Não é raro julgarmos as emergências que aparecem nas organizações públicas e privadas como verdadeiras e gigantescas crises. Calma! Não são. Francisco Viana (2008) e outros grandes especialistas nessa área esclarecem que as emergências são situações fora do comum e que rompem a normalidade. Elas são graves e podem ser indutoras de crise, mas não são crise em si. Crises são emergências aprofundadas e que levam à ruptura dos valores e da imagem da organização.

Veja: uma média cidade do interior no Brasil se orgulhava por ter sua própria usina de energia elétrica. Não dependia de outras fontes. Na estação, funcionários de longo anos eram responsáveis pelo bom fornecimento de energia ao município. Em uma sexta-feira comum, tudo normal como sempre, o funcionário responsável saiu mais cedo e pediu ao estagiário que, ao final do expediente, fechasse as portas e apagasse a luz. Dito e feito. No início da noite a cidade ficou às escuras.

Por vários minutos, a população esperou que a energia retornasse, mas nada aconteceu. Ninguém achava o estagiário, que por sua vez tinha sumido com as chaves do portão da usina. Se existia alguma chave reserva, ninguém sabia onde estava. Correu-se até um chaveiro, mas o profissional tinha fechado seu ponto cedo exatamente pela falta de energia. Bom, a solução foi arrombar o enorme cadeado do portão e religar o fornecimento de energia. Isso se deu uma hora depois do apagão.

Por que a emergência não evoluiu para uma crise?

No exemplo acima, a interrupção do fornecimento de energia para a cidade foi uma emergência, uma ruptura da normalidade. Certamente ela causou prejuízos. As causas dessa emergência são muitas e nítidas: falha humana, falta de preparação técnica e gerencial, autossuficiência, imperícia, imprudência, etc, etc.

Qualquer organização está sujeita a emergências causadas por falhas humanas e pela maquinaria, por acidentes, por desastres, por doenças endêmicas. Entretanto, algumas organizações públicas e privadas precisam redobrar as atenções porque, a depender de suas atividades, elas são muito mais suscetíveis a emergências do que outras empresas, e com consequências amplas para a população.

A interrupção de energia para a cidade não evoluiu para uma crise porque se tomou, mesmo de forma tardia nesse caso, a atitude de arrombar o cadeado do portão e religar o

fornecimento de energia. Bem ou mal, houve uma recuperação em tempo, foi contornável e a mídia falou sobre o caso, mas não se estendeu no assunto. Certamente deve ter ocorrido um arranhão na imagem da empresa de energia, mas nada como um fornecimento regular e de qualidade (sem novas interrupções) para superar esse caso.

Outra e mais outra interrupção de energia. A crise se anuncia

O problema é quando a organização é atingida por interrupções recorrentes de energia, quando não é somente o estagiário a desligar a chave central do fornecimento. Ao mesmo tempo em que presta um péssimo serviço, a empresa ainda atende mal aos consumidores e não se responsabiliza pelas perdas. Pior, sequer tem canais de comunicação. Nesse caso, uma emergência pode evoluir rapidamente para uma crise.

A emergência se aprofunda porque convoca outros problemas, reforça a crítica a imagem da organização, produz revoltas silenciosas, em um primeiro momento, e públicas logo em seguida. Aqui há uma indicação de uma crise porque estão em jogo os valores da companhia, a segurança do serviço, o atendimento aos consumidores. Com essa situação, questiona-se se vale a pena manter essa organização. A mídia e os grupos de pressão estão em cima. Diferente da emergência, aqui a recuperação não é rápida, é incontornável e pode ser tardia.

Forni (2015, p. 10) lembra que há um momento decisivo, quando a emergência muda para crise, é o *turning point* (ponto de inflexão), é o momento da decisão gerencial/operacional, ou seja, quando se precisa responder: como vamos lidar com essa emergência? Esse é "o momento quando a mais alta qualidade da tomada de decisão é essencial. Nessa fase, provavelmente, está o ponto em que muitas organizações falham". Aqui, complemento: falham porque não têm qualificação para planejar e executar uma política de gerenciamento de crise.

Referências

Forni. J. J. (2015). *Gestão de crises e comunicação*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Viana et al. F. (2008). *A surdez das empresas*: como ouvir as sociedades e evitar crises. São Paulo. Lazuli Editora.

*José Cristian Góes é jornalista. Doutor em Comunicação e Sociabilidade (UFMG), com doutorado sanduíche na Universidade do Minho (Braga/Portugal). Mestre em Comunicação

(UFS). Especialista em Gestão Pública (FGV/Esaf) e em Comunicação na Gestão de Crise (UGF). Autor de “Quem somos nós na fila do pão? (Edise, 2022), entre outros.

ARTIGOS ANTERIORES:

1º – Mais de 61% das crises ocorrem porque pequenos sinais de alerta foram ignorados

2º – Sobre crise de imagem: a única certeza que é ela virá. Sua organização já se preparou?

3º – Você sabe quais organizações estão imunes às crises de imagem?

4º – Não tenha medo da crise. Se você enfrentá-la bem preparado, ela pode até salvar sua organização

5º – Crises não são naturais e nem evitáveis. Crises são gerenciáveis!

6º – Crises de imagem somente são surpresas para organizações públicas e privadas mal preparadas

#crise #comunicacaocorporativa #gestaodeconflitos #imagemprofissional #gerenciamentoderisco #midias #comunicador