



# RAZÕES PARA ABRIR O JOGO

ESTUDOS MOSTRAM QUE, DIANTE DA IMINÊNCIA DE UMA CRISE DE IMAGEM, É MAIS VANTAJOSO A ORGANIZAÇÃO VIR A PÚBLICO ANUNCIAR O PROBLEMA, E ASSIM TOMAR O CONTROLE DA NARRATIVA, DO QUE CORRER O RISCO DE O ESCÂNDALO SER DIVULGADO POR TERCEIROS.

| POR MEL GIRÃO E ELIANE ZAMITH BRITO

**N**ão há, hoje, organização que se possa dizer imune às crises. Principalmente por conta da prevalência das mídias sociais, em algum momento de sua existência, as organizações serão afetadas por ameaças à sua reputação causadas por um evento imprevisível que vai mexer com as expectativas de seus *stakeholders* e colocar em dúvida a própria continuidade dos seus negócios. Assim, quando o escândalo estourar, rapidez será fundamental.

A maioria das crises organizacionais vai, inevitavelmente, atrair atenção indesejada da mídia e do público, sobretudo quando relacionadas a questões de saúde, segurança, ética, riscos ambientais e financeiros. Entretanto, com frequência, as organizações estão cientes de situações potencialmente geradoras de crise, bem antes de a mídia ou de terceiros soarem o alarme, como na descoberta de fraudes corporativas ou de má conduta gerencial. Haveria, nesses casos, a possibilidade de usar esse conhecimento para, ao menos, minimizar prejuízos à reputação?

### MELHOR DEIXAR QUIETO?

Nos casos de fraude e má conduta gerencial, a tentação é esperar a crise estourar para então ocultar ou negar o que ocorreu, ou até mesmo ficar em silêncio, na vã esperança de que a turbulência passe. Pesquisas recentes realizadas por Timothy Coombs e Sherry Holladay da Texas A&M University, nos Estados Unidos, em conjunto com An-Sofie Claeys, do Institute for Media Studies, da KU Leuven, da Bélgica, mostram que essa estratégia é, frequentemente, uma má ideia. Tentativas de “varrer informações comprometedoras para debaixo do tapete” acabam atraindo ainda mais atenção e publicidade negativa.

Para evitar esse processo destrutivo, recomenda-se a estratégia de *self-disclosure* – quando a organização voluntariamente oferece explicações ao público e assume responsabilidades. Se as informações não forem reveladas ao público nem à mídia, ambos vão buscá-las de outra forma. Perde-se o controle sobre a narrativa, ou seja, sobre o fluxo e a intensidade de liberação das informações. Dito de outra maneira: conte a sua história antes que alguém a conte por você.

Se as melhores práticas da comunicação de crise reforçam a necessidade do uso de comunicação aberta e proativa, por que essa estratégia raramente é utilizada? Uma das razões – mais prosaica do que se imagina – é o pânico que toma conta da alta administração quando o problema é descoberto. Esse pânico provoca um atraso no tempo de reação que pode ser fatal. Outro aspecto consiste no medo de que o *self-disclosure* traga passivos legais e resulte em litígio.

## QUANDO O PORTA-VOZ ASSUME RESPONSABILIDADES E PEDE DESCULPAS, SURPREENDE O PÚBLICO E A MÍDIA, QUE PASSAM A TER UMA VISÃO MAIS POSITIVA DA ORGANIZAÇÃO.

Além disso, organizações acreditam que conseguirão manter informações comprometedoras a salvo de vazamentos.

Uma questão relevante e poucas vezes explorada é o fato de as diretrizes para a condução das estratégias de enfrentamento da crise serem fixadas pelo *management* da organização, que, em um contexto de fraude ou má gestão, está mais preocupado em salvar sua pele do que com danos à reputação da empresa. Uma alternativa para mitigar esse problema é ter o Conselho de Administração coordenando os esforços de enfrentamento da crise, uma vez que é este o órgão responsável por monitorar a diretoria e estabelecer o chamado caráter ético na alta gestão.

### FUNDAMENTOS PARA O SELF-DISCLOSURE

As pesquisas da Texas A&M University em parceria com o Institute for Media Studies, da KU Leuven, apontam as vantagens do *self-disclosure*. Quando uma organização decide abrir o jogo, sua credibilidade tende a aumentar. A explicação para isso está associada à teoria da frustração de expectativas. A opinião pública já espera do porta-voz organizacional certos contorcionismos e omissões em relação à verdade dos fatos. Uma atitude do porta-voz de se adiantar ao escândalo, assumir responsabilidades e pedir desculpas frustra a expectativa de uma comunicação com viés. Como consequência, o público e a mídia passam a ter uma visão mais positiva da organização, e a reputação pós-crise pode melhorar.

O *self-disclosure* também tende a diminuir a percepção da severidade da crise para com os *stakeholders*. Por quê? Ninguém espera que uma organização divulgue informações negativas sobre si mesma. Dada essa natureza inesperada do *self-disclosure*, os *stakeholders* podem ficar inclinados a concluir que, se a organização está abrindo o jogo, então a crise não é tão severa assim – resultado que também tem sinergia com a teoria da frustração de expectativas.

## OS STAKEHOLDERS PODEM FICAR INCLINADOS A CONCLUIR QUE, SE A ORGANIZAÇÃO ESTÁ ABRINDO O JOGO, ENTÃO A CRISE NÃO É TÃO SEVERA ASSIM.

Um desdobramento dessa percepção geral de uma crise menos severa é a consequente menor atenção da mídia. Os pesquisadores compararam organizações em crise que fizeram o *self-disclosure* com outras que esperaram para agir depois que a crise tinha sido divulgada por um terceiro. Os resultados indicam que as empresas que fizeram o *self-disclosure* receberam menos cobertura de mídia e foram contextualizadas de forma mais positiva do que aquelas que se calam ou negaram participação na crise. Essa descoberta encontra ressonância na teoria das *commodities*, que estabelece que o valor de uma *commodity* está ligado diretamente à sua disponibilidade no mercado, ou à quantidade de esforço para obtê-la. Quando uma organização esconde informações, estas tornam-se mais valiosas e atraentes, mas, quando a organização oferece pública e voluntariamente informações, notícias subsequentes a respeito do assunto, oriundas de outras fontes, recebem menor atenção.

### DANDO O TOM

Um dos princípios fundamentais do *self-disclosure* pressupõe que quem assume o controle da narrativa dá o seu tom. Se a organização precisa responder a acusações de fraude ou má gestão corporativa feitas por um terceiro, em um escândalo que já se tornou público, o contexto da crise já foi estabelecido, muito provavelmente de forma bastante negativa. Ao contrário, o *self-disclosure* permite que a organização conte sua própria versão da história. Isso permite que a crise seja contextualizada nos seus próprios termos, de certa maneira subdimensionando sua importância.

Além disso, Coombs, Holladay e Claeys conseguiram mostrar que, quando se faz o *self-disclosure* e se divulga informação que poderia eventualmente permanecer desconhecida do público, cria-se um *goodwill*, uma benevolência ou boa vontade em relação aos *stakeholders*. Nesse sentido, o *self-disclosure* pode ser visto como uma estratégia ganha-ganha.

Há outra vantagem do *self-disclosure* mapeada nos estudos. Quando a organização se antecipa e conta sua história, os públicos interno e externo percebem como genuínas e verdadeiras as manifestações dos gestores da empresa de

emoções como tristeza, decepção, contrição e arrependimento. Por outro lado, em caso de resposta tardia a acusações feitas por terceiros, a manifestação dessas emoções tem apelo mínimo no que se refere aos *stakeholders*.

Por fim, a última razão que dá suporte ao *self-disclosure* são considerações de natureza ética. A ética, no contexto da comunicação de crise, está predominantemente ligada à admissão de culpa. A organização se depara com o seguinte dilema quando enfrenta uma fraude ou um problema de má conduta gerencial: fazer o *self-disclosure*, oferecer desculpas e assumir responsabilidades pode trazer passivos legais; não fazê-lo provoca revolta, raiva e recriminação na opinião pública. Coombs, Holladay e Claeys compararam uma resposta à crise em um formato de quem tem desculpas a pedir – e efetivamente as pede – com quem assume uma postura defensiva e se evade de responsabilidades e concluíram que a opinião pública tem uma atitude mais favorável à companhia apologética porque a vê como uma organização mais ética.

A questão central é que uma organização que praticou fraude corporativa ou má conduta gerencial em algum momento descartou total ou completamente suas preocupações éticas. Assim, embora a pesquisa sobre as vantagens competitivas em *self-disclosure* se baseiem fundamentalmente em estratégias de relações públicas e comunicação corporativa, esta deve ser considerada uma oportunidade para mudar práticas de gestão e reafirmar o compromisso com comportamentos éticos e com os melhores interesses dos *stakeholders*. É uma chance única de reinventar-se como organização antes que sua reputação vire cinzas. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Timothy Coombs, Sherry Holladay e An-Sofie Claeys. *Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters*. *Journal of Communication Management*, v.20, n.4, 2016. Disponível em: [dx.doi.org/10.1108/JCOM-06-2016-0042](https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2016-0042)
- Timothy Coombs. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, 2019.
- An-Sofie Claeys, Verolien Cauberghe e Mario Pandelaere. *Companies fare worse when the press exposes their problems before they do*. *Harvard Business Review*, 2016.

MEL GIRÃO > Doutoranda em Administração de Empresas na FGV EAESP e professora do Instituto de Desenvolvimento Educacional da FGV (FGV IDE) > [melgirao@fgvmail.br](mailto:melgirao@fgvmail.br)

ELIANE ZAMITH BRITO > Professora da FGV EAESP > [eliane.brito@fgv.br](mailto:eliane.brito@fgv.br)