

## >> **Como gerenciar uma crise sem cair em crise?**

Panamá >> 12 >> 2014

**M**edo intenso, falta de ar, palpitações e pulso acelerado; estes são sintomas de um ataque de pânico. Surge no momento em que uma notícia inesperada ou uma situação de perigo nos provoca um excesso de adrenalina na corrente sanguínea e uma mensagem de emergência acionada internamente se apodera do corpo.

Os psicólogos explicam que, em um momento de emergência, o hemisfério direito do cérebro, que se caracteriza por ser emocional e analógico, assume o controle da situação. Na mesma situação, o hemisfério esquerdo, que controla a atividade lógica e as funções de ordenação, organização e do aspecto sequencial, se mantém mais passivo. É por isso que, no momento de uma emergência, vemos que pessoas bem preparadas intelectualmente bloqueiam-se ou cometem erros que complicam ainda mais a situação em que se encontram.

Daí a importância dos executivos se prepararem para gerenciar uma crise sem cair em crise. Um grande desafio porque, afinal, são humanos e têm temores. No entanto, é fundamental reconhecer que tipo de personalidade tem o comitê diretivo para saber gerenciar cada uma delas no momento de uma crise.



### A CONDUTA HUMANA DURANTE UMA CRISE

O fator humano na gestão de risco define, em grande parte, o que será ou não feito por uma empresa diante de um fato crítico. Em meio à crise, a equipe diretiva assume as decisões e, de acordo com as características de personalidade de cada um, a situação pode ser solucionada ou agravar-se.

De acordo com um estudo intitulado “O comportamento humano diante de situações de emergência”, realizado pelo Instituto Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho na Espanha, a atuação de cada pessoa varia diante da percepção do perigo. Segundo o mesmo, existem pelo menos três grandes tipos de personalidades: histérico, depressivo e obsessivo. Analisemos quais são as características de cada uma destas personalidades e observemos como suas peculiaridades podem impactar na gestão de uma situação de risco corporativo.

- **Histérica:** trata-se de uma conduta escandalosa e exagerada. Da sua particularidade nociva reside no risco de contágio diante dos demais. Com estas características, o risco na gestão de uma crise reside no fato de que a informação flui com rapidez, mas sem precisão, o que traz consigo uma distração do foco do problema ou ativa alertas desnecessários. Além disso, é torna-se perigosa pelo excesso de atuação e pela mensagem que é transmitida internamente e externamente da organização.
- **Depressiva:** comportamentos pessimistas e desmoralizantes para si e para os outros. É reconhecido pela sua motricidade lenta, comportamento apático e pouca gesticulação. Com estas características, o risco é que a informação flua de maneira mais lenta por seu estado anímico e suas próprias dúvidas. A análise da situação se vê afetada porque não conta com as informações corretas e completas para que a empresa decida como atuar em cada etapa do conflito que enfrenta.
- **Obsessiva:** são pessoas de ideias fixas e incontestáveis. Sua nocividade em situações críticas depende da ideia que se apresenta (da salvação ou destruição), ainda que possam ser úteis para tarefas organizacionais de evacuação. Com esta personalidade, o fluxo de informações fluirá de acordo com a análise própria do indivíduo; desta maneira pode minimizar ou exagerar uma situação, contribuindo com o restante da equipe apenas com sua visão e não com a informação completa. Por ter uma análise tendenciosa da situação torna-se mais difícil que a gestão possa anteciper todas as facetas do problema.

## GERINDO A CRISE: PRINCÍPIOS DA PSICOLOGIA DE EMERGÊNCIA QUE SE APLICAM À COMUNICAÇÃO DE CRISE

A psicologia de emergência não é recente, e sua origem remonta ao célebre Sigmund Freud, ainda que Lindermann seja considerado o pioneiro desta ciência ao realizar, em 1944, um trabalho com os sobreviventes e parentes das vítimas do incêndio de uma boate em Boston, Estados Unidos.

O que busca este ramo da psicologia é estudar as distintas mudanças e fenômenos pessoais manifestados em uma situação de perigo, seja natural ou provocada pelo homem de forma casual ou intencionalmente.

Esta análise permite prevenir a atuação de cada um, saber como trabalhar para mudar ou moldar essas reações e, o mais importante, preparar, constantemente, grupos de resgate, a profissionais e a comunidade que, cada vez mais, enfrentam eventuais situações de perigo, desde um incidente até atos terroristas.

Se olharmos para o guia também realizado pelo Instituto Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho da Espanha, veremos como as recomendações de comunicação em meio a uma emergência são compatíveis com as recomendações na gestão da comunicação de crises corporativas.

### RECOMENDAÇÕES EM CASO DE EMERGÊNCIA GUIA NTP35

### PASSOS EM UMA COMUNICAÇÃO DE CRISE

#### A INFORMAÇÃO

No momento da emergência, a interrupção ou a ausência da informação é uma das principais causas de situações de caos que podem ocorrer. Sem informação, a cooperação se torna difícil. Será utilizada para influenciar motivando, persuadindo e/ou controlando o estado em que se encontra a emergência.

Em uma crise, o desafio é liderar o processo e conseguir transferir a impressão de que a empresa sabe lidar com o problema. Para isto, devem ter:

- Precisão da informação.
- Velocidade de entrega.
- Abertura /empatia.
- Credibilidade e confiança.

#### A MENSAGEM

Em uma emergência, a eficácia das mensagens dependerá da: fonte precisa e confiável de informações (o prestígio, cargo, carisma, conhecimento), decisão de divulgar a mensagem, sem demora, o método de comunicação e rede de difusão. Além disso:

- A mensagem deve estar relacionada mais com o comportamento que será adotado do que com a ameaça de perigo.
- As informações devem ser tranquilizadoras, em razão do estado emocional.
- Rumores defensivos devem ser propagados com rapidez, ao contrário daqueles produzidos entre o público, que criam desespero.

Em casos de crises, mensagens devem cumprir alguns papéis que ajudem a transmitir mensagens da empresa:

- Responder no menor tempo possível, com uma explicação breve e clara.
- Enfrentar a crise com transparência e verdade. Com uma perspectiva adequada do caso, sem que o alerta afete outras áreas da empresa que não estão envolvidas.
- Ater-se aos fatos, não aventurar-se em teses.
- Comunicar o que vem sendo feito para resolver o problema. A prioridade é a solução do caso.
- Gestão de emoções em pronunciamentos públicos. Humildade, não arrogância.
- Priorizar as vítimas.

#### A FORMAÇÃO

A formação prévia das equipes especializadas, das autoridades e da população é indispensável nos planos de emergência. Um pré-treinamento permite estar melhor preparado para enfrentar a emergência:

- Cada indivíduo sabe, de antemão, a sua responsabilidade dentro do plano de emergência.
- Melhoria da preparação e formação de especialistas dedicados a este tema.
- Planos de emergência e avaliação detalhados.
- Um sistema de comunicação adequado à excepcionalidade para o cumprimento da proposta.

Em comunicações de crise, a formação e a antecipação de cenários de risco são as chaves que permitem que uma empresa enfrentar, da melhor maneira, uma situação deste tipo. Como costuma acontecer neste negócio, são poucos os executivos que atendem a essa necessidade e apenas a valorizam quando estão no meio do conflito.

Algumas ferramentas que integram parte desse treinamento prévio incluem:

- Formação de porta-vozes em diferentes áreas da empresa.
- Elaboração de um mapa de risco que detalhe todos os possíveis problemas que a empresa pode enfrentar por área de trabalho e como estes podem ser evitados e resolvidos.
- Estabelecimento de comunicação em caso de crise.
- Um manual de comunicação de crise que estabeleça as funções de cada membro da empresa, como serão atendidas cada crise, como será a comunicação com cada um dos *stakeholders*, incluindo outros detalhes.
- Criação e capacitação do Comitê da Crise da empresa.

#### PRÁTICAS SIMULADAS

Aqui o plano de emergência poderá ser posto em prática em seu pleno desenvolvimento e as pessoas deverão aprender as chaves para atuar de forma adequada: o que tem que ser feito, pensando em si e nos demais; para onde ir; o que precisa ser feito, etc.

Trata-se de automatizar condutas sob as premissas elaboradas e com base nas condições mais semelhantes àquelas que surgem em uma situação real de emergência para conseguir experiência de controle.

Estas serão repetidas com a máxima frequência para automatizar tais comportamentos, especialmente em locais onde o risco é elevado.

Estudos realizados por vários especialistas mostram que, à medida em que nos familiarizamos com as situações de risco, estas perdem suas qualidade ameaçadoras. Não em vão realizam-se as simulações de emergência.

Esta mesma recomendação se aplica em comunicação. Portanto, realizam-se "testes" para por a prova a equipe diretiva e os manuais de crise.

Com a simulação ativa, toda a equipe executa tarefas do manual e, ao final, os resultados são avaliados para tomar medidas corretivas e continuar o processo de atualização do manual, que é um documento vivo.

## RECOMENDAÇÕES FINAIS

As crises não são a causa dos desprestígio das empresas, mas sua má gestão. É necessário um tempo para criar seu comitê de gestão, avaliar os traços de sua personalidade, capacitar constantemente e desenvolver/atualizar seu manual de crise.

Estar preparado é a chave do sucesso, e essa preparação requer um intenso planejamento, em que deve ser priorizado o desenvolvimento de ações preventivas que coloquem a empresa na melhor posição para gerir o risco quando este ocorre. É preciso lembrar da máxima de que as crises são geridas antes de ocorrerem.



>> **Margorieth Tejeira** é Diretora Sênior de LLORENTE & CUENCA Panamá. Margorieth foi gerente de comunicação do Banco Nacional do Panamá, responsável pelo processo de divulgação e gestão de crises do projeto de modernização do banco estatal. Trabalhou no Ministério de Comércio e Indústrias do Panamá para o fechamento do Tratado de Promoção Comercial com os Estados Unidos. Acumula experiências em contas de infraestrutura, relações públicas e crise. Graduada em Jornalismo pela Universidade do Panamá, conta com um certificado em Tratados de Livre Comércio pela Universidade Latino-Americana de Comércio Exterior. Trabalhou como jornalista, apresentadora e coordenadora de notícias em canais de rádio e televisão.

**d+i** LLORENTE & CUENCA

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não lhe fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é a preto o branco existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

