**GERENCIAMENTO DE CRISES**

Gen Augusto Heleno R. Pereira

**INTRODUÇÃO**

Crises são situações inusitadas que tiram os envolvidos da sensação de conforto e exigem providências para que a normalidade seja restaurada.

Atingem indivíduos, grupos, organizações, países, nas mais diferentes circunstâncias. Incluem desde pequenos incidentes familiares até conflitos bélicos.

Costumam atrair cobertura intensa e negativa da mídia e exigem desvio considerável de energia e de recursos materiais e humanos para que o problema seja sanado.

Enfrentar crises, seja no campo pessoal, seja no campo profissional, faz parte da vida de cada um de nós, com maior ou menor frequência e em diferentes níveis de intensidade e de repercussão. Assim sendo, somos obrigados a gerenciá-las, no firme propósito de reduzir possíveis danos.

**GERENCIAMENTO DE CRISES**

O objetivo do gerenciamento de crise é evitar maiores estragos:

* Na condução de um planejamento;
* Na reputação e/ou na rotinade uma instituiçãoou deuma empresa;
* Nas ações de governo;
* Na biografia de alguém.

Muitas crises acontecem inesperadamente, no entanto, boa parte delas se delineia no horizonte, o que permite que as providências para evitá-las ou minorá-las aconteçam de forma sistemática e planejada.

É válido, portanto, considerar que o gerenciamento de crises divide-se em duas etapas: PREPARAÇÃO e REAÇÃO.

**PREPARAÇÃO**

Governos, grandes empresas, instituições públicas ou privadas, órgãos de mídia, centros de lazer, ainda que não possam precisar exatamente quando e como será a próxima situação crítica que enfrentarão, devem ficar em condições de reagir, com propriedade e equilíbrio, nos momentos difíceis.

Essa preparação, altamente recomendável, inclui:

* a confecção de um PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES;
* a previsão de um GABINETE DE CRISE para colocá-lo em execução.

O PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES é uma apólice de seguro e, como tal, somente será utilizado em situações especiais. É o melhor instrumento para que a instituição reaja rapidamente a uma crise, tome medidas imediatas para controlar os danos e reconquiste a confiança do público. Prepará-lo com antecedência permite que se considerem aqueles fatores que se farão invariavelmente presentes, e que não seriam levados em conta, em sua plenitude, em um ambiente de forte tensão.

O GABINETE DE CRISE deve reunir todos que desempenham papel preponderante na adoção de providências para impedir a crise ou administrar suas consequências. Inclui membros permanentes, a critério da organização, e integrantes eventuais, de acordo com a situação. Às vezes, o gabinete é ativado antes da crise para que aja de forma proativa.

**REAÇÃO**

Conjunto de ações, baseadas no plano de gerenciamento, com o objetivo de interromper ou administrar o processo de crise e restabelecer a normalidade.

Pode se iniciar antes que a crise se configure e prosseguirá após o retorno à normalidade.

**AÇÕES BÁSICAS DO GERENCIAMENTO DE CRISES**

Relacionamos, a seguir, as principais ações que serão levadas a efeito, ao longo do processo:

* REUNIR INFORMAÇÕES, disponíveis anteriormente ou surgidas como consequência da crise, que necessitam, para sua utilização, ser analisadas quanto à confiabilidade e oportunidade;
* DEFINIR ENVOLVIDOS, para que possam ser monitorados, consultados ou requisitados para compor o gabinete de crise;
* CONSIDERAR HISTÓRICO E TRADIÇÕES, de indivíduos, instituições ou fatos semelhantes, que contribuam na busca do melhor caminho;
* ESTABELECER UM GABINETE DE CRISE, reunindo todos que forem capazes de atuar no comando e controle da operação ;
* PLANEJAR E DETALHAR A OPERAÇÃO, de modo que os órgãos de cúpula e subordinados conheçam perfeitamente as missões que irão cumprir;
* ACOMPANHAR A EXECUÇÃO, para se tornar capaz de reformular o planejamento inicial, de acordo com a necessidade;
* INCORPORAR ENSINAMENTOS, para transmiti-los e usá-los em proveito de situações futuras.

Essas ações devem ser permeadas, todo o tempo, por INTELIGÊNCIA e COMUNICAÇÃO, atividades altamente sensíveis e dinâmicas.

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO**

Instrumento fundamental em situações críticas, a comunicação não pode ser esquecida na constituição do gabinete de crise. Compete aos agentes de comunicação relacionar--se com públicos estratégicos, levantar riscos, prever atitudes dos públicos interno e externo, sugerir campanhas para fortalecer a imagem da empresa, processar as informações disponíveis, avaliar resultados e informar com transparência e oportunidade.

Não podemos esquecer que a mídia vê as crises como fontes pródigas de notícias. Por isso, não há como fugir da delicada tarefa de alimentar os meios de comunicação. Para minimizar os efeitos de notícias negativas, nada melhor do que, institucionalmente, manter informados os órgãos de imprensa sobre detalhes e fatos da crise. Se uma fonte credenciada, com credibilidade e conhecimento, não responder aos questionamentos, o jornalista procurará alguém que se disponha a falar e usará esse depoimento para escrever a matéria.

**O PORTA-VOZ**

Exerce um papel preponderante quando o assunto provoca destacada exposição na mídia. Deve estudar cuidadosamente o que falare se preparar para os possíveis questionamentos sobre assuntos críticos. Recomenda-se, vivamente, ummídia training, para que o porta-voz transmita, cada vez mais, segurança e transparência. A pior reação, nos momentos de crise, é o silêncio.

**O GERENCIADOR DE CRISES PRECISA:**

* CONHECER O CENÁRIO E OS DETALHES DA CRISE;
* SABERO QUE NÃO PODE FALHAR;
* ESTABELECER O PAPEL DE CADA PESSOA ENVOLVIDA NA CRISE;
* SER CAPAZ DE AVALIAR RISCOS;
* TER OS CONTATOS ATUALIZADOS;
* REUNIR-SE COM O GABINETE DE CRISE E TREINAR O PLANO;
* ESTAR HABILITADO E TREINADO PARA ATENDER A IMPRENSA.

**LIÇÕES APRENDIDAS**

São fruto de experiências vividas e, por isso, confiáveis. Aproveitá-las, mesmo sabendo que as variáveis não se repetem, significa economizar tempo e recursos, além de evitar a repetição de erros.

Ressalto que as lições abaixo listadas foram, em grande parte, compiladas de um documento produzido no Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, em setembro de 2007, pelo Comandante Cunha Couto e Ministro Macedo Soares, que, à época, ocupavam, respectivamente, as posições de Secretário e Secretário-Adjunto do “gabinete de crise” da Presidência da República, desde a fundação desse órgão, em 1999.

Reuni os DOZE tópicos que me pareceram mais interessantes :

* 1. Crises, por sua visibilidade política, serão aproveitadas por diversos atores;
  2. Não se deve, jamais, abrir mão de contar com competente assessoria jurídica;
  3. É desejável, sempre que possível, coordenar os interessados (Governo / Instituições / Empresas), antes da eclosão da crise;
  4. Há necessidade de acompanhar o pós-crise e realizar a análise pós-ação, computando e divulgando as lições aprendidas;
  5. Geralmente, a mobilidade das forças de controle e/ou repressão é insuficiente;
  6. É fundamental avaliar a dimensão internacional das crises;
  7. Comunicação Social e Transparência são primordiais;
  8. O papel da inteligência é relevante e deve permitir “ver” além do horizonte;
  9. Deve-se centralizar a coordenação e descentralizar a atuação;
  10. A realidade sempre surpreenderá o planejamento;
  11. Ordens não são imediatamente cumpridas;
  12. Globalização, meios de transporte e tecnologia acabaram com conceito de “perto” e “longe”.

**CONCLUSÕES**

No gerenciamento de crise, nenhum ensinamento pode ser classificado como permanente.

A experiência mostra que, neste campo, não se aprende na fantasia, sonhando, imaginando ou apenas estudando, mas sim “vendo, tratando e pelejando”.

O MELHOR GERENCIAMENTO DE CRISES É O QUE TEM CARÁTER PREVENTIVO E CONSEGUE SE ANTECIPAR AOS FATOS CAUSADORES DA CRISE.

As decisões tomadas durante o gerenciamento de crise devem levar em conta:

- A NECESSIDADE;

- A AVALIAÇÃO DE RISCOS;

- O RESPALDO LEGAL, MORAL E ÉTICO DESSAS AÇÕES.

Gerenciar crises significa tratar de situações fora da rotina. Exige novas respostas, decisões oportunas e pertinentes, mudança de estrutura das organizações envolvidas e mobilização de recursos humanos e materiais em busca de uma solução. Há, portanto, ligação estreita entre os princípios de gerenciamento de crise e as qualidades de liderança.

Não há receitas prontas para enfrentar uma crise. Ficaremos, porém, bem mais próximos do sucesso se conhecermos os ingredientes, soubermos manejá-los com sabedoria e somarmos às condutas básicas uma boa dose de intuição, bom senso, sorte e fé.

Gen Ex R1 AUGUSTO HELENO RIBEIRO PEREIRA, 1º Comandante da Força Militar da Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (Mai 2004 a Set 2005) e Comandante Militar da Amazônia (Set 2007 a Mai 2009).