158
15 comentários 42 compartilhamentos

Curtir Comentar Compartilhar

Todos os comentários

Escreva um comentário...

[Comentário] Ou as autoridades fitossanitárias nacionais são frágeis ou as da Rússia são muito agressivas. Não pode haver duas verdades.
Curtir · Responder · 4 a

[Comentário] Brasileiros gostam do que vem de fora, não dá valor aos seus próprios produtos, ainda ficam boicotando e lascando com as empresas brasileiras. Burros, brasileiros são burros. Imaginem quantos pais de família trabalham na FRIBOI, o Brasil tá em crise e ainda ficam defamando a empresa... Ver mais
Curtir · Responder · 1 a

[Comentário] Mesmo com tumor permitiram?
Curtir · Responder · 4 a

[Comentário] Não vejo tanta qualidade assim não, comprei uma Picanha que parecia coxão duro de tão dura e o retorno do Sac foi péssimo, essa marca se queima a cada dia e esse comercial insuportável com o Tony Ramos, péssimo gosto!
Curtir · Responder · 4 a · Editado

[Comentário] Realmente quem compra friboi leva junto uma ótima qualidade pode confiar eu tenho prova disso.
Curtir · Responder · 4 a

[Comentário] Marlet Mirian Pantaleão, não assista mais TV, não entre mais em internet, não coma mais carne, pois nos como qualquer outro frigorífico alimentamos o mundo. Não quer mais receber anúncio... Morra
Curtir · Responder · 4 a

[Comentário] Eu Ivanil trabalho na jbs Cuiabá ... carne é bem espicinada é desossada com qualidade e na temperatura adequada, o produto é expedida desde o curral até câmara de congelamento. Eu sei o quanto elas preocupam...

Fonte: Friboi, Página do Facebook da Friboi (2013).

De acordo com Foucault, em *A Ordem do Discurso* (2009), o comentário surge a partir da repetição. Ele é o resultado de marcas do discurso primário, que renasce em outros discursos e, desse modo, “[...] ele permite a construção infundável de novos enunciados e tem a função de dizer o que estava silenciado nos outros discursos” (FOUCAULT, 2009, p 25), adicionando novas ideias aos discursos anteriores. Por assim dizer, a opção da *JBS S.A.*, e da mesma forma do *Hopi Hari*, por silenciar vem no sentido de “pôr em silêncio”, primeira característica proposta por Orlandi em seu livro *As Formas do Silêncio* (2007). A adesão pelo

apagamento das ideias da crise e, por consequência, de novos discursos que retomam os acontecimentos, expressa-se na utilização do silêncio. “[É] o silêncio significativo” (ORLANDI, 2007, p. 23), aquele capaz de produzir sentidos para cada interlocutor e, com efeito, mostrou-se mais eficiente no trabalho de ‘aquietar’ os sujeitos.

O parque *Hopi Hari* teve, como objeto de análise para este capítulo, seis notas e comunicados, divulgados no Facebook. De todas as notas, a organização não apresentou qualquer retorno aos usuários que comentaram nos *posts*. No dia 24 de fevereiro de 2012, na primeira nota publicada falando sobre o acidente, a publicação obteve 337 comentários, mas nenhum deles é do *Hopi Hari*. Todavia, a partir dos recortes, é possível ver nos comentários, de outras publicações sobre a crise (figura 32), as pessoas questionando a confiabilidade e a segurança do parque, colocando-o em uma questão de credibilidade.

Figura 32 - Comentários *Hopi Hari*

The image shows a screenshot of a Facebook page for Hopi Hari. On the left, there are several comments from users, some of which are highlighted with red boxes. On the right, there is a post from Hopi Hari dated February 25, 2012, with 510 likes, 664 comments, and 78 shares. The post is titled 'Comunicado' and discusses the park's reopening and safety measures.

Comments (Left):

- 6 a - Curtir (3)
- 6 a - Curtir (2)
- 6 a - Curtir (7)
- 6 a - Curtir (2)
- 6 a - Curtir (4)

Post (Right):

Hopi Hari
25 de fevereiro de 2012 · 🌐

Comunicado

Hopi Hari mantém neste sábado, 25 de fevereiro de 2012, sua abertura regular, atendendo aos visitantes que, como em todos os finais de semana, se programam com antecedência para vir ao parque.

A empresa possui profissionais habilitados e com o devido reconhecimento do CREA para realização de um extenso programa de manutenção, que faz parte de seu padrão de segurança. O CREA também realiza visitas técnicas periódicas no parque.

Reafirmamos nosso compromisso com a segurança de todos os visitantes, com a assistência aos familiares da vítima e a cooperação absoluta com os órgãos responsáveis pela apuração das causas do acidente.

510 664 comentários 78 compartilhamentos

6 a - Curtir 6 a - Curtir

Fonte: Facebook Hopi Hari 27/11/2012

Fonte: Hopi Hari, Página do Facebook do Hopi Hari (2012).

É pelos modos de interação que a organização passa pelo questionamento e pelo diálogo. Quando há recusa em falar, a estratégia do silenciamento é posta em prática. Assim, é possível que terceiros falem e questionem, mas não sejam respondidos. Essa falta de dizer, no entanto, não deve ser entendida como algo faltante, como um complemento da fala que não se fez, pois, de acordo com Orlandi (2007) o silêncio tem uma função significativa.

A partir disso, interpreta-se que o silêncio da *JBS* e do *Hopi Hari* produziu um efeito de normalidade, mas não de saciedade aos públicos, apresentando-se mais eficiente que a ideia de diálogo proposta pela *Samarco*. Entretanto, questiona-se se há uma estratégia de silenciamento real ou, na verdade, um pseudo-silenciamento, que apaga a crise do campo visível da organização e de seus públicos, mas ainda continua por assombrar sua reputação.

Ao pôr-se em silêncio, *JBS* e *Hopi Hari* reduziram a amplitude do evento negativo apenas para suas vozes. Desse modo, considera-se o silêncio sob dois olhares das formações discursivas, em que um é polissêmico, sugerindo a ideia de algo a dizer, e outro, que sugere o já dito (ORLANDI, 2007, p. 91). Portanto, sob esses dois prismas é que as organizações se colocam, mesmo que no processo de interação, como as únicas locutoras, ignorando o comportamento daqueles que se dispuseram a dialogar, pois podem, ou já ter dito, em outras circunstâncias, ou preferem ficar por dizer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o percurso investigativo, pelo qual se propôs compreender os movimentos de anunciabilidade e de interação das organizações durante situações de crise, nota-se que o entendimento do conceito de crise é primordial para a formação da consciência do ‘estado de crise’ de uma organização. É só quando ela percebe o tipo de cenário em que está inserida, que reorganizará suas ações relativas a agir e comunicar, produzindo, por consequências efeitos de sentidos.

No decorrer dos capítulos foram descritas as diferentes formas de entendimento aptas a conceituar uma crise. Compreendeu-se, então, crise como um evento que provoca devastação tangível e intangível para as organizações. Assim, a partir de uma análise discursiva de dois conjuntos de textos possíveis – o primeiro formado por um conjunto de vozes que anunciam a crise e o segundo pelo conjunto de vozes que dialogam durante a crise – torna-se possível afirmar que o processo de percepção da crise se dá através dos textos enunciados.

Desse modo, através da análise dos processos discursivos configurados pelas organizações em estado de crise, foi possível analisar que as situações de crise, descritas ao longo desta pesquisa, se entrelaçam com as definições propostas pelos autores utilizados, bem como, com os fatores esclarecidos no capítulo inicial. Podem ser visualizadas, no quadro 3, como as características de crise se entrecruzam com as estratégias discursivas utilizadas na prática pelas organizações estudadas.

Quadro 3 – Entrecruzamento das características das crises estudadas com as práticas discursivas das organizações

(continua)

TIPOS	CASOS	DURAÇÃO	GRUPOS	COMPORTAMENTOS ENUNCIATIVOS	COMPORTAMENTOS INTERATIVOS	CONFIGURAÇÃO VERBAL
CRISES DE REPUTAÇÃO	HOPI HARI	Crônicas	Falha Administrativa	Notas de esclarecimento, Comunicado	Silenciamento	- Alternância de sujeitos falantes (3ª pess. do singular e 1ª pess. plural) - Predominância da 3ª pess. do singular - Afastamento do sujeito falante

Quadro 3 – Entrecruzamento das características das crises estudadas com as práticas discursivas das organizações

(conclusão)

TIPOS	CASOS	DURAÇÃO	GRUPOS	COMPORTAMENTOS ENUNCIATIVOS	COMPORTAMENTOS INTERATIVOS	CONFIGURAÇÃO VERBAL
CRISES FÍSICAS (desastres ambientais)	SAMARCO	Ciclotímicas	Mundo Físico	Esclarecimento Comunicado	Diálogo (argumentação)	- Alternância de sujeitos falantes (3ª pess. do singular e 1ª pess. plural) - Predominância enunciativa da 3ª pess. do singular - Polifonia interativa - Acabamento enunciativo por <i>links</i>
CRISES DE ATOS CRIMINOSOS	JBS	Crônicas	Clima Humano	Nota de esclarecimento	Silenciamento	- Alternância de sujeitos falantes (3ª pess. do singular e 1ª pess. plural) - Predominância da 3ª pess. do singular - Afastamento do sujeito falante - Reforço de adjetivos

Fonte: a autora.

A partir desse quadro é possível compreender que cada organização utilizou marcas próprias para estabelecer o reconhecimento simbólico do estado de crise. No entanto, estas marcas passam a tomar configurações muito semelhantes quando visualizados os aspectos que formam determinadas crises. Ao partir das definições bibliográficas estudadas, as crises são anunciadas por conjuntos de textos, principalmente, escritos quando sua natureza está relacionada à gestão administrativa, como é o caso do *Parque Hopi Hari* e da *JBS*. Já em crises com características de perda física, como é o caso da *Samarco*, apresentam-se comportamentos enunciativos sob diferentes formatos, tais como: esclarecimentos e comunicados, tanto orais quanto escritos. Essa característica pode ser apontada como típica em crises de ordem ambiental, principalmente quando envolvem vítimas, devido à necessidade de aproximação que a organização tende a querer estabelecer com os públicos. Nesse aspecto, é possível observar que dos cases estudados, o principal movimento da *Samarco Mineradora* foi estabelecer o diálogo com os públicos.

Assim, para cada tipo discursivo são concebidos enunciados e vozes específicas, sendo que uma característica predominante, observada nas notas e comunicados emitidos pela *JBS S.A.*, pelo *Hopi Hari* e pela *Samarco Mineradora*, foi o de afastamento do sujeito falante/locutor do próprio texto. Assim, as organizações utilizavam-se da 3ª pessoa do singular (a empresa, o parque) para anunciar a crise, mesmo que por vezes os sujeitos falantes fossem alternados, em geral, encerrando os textos com expressões em 1ª pessoa do plural

(nós, estamos).

Tanto na crise do *Hopi Hari*, quanto na da *Samarco*, o termo “acidente” e “incidente” apareceram. Isso institui também um alívio da culpa das organizações, ao justificar-se pelo vocábulo, sugerindo que um acidente pode acontecer para qualquer um. Dessa maneira, o acionamento dessa expressão encontra-se com a ideia dos autores acerca do apagamento do sentido da crise, camuflando o evento. Ademais, é possível perceber que apenas as marcas *Samarco S.A.* e *Hopi Hari* fizeram uso das adjetivações comumente utilizadas para dar sentido à crise – acidente, incidente, tragédia etc. –, em detrimento da utilização do termo crise. Desse modo, é pertinente considerar que, talvez, o termo “crise” seja inaplicável como estratégia enunciativa e que estes outros (tidos como sinônimos ou adjetivações para o evento) sejam convenções aceitas tanto na organização quanto na mídia. Já a *JBS S.A.* não utilizou nenhum dos termos (crise ou outros) ao se pronunciar sobre a situação, apenas fez o movimento em defesa de seus valores (segurança e qualidade), o que implicitamente indica que esses já foram postos em cheque.

Ao falar sobre o “nascimento” das crises (FORNI, 2013), são identificadas nas notas publicadas no dia 5 de novembro de 2015 (*Samarco S.A.*), no dia 11 de outubro de 2013²³ (*JBS S.A.*) e no dia 24 de fevereiro de 2012 (*Hopi Hari S.A.*), as primeiras marcas anunciadas da crise. A partir das notas o reconhecimento da crise acontece, principalmente para a organização.

Todos os casos estudados inserem-se perfeitamente na conceituação de Torquato (2012) sobre os “ciclos” da crise, porém a única que, até hoje, ainda não atingiu a última etapa (“declínio”), sugerida pelo autor, é a *Samarco S.A.* Essa etapa prevê a perda da visibilidade dos fatos como processo que encerra a crise. O que pode ser facilmente identificado no movimento de esgotamento que a *JBS S.A.* e o *Hopi Hari S.A.* provocaram em relação ao diálogo e aos discursos que retomam a crise e na própria ausência dessas informações em seus canais de relacionamento atuais, bem como, a superação da crise e o retorno às operações.

Dessa forma, reforça-se que as crises têm tempo, se originam de erros, apresentam marcas, ganham dimensão pública/midiática e, nos dias de hoje, são eventos que ganharam uma conotação e amplitude diferentes. Assim, faz-se necessário conhecer toda a sistemática que permeia o contexto e o contexto das crises, tendo em vista a multiplicidade de fatores que a formam. Por isso não existe uma crise essencialmente de um teor.

Tão importante quanto identificar os sinais de alerta para uma crise é saber como agir durante sua deflagração. Saber que o que se diz gera efeitos de sentido nos públicos e repercute na própria imagem organizacional faz com que as posições discursivas adotadas, ou seja, o comportamento da organização diante do fato, sejam adequadas. Por isso, a regra

²³ Primeira publicação referente ao início das investigações da operação *Carne Fraca*, que aponta resultados apenas em 2017. A partir 17 de março de 2017 outras notas relacionam-se ao tema.

fundamental, aplicada ao contexto de crise, é: saber comunicar com vistas à produção de sentidos efetivos. Destarte, as emergentes estratégias de comunicação precisam considerar que os textos não são imóveis e não se restringem ao espaço do dito. Em uma situação de crise tudo o que é produzido pela organização passará a produzir inúmeros sentidos. Assim, unir os aspectos dialógicos e interativos aos processos de anunciar a crise passa a ser determinante para o controle do processo comunicativo da crise.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. D.; TAVARES, V. A. C. Storytelling como estratégia audiovisual de relações públicas na gestão de crises. **Revista de Humanidades**, Fortaleza, v. 31, n. 1, p. 193-205, jan./jun. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rh/article/view/4841>>. Acesso em: 5 set. 2018.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2014.

BARROS, D. L. P. As contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In: BRAIT, B. (Org.) **Bakhtin, dialogismo e construção de sentido**. 2ª ed. Campinas: Unicamp, 2005. p.25-36.

BARROS, D. L. P. de. Dialogismo, polifonia e enunciação. In: BARROS, D. L. P.; FIORIN, J. L. (Org.). **Dialogismo, polifonia, intertextualidade: em torno de Bakhtin**. São Paulo: EDUSP, 1994. p. 1-9.

BRAIT, B. Bakhtin e a natureza constitutivamente dialógica da linguagem. In: BRAIT, B. (Org.) **Bakhtin, dialogismo e construção de sentido**. 2ª ed. Campinas: Unicamp, 2005. p.87-98.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CALDINI, A. Como gerenciar a crise. **Exame**, São Paulo, v.34, n. 2, p.116- 118, jan. 2000. Disponível em:<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.html>>. Acesso em: 5 out. 2018.

CHARAUDEAU, P. **A conquista da opinião Pública**. São Paulo: Contexto, 2016.

CHARAUDEAU, P. **Linguagem e discurso: modos de organização**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. **The handbook of crisis communication**. New York: Wiley-Blackwell, 2010.

CORRÊA, M. F. **O poder da mídia sobre as pessoas e sua interferência no mundo do direito**. [S. l]: Jus Brasil, 2011. Disponível em: <<https://fabriciocorrea.jusbrasil.com.br/artigos/121941433/o-poder-da-midia-sobre-as-pessoas-e-sua-interferencia-no-mundo-do-direito>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

CRISE ECONÔMICA. In: DICIONÁRIO de conceitos. [S.l]: Conceito.de. 2011. Disponível em: <<https://conceito.de/crise-economica>>. Acesso em: 1 ago. 2018.

ECO. U. **Obra aberta**. São Paulo: Perspectiva, 1968.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1986.

FINK, S. **Crisis management**: planning for the inevitable. Lincoln, NE: iUniverse, Inc, 2002.

FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

FOUCAULT, M. **A Ordem do Discurso**: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 19. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009

FRIBOI. **Página do Facebook da Friboi**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.facebook.com/Friboi/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE (Feam). O Inventário de Barragem do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Feam, 2014. Disponível em: <http://www.feam.br/images/stories/2015/DECLARACOES_AMBIENTAIS/GESTAO_DE_BARRAGENS/correo_inventrio%20de%20barragens_2014_final.pdf>. Acesso em: 3 set. 2018.

HOPI HARI S.A. **Página do Facebook do Hopi Hari**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.facebook.com/HopiHari/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

HOPI HARI S.A. **Site do Hopi Hari**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.hopihari.com.br/>>. Acesso em: 7 set. 2018.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 87-97, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945>>. Acesso em: 10 set. 2018.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT (ICM). **Annual Crisis Report**, [S.l.], 2010. Disponível em: <<https://crisisconsultant.com/>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS (IESF). **Manual Técnico do Formador**: comunicação e imagem. Portugal: Espaço Atlântico formação financeira S.A, 20--?. p. 1-124. Disponível em: <<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.aspx?skey=&doc=68961&img=871>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

JBS S.A. **Site da JBS**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://jbs.com.br/>>. Acesso em: 7 set. 2018.

LERBINGER, O. **The Crisis Manager**: facing disasters, conflicts and failures. New York: Routledge, 1997.

MARINHEIRO, C. A etimologia da palavra crise. **Ciberdúvidas da Língua Portuguesa**, Lisboa, [n. p.], 12 out. 2010. Disponível em: <<https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-etimologia-da-palavra-crise/28974>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

MITROFF, I. I. **Managing crises before they happen**: what every executive needs to know

about crisis management. New York: AMACOM, 2001. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/Managing_Crises_Before_They_Happen/files/assets/basic-html/index.html#page1>. Acesso em: 2 ago. 2018.

NEVES. R. de C. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ORLANDI. E. P. **As formas do silêncio**: no movimento dos sentidos. 6. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 2007.

PINTO, M. J. **Comunicação e discurso**: introdução à análise de discursos. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, M. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens. 6. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2012.

SAMARCO S. A. **Página do Facebook da Samarco mineração**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

SAMARCO S.A. **Site da Samarco**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.samarco.com/>>. Acesso em: 7 set. 2018.

SOUZA E SILVA. M. C. P. de. Enunciados interrompidos: são eles inacabados? In: BRAIT, B. (Org.). **Bakhtin, dialogismo e construção de sentido**. 2. ed. Campinas: Unicamp, 2005.

SPINK. M. J. P.; MEDRADO. B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK. M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

THOMPSON. J. B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2012.

TORQUATTO. G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ULMER, R. R.; SELLNOW, T. L.; SEEGER, M. **Effective crisis communication**: moving from crisis to opportunity. California: Sage, 2007.

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

WILCOX, D. L.; AULT, P. H.; AGEE, W.K.; CAMERON, G. T. **Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas**. 6. ed. Madrid: Pearson Educación, 2001.

ANEXO A - NOTA SOBRE REABERTURA DO PARQUE



Hopi Hari está em Hopi Hari.

...

13 de Julho de 2017 · Vinhedo · 🌐

[NOTA OFICIAL DO GOVERNI DI HOPI HARI]

Caros amis, hópius, hópias e tikitos!

Desde o início desta nova administração, sempre acreditamos que era possível recuperar nosso Parque e com o esforço e muito trabalho dos nossos fiéis soldados e de toda nação Habitari (sim, incluo todos os Amis di Hopi Hari) conseguimos afastar os bárbaros que queriam levar nossa alegria e as cores di nosso kantri.

Nossas boas lembranças que estão prestes a serem revividas, incomodam os bárbaros novamente, que mesmo em um momento super positivo, de geração de empregos, usam uma mídia sensacionalista para divulgar informações completamente falsas.

Por este motivo, gostaria de esclarecer para nossos hópius e hópias todas as inverdades que foram veiculadas.

[CONTRATAÇÃO DE NOVOS HABITÁRIS]

Nosso País recentemente abriu 211 vagas de trabalho para as seguintes áreas:

- 14 vagas para Atendente de Operação I (conservação e limpeza)
- 194 vagas para Atendente de Operação II (brinquedos, lojas e alimentações)
- 1 vaga para Técnico de Manutenção Elétrica
- 2 vaga para Técnico de Manutenção Mecânica

Assim como toda empresa presa pela capacitação de seus funcionários, o nosso país não é diferente, TODOS os novos habitáris recebem capacitação completa e adequada para sua devida função. E para os habitáris antigos, buscamos sempre atualizações necessárias, seja para o atendimento ao público, manutenção ou entretenimento. Deixando claro que já possuímos um corpo técnico formado e qualificado seguindo todo manual de fabricação das atrações.

Quero agradecer di tum-tum, a todos amis que se candidataram para trabalhar em nosso Kantri, e dizer que com o tempo o País Mais Divertido do Mundo terá o prazer de abrir mais oportunidades para que novos amis façam parte da família Hopi Hari.

[SOBRE O NOVO HOPI HARI]

Estamos muito hepis com o andamento do nosso kantri, com certeza é um novo Hopi Hari, as cores voltaram ainda mais vibrantes, nossos habitáris estão SUPER ANIMADOS, voltamos com atrações que estavam paradas ha anos. Vivaaa! Katapul voltou, a Montezum está com saudades de todos vocês, a vida volta em Hopi Hari, haaaaa! Nosso Rio Bravo está vivo e muito mais emocionante.

O País mais divertido do mundo está pronto para acolhe-los com o tum-tum cheio de amor pra dar e sorrisos para distribuir. Desejamos para a mídia sensacionalista "un bon akaso"! No dia de nossa grande inauguração retornaremos a todo vapor, e eu estarei pessoalmente em nosso Imigradero de braços abertos para acolher todo vocês!

Danki di tum tum!

Prezidan José David