

As organizações públicas e privadas ou já passaram ou ainda vão passar por alguma crise e que afeta e comprometerá sua imagem. Os sinais da crise nem sempre são nítidos, mas tenha certeza: ela virá. A questão é saber se estamos preparados para enfrentá-la de maneira que sua passagem – porque é mesmo uma passagem – possa ser mais rápida e produzir menos danos ou, até mesmo o inverso, gerar algum tipo de ganho.

No último artigo, tratei de modo inicial sobre a importância da nitidez do conceito de crise. Lembrei de Lagadec (1994), que a define como um processo que, sob o efeito de evento propulsor, desestabiliza todas as referências habituais da organização. O problema é que esse evento, mais cedo ou mais tarde, bate à porta e entra sem pedir licença. As crises, minhas amigas e amigos, são incontornáveis.

Por isso, além de saber diferenciar “um problema” de “uma crise” com o máximo de precisão, identificar os indícios, reconhecer as vulnerabilidades, é fundamental ter em mente aqui uma duríssima lição: crise não se impede, crise se enfrenta e supera. E o que fazer? Prepara-se. Não há milagre aqui. É enfrentá-la e superá-la, fortalecendo-se para lidar com os próximos eventos propulsores que virão.

Enfrentar a crise é uma questão de opção

Conheci um empresário da área das mídias que, diante de uma forte crise, optou para encerrar suas atividades. Tornou-se motorista por aplicativo. Certamente ele não se preparou para a crise que já se anunciava no horizonte da empresa e quando ela chegou para valer optou pelo não enfrentamento e a sua superação, mas pelo fim do seu negócio. É uma opção.

É claro que esse empresário do exemplo acima imaginou ter enfrentado a crise, mas sem qualquer preparação para isso, acabou naufragando. Repito: não há milagre aqui. No fundo, ele cometeu um erro básico: foi jogando pequenos problemas para debaixo do tapete. A questão é que as dificuldades têm vidas próprias e elas se reproduzem muito rápido na penumbra. Ele não quis enxergar isso.

Além de não ter clareza de que problemas pequenos se avolumam e podem resultar em uma crise com potencial destruidor, o empresário de nosso exemplo também não identificou nitidamente as vulnerabilidades de sua organização e não se preparou para gerir a crise quando ela se instalou. Nesse caso, as tentativas de enfrentar a crise foram apenas

justificativas morais, sem aparo na realidade.

Como lidar com a teoria do caos?

Esse caso faz lembrar Edward Lorenz, que desenvolveu em 1963 a Teoria do Caos, baseada no efeito borboleta. Ele argumentava que, diante da crise, pode-se optar por bater asas, gerar um tufão e colocar tudo a perder (principalmente a imagem) por falta de preparação e capacidade de gerenciamento; ou por bater asas, gerar um tufão e com um trabalho sério de preparação, transformação e comunicação, salvar-se, podendo sair da crise melhor do que entrou.

Percebam que o voo da borboleta é o mesmo, mas os efeitos são opostos e a diferença está no planejamento e no gerenciamento da crise que, se bem feitos, fortalecem a imagem e a reputação da organização.

Como sabemos que a crise virá, então se faz urgente desenvolver uma cultura de prevenção que envolva toda organização, estabelecer fortes dispositivos de monitoramento de vulnerabilidades, definir normas de gestão e consistente política de comunicação.

Não espere a crise chegar para se preparar para enfrentá-la, pode ser tarde demais. Até o próximo texto sobre o assunto aqui nesse espaço. Acompanhe.

Referências

Lagadec, P. (1994). *La gestion des crises*. Paris: Ediscience International.

Lorenz, E. (1996). *A essência do caos*. Brasília: Editora UnB.

Foto: Filipe Resmini/Unsplash

*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.

[#crise](#) [#comunicacaocorporativa](#) [#gestaodeconflitos](#) [#imagem](#) [#gerenciamentoderisco](#) [#midias](#) [#comunicador](#)