

Gestão de Gerenciamento de Crises

Mirian Bazote

**Estratégias eficazes para resguardar
sua empresa em tempos de crise**





Segurança Empresarial

Gestão de Gerenciamento de Crises

Protegendo ativos, reputação e continuidade dos negócios através de planejamento estratégico e resposta coordenada.

Objetivos para o Sucesso Empresarial

Imagem Corporativa

A proteção da imagem da empresa e de seus produtos e serviços é fundamental para manter a confiança do mercado e garantir a sustentabilidade do negócio.

Valores Organizacionais

Os valores da empresa devem ser preservados e comunicados de forma consistente, especialmente durante períodos de instabilidade e desafios.

Valor ao Cliente

Manter o valor agregado para clientes, consumidores e usuários é essencial para a continuidade das operações e crescimento sustentável.

Retorno aos Acionistas

Garantir retorno consistente aos acionistas através de gestão eficiente de riscos e oportunidades de mercado.

Responsabilidade Social

Atender aos interesses da comunidade e dos empregados, demonstrando compromisso com o desenvolvimento social e econômico.

Compromisso Nacional

Contribuir para os interesses do país através de práticas empresariais éticas e sustentáveis.



Reflexões sobre Comportamento em Crises

A forma como reagimos em situações críticas define não apenas o resultado imediato, mas também nossa capacidade de liderança e resiliência organizacional.

Situações Críticas

Como você se comporta diante de uma situação crítica? Sua resposta revela sua preparação e maturidade profissional para enfrentar desafios inesperados.

Tragédias e Adversidades

Como você se comporta diante de uma tragédia? A capacidade de manter a calma e tomar decisões racionais é crucial para a liderança efetiva.

Situações Extremas

E diante da morte? Situações que envolvem risco à vida exigem protocolos específicos e resposta imediata coordenada.

Gerenciamento Ativo

E gerenciando uma crise? Sua qualidade de comportamento diante de situações difíceis determina o sucesso ou fracasso da resposta organizacional.





CRISE EMPRESARIAL

Situação prejudicial ou destruidora, de grande magnitude, repentina, aguda e que demanda resposta imediata; e que está fora das estruturas operacionais típicas da empresa.

Uma crise empresarial representa uma ruptura significativa no funcionamento normal da organização, exigindo medidas extraordinárias e coordenação específica para sua resolução efetiva.



Definições de Crise Empresarial



“

Perspectiva Jornalística

"Crise empresarial seria uma multiplicidade de eventos imprevisíveis, com o poder de causar prejuízos incalculáveis aos cofres e à imagem das corporações."

Francisco Viana, jornalista e consultor

”

“

Definição Acadêmica

"Situação prejudicial ou destruidora, de grande magnitude, repentina, aguda e que demanda resposta imediata; e que está fora das estruturas operacionais típicas da empresa."

Reilly, especialista em gerenciamento de crises

”

Ambas as definições convergem para a natureza imprevisível, de grande impacto e urgente das crises empresariais, destacando a necessidade de preparação prévia e resposta coordenada.

Crise vs. Problema: Entendendo as Diferenças



📌 Importante

Crise é diferente de um problema. O problema é resolvido internamente e a crise alcança o âmbito externo da empresa. Crise por sua vez é definida como momento perigoso e decisivo.

Conceito de Problema

Qualquer diferença entre uma situação desejada e a situação atual. Problema é, portanto, um resultado indesejável do trabalho quando se compara o previsto com o real.

Características dos problemas:

- Resolvidos internamente
- Impacto limitado
- Ferramentas operacionais suficientes
- Não afeta a imagem externa

Ponto de Vista Competitivo

Qualquer diferença entre você e seu concorrente, colega ou chefe representa uma oportunidade de melhoria ou um desafio a ser superado.

Características das crises:

- Repercussão externa
- Grande magnitude
- Resposta imediata necessária
- Estruturas especiais requeridas

Gerenciamento de Crises: Conceitos Fundamentais



É o método de identificação, para obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.

O gerenciamento de crises é uma atividade que visa à redução de perdas no momento em que ocorre uma ameaça ou ruptura do processo produtivo de determinada empresa ou organização, bem como a manutenção e preservação de sua imagem junto ao público externo.



Minimização de Impactos

Gerenciamento de crises são medidas que visam minimizar os impactos negativos desses riscos corporativos através de ações coordenadas e planejadas.



Alta Criticidade

Esta atividade possui alta criticidade visto que lida com situações - geralmente de grande magnitude - que mal trabalhadas poderão influir diretamente na continuidade da empresa.



Continuidade Operacional

O objetivo principal é garantir a continuidade das operações e evitar a cessação das atividades empresariais durante períodos críticos.

Identificação Proativa de Crises

Identificar ocorrências com potencial de crise e agir preventivamente

A identificação precoce de situações com potencial para **escalarem para crises** é fundamental para a implementação de medidas preventivas eficazes. Este processo envolve monitoramento constante, análise de indicadores e avaliação sistemática de riscos operacionais.

01

Mapeamento de Riscos

Identificar todas as possíveis fontes de crise na organização

02

Monitoramento Contínuo

Estabelecer sistemas de alerta precoce e indicadores

03

Avaliação de Impacto

Analisar o potencial de dano de cada risco identificado

04

Planos de Contingência

Desenvolver estratégias específicas para cada tipo de crise



A Natureza Inerente do Risco

O risco é inerente a qualquer atividade, na vida pessoal, profissional ou nas organizações e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Risco é a possibilidade de um acontecimento futuro e incerto.

Risco é uma medida da incerteza. Em todas as atividades humanas, o risco está relacionado aos nossos objetivos.

Riscos Positivos

Pode trazer consequências positivas, sendo grande parte dos riscos positivos chamados de **oportunidades** que podem gerar valor para a organização.

- Novos mercados
- Inovações tecnológicas
- Expansão de negócios
- Vantagens competitivas

Riscos Negativos

Apenas os riscos negativos são chamados efetivamente de **riscos** que geralmente ocasionam uma crise e podem destruir valor organizacional.

- Perdas financeiras
- Danos à reputação
- Interrupção de operações
- Problemas regulatórios





Por Que Pensar em Gerenciamento de Crises?



Reduzir Responsabilidades Pessoais

Proteger executivos e gestores de responsabilizações desnecessárias através de protocolos claros e documentados de resposta a crises.

Minimizar Reações Negativas

Controlar a narrativa e reduzir impactos na imagem corporativa através de comunicação estratégica e transparente.

Minimizar Prejuízos Financeiros

Reduzir perdas econômicas através de respostas rápidas e eficazes que limitam o escopo e duração da crise.

E principalmente...

Porque elas **ACONTECEM**

A realidade empresarial demonstra que crises são inevitáveis. A questão não é *se* uma crise vai acontecer, mas *quando* ela ocorrerá e *quão preparada* estará a organização para enfrentá-la.

CRISES

Crises Organizacionais Podem Ocorrer



Em Qualquer Lugar

Crises não respeitam fronteiras geográficas. Podem surgir em escritórios centrais, filiais remotas, durante viagens de negócios ou em qualquer localização onde a empresa atue.



A Qualquer Momento

Não há horário comercial para crises. Podem ocorrer durante expediente normal, finais de semana, feriados ou madrugadas, exigindo sistemas de resposta 24/7.



Em Qualquer Organização

Nenhuma empresa está imune a crises, independentemente do setor de atuação, modelo de negócio ou histórico de performance.



Grande ou Pequena

O tamanho da empresa não determina a probabilidade ou severidade de uma crise. Pequenas empresas podem enfrentar crises devastadoras, enquanto grandes corporações também são vulneráveis.



Pública ou Privada

Tanto organizações públicas quanto privadas estão sujeitas a crises, cada uma com suas particularidades e desafios específicos de gerenciamento.

Tipos de Crises: Exemplos Práticos

Desastres Industriais

Explosões, incêndios, contaminações que podem causar danos catastróficos às instalações, meio ambiente e pessoas. Requerem evacuação imediata e coordenação com autoridades.

Desastres Naturais

Tempestades, enchentes, desmoronamentos que interrompem operações e podem danificar infraestrutura crítica. Exigem planos de continuidade de negócios robustos.

Falhas Técnicas

Colapso na rede de computadores, queda de edifícios, defeitos em produtos industriais que comprometem a operação e podem gerar responsabilidades legais.

Origem Criminosa

Sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo que ameaçam a segurança de pessoas e ativos, requerendo coordenação com forças de segurança.

Crises Econômicas

Boicotes, greves, desvalorização das ações que afetam a performance financeira e podem causar instabilidade operacional prolongada.

Crises de Informação

Boatos, intrigas, acusações de concorrentes que podem danificar severamente a reputação empresarial e afetar relacionamentos comerciais.

Mais Tipos de Crises Empresariais



1

Natureza Legal

Ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização que podem resultar em custos significativos e danos reputacionais duradouros.

2

Crises de Reputação

Denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos que comprometem a credibilidade e podem afetar relacionamentos com stakeholders.

3

Relações Humanas

Sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários que geram instabilidade interna e externa.

4

Risco à Vida

Acidentes de trabalho, grandes contaminações que envolvem segurança de pessoas e podem resultar em tragédias humanas e responsabilizações criminais.

5

Crises Regulatórias

Criação de obstáculos fiscais, mudanças na legislação que podem tornar operações inviáveis ou exigir adaptações custosas e complexas.

Cada tipo de crise exige estratégias específicas de resposta, recursos diferenciados e níveis distintos de coordenação entre equipes internas e externas.

Plano de Gerenciamento de Riscos



Um plano de emergência empresarial diferencia-se de um plano de segurança, quando a prevenção falha, quando a segurança não consegue, não importa o motivo, cumprir sua principal missão: evitar que o risco seja concretizado!

O maior problema da emergência é a avaliação do potencial de perigo do sinistro. É uma dificuldade natural encarar o que a empresa poderá enfrentar no gerenciamento da crise.

📌 **Realidade Brasileira:** No Brasil pouca ou nenhuma atenção é dada ao planejamento para emergência.

Prevenção vs. Emergência

Enquanto a prevenção foca em evitar que problemas ocorram, o plano de emergência prepara a organização para responder quando a prevenção falha.

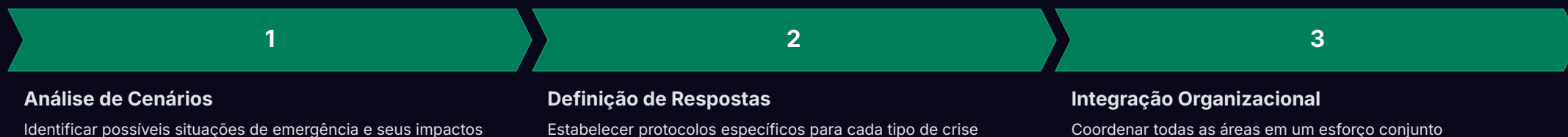
Desafio da Avaliação

Determinar o real potencial de impacto de um sinistro é complexo e requer análise técnica especializada e experiência prática.

Elaboração do Plano de Emergência

A minimização dos danos só será alcançada quando a empresa elaborar um plano de emergência. Este irá orientar os respectivos responsáveis, de maneira eficaz, graças às ações e normas refletidas e apropriadas.

É necessário estudar e levantar como a empresa irá responder ao sinistro. Qual será a intensidade da reação perante a situação emergencial. Esta é a questão básica que as medidas emergenciais deverão responder obrigatoriamente.

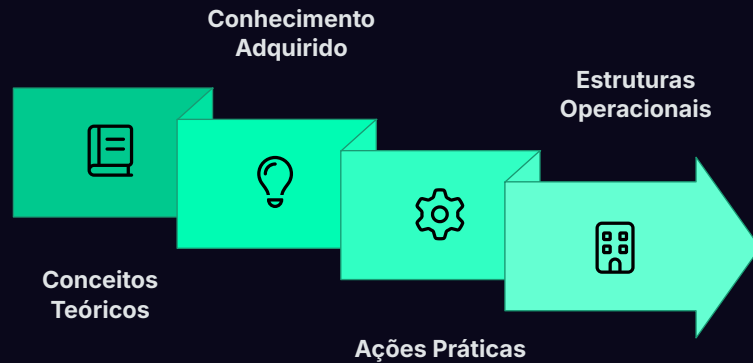


A elaboração de um plano de emergência exige da alta gestão um esforço integrado, pois todas as áreas da empresa devem estar alinhadas e preparadas.



Da Teoria à Ação: Planos de Crise Operacionais

Esta seção marca o ponto crucial onde os conceitos teóricos do gerenciamento de crises se transformam em ações práticas e estruturas organizacionais específicas e eficazes.



Consolidação do Conhecimento

Integrar o aprendizado sobre tipos de crise, gerenciamento de riscos e planejamento de emergência.

Estruturas Operacionais

Transformar a teoria em protocolos e equipes prontas para responder efetivamente a qualquer sinistro.

É fundamental que a empresa consolide todo o conhecimento adquirido para criar respostas ágeis e eficientes, garantindo a minimização de danos e a continuidade dos negócios.



Comitê de Crises: Essencial para Respostas Eficazes

O que é um Comitê de Crises?

Um grupo de pessoas **previamente treinadas** para atuar na materialização de uma crise, garantindo uma **resposta ágil e coordenada**.



Formação da Equipe

Criar uma equipe multidisciplinar com representantes de todas as áreas para uma visão holística da empresa.



Levantamento de Riscos

Identificar os principais riscos (causas e consequências) que podem paralisar as atividades de cada setor.



Priorização de Atividades

Avaliar e selecionar as atividades críticas essenciais para a sobrevivência e continuidade dos negócios da empresa.



Estruturação das Equipes de Resposta

D - Lista das equipes necessárias - Elaborar e manter atualizadas equipes de pronta resposta. Podemos citar como exemplo as equipes:

Equipes Operacionais

- Inspeção e avaliação de risco
- Recursos móveis e remoção de bens
- Controle de materiais
- Operações

Equipes de Apoio

- Assistência médica
- Suprimentos
- Orientação aos funcionários
- Comunicações

Equipes Especialistas

- Avaliação de danos
- Seguros
- Aspectos legais
- Relações públicas

Estas equipes serão estruturadas em função das atividades que a empresa opera. O importante é estarem listados os nomes, endereços e telefones de todo o pessoal para dar suporte às atividades essenciais.





Recursos e Procedimentos Essenciais

E - Equipamentos e Materiais

Dimensionar os equipamentos e materiais necessários para que as equipes possam operar. Neste item há necessidade de alocar esses recursos junto às empresas vizinhas através de acordos mútuos.

F - Manuais de Contingência

Todo o plano deve ser normatizado e ao alcance das pessoas certas, no momento certo, e com a atualização rigorosamente em dia. É ideal que os procedimentos de emergência possuam, pelo menos, mais de uma linha de ação para cada tipo de risco.

A criação de parcerias estratégicas com empresas vizinhas pode ser fundamental para garantir acesso a recursos adicionais durante emergências, quando os recursos internos podem ser insuficientes.





Treinamento e Validação do Plano

G - Treinamento e teste - É de suma importância testar o plano visando identificar quais os pontos deficitários e poder corrigi-los a tempo. O treinamento das equipes deve ter a simulação da situação emergencial que será vivenciada, sob todos os aspectos.

Conclusão

O plano de emergência será uma consequência da cultura empresarial voltada para a segurança. A segurança não pode ser encarada como um ato isolado, mas sim uma interação de conceitos e normas a serem assimiladas por toda a empresa, englobando todos os segmentos.

É importante frisar que a sobrevivência de uma empresa não está calcada só na rentabilidade mas também na manutenção dos seus sistemas operacionais. Estes devem estar preparados para enfrentar todos os riscos levantados e analisados.

Os sete tópicos aqui apresentados orientam a elaboração, a nível global, de um plano de emergência, necessitando prioritariamente conhecer as características físicas e conjunturais do ambiente onde a corporação está inserida, envolvendo suas variáveis internas e externas.



Premissas para Efetividade do PGC

Para o alcance da efetividade das ações previstas no PGC, a sua elaboração deve ser pautada nas seguintes premissas:

A metodologia de trabalho compreende as seguintes etapas que caracterizam o Sistema de Controle Interno:

A metodologia de trabalho compreende as etapas acima que caracterizam o Sistema de Controle Interno

Planejamento

Definição de objetivos e estratégias



Execução

Implementação das ações planejadas



Monitoramento

Acompanhamento contínuo dos resultados

Melhoria

Ajustes e otimizações baseadas na experiência

Gerenciamento de Crises: 5 Passos Essenciais



Análise Organizacional

Compreender estrutura, processos e vulnerabilidades da organização.



Mapeamento de Processos

Documentar processos críticos e identificar pontos de falha potenciais.



Desenvolvimento de Protocolos

Criar procedimentos específicos para cada tipo de crise identificada.



Capacitação de Equipes

Treinar e preparar equipes para execução eficaz dos protocolos.



Implementação e Monitoramento

Colocar o plano em operação e monitorar sua eficácia continuamente.

Modelo de Comitê de Crises

Responsabilidade Individual

No modelo de responsabilidade individual, cada membro do comitê tem atribuições específicas e claramente definidas, garantindo que não haja sobreposição de funções ou lacunas na resposta à crise.



Coordenador Geral

Responsável pela coordenação geral da resposta à crise, tomada de decisões estratégicas e interface com a alta direção.



Porta-voz

Responsável por toda comunicação externa, interface com mídia, stakeholders e público em geral.



Coordenador Operacional

Gerencia as operações internas durante a crise, coordena equipes de campo e recursos materiais.



Assessor Jurídico

Responsável pelos aspectos legais, interface com autoridades e proteção dos interesses da empresa.

Project Chimera – Critical Status



Modelo de Comitê de Crises

Responsabilidade Compartilhada

Neste modelo, as decisões são tomadas coletivamente, com múltiplos membros colaborando em cada aspecto da resposta à crise, garantindo maior robustez e diversidade de perspectivas.



Este modelo oferece maior resiliência através da redundância de competências e perspectivas diversificadas na tomada de decisão.

Requisitos Fundamentais



É preciso:

■ Entender a Organização

Compreender profundamente a estrutura, cultura, processos e stakeholders da organização para desenvolver estratégias adequadas de gerenciamento de crises.

■ Mapear Todos os Processos

Conhecer os riscos relacionados a **Pessoas, Produto, Imagem e Negócio** através de mapeamento detalhado de todos os processos organizacionais.

■ Estabelecer Graus de Importância

Definir níveis de atendimento que variem do **local ao Corporativo**, estabelecendo hierarquia clara de resposta baseada na severidade da crise.

■ Criar Procedimentos de Resposta

Desenvolver **contingências** específicas para cada tipo de risco identificado, com protocolos claros e testados.

■ Selecionar e Treinar Responsáveis

Capacitar adequadamente os profissionais encarregados da **aplicação dos procedimentos** durante situações de crise real.

Diretrizes para Situações de Crise



O que fazer?

Algumas dicas para situações de crise ou conflitos:



Mantenha a Calma

Prepare-se, não saia falando sem saber o que de fato aconteceu. A resposta precipitada pode agravar significativamente a situação.



Não Tema Falar

Se você não falar, alguém vai falar por você, só que não necessariamente a verdade. Controle a narrativa sendo proativo na comunicação.



Honestidade Absoluta

Mentir, jamais. Quando pegos em uma mentira, passamos a ser o culpado. A credibilidade perdida é muito difícil de recuperar.



Comunicação Clara

Assegure-se que está sendo compreendido, cuidado com termos técnicos ou evasivas. Linguagem acessível é fundamental.



Não especule

Não brinque

Não subestime

Nunca passe a impressão de arrogância ou má fé - A postura durante a crise pode determinar a percepção pública sobre a empresa e seus líderes.

Jamais diga "sem comentários" ou "nada a declarar" - Essas frases criam a impressão de que há algo a esconder, alimentando especulações.

A seriedade da situação exige tratamento profissional e respeitoso. Qualquer atitude que demonstre desprezo pela gravidade da crise pode causar danos irreparáveis à reputação organizacional.



O que não fazer!

Evite agir desta forma:

"Estou sendo injustiçado"

Evite vitimização. Foque em soluções e responsabilidades, não em lamentações que podem soar como falta de accountability.

"Não é problema meu"

Durante uma crise, todos são parte da solução. Transferir responsabilidade pode agravar a situação e prejudicar a imagem da organização.

"Me respeite" (não leve para o pessoal)

Mantenha o foco profissional. Questões pessoais não devem interferir na gestão objetiva da crise.

"Não quero incomodar meu chefe"

Crises exigem comunicação imediata com todos os níveis hierárquicos. Atrasos podem ser catastróficos.

"Isso não vai dar em nada"

Pense: *o que é pior, um fim horroroso ou um horror sem fim?* Subestimar crises pode levar a consequências devastadoras.

"Legalmente estamos cobertos"

Ter razão não significa necessariamente vencer. A percepção pública e os danos reputacionais podem superar aspectos legais.

Lembre-se: durante uma crise, a forma como você responde pode ser mais importante do que os fatos em si. A comunicação inadequada pode transformar um problema gerenciável em uma catástrofe organizacional.

Agradecimento



Agradecemos imensamente sua atenção. Reforçamos que a capacidade de gerenciar crises não é apenas uma necessidade, mas um diferencial estratégico que garante a resiliência, a sustentabilidade e a reputação de sua organização a longo prazo.

Invista na preparação, proteja seu futuro.