

# **Coletânea Gerenciamento de Crises Corporativas**

**Cláudio dos Santos Moretti**



# **Coletânea Gerenciamento de Crises Corporativas**

Cláudio dos Santos Moretti

CES - ASE

Moretti, Cláudio dos Santos.

Coletânea Gerenciamento de Crises Corporativas. USA. Monee, Illinois.

Editora: Independently published. 2020.

ISBN: B08FRWB46B

## SUMÁRIO

.....	1
PREFÁCIO.....	5
SOBRE O AUTOR .....	6
ENTENDA O GERENCIAMENTO DE CRISES CORPORATIVAS .....	7
ESTRATÉGIA DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO .....	11
GERENCIAMENTO DE CRISES DE ACORDO COM O NEGÓCIO.....	21
A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CRISES CORPORATIVAS.....	25
GERENCIAMENTO DE CRISES – A PRIORIZAÇÃO DA VIDA .....	29
OS DESAFIOS EMPRESARIAIS E A GESTÃO DE CRISES .....	33
GERENCIAMENTO DE CRISES - APRENDENDO COM OS ERROS.....	35
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES.....	42
PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA.....	49
A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO DO COMITÊ DE CRISES PARA ATUAÇÃO EM GRANDES EVENTOS.....	53
A REAÇÃO DAS PESSOAS DURANTE UM DESASTRE E A FALTA DE TREINAMENTO .....	58
GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM .....	65
BOATOS COMPROMETENDO A MARCA OU A REPUTAÇÃO DE PESSOAS OU EMPRESAS SE ESPALHAM NA INTERNET .....	69
O QUE DEU ERRADO?.....	73
PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA E O PLANO DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO – O QUE É E QUANDO USAR.....	77
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES .....	81
REFERÊNCIAS.....	86

## PREFÁCIO

Este E-book foi elaborado a partir de diversos artigos publicados no Jornal da Segurança e na Revista Gestão de Riscos e tratam de um tema muito importante para todos os profissionais de segurança, que é o gerenciamento de crises empresariais, o qual está ligado diretamente ao tema do E-book anterior que é a gestão de riscos.

É a partir da avaliação de riscos que a empresa decidirá sobre aqueles riscos mais críticos para o negócio e que necessitam de uma resposta imediata, preparada e treinada para determinados riscos.

Os planos de emergência ou de continuidade do negócio buscam diminuir os impactos causados por determinados riscos identificados.

O objetivo desta coletânea é o de contribuir, ainda que modestamente, com o desenvolvimento da área da segurança privada, principalmente aos estudantes de gestão de segurança e aos gestores formados. Por este motivo a entrega da coletânea não tem objetivos monetários.

Boa leitura!

Contato:

**[claudio\\_moretti@uol.com.br](mailto:claudio_moretti@uol.com.br)**

## SOBRE O AUTOR

**Ex-sargento** do Exército (1980-1987); Graduado em Gestão Empresarial – UNIMONTE – Santos (2003) e Tecnólogo em Processos Gerenciais - FAEL. Especializado em **Gestão da Segurança Empresarial** – MBA - FECAP/Brasilião; Pós-graduado em **Gestão de Crises Corporativa**, - Universidade Gama Filho; Pós-graduado em **Inteligência Estratégica** - AVM; MBA em **Gestão da Qualidade**; MBA Executivo em **Gestão de Pessoas**; Gestión de Seguridad Empresarial Internacional pela **Universidad Pontificia Comillas**, realizado em Madri, ES; Especialista em Gestión del Riesgo pelo **IUGM** – Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado de la UNED Centor de Estudios de Seguridad (GET). Diversos cursos de extensão universitária. Professor da **FAPI/FESP-SP/Brasilião INTERISK** no Curso Avançado em Segurança Empresarial – **MBS**, (2005 – 2019); foi professor do Curso de Gestão em Segurança da Universidade Monte Serrat (2005 – 2008) – **UNIMONTE**; foi professor do Curso Graduação Tecnológica de Gestão em Segurança Privada - **UNIP/Santos** (2009 – 2016); **Autor de sete DVDs** sobre segurança, editados pelo **Jornal da Segurança**; Articulista em diversas revistas especializadas com mais de **100 artigos publicados**. Trabalhou na **Petrobras**, (1987 – 2016) no setor de Inteligência e Segurança Corporativa (aposentado - 10/2016); Foi Coordenador da **Escola Falcão** – Centro de Formação e Treinamento de Segurança – Santos – SP (1999 – 2008); Membro da Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra (ADESG); Perito judicial em gestão empresarial. Autor de **dois livros** didáticos da **KROTON Educacional** para cursos presenciais e EAD de Gestão de Segurança Privada nas universidades: Segurança bancária e transporte de valores, 2017. - Negociação e gestão de conflitos de segurança, 2018. Certificado de Administrador de Segurança Empresarial (**ASE**) pela Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Empresarial – ABSEG; Certificado de Especialista em Segurança Empresarial (**CES**) pela Associação Brasileira de Segurança Orgânica – ABSO; Professor em diversos cursos do **SESVESP** – (2013 – 2019). Autor de 12 cursos EAD para **IBRAGESP**; 03 para **Senhora Segurança**; 01 para **KROTON** e 01 para **ABSEG**. E-book: Coletânea Gestão de Riscos Empresariais (2020).



## **ENTENDA O GERENCIAMENTO DE CRISES CORPORATIVAS**

O gerenciamento de crises é um tema muito atual e tem inúmeros conceitos e utilizações.

Todos os conceitos de gerenciamento de crises nos levam ao mesmo ponto, ou seja, o controle da crise.

Quando falamos em crise, estamos falando de algo que muda a empresa, que dificulta o seu funcionamento, que traz reflexos para sua bandeira, para sua imagem.

As crises são diferentes de problemas. Os problemas são perturbações do dia-a-dia, são, em sua maioria, internas ou, ainda que extrapolem os muros da empresa trazem repercussões mínimas e tem seu retorno a normalidade com brevidade, sem deixar “sequelas”.

A crise não. Ela traz grandes ameaças a estrutura da empresa, a sua sobrevivência, traz ainda grande exposição negativa, afetando sua imagem.

O Gabinete de Segurança Institucional da República Federativa do Brasil utiliza a definição de crise como sendo: “Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento – e risco de sérias

consequências – não permitindo que se antevêja com clareza o curso de sua evolução”.

A crise pode afetar qualquer tipo de empresa, independentemente do tipo de negócio ou do seu tamanho.

As características da crise são:

- As coisas acontecem “de repente”
- É preciso tomar decisões urgentes
- O tempo é curto
- Ameaças específicas são identificadas
- Todo mundo quer informações urgentes sobre o que está acontecendo
- Há uma sensação geral de perda de controle
- A pressão cresce a cada segundo
- Trabalhos de rotina se tornam extremamente difíceis
- O “pessoal de fora” (imprensa, sindicatos, políticos, “amigos”) começa a ter um súbito interesse pela empresa
- A reputação da empresa se abala
- As comunicações ficam incrivelmente difíceis de serem gerenciadas (tanto as internas quanto as externas)

Essa situação de crise traz ameaças específicas para as empresas, as quais podem ser resumidas como sendo:

- Viabilidade operacional



- Reputação
- Credibilidade
- Saúde financeira
- Atuação legal (ética, moral e jurídica)

Temos inúmeros casos de crises de todos os tipos no Brasil e no mundo. Ocorre que, normalmente, não se dá muita atenção às possibilidades de ocorrência com a empresa que trabalhamos. Parece que essas crises só acontecem com “os outros”. Dessa forma, deixamos de nos preparar, de fazer nosso planejamento de segurança e este é mais uma das causas de as empresas acabarem por pagarem um preço muito alto pelo descuido.

Vejam um caso emblemático da falta de plano de segurança que ocorreu no Paraguai.

O incêndio ocorrido no supermercado Ycuá Bolaños no dia 01 de agosto de 2004, na cidade de Assunção.

O supermercado, que tinha três andares, teve as portas fechadas por decisão dos donos e gerente para evitar que as pessoas saíssem sem pagar.

A decisão tomada durante a emergência (incêndio) causou a morte de 374 pessoas, nove ficaram desaparecidas e outras 500 pessoas ficaram feridas.

Em 2008 houve o julgamento dos donos do supermercado, do gerente e do chefe da segurança, inclusive do acionista do supermercado, que recebeu a menor pena (dois anos de prisão). O chefe da segurança pegou cinco anos e os donos, pai e filho ficaram com doze e dez anos, respectivamente.

Este caso mostra, sem deixar dúvidas, o quanto a falta de planejamento pode piorar uma situação de crise.

Vejam outro caso que foi bastante divulgado e que ocorreu na Tailândia durante uma festa de réveillon na boate Santika, na cidade de Bangcoc. No local houve um incêndio e não havia sistema de combate ao fogo ou saídas de emergência. Morreram 53 pessoas.

Para proteger a empresa é preciso:

- Antecipar os riscos potenciais;
- Estabelecer sistemas de prevenção;
- Buscar a melhoria contínua; e
- Aprender com as experiências.

Falta de planejamento este é o nome que se dá a falta de estruturação da fase da pré-crise, onde são identificados quais são os riscos reais e potenciais da empresa, quando é realizada a análise de risco, que conseqüentemente irá gerar um plano de segurança, de emergência e contingência ou manual de crise, ou qualquer que seja o nome dado a estes planos, já que são diversos conceitos disseminados que buscam os mesmos objetivos, que são, prioritariamente, salvar vidas, impedir a perda do patrimônio e voltar a funcionar o mais rápido possível.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” - (Peter Drucker).



## ESTRATÉGIA DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Análise de Impacto no Negócio (Business Impact Analysis - BIA) tem por finalidade apresentar todos os prováveis impactos de forma qualitativa e quantitativamente nos processos de negócios na empresa.

Segundo a **ISO/NBR 31010** Análise de Impacto no Negócio - BIA é utilizada para determinar a criticidade e as escalas de tempo de recuperação de processos e recursos associados (pessoas, equipamentos, tecnologia da informação), para assegurar o atendimento continuado de objetivos.

Além disso, a BIA auxilia na determinação das interdependências e inter-relações entre os processos, partes internas e externas e toda a ligação da cadeia de fornecimento.

O BIA pode ser realizada por meio de questionários, entrevistas, oficinas de trabalho estruturadas ou combinações de todos os três, para obter um entendimento dos processos críticos, os efeitos das perdas daqueles processos, escalas de tempo de recuperação requeridas e recursos de suporte.

A avaliação BIA e de risco devem permitir que a organização consiga identificar medidas que possam:

a) limitar o impacto de uma interrupção nos principais serviços da organização;

b) encurtar o período de interrupção; e

c) reduzir a probabilidade de uma interrupção.

Os critérios de contexto e avaliação e o formato do resultado destes dois processos devem ser definidos e acordados com antecedência.

As informações coletadas durante estes processos devem ser revistas regularmente, especialmente durante períodos de mudanças.

De acordo com a **ABNT NBR ISO 22313:2015**, a finalidade da BIA é:

- Obter uma compreensão dos produtos e serviços-chaves da organização e as atividades que os entregam;
- Determinar prioridades e períodos de tempo para a retomada das atividades;
- Identificar os recursos-chave provavelmente a serem exigidos para a recuperação; e
- Identificar dependências (internas e externas).

Convém que a organização estabeleça, implemente e mantenha um processo formal e documentado para análise de impacto nos negócios (BIA) e avaliação de risco.

O entendimento obtido em toda a organização a partir da BIA e avaliação de risco fornece a base para uma continuidade de negócios eficaz.

## **COMO FAZER**

Será necessária:

Uma equipe para realizar a análise e desenvolver um plano;

Informações sobre os objetivos, o ambiente e as operações;

Detalhes sobre as atividades e operações da organização, incluindo processos, recursos de suporte, relacionamento com outras organizações, arranjos de subcontratação, partes interessadas;

Consequências na imagem, financeira, legal/regulatória e operacional de perdas em processos;

Questionário preparado;

Lista de entrevistados de áreas pertinentes da organização e/ou partes interessadas que serão conectadas.

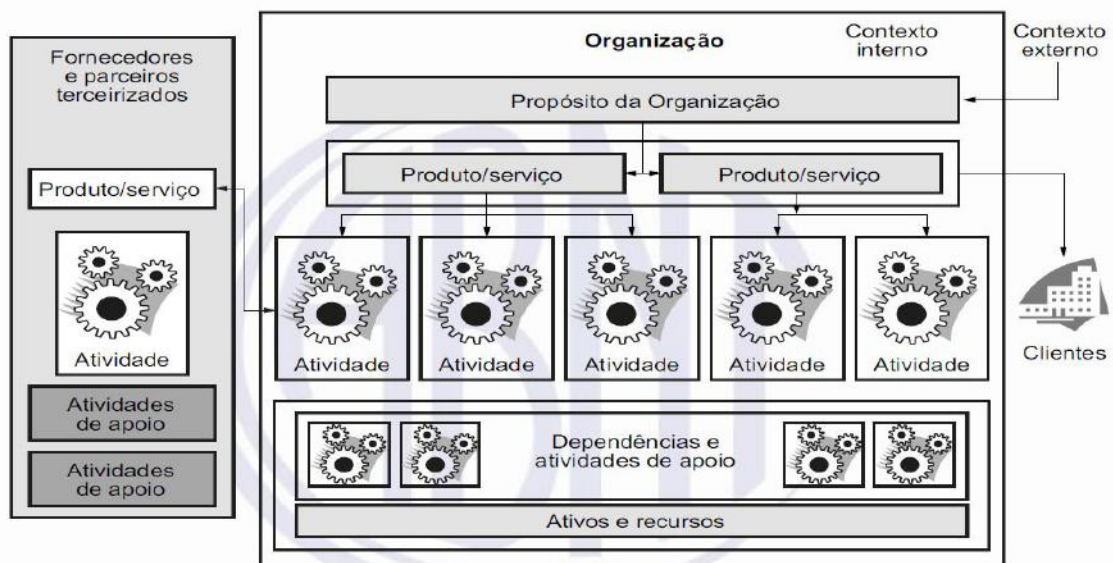
## **IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS**

### **Processo**

Processos são sequências de atividades e tarefas ordenadas com o objetivo de se chegar a um resultado final esperado. De acordo com a ABNT/ISO/NBR 9000:2010, processo é o "conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)".

### **Exemplos de processos:**

- Desenvolvimento de Produtos;
- Marketing;
- Produção;
- Entrega;
- Serviços de Pós-Vendas.

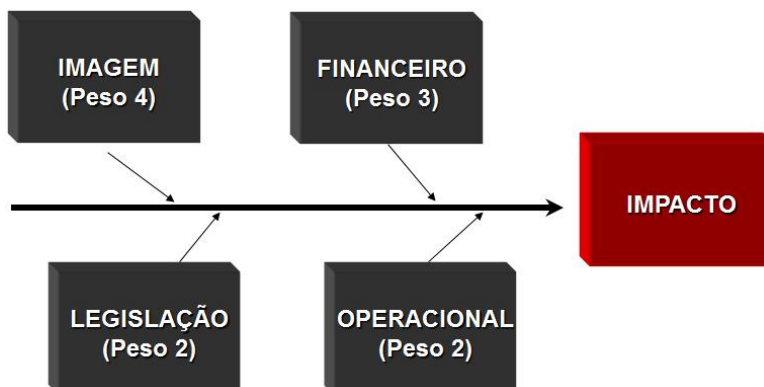


**ABNT NBR ISO 22313:2015**

**Impacto no Negócio** - Para avaliar o impacto no negócio, podemos utilizar quatro subcritérios, cada um com um peso diferenciado, tendo em vista o nível de importância no contexto de negócio da empresa.

O peso de cada subcritério pode ser alterado de acordo com o tipo de negócio.

O método Brasileiro utiliza esses quatro subcritérios dos impactos (os fatores de impacto – FI) são:



Para cada subcritério será aplicada uma nota de classificação utilizando as tabelas abaixo. As notas de classificação são aplicadas de acordo com o impacto que cada processo.

Os processos escolhidos para a avaliação são aqueles determinados durante o levantamento realizado e considerado mais relevantes pela empresa. Ou seja, a direção da empresa determina quais são os processos avaliados. A partir da seleção desses processos, inicia-se a identificação daqueles que são mais críticos.

<b>LEGAL</b>	
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Perturbações Muito Graves</b>	<b>05</b>
<b>Graves</b>	<b>04</b>
<b>Limitada</b>	<b>03</b>
<b>Leve</b>	<b>02</b>
<b>Muito Leve</b>	<b>01</b>

Deverá ser avaliado como consequência:

- Responsabilidade Civil
- Regulatório (multa e civil)
- Tributária
- Criminal

<b>OPERACIONAL</b>	
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>
Perturbações Muito Graves (impacta outros processos muito fortemente).	05
Graves (impacta outros processos de forma direta) e/ou Ocorrem impactos severos no abastecimento - clientes não atendidos.	04
Limitadas (não impacta outros processos) e/ou Ocorrem impactos moderados no abastecimento - clientes não atendidos.	03
Leves (Impacta somente o próprio processo levemente) e/ou Ocorrem impactos leves no abastecimento - clientes não atendidos.	02
Muito Leves (não impacta nada) e/ou Não há impacto no abastecimento - clientes não atendidos.	01

<b>FINANCEIRO</b>	
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Massivo - Acima de R\$ 500.000,00</b>	<b>05</b>
<b>Severo - Até R\$ 500.000,00</b>	<b>04</b>
<b>Moderado - Até R\$ 100.000,00</b>	<b>03</b>
<b>Leve - Até R\$ 25.000,00</b>	<b>02</b>
<b>Insignificante - Até 5.000,00</b>	<b>01</b>



<b>IMAGEM</b>	
<b>Critério</b>	<b>Pontuação</b>
<b>De Caráter Nacional - Brasil</b>	<b>05</b>
<b>De Caráter Regional</b>	<b>04</b>
<b>De Caráter Local</b>	<b>03</b>
<b>De Caráter Interno - Dentro da Empresa</b>	<b>02</b>
<b>De Caráter Interno - Dentro da Área</b>	<b>01</b>

Determinação do Nível de Impacto

O Nível de Impacto é o resultado da soma dos resultados de cada fator de impacto (multiplicação do peso pela nota), dividido pela soma dos pesos, conforme demonstrado abaixo:

Imagem + Financeiro + Operacional + Legislação

Nível de Impacto = \_\_\_\_\_

11 (soma dos pesos 4+3+2+2)

O resultado do nível de impacto é a tabela abaixo:

<b>GRAU DE IMPACTO</b>	<b>ESCALA</b>	<b>NÍVEL DE IMPACTO</b>
<b>4,51 – 5,00</b>	<b>5</b>	<b>Massivo</b>
<b>3,51 – 4,50</b>	<b>4</b>	<b>Severo</b>
<b>2,51 – 3,50</b>	<b>3</b>	<b>Moderado</b>
<b>1,51 – 2,50</b>	<b>2</b>	<b>Leve</b>
<b>1,00 – 1,50</b>	<b>1</b>	<b>Insignificante</b>

## **AValiação da Tolerância do Tempo**

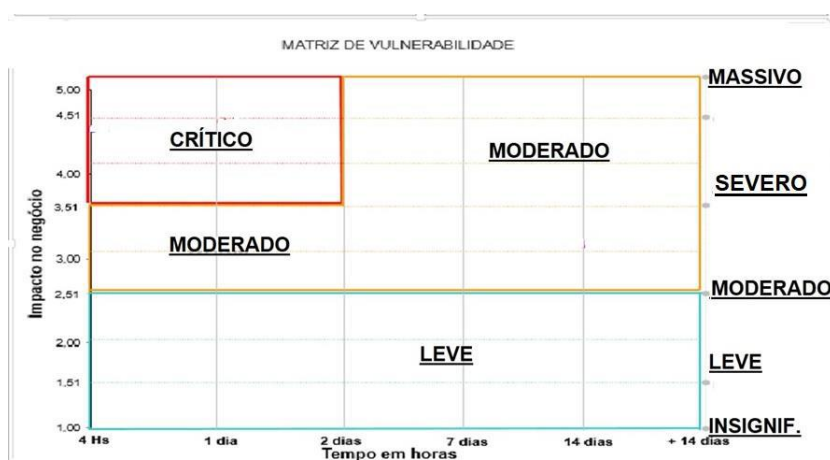
Como parte da avaliação do impacto, temos que estimar por quanto tempo o processo estudado pelo gestor de cada área pode ficar indisponível (“fora do ar”).

O importante é avaliar o tempo necessário para que o processo volte a ser operacional, mesmo que em condições precárias. Os níveis de tolerância ao tempo devem ser classificados de acordo com a tabela a seguir:

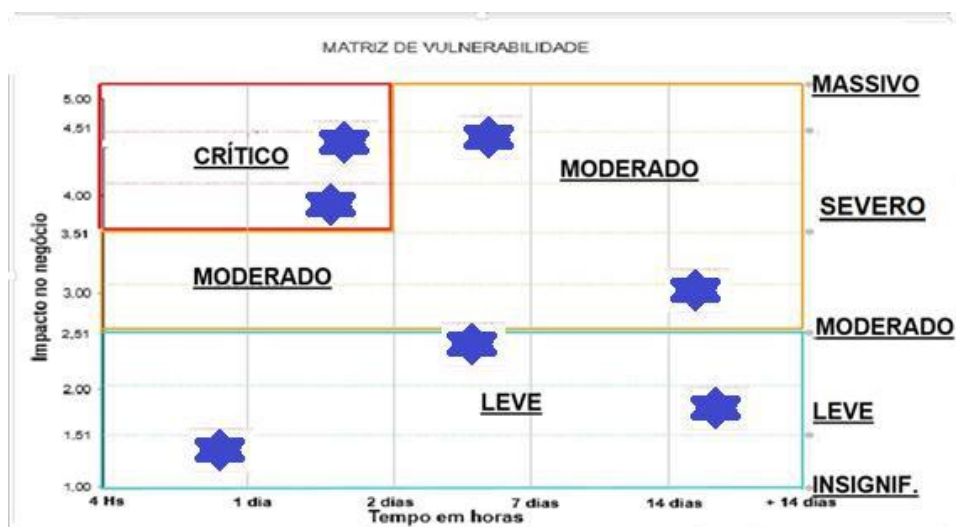
TEMPO	
Tempo em Horas	Níveis de Tolerância
0 – 4 horas	6
4 horas – 01 dia	5
01 dia – 02 dias	4
02 dias – 07 dias	3
07 dias – 14 dias	2
Maior que 14 dias	1

## MATRIZ DOS PROCESSOS CRÍTICOS DO BIA

O resultado do cruzamento do nível de impacto com a tolerância é uma matriz, que define o nível de criticidade de cada processo o que determina se o processo será classificado como CRÍTICO, MODERADO ou LEVE.



Com base nesta matriz o gestor pode determinar a prioridade de reativação do respectivo processo.



Os processos de cada área terão três níveis de classificação:

PROCESSOS CRÍTICOS	PROCESSOS MODERADOS	PROCESSOS LEVES
Prioritário: Este processo não pode parar, é primordial para a operacionalização da empresa.	Segunda prioridade: Este processo possui um nível de importância média para a empresa.	Terceira prioridade: Este processo pode ser considerado como suporte para os processos críticos e moderados.

## IMPORTANTE

A BIA precisa ter foco no negócio e não na área da empresa. Além disso, devemos lembrar quais são os objetivos estratégicos da empresa.

Será necessário identificar os processos que garantam as operações vitais da empresa.

## **APLICAÇÃO**

Na prática podemos utilizar a BIA para identificar os processos críticos da empresa.

A partir daí, identificaremos os riscos que podem afetar esses processos identificados e iniciaremos a análise de riscos.

Pode ser utilizado para identificar os processos que necessitam de um plano de continuidade do negócio, identificando os processos considerados essenciais para o desenvolvimento das atividades da empresa.

## **CONCLUSÃO**

Esta é uma das ferramentas (Análise de Impacto no Negócio) que pode auxiliar na identificação dos riscos que devem ser avaliados, já que eles afetam os processos mais críticos do negócio,

O resultado da avaliação de riscos identificará aqueles que necessitam de um Plano de Continuidade do Negócio.



## **GERENCIAMENTO DE CRISES DE ACORDO COM O NEGÓCIO**

Primeiramente, é interessante nos basearmos na conceituação e explorarmos um pouco as formas em que são utilizados, observe que as conceituações estão ligadas diretamente ao tipo de “negócio” em que será empregado. Por exemplo, o FBI, Federal Bureau of Investigation ou Departamento Federal de Investigação conceitua crise como: “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Já o Institute for Crisis Management define crise como: “uma ruptura empresarial significativa que estimula extensa cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo, também, ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios.”

Para Brasiliano, uma crise pode ser definida como: “um momento ou acontecimento indeterminado cujo resultado estabelecerá a diferença”.

Otto Lerbinger em seu livro *The Crisis Manager* define crise como: “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”.

Para Mário Rosa, em seu livro **A Era do Escândalo**: “as crises de imagem ou crises de reputação constituem um tipo particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações”.

Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade.

O Gabinete de Segurança Institucional da República Federativa do Brasil utiliza a definição de crise como sendo: “Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento e risco de sérias consequências não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução”.

De acordo com Graça Melo Gomes, na apostila de gerenciamento de crises da Universidade Gama Filho: “a palavra vem do latim e tem equivalência com a palavra VENTO. O vento é uma ação da natureza capaz de gerar modificações leves ou profundas nas estruturas por onde passa. E, quando vem forte, uma coisa é certa: nada fica como antes. Gera praticamente uma impossibilidade de volta aos padrões antigos. Assim é a crise. Esse vento pode ser organizacional, técnico, financeiro, político, interno, externo, entre outras fontes. Quando ele sopra algo acontece e as estruturas mudam e nada mais é como antes”.

Já, de acordo com a apostila de gerenciamento de crises da academia da Polícia Civil da Bahia: O estudo etimológico da palavra “crise” nos mostra o seu verdadeiro significado atual. O termo “crise” que possui variações mínimas em muitos idiomas origina-se do grego *krinein*, que quer dizer “decidir” ou, mais apropriadamente, “a capacidade de bem julgar”.

A primeira e muito apropriada aplicação do termo ocorreu na Medicina. Cumpre guardar essa noção, válida tanto para Hipócrates, Pai da Medicina, na Grécia Antiga, quanto para os Encarregados da Aplicação da Lei nos dias atuais: na essência do termo “crise” está uma qualidade mais arte do que ciência definida como “a capacidade de bem julgar”.

É claro que existem outros conceitos sobre crise, apenas destaquei aqueles que julgo serem mais conhecidos e que podem ser adaptados a diversos tipos de empresas.

Otto Lerbinger menciona também a definição de crise dada por Charles F. Hermann. Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e

acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização; devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação; e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subaneidade, incerteza e falta de tempo.

As crises têm algumas características que podem auxiliar na identificação de uma situação mais grave para a empresa.

As características mais comuns de uma crise são:

- As coisas acontecem de repente;
- É preciso tomar decisões urgentes;
- O tempo é curto;
- Ameaças específicas são identificadas;
- Todo mundo quer informações urgentes sobre o que está acontecendo;
- Há uma sensação geral de perda de controle;
- A pressão cresce a cada segundo;
- Trabalhos de rotina se tornam extremamente difíceis;
- O pessoal de fora (imprensa, sindicatos, políticos, amigos) começa a ter um súbito interesse pela empresa;
- A reputação da empresa se abala;
- As comunicações ficam incrivelmente difíceis de serem gerenciadas (tanto as internas quanto as externas).

Doutrinariamente se estuda a crise e as características essenciais, quais sejam:

- Imprevisibilidade;
- Compressão de tempo (urgência);
- Ameaça de vida; e
- Necessidade de: postura organizacional não rotineira, planejamento analítico especial, capacidade de implementação e considerações legais especiais.

De acordo com Institute for Crisis Management, os tipos de crises podem ser classificadas como:

Atos de Deus;

Problemas mecânicos;

Erros humanos e;

Decisões ou indecisões administrativas.

Seja qual for a origem da crise ela poderá ser classificada quanto aos níveis de resposta exigida e será com base em um desses conceitos, de acordo com o seu tipo de negócio, que a organização poderá estruturar seu Plano de Continuidade.

A conceituação do que é crise para o seu tipo de negócio será o início da preparação do planejamento.





## **A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CRISES CORPORATIVAS**

Segundo Peter Drucker, “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Desse modo fica claro que planejamento é um ato de antecipação, de atuar preventivamente, antes que o fato se concretize.

Mesmo assim, em muitos casos, por mais que a empresa possa atuar preventivamente para que um determinado risco não ocorra, diminuindo a probabilidade, sempre haverá a probabilidade (ainda que menor) de sua ocorrência, são os riscos residuais.

Além disso, se compactuarmos com Nassim Nicholas Taleb, autor do polêmico livro *A Lógica do Cisne Negro*, ainda poderão ocorrer eventos não previstos e *“Como os Cisnes Negros são imprevisíveis, precisamos nos ajustar à sua existência”*.

Dessa forma, a baixa probabilidade (não há risco zero) ou o evento de algo que a empresa não conseguiu prever (Cisne Negro) já são motivos suficientes para a preparação do plano de emergência.

Para cada nível de resposta, conforme classificação de impacto deve existir um ou mais planos de emergência elaborados de acordo com o tipo de negócio.

Aurea Guzmán e José Tarcísio argumentam no livro **Manual de Planejamento de Emergência – Como Desenvolver e Redigir um Plano de Emergência**, que podemos dividir e administrar um plano de emergência em quatro fases, sendo:

Resposta à emergência, Reassunção, Recuperação e Restauração.

A **RESPOSTA** à emergência é a reação ordenada e planejada para um evento de emergência com o propósito de salvar vidas e a propriedade.

A **REASSUNÇÃO** é o ato de reassumir, o mais rapidamente possível, as operações críticas da empresa ou organização, ativando as equipes de trabalho para que executem suas tarefas segundo o indicado no plano.

Nessa fase se tratará de minimizar os prejuízos à imagem pública da empresa e serão postos em prática todos os processos para continuar produzindo ou prestando serviços.

Caso necessário, poderá operar a partir de um lugar alternativo.

Na fase de **RECUPERAÇÃO** começa-se a incorporar as funções menos críticas. Inicia-se a desativação do lugar alternativo e transferem-se as operações e empregados para o local permanente de trabalho. As tarefas são similares as da fase de reassunção, somente que aqui nos referíamos às funções menos críticas.

Na fase de **RESTAURAÇÃO**, avaliam-se os danos a instalação, equipamentos, etc. e iniciam-se as reclamações às companhias de seguro, desativam-se as instalações temporárias, testam-se todos os sistemas de comunicações,

sistemas de computadores e redes. Inicia-se a avaliação da eficácia do plano de emergência, recuperação e resposta, fazendo as modificações necessárias.

Existem três critérios para avaliar o sucesso na gestão da crise:

- **A capacidade da organização foi recuperada?**
- **As perdas foram minimizadas?**
- **As lições foram aprendidas?**

No primeiro item, pode-se avaliar a capacidade de recuperação da organização, baseando-se nas condições de retorno a quase normalidade, quando as funções que não são essenciais já estão em funcionamento.

No segundo item, pode-se avaliar de acordo com as perdas e com o tempo de paralisação. Esta será a base para se verificar o sucesso do plano.

No terceiro item podem-se tirar ensinamentos da crise a fim de que os erros cometidos não se repitam e possam traçar, balizar os novos planos.

A estrutura dos planos de emergência deve possuir as seguintes características:

- Ser um instrumento prático porque ele busca a operacionalidade das ações propostas, trazendo resultados eficazes.
- Deve ser um documento reduzido, pois não adianta ter um livro com tantas orientações que ninguém irá ler e, muito menos, saber colocá-lo em prática num momento de crise.
- Deve ter atribuições e responsabilidades bem claras com o conhecimento e treinamento adequado dos responsáveis para que tenha o menor número de erros possível.

A preparação de um plano não segue um procedimento específico, mas exige uma estrutura mínima para que o plano consiga funcionar. Esta estrutura pode ser diferente ou ter diferentes nomes, de acordo com o tipo de empresa.

A regra para se elaborar qualquer plano, seja de segurança, para mitigar os riscos, seja de emergência para atuar no momento de crise, essas regras são as mesmas:

A vida das pessoas vem em primeiro lugar, depois o patrimônio e depois a continuidade do negócio.

Todas as vezes que esta regra não é seguida o resultado pode se transformar num desastre.



## **GERENCIAMENTO DE CRISES – A PRIORIZAÇÃO DA VIDA**

As tragédias se repetem, em muitos casos por motivos similares, a falta de preparo e de planejamento de ações para enfrentar situações de crise. A busca por uma lucratividade maior, desrespeitando a legislação, seja pelo excesso de pessoas, seja pela falta de estrutura do local, do preparo das pessoas que deveriam cuidar da segurança dos clientes e funcionários, etc. Imagino a quantidade de famílias que foram afetadas de maneira inequívoca, pelo resto de suas vidas com a perda de um filho, irmão, parentes e amigos em tragédias, como a da boate Kiss, em Santa Maria. Pessoas que jamais terão suas rotinas de volta. Todos nós compartilhamos da tristeza desses familiares e lamentamos que fatos como esse se repitam, ceifando vidas de jovens.

Quando tomamos conhecimento de uma trágica notícia, nos lembramos de outras, infelizmente bastante parecidas que ocorrem em diversos lugares e foram notícias.

Algumas dessas tragédias foram amplamente divulgadas e muito parecidas com a da boate Kiss.

Alguns exemplos:

Em 2001, num show de samba em Minas Gerais morreram seis pessoas devido ao uso de fogos de artifício e a falta de saídas de emergência.

Em 2002 morreram cerca de 50 pessoas no incêndio de uma boate na Venezuela.

Em Buenos Aires, na Argentina, em 2004 um incêndio numa boate matou 194 pessoas, e também teve início pelo uso de fogos de artifício.

Ainda em 2004 um incêndio ocorrido num supermercado de três andares no Paraguai teve as portas fechadas por decisão dos donos e gerente para evitar que as pessoas saíssem sem pagar.

A decisão tomada durante a emergência (incêndio) causou a morte de 374 pessoas, nove ficaram desaparecidas e outras 500 pessoas ficaram feridas.

A falta de prevenção acabou com a vida de muitas pessoas, não só daquelas que morreram, mas também dos parentes e amigos que sobreviveram.

Outro exemplo da falta de visão em prevenção são os desastres naturais.

Na edição nº 1034 da revista Exame (06/02/2013) mostra que o Brasil é o 14º colocado num ranking de 2000 a 2011 sobre o total de pessoas atingidas em desastres naturais, de furacões a secas. Também mostra que estamos em 29º no ranking de mortos na mesma pesquisa. É interessante observar que os Estados Unidos aparecem em 1º lugar, seguido pelo Japão em número de perdas materiais. Talvez porque lá eles não tranquem as portas de saída e invistam mais em prevenção. Na conclusão da pesquisa mostra que gastamos mais na reação do que na prevenção.

Em outras oportunidades comentei que os planos, sejam eles quais forem: de segurança, emergência ou de continuidade do negócio deve seguir uma sequência basilar para todos os profissionais de segurança, a qual é:

**1º - VIDA;**

**2º PATRIMÔNIO;**

**3º CONTINUIDADE DO NEGÓCIO.**

Todas as vezes que se alterou esta sequência os resultados foram desastrosos.

Como escreveu Maquiavel “... ***mas a ambição do homem é tão grande que, para satisfazer uma vontade presente, não pensa no mal que daí a algum tempo pode resultar dela..***”

A segurança é necessária em qualquer tipo de negócio e tem alguns princípios, como: dar condições para que as empresas produzam, que prestem serviços, diminuindo seus custos internos a partir da mitigação dos riscos e das perdas do negócio. E isso não vai mudar!

Porém, é necessário entender o papel da segurança empresarial que é, a partir desses princípios, manter ou melhorar o nível de segurança da empresa e isso tem custo. Isso não vai mudar!

É interessante perceber como nas empresas somos cobrados para reduzirmos os investimentos em segurança e cortarmos gastos e quando acontece alguma tragédia como a de Santa Maria, todos são unânimes em criticar a falta de segurança. A falta de investimento em segurança.

Mas será que ela só serve para as empresas e locais onde nós frequentamos e exigimos segurança, (mas na nossa empresa é diferente).

É preciso entender que a segurança é um diferencial que sempre teve valor e hoje mais ainda.

Um pequeno exemplo: Quando nós procuramos um imóvel, observamos as condições de segurança, a localização, se há enchentes naquela rua ou em suas proximidades, os níveis de criminalidade, etc. Tudo isso faz parte da segurança e se encontramos um local adequado ele será mais caro do outro que não tenha as condições ideais. Isso não vai mudar!

Precisamos desenvolver uma cultura de segurança, onde todos reconheçam as necessidades e seus valores e não só exigirmos isso dos outros.

Sei que não é tarefa fácil, mas é uma luta da sociedade e não só de um segmento.

Precisamos - urgentemente, diminuir nossas perdas humanas.

Não são apenas leis que precisam ser atualizadas, é necessária uma mudança de postura do cidadão. Se isso não ocorrer as demais mudanças não ocorrerão.

***“Julgo poder ser verdadeiro o fato de a sorte ser árbitro de metade das nossas ações, mas que, mesmo assim, ela permite-nos governar a outra metade ou parte dela”.*** (Niccolo Maquiavel).





## **OS DESAFIOS EMPRESARIAIS E A GESTÃO DE CRISES**

O que acontece durante as primeiras horas de uma crise determina se a empresa pode controlar os riscos e aproveitar as oportunidades.

As crises atraem a mídia como imãs. Assim que uma notícia é divulgada, começa uma batalha por fatos, informações, fotos e citações, fazendo com que os tomadores de decisões e os contatos com a mídia enfrentem desafios inteiramente novos. Crise fora de controle junto à mídia desenvolve uma vida própria que não só é incapaz de ser administrada pela empresa como também traz impactos negativos sobre todas as áreas da empresa.

Toda crise segue seu próprio padrão. As crises são diferentes, não existe matriz que considere todas as situações possíveis, a reação e determinação fazem a diferença.

O que acontece durante as primeiras horas de uma crise determina se a empresa pode controlar os riscos e aproveitar as oportunidades.

Alguns fatores que influenciam na gestão de crises:

- Preocupações adjacentes e falta de informação dominam a consciência do público.
- A estratégia de comunicação deve contemplar essas preocupações.

- Quanto mais rápido a empresa reagir mais provável será a compreensão dos públicos.
- As comunicações tardias e interrompidas são interpretadas como demonstração de fraqueza, omissão ou culpa.
- Boatos são inevitáveis e a empresa perde o controle da situação.

A gestão bem-sucedida se baseia na experiência, preparação e treinamento. Situações de crise dão a oportunidade para demonstrar responsabilidade e seriedade a todos os públicos envolvidos, isso ocorre com boa comunicação, posicionamentos claros e esclarecedores.

As pessoas fazem a diferença no controle da crise.

O conhecimento, experiência, domínio intelectual e emocional fazem a diferença no gerenciamento de qualquer crise e, em todas as situações de emergência as prioridades devem ser:

A vida das pessoas;

O meio ambiente;

O patrimônio da empresa;

A recuperação das operações críticas da empresa para a restauração do processo produtivo.

Todas as vezes que esta sequência de prioridades foi invertida os resultados foram catastróficos.

Esses são os critérios basilares para a implementação de um plano de gerenciamento de crises.



## **GERENCIAMENTO DE CRISES - APRENDENDO COM OS ERROS**

As tragédias se repetem, em muitos casos por motivos similares, a falta de preparo e de planejamento de ações para enfrentar situações de crise.

O homem sempre conviveu com grandes tragédias e tentou sobreviver a elas para a continuação e a preservação da espécie (ou do negócio).

Isso faz parte do seu instinto de sobrevivência, mas o planejamento para estas situações também não é recente.

No livro **Administração de Desastres**, escrito pelo Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros do RJ, Sérgio Baptista de Araújo, ele cita o planejamento elaborado por Noé, o qual utilizou os princípios básicos de uma administração de emergências, que foram:

***1º - Soube prever um determinado cenário;***

***2º - Conseguiu estimar suas consequências;***

**3º - Definiu as vulnerabilidades específicas;**

**4º - Na impossibilidade de salvar a todos, salvou aqueles que por serem mais aptos para perpetuarem a respectiva espécie;**

**5º - Estabeleceu um Plano de Emergência completo e concreto – Plano de Fuga + Plano de Mitigação + Plano de Abrigagem + Plano de Gestão de Conflitos + Plano de Alimentação para 40 dias e 40 noites;**

**6º - Após isso estabeleceu um Plano de recuperação através da liberação dos animais e sua reintegração, adaptação ao meio, de forma sustentável.**

*Na sequência, Araújo cita a primeira organização de resposta às emergências no mundo ocidental, a qual surgiu em Roma em 6 A.C quando o Imperador Augustus, criou uma organização de vigilância e luta permanente contra os incêndios que assolavam Roma desde sempre. Estava então criado o “Vigiles” composto de sete “cohortes” (batalhões) compostos de cerca de 560 homens cada, estando assim criada a primeira organização de controle de emergências.*

*É claro que de lá para cá, as coisas mudaram e evoluíram, mas ainda estamos patinando em várias questões, principalmente em relação a preservação da vida.*

*Em muitos casos o custo tem dado espaço ao ceifamento de vidas e, infelizmente, temos diversos exemplos de casos onde a falta de investimento trouxe a morte.*

Em qualquer tipo de plano, seja de segurança, emergência ou de continuidade do negócio deve seguir uma sequência basilar para todos, a qual é:

**1º - VIDA;**

**2º PATRIMÔNIO;**

**3º CONTINUIDADE DO NEGÓCIO.**

Todas as vezes que se alterou esta sequência os resultados foram desastrosos.

Como escreveu Maquiavel “... **mas a ambição do homem é tão grande que, para satisfazer uma vontade presente, não pensa no mal que daí a algum tempo pode resultar dela**” em *Discursos de Tito Lívio*, 1531.

*Nem sempre é possível prever todas as possibilidades, todas as dimensões do que pode acontecer, mas o planejamento prévio de uma situação de crise, com certeza auxiliará nas tomadas de decisões.*

Um exemplo disso foi o caso do 11 de setembro de 2001, um fato que marcou a história e mudou a forma das pessoas *enxergarem o mundo e, particularmente, o terrorismo.*

Durante a **NRF** (National Retail Federation) **Big Show 2016, realizada** na cidade de Nova Iorque (EUA), que é o maior evento de varejo do mundo, teve uma apresentação de Rudolph Giuliani, o qual disse que ele, como ex-prefeito de Nova York durante o ataque de 11 de setembro, que havia 26 planos de segurança, porém, nenhum para ataques terroristas aéreos. Nesse caso, ele disse não saber o que fazer naquela situação, a qual não havia sido prevista, devido a forma assimétrica adotada pelos terroristas, mas que, com o que havia aprendido e treinado para os planos que foram desenvolvidos, conseguiu fazer o gerenciamento de crise que atendeu as necessidades do momento. Foi o preparo antecipado, através de outras situações de crises que foram planejadas que ele conseguiu gerenciar aquela situação que mudaria o mundo e servirá de estudo de caso por toda as nossas vidas.

Samuel Henry Prince, desenvolveu seu doutorado em sociologia na Universidade da Columbia, nos EUA, e escreveu **Catastrophe and Social Change (Catástrofe e Mudança Social)**, publicado em 1920, foi a primeira análise sistemática do comportamento humano durante uma calamidade. “ A vida fica parecendo metal derretido” escreveu ele. “Velhos costumes desmoronam e a instabilidade impera. ”

O trabalho foi sobre um dos desastres mais épicos da história, desde a explosão do navio de munições Mont Blanc em 1917 - uma das maiores explosões até à invenção da bomba atômica (Apud Ripley, 2008).

Voltando a alguns detalhes mais contemporâneos, relativos ao 11 de setembro, às 08h46, um Boeing 767 da American Airlines, a 790 km/hora bateu no prédio. De imediato ele eliminou quatro andares.

Com certeza, muitas pessoas ficaram absolutamente perdidas na confusão.

A jornalista Amanda Ripley, autora do livro **IMPENSÁVEL – Como e Por Que as Pessoas Sobrevivem a Desastres** (2008), depois de ouvir muitas pessoas que sobreviveram a desastres e analisar os resultados dos estudos realizados com os desfechos desses desastres, elaborou uma tese sobre a forma com que as pessoas se comportam quando o estresse chega no seu nível mais alto, seja passando por desastres, seja enfrentando acidentes ou troca de tiros.

De acordo com ela o conceito de ARCO DA SOBREVIVÊNCIA se enquadra em todas essas situações.

O arco da sobrevivência é dividido em três fases que são resultados do comportamento humano.

A primeira fase é a NEGAÇÃO. A não ser em casos extremamente terríveis, tendemos a exibir algum tipo surpreendentemente criativo de negação liberada. A negação é a reação de medo mais insidiosa que existe. O riso ou o silêncio são manifestações claras de negação, do mesmo modo que a demora.

Em média, os sobreviventes do WTC - World Trade Center, esperaram seis minutos antes de se dirigirem às escadas. De acordo com o estudo de 2005 do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (National Institute of Standards and Technology - NIST) baseado em entrevistas com quase novecentos sobreviventes. (a média teria sido mais alta se as pessoas que morreram tivessem respondido ao levantamento). Alguns chegaram a esperar 45 minutos.

Cerca de mil indivíduos gastaram tempo para desligarem seus computadores, de acordo com o NIST.

Em um levantamento de 1.444 sobreviventes depois dos ataques 40% disseram que recolheram coisas antes de sair.

Esse processo de pegar coisas é comum em situações de vida ou morte. Tendo de enfrentar o vazio, queremos estar preparados com o máximo de suprimento possível.

A segunda fase é a DELIBERAÇÃO. O que fazer? Que decisão tomamos? Pensamos e percebemos as coisas de modo diferente.

A maior parte das pessoas não sabia como se orientar pelos corredores de transferência nos andares mais baixos. O Relatório da Comissão 11/09 concluiu que pessoas podem ter morrido em consequência disso.

A terceira fase é o MOMENTO DECISIVO. Aceitamos o fato de que estamos em perigo, deliberamos nossas ações. Agora agimos.

As três fases cronológicas, negação, deliberação e momento decisivo, formam a estrutura do livro de Amanda Ripley.

Nele é visível, depois dos relatórios, a forma com que as pessoas se comportam ante uma situação de estresse extrema e apresenta algumas surpresas, como por exemplo:

Somos lentos para reconhecer exceções.

Ao contrário das expectativas populares, em catástrofes verdadeiras, a civilização se mantém.

As pessoas se movimentam em grupos sempre que podem.

Em geral, são de longe mais educadas do que normalmente o são.

Procuram manter a hierarquia.

Quanto maior o estresse, menor é a visão, quanto mais o estresse aumenta, maior a tendência de ficar obcecado a um determinado ponto. Conhecido como visão de túnel, esquecendo-se do que está a sua volta.

## **O TREINAMENTO FAZ A DIFERENÇA.**

O batimento cardíaco de uma pessoa não treinada para as situações de vida ou morte pode chegar num instante a duzentos batimentos por minuto, um nível extremo, no qual é difícil de negociar, de entender o que acontece de maneira clara para poder tomar suas decisões.

Diógenes Lucca autor do livro **Diário de um Policial** – o submundo do crime narrado por um comandante do GATE (2016), descreve as condições para um bom ambiente para os participantes de um treinamento. Este ambiente deve proporcionar três níveis, sendo:

O primeiro é o crescimento vertical, que ocorre pelo acréscimo de novos conhecimentos que são incorporados.

O segundo é o crescimento horizontal, que é a revisão daquilo que já conhecemos, mas que é explorado de outra maneira, com algumas adaptações.

E o terceiro nível é a rede de relacionamentos (adaptado), neste nível, na área empresarial, são as trocas de informações entre os procedimentos em casos assemelhados.

## **OS ERROS NOS TREINAMENTOS**

Depois do primeiro ataque ao WTC, em 1993, muitos dos delegados de incêndio se queixaram da falta de treinamento. Os delegados de incêndio eram os responsáveis pela organização de abandono do prédio.

Depois deste ataque, os treinamentos de incêndios eram feitos duas vezes por ano, mas a definição de treinamento de incêndio do WTC era pedir a todo mundo que se reunisse no meio de seus andares e apanhasse um telefone de



emergência para receber instruções. Os empregados em geral sequer iam até as escadas, quanto mais desciam por elas.

O papel das pessoas comuns era esperar ordens.

Menos da metade dos sobreviventes jamais tinha entrado nas escadas antes, como descobriu o relatório do NIST (National Institute of Standards and Technology). Apenas 45% dos 445 trabalhadores do WTC entrevistados depois do 11/09 sabiam sequer que o prédio tinha três escadas de acordo com os resultados preliminares de um estudo concluído pela Universidade de Columbia.

No 11/09 os delegados de incêndio não sabiam muito mais que as pessoas comuns. Daqueles entrevistados para o estudo da Universidade de Columbia, 94% jamais tinham saído dos prédios como parte de um treinamento. Apenas 50% disseram que tinham conhecimento suficientes para saírem sozinhos.

Para que as pessoas sobrevivam aos grandes desastres elas precisam ser treinadas, através de planos que sejam testados e que todos tenham participação nos simulados, que devem ser mais próximos de uma situação real.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” - (Peter Drucker)



## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES

### INTRODUÇÃO

O homem sempre se preocupou com a sua segurança. No início era os animais, o frio, o calor. Depois foram os outros homens, sempre focado na sobrevivência que pouco a pouco foi mudando o cenário e as necessidades, agora adaptadas para as circunstâncias contemporâneas, mantém o homem em busca de segurança.

Dessa vez de maneira diferente, porém com o objetivo de sobrevivência pessoal e corporativa.

As empresas enfrentam novas batalhas, e elas surgem todos os dias a partir de fusões, desregulamentações, novas tecnologias, novos entrantes e crises, que neste mundo absolutamente interligado, mesmo ocorrendo do outro lado do mundo, traz consequências para empresas que atuam por aqui.

Além dessa competição e, em alguns casos hipercompetição, existe o terrorismo, a criminalidade, a fraude e os desastres naturais, cada vez mais presentes em todo o mundo.

Esses desafios nos fazem trabalhar na busca de soluções proativas no sentido de impedir, dificultar ou minimizar ou transferir os danos corporativos.

O Brasil, apesar de ter passado por vários percalços e, em algumas grandes empresas, ter uma gama de planos e procedimentos estruturados para atuar em situações adversas, ainda não possui tradição no gerenciamento de crises corporativas.

A maioria das corporações possui um plano de emergência para casos de incêndio, acidentes ou vazamento de produtos, notadamente as indústrias.

Normalmente, elas não têm um plano estruturado para atender as crises de imagem, de terrorismo ou de criminalidade.

O Brasil tem buscado no mercado internacional, a estrutura para elaboração de planos de contingência e gerenciamento de risco.

A prova disso está nos lançamentos das normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, que tem lançado normas que auxiliam as corporações no sentido de agir preventivamente a possíveis crises.

As normas dão um “norte” para que as corporações possam desenvolver seus planos, de acordo com seu negócio e suas características.

## **CONCEITOS**

O gerenciamento de crises é um tema muito atual e tem inúmeros conceitos e utilizações.

Primeiramente, é interessante nos basearmos na conceituação e explorarmos um pouco as formas em que são utilizados, observe que as conceituações estão ligadas diretamente ao tipo de “negócio” em que será empregado.

Por exemplo, o **FBI, Federal Bureau of Investigation** ou Departamento Federal de Investigação conceitua crise como: “um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

Segundo **Aurélio** (1977, P. 133): “crise é fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos sentimentos, dos fatos; é ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão ou vice-versa”.

Já o **Institute for Crisis Management** define crise como: “uma ruptura empresarial significativa que estimula extensa cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo, também, ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios. ”

Para **Brasiliano**, uma crise pode ser definida como: “um momento ou acontecimento indeterminado cujo resultado estabelecerá a diferença”.

**Otto Lerbinger** em seu livro *The Crisis Manager* define crise como: “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”.

Para Mário Rosa, em seu livro **A Era do Escândalo**: “as crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade.

O **Gabinete de Segurança Institucional da República Federativa do Brasil** utiliza a definição de crise como sendo: “Fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento – e risco de sérias consequências – não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução”.

De acordo com **Graça Melo Gomes**, na apostila de gerenciamento de crises da Universidade Gama Filho: “A palavra vem do latim e tem equivalência com a palavra VENTO. O vento é uma ação da natureza capaz de gerar modificações leves ou profundas nas estruturas por onde passa. E, quando vem forte, uma coisa é certa: nada fica como antes. Gera praticamente uma impossibilidade de

volta aos padrões antigos. Assim é a crise. Esse vento pode ser organizacional, técnico, financeiro, político, interno, externo, entre outras fontes. Quando ele sopra algo acontece e as estruturas mudam e nada mais é como antes”.

Já, de acordo com a apostila de gerenciamento de crises da **academia da Polícia Civil da Bahia**: “O estudo etimológico da palavra “crise” nos mostra o seu verdadeiro significado atual. O termo “crise” – que possui variações mínimas em muitos idiomas – origina-se do grego *krinein*, que quer dizer “decidir” ou, mais apropriadamente, “a capacidade de bem julgar”. A primeira – e muito apropriada – aplicação do termo ocorreu na Medicina. Cumpre guardar essa noção, válida tanto para Hipócrates, Pai da Medicina, na Grécia Antiga, quanto para os Encarregados da Aplicação da Lei nos dias atuais: na essência do termo “crise” está uma qualidade – mais arte do que ciência – definida como “a capacidade de bem julgar”.

**Lerbinger** menciona também a definição de crise dada por **Charles F. Hermann**:

Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características:

- Os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização;
- Devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação; e
- Devem ser pegos de surpresa.

Essas três características da crise refletem estas descrições: subaneidade, incerteza e falta de tempo.

As crises têm algumas características que podem auxiliar na identificação de uma situação mais grave para a empresa.

As características mais comuns de uma crise são:

- As coisas acontecem “de repente”;

- É preciso tomar decisões urgentes;
- O tempo é curto;
- Ameaças específicas são identificadas;
- Todo mundo quer informações urgentes sobre o que está acontecendo;
- Há uma sensação geral de perda de controle;
- A pressão cresce a cada segundo;
- Trabalhos de rotina se tornam extremamente difíceis;
- O “pessoal de fora” (imprensa, sindicatos, políticos, “amigos”) começa a ter um súbito interesse pela empresa;
- A reputação da empresa se abala;
- As comunicações ficam incrivelmente difíceis de serem gerenciadas (tanto as internas quanto as externas).

Doutrinariamente se estuda a crise e as características essenciais, quais sejam:

- Imprevisibilidade;
- Compressão de tempo (urgência);
- Ameaça de vida; e
- Necessidade de:
  - Postura organizacional não-rotineira;
  - Planejamento analítico especial;
  - Capacidade de implementação; e

– Considerações legais especiais.

De acordo com Institute for Crisis Management, os tipos de crises podem ser classificadas como:

- Atos de Deus
- Problemas mecânicos
- Erros humanos
- Decisões ou indecisões administrativas

Seja qual for a origem da crise ela poderá ser classificada quanto aos níveis de resposta exigida.

Nesse caso, podemos classificá-las como sendo local, regional ou corporativa.

Para um nível de resposta local, esta resposta inclui organização, procedimentos operacionais de resposta e recursos da instalação, atividade ou serviço que conta com recursos próprios e externos disponíveis em instituições e empresas locais ou outros recursos.

Para um nível de resposta regional, será assim classificada quando os recursos locais não forem suficientes para combater a emergência. Inclui recursos externos disponíveis de filiais na mesma região, instituições e empresas da região e outros recursos corporativos localizados na região.

E, por último, para a classificação de resposta de nível corporativo, é quando os recursos regionais não forem suficientes para combater a emergência. Inclui recursos externos disponíveis em quaisquer filiais da empresa, instituições e empresas nacionais ou internacionais e recursos corporativos localizados em mais de uma região.

Após a apresentação desses conceitos, observamos que eles têm um enunciado capaz de contextualizá-lo de acordo com a situação ou o tipo de negócio.

O que fica claro é que crise não é o mesmo que problema, pois problemas são cotidianos e estão ligados ao dia-a-dia da empresa enquanto a crise extrapola o ambiente interno, trazendo maior repercussão ou danos à empresa.

Da mesma forma o gerenciamento de crise possui alguns conceitos, porém todos levam ao mesmo sentido, que é o de controle.

O FBI apresenta um conceito que considero mais adequado ao tema. Segundo ele, “o gerenciamento de crises é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise”.

Este conceito também nos remete a condição de planejamento para o enfrentamento da crise, somente assim poderemos identificar os perigos e elaborar os planos para antecipação, atuação na crise e ações de contingência.

De acordo com a ABNT NBR 15999-2/2008 continuidade de negócios é a capacidade estratégica e tática da organização de se planejar e responder a incidentes e interrupções de negócios para conseguir continuar suas operações em um nível aceitável previamente definido.

A partir deste conceito fica claro que o plano de continuidade de negócios deve partir da direção da empresa ou ter o seu aval, pois é uma capacidade estratégica.

Isso demonstra que deve ter o apoio da alta administração e o envolvimento de todas as pessoas, pois responder a uma possível interrupção ou incidente pressupõe envolvimento, treinamento, estrutura e atribuições que serão descritas para a atuação das pessoas envolvidas diretamente.





## PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA

Ainda tratando dos conceitos deste tema, o planejamento e a nomenclatura adotada para os planos são bastante diversificadas.

Segundo Peter Drucker, “***O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes***”. Desse modo fica claro que planejamento é um ato de antecipação, de atuar preventivamente, antes que o fato se concretize.

Portanto os planos são elaborados com antecedência e podem ser estruturados de acordo com a situação, negócio ou tipo de empresa.

Assim, podemos traçar planos em diversos níveis de atuação para uma situação de crise, podendo ter como planos principais:

Plano de segurança – que trata de manter as condições de segurança de uma empresa, de acordo com os meios disponíveis, sejam eles materiais, tecnológico, organizacionais e de recursos humanos.

Plano de emergência – trata das ações para atuação diante de uma situação de crise ou de emergência operacional (interna) que, nas mesmas condições do plano de segurança, usará os recursos disponíveis para atuar na emergência.

Plano de contingência – são as ações para que os danos não se alastrem, de modo a contê-los dentro de uma determinada condição, de acordo com o plano de emergência, fazendo com que a empresa volte ao seu funcionamento, ainda que precariamente,

Os planos secundários são aqueles advindo dos planos principais, como por exemplo:

Plano de manutenção; Plano de gerenciamento de crises; Plano de continuidade operacional, Plano de comunicação e outros.

A estrutura empregada será de acordo com o tipo de negócio, tamanho, organograma, histórico, competitividade e outros fatores que farão a empresa escolher a melhor estrutura para o seu negócio.

Qualquer que seja a estrutura adotada, os planos serão resultado de uma prévia avaliação de riscos.

Não seria produtivo qualquer plano sem a análise dos riscos que a empresa está sujeita.

A avaliação de risco busca identificar, dentro do contexto da empresa, quais são os riscos reais e potenciais que ela está sujeita. Quais são as probabilidades de ocorrência de uma crise, quais os danos que elas podem causar.

É a partir dessas respostas que os planos são elaborados buscando o gerenciamento destes riscos identificados e quantificados, ainda que seja de maneira subjetiva, pois só assim poderíamos justificar a implementação de recursos para decidir sobre as ações que seriam tomadas.

Basicamente o gerenciamento de risco traz quatro alternativas;

Mitigação do risco – através da adoção de mecanismos que possam reduzir a probabilidade de ocorrência ou reduzir os danos causados, ou ainda reduzir os dois fatores, probabilidade e consequências.

Transferência do risco – através do seguro ou do auto-seguro que visa ressarcir os danos causados pela crise.

Eliminar o risco – através da retirada das fontes de risco, desde que não seja essencial à empresa ou ao negócio ou ainda que afete a cultura organizacional da empresa.

Assumir o risco – com base no resultado da análise de risco a empresa pode decidir assumir o risco, ou seja, não fazer nada (pagar para ver).

Potencializar o risco- é a tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade.

A análise de risco é de fundamental importância para a elaboração de qualquer um dos planos apresentados e deve seguir parâmetros internacionais, como a estrutura apresentada pela ISO 31000, publicada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

A primeira edição da norma brasileira de gestão de riscos – ABNT NBR 31000/2009 foi lançada, em 30/11/2009, entrando em vigor a partir de 30/12/2009. A versão brasileira tem as mesmas premissas e orientações da ISO americana.

A ISO 31000 que a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas aprovou para uso no Brasil foi baseada na norma AS/NZS 4360, norma de gestão de risco utilizada na Austrália e na Nova Zelândia.

A norma AS/NZS 4360 foi publicada em 1995, tendo sofrido uma revisão em 1999 e outra em 2004 e era considerada a mais completa, sendo usada como base da ISO 31000.

Também é importante conhecer a terminologia utilizada na Norma. Neste caso, ainda em 30/11/2009 a ABNT publicou a ABNT ISO GUIA 73, que substitui a ABNT ISO/IEC GUIA 73/2005, que foi revisada.

O Guia 73/2009 traz o vocabulário básico para podermos entender e falarmos a mesma língua em relação à gestão de risco. Daí a importância deste Guia.

A estrutura apresentada pelo ISO 31000, traz a necessidade de monitorar e, conseqüentemente, ajustar, fazer as correções necessárias a fim de controlar os níveis de risco da empresa.

Isso quer dizer que não basta fazer a análise de riscos, matriciar os resultados de acordo com o apetite ao risco da empresa e elaborar os planos. Ainda será necessário o constante acompanhamento e ajustes nos planos, de acordo com o cenário em que a empresa estiver envolvida.



## **A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURAÇÃO DO COMITÊ DE CRISES PARA ATUAÇÃO EM GRANDES EVENTOS**

Todos nós já ouvimos falar de grandes eventos que teve desdobramentos inesperados por falta de um planejamento de segurança.

São casos de shows, estádios de futebol, finais de campeonato de qualquer esporte e até solenidades.

Casos em que não se deu a devida importância à segurança e que acabou em desastre.

De acordo com o TC Sérgio Batista de Araújo, em seu livro *Administração de Desastres*, o conceito de desastre é o *resultado de eventos adversos naturais ou humanos sobre um ecossistema vulnerável, causando danos Humanos, materiais, ambientais e consequentes prejuízos econômicos, culturais e sociais.*

Não há como pensarmos em gerenciamento de crise ou planos de segurança, de emergência ou de contingência, sem que antes seja realizada uma análise de risco para identificarmos quais são os riscos reais e potenciais que pode ocorrer num determinado evento.

Desde já, lembro que o planejamento para um tipo de evento não é o mesmo de outro. Cada um tem sua própria estrutura e riscos inerentes aquele tipo de evento, de público, de local, de recursos públicos e privados e tantas outras peculiaridades.

Porém, apesar de cada tipo de evento necessitar de um tipo de estrutura de segurança, a base para qualquer planejamento não muda, ou seja, são três premissas básicas para qualquer tipo de planejamento de segurança.

A primeira é que a vida deve estar em primeiro lugar. Isso quer dizer que sejam quais forem as ações tomadas devem ter como princípio a preservação da vida, mesmo em detrimento dos bens materiais.

Nos casos onde esta premissa não foi levada em consideração houve uma catástrofe.

Após o estabelecimento de diretrizes que atendam a primeira premissa e que damos sequência a segunda que é a preservação dos bens. Ou seja, após as medidas para salvar vidas é que podemos pensar e agir no sentido de diminuir as perdas, agindo de acordo com o plano de emergência, também conhecido como manual de crise, onde as ações para mitigação das perdas estão descritas e treinadas.

A terceira premissa para a elaboração do plano é o retorno à normalidade, pelo menos das funções essenciais. É quando a emergência está sob controle, mas é necessário voltar a funcionar, ainda que seja de maneira parcial.

É aí que entra o plano de contingência.

A sequência é lógica, nos prepararmos para que a crise não aconteça, através de uma análise de risco que identifique os principais riscos reais e potenciais para aquele evento, buscando as probabilidades e consequências.

Preparamo-nos para elas através de um plano de segurança. Caso algo dê errado (o que pode acontecer - principalmente se levarmos em conta o fator humano) nos preparamos com o plano de emergência ou manual de crise.

A sequência lógica é o plano de contingência para podemos voltar à atividade.

Normalmente, não estamos preparados para gerenciar a crise, pois nunca acreditamos que uma situação dessas irá nos atingir.

E esse é o primeiro erro.

Não adianta pensar que isso não acontece aqui, pois pode acreditar que isso pode acontecer.

Alguns tentam negar num primeiro momento, dizendo:

- *Foi um episódio isolado! Não vai acontecer novamente!*

- Foi um problema menor. Não há motivo para pânico!

Mas isso não adianta, precisamos de antecipação, de planejamento, de previsão e isso só é possível através do planejamento.

### **COMITÊ DE CRISES:**

O objetivo do comitê de crises é dedicar-se a gerenciar situações de crise, antes, durante e depois dela.

Normalmente, dependendo do tipo de evento, este comitê é formado por três a sete pessoas.

Podemos dividir este comitê em cinco subcomitês com as seguintes áreas de atuação (podendo ser acumuladas).

**Área Técnica** – onde pode haver um representante da segurança patrimonial e do trabalho, da qualidade e de operações.

**Direção** – que representa a empresa e toma decisões.

**Corporativo** – onde há representantes jurídicos e de comunicação.

**Comercial** – de marketing e vendas, de acordo com o tipo de empresa.

**Consultores externos** – advogados, seguradora, consultores de comunicação, etc.

É claro que o comitê pode e deve sofrer variações de acordo com o tipo de evento, mas algumas coisas são imprescindíveis como, por exemplo, a preparação desse grupo.

A preparação consiste em realizar treinamentos e simulados das possíveis ocorrências.

Esses treinamentos não precisam ser no local ou com grande mobilização. É possível realizar o simulado em **Table Top** ou simulador em sala de aula, onde através da dramatização em sala de aula, avalia o conhecimento teórico e procedimentos para o controle da crise.

### **Conclusão:**

Para qualquer evento devemos nos preparar para gerenciar as crises. Normalmente ela acontece por uma sequência de erros ou falta de preparo, mas algumas características são comuns a elas:

- Surpresa;
- Imprevisibilidade;
- Urgência;
- Desestabilização.



A estruturação de um comitê de crises poderá auxiliar-nos em situações para difíceis, onde somente o planejamento e o treinamento prévio poderão mitigar suas consequências.



## **A REAÇÃO DAS PESSOAS DURANTE UM DESASTRE E A FALTA DE TREINAMENTO**

O homem sempre conviveu com grandes tragédias e tentou sobreviver a elas e além disso, a continuação e a preservação da espécie (ou do negócio).

Isso faz parte do seu instinto de sobrevivência, mas o planejamento para estas situações também não é recente.

No livro **Administração de Desastres** (distribuição gratuita), escrito pelo Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros do RJ, Sérgio Baptista de Araújo, ele cita o planejamento elaborado por Noé, o qual utilizou os princípios básicos de uma administração de emergências, que foram:

*1º - Soube prever um determinado cenário;*

*2º - Conseguiu estimar suas consequências;*

*3º - Definiu as vulnerabilidades específicas;*

*4º - Na impossibilidade de salvar a todos, salvou aqueles que por serem mais aptos para perpetuarem a respectiva espécie;*

***5º - Estabeleceu um Plano de Emergência completo e concreto – Plano de Fuga + Plano de Mitigação + Plano de Abrigagem + Plano de Gestão de Conflitos + Plano de Alimentação para 40 dias e 40 noites;***

***6º - Após isso estabeleceu um Plano de recuperação através da liberação dos animais e sua reintegração, adaptação ao meio, de forma sustentável.***

*Na sequência, Araújo cita a primeira organização de resposta às emergências no mundo ocidental, a qual surgiu em Roma em 6 a.C quando o Imperador Augustus, criou uma organização de vigilância e luta permanente contra os incêndios que assolavam Roma desde sempre. Estava então criado o “Vigiles” composto de sete “cohortes” (batalhões) compostos de cerca de 560 homens cada, estando assim criada a primeira organização de controle de emergências.*

É claro que de lá para cá, as coisas mudaram e evoluíram, no sentido de melhorarem, mas ainda estamos patinando em várias questões, principalmente em relação a preservação da vida.

Em muitos casos o preço tem dado espaço ao ceifamento de vidas e, infelizmente, temos diversos exemplos de casos onde a falta de investimento trouxe a morte.

É comum que, quando a organização investe em treinamentos, equipamentos, planos, etc. ainda não leve em consideração as pessoas que são os usuários finais e que serão as vítimas desses desastres.

A palavra desastre, do latim, dis (longe) e astrum (estrelas), pode ser traduzida como “má-estrela”.

Nem sempre é possível prever todas as possibilidades, todas as dimensões do que pode acontecer, mas o planejamento prévio de uma situação de crise, com certeza auxiliará nas tomadas de decisões.

Um exemplo disso foi o caso do 11 de setembro de 2001, um fato que marcou a história e mudou a forma de as pessoas enxergarem o mundo e, particularmente, o terrorismo.

Durante a **NRF** (National Retail Federation) **Big Show 2016**, realizada em janeiro deste ano, na cidade de Nova Iorque (EUA), que é o maior evento de varejo do mundo, teve uma apresentação de **Rudolph Giuliani**, o qual disse que ele, como ex-prefeito durante o ataque de 11 de setembro, que havia 26 planos de segurança, porém, nenhum para ataques terroristas aéreos. Nesse caso, ele disse não saber o que fazer naquela situação, a qual não havia sido prevista, devido a forma assimétrica adotada pelos terroristas, mas que, com o que havia aprendido e treinado para os planos que foram desenvolvidos, conseguiu fazer o gerenciamento de crise que atendeu as necessidades do momento.

Foi o preparo antecipado, através de outras situações de crises que foram planejadas que ele conseguiu gerenciar aquela situação que mudaria o mundo e servirá de estudo de caso por toda as nossas vidas.

Samuel Henry Prince, desenvolveu seu doutorado em sociologia na Universidade da Columbia, nos EUA, e escreveu **Catastrophe and Social Change (Catástrofe e Mudança Social)**, publicado em 1920, foi a primeira análise sistemática do comportamento humano durante uma calamidade.

“A vida fica parecendo metal derretido” escreveu ele. “Velhos costumes desmoronam e a instabilidade impera.”

O trabalho foi sobre um dos desastres mais épicos da história, desde a explosão do navio de munições Mont Blanc em 1917 - uma das maiores explosões até à invenção da bomba atômica (Apud Ripley, 2008).

Voltando a alguns detalhes mais contemporâneos, relativos ao 11 de setembro, às 08h46, um Boeing 767 da American Airlines, a 790 km/hora bateu no prédio. De imediato ele eliminou quatro andares.

Com certeza, muitas pessoas ficaram absolutamente perdidas na confusão.

A jornalista Amanda Ripley, autora do livro **IMPENSÁVEL – Como e Por Que as Pessoas Sobrevivem a Desastres** (2008), depois de ouvir muitas pessoas que sobreviveram a desastres e analisar os resultados dos estudos realizados com os desfechos desses desastres, elaborou uma tese sobre a forma com que as pessoas se comportam quando o estresse chega no seu nível mais alto, seja passando por desastres, seja enfrentando acidentes ou troca de tiros.

De acordo com ela o conceito de **ARCO DA SOBREVIVÊNCIA** se enquadra em todas essas situações.

O arco da sobrevivência é dividido em três fases que são resultados do comportamento humano.

A primeira fase é a **NEGAÇÃO**. A não ser em casos extremamente terríveis, tendemos a exibir algum tipo surpreendentemente criativo de negação liberada. A negação é a reação de medo mais insidiosa que existe. O riso ou o silêncio são manifestações claras de negação, do mesmo modo que a demora.

Em média, os sobreviventes do **WTC - World Trade Center**, esperaram seis minutos antes de se dirigirem às escadas. De acordo com o estudo de 2005 do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (National Institute of Standards and Technology - NIST) baseado em entrevistas com quase novecentos sobreviventes. (a média teria sido mais alta se as pessoas que morreram tivesse respondido ao levantamento). Alguns chegaram a esperar 45 minutos.

Cerca de mil indivíduos gastaram tempo para desligarem seus computadores, de acordo com o NIST.

Em um levantamento de 1.444 sobreviventes depois dos ataques 40% disseram que recolheram coisas antes de sair.

Esse processo de pegar coisas é comum em situações de vida ou morte. Tendo de enfrentar o vazio, queremos estar preparados com o máximo de suprimento possível.

A segunda fase é a DELIBERAÇÃO. O que fazer? Que decisão tomamos? Pensamos e percebemos as coisas de modo diferente.

A maior parte das pessoas não sabia como se orientar pelos corredores de transferência nos andares mais baixos. O Relatório da Comissão 11/09 concluiu que pessoas podem ter morrido em consequência disso.

A terceira fase é o MOMENTO DECISIVO. Aceitamos o fato de que estamos em perigo, deliberamos nossas ações. Agora agimos.

As três fases cronológicas, negação, deliberação e momento decisivo, formam a estrutura do livro de Amanda Ripley.

Nele é visível, depois dos relatórios, a forma com que as pessoas se comportam ante uma situação de estresse extrema e apresenta algumas surpresas, como por exemplo:

Somos lentos para reconhecer exceções.

Ao contrário das expectativas populares, em catástrofes verdadeiras, a civilização se mantém.

As pessoas se movimentam em grupos sempre que podem.

Em geral, são de longe mais educadas do que normalmente o são.

Procuram manter a hierarquia.

Quanto maior o estresse, menor é a visão, quanto mais o estresse aumenta, maior a tendência de ficar obcecado a um determinado ponto. Conhecido como visão de túnel, esquecendo-se do que está a sua volta.

## **O TREINAMENTO FAZ A DIFERENÇA.**

O batimento cardíaco de uma pessoa não treinada para as situações de vida ou morte pode chegar num instante a duzentos batimentos por minuto, um nível

extremo, no qual é difícil de negociar, de entender o que acontece de maneira clara para poder tomar suas decisões.

Diógenes Lucca autor do livro **Diário de um Policial** – o submundo do crime narrado por um comandante do GATE (2016), descreve as condições para um bom ambiente para os participantes de um treinamento. Este ambiente deve proporcionar três níveis, sendo:

O primeiro é o crescimento vertical, que ocorre pelo acréscimo de novos conhecimentos que são incorporados.

O segundo é o crescimento horizontal, que é a revisão daquilo que já conhecemos, mas que é explorado de outra maneira, com algumas adaptações.

E o terceiro nível é a rede de relacionamentos (adaptado), neste nível, na área empresarial, são as trocas de informações entre os procedimentos em casos assemelhados.

Depois do primeiro ataque ao WTC, em 1993, muitos dos delegados de incêndio se queixaram da falta de treinamento. Os delegados de incêndio eram os responsáveis pela organização de abandono do prédio.

Depois deste ataque, os treinamentos de incêndios eram feitos duas vezes por ano, mas a definição de treinamento de incêndio do WTC era pedir a todo mundo que se reunisse no meio de seus andares e apanhasse um telefone de emergência para receber instruções. Os empregados em geral sequer iam até as escadas, quanto mais desciam por elas.

O papel das pessoas comuns era esperar ordens.

Menos da metade dos sobreviventes jamais tinha entrado nas escadas antes, como descobriu o relatório do NIST. Apenas 45% dos 445 trabalhadores do WTC entrevistados depois do 11/09 sabiam sequer que o prédio tinha três escadas de acordo com os resultados preliminares de um estudo concluído pela Universidade de Columbia.

No 11/09 os delegados de incêndio não sabiam muito mais que as pessoas comuns. Daqueles entrevistados para o estudo da Universidade de Columbia, 94% jamais tinham saído dos prédios como parte de um treinamento. Apenas 50% disseram que tinham conhecimento suficientes para saírem sozinhos.

Com este breve resumo, podemos concluir qual a importância do treinamento e um fato que é primordial para que as pessoas sobrevivam aos grandes desastres. Elas precisam ser treinadas, através de planos que sejam testados e que todos tenham participação nos simulados, que devem ser mais próximos de uma situação real.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” - (Peter Drucker)





## GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

Alvin Toffler, em seu livro **A Terceira Onda** (1980), antevia diversas mudanças sociais e tecnológicas.

Sua visão demonstrava, entre outras coisas, o uso extremado da tecnologia, mas não apenas na indústria, mas também na vida social, como é hoje. Os novos estilos de família, de trabalho, de economia, de conflitos políticos e comportamentos, além de escolas e empresas seriam radicalmente modificados.

Na escola, por exemplo, vemos essas mudanças, inclusive com tendência de cursos e escolas formais transformando-se em ensino a distância. Cortella em seu livro **Pensar Bem nos Faz Bem! V1**. (2013) escreve que “A primeira forma de ensino a distância foi o livro. A primeira plataforma de EAD em sua história milenar serviu e serve ainda para que consigamos levar conosco ideias, sensações, emoções, dúvidas e ensinamentos”.

Todas essas mudanças trazem novos desafios empresariais. As empresas enfrentam novas batalhas, e elas surgem todos os dias a partir de fusões, desregulações, novas tecnologias, novos entrantes e crises, que neste

mundo absolutamente interligado, mesmo que o fato ocorra do outro lado do planeta, traz consequências para empresas que atuam por aqui.

Além dessa competição e, em alguns casos hipercompetição, existe o terrorismo, a criminalidade, a fraude e os desastres naturais, cada vez mais presentes em todo o mundo.

Esses desafios nos fazem trabalhar na busca de soluções proativas no sentido de impedir, dificultar ou minimizar os danos corporativos.

O Brasil, apesar de ter passado por vários percalços e, em algumas grandes empresas, ter uma gama de planos e procedimentos estruturados para atuar em situações adversas, ainda não possui tradição no gerenciamento de crises corporativas.

Devemos lembrar que crises são diferentes de problemas. Os problemas que a empresa enfrenta são rotineiros, solucionados no dia-a-dia, sem grandes alterações – podem ser diários.

Já a crise se apresenta de forma diferente. Exige um comportamento totalmente diferenciado da empresa. Ela teme pelas suas consequências e precisa tratá-la com urgência.

De acordo com Otto Lerbinger, em seu livro **The Crisis Manager** (2011), crise é um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência.

Na era do conhecimento, onde, muitas vezes o intangível (marca, reputação, imagem, etc.) tem um valor superior ao tangível (máquinas, equipamentos, imóveis, etc.), e, um exemplo disso é a crise de imagem, citado por Mário Rosa no livro **A Era do Escândalo** (2004) “As crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente

mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade”.

Um bom exemplo de crise de imagem, que foi bem gerenciado ocorreu recentemente em Cuiabá, Mato Grosso.

Em 25/08/16, uma criança de dois anos morreu após ingerir o achocolatado, da Itambé.

No dia 26/08 a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA determinou recolhimento e armazenado do lote M4 21:18 até que um laudo conclusivo apontasse o motivo da morte da criança.

O fato foi noticiado nas mídias do Brasil inteiro e o Diário Oficial da União do dia 29/08 publicou uma resolução determinando o recolhimento do lote do achocolatado Itambezinho e proibiu a comercialização do produto pelo período de 90 dia

A Polícia agiu de maneira rápida e eficaz e resolveu o caso, prendendo dois suspeitos no dia 01/09.

Uma pessoa havia injetado veneno de rato nas caixinhas do achocolatado, os quais foram roubados por outra pessoa e vendidos ao pai da criança, que não suspeitava de nada.

As ações da Itambé foram rápidas e precisas.

Em primeiro lugar foi divulgada uma nota se colocando à disposição e interessada em esclarecer a ocorrência e iniciou a análise do produto.

Também informou que havia comercializado mais de cinco milhões do mesmo produto e não havia nenhuma outra reclamação. Fato que serviu para que a Polícia focasse em outras hipóteses que não fosse o produto envasado.

Após a solução do caso, a Itambé, através do seu presidente, divulgou um vídeo se solidarizando com a família da criança e lamentando o ocorrido, que nada tinha a ver com o produto comercializado.

As ações da Itambé foram positivas, bem diferente de um outro caso que ficou bastante conhecido pela inércia do seu presidente, o caso da Shering do Brasil com o anticoncepcional Micriovilar, ocorrido em 1998, que ficou conhecido como a “pílula de farinha”.

A presteza das ações da Itambé atendeu as premissas básicas do gerenciamento de crises que chegaram a afetar outras produtoras de achocolatados, haja vista que muitas pessoas confundiam, em rede social, os nomes dos produtos, trazendo repercussão para outras marcas de achocolatados.

Essa é mais uma demonstração de como a relação entre os produtos (interconexão) afetam a todos.

Infelizmente, a criança morreu, mas para a empresa, que não tinha nenhuma relação com o crime, poderia ter sofrido danos muito maiores com a sua imagem e suas perdas comerciais, não fosse as ações da direção da Itambé e a rapidez da Polícia.

Aqui uma dica de Jack Welch, do seu livro “**Paixão por Vencer**” (2005) - Não raro os gestores perdem muito tempo no início da crise, negando a própria crise. Pule esta fase.



## **BOATOS COMPROMETENDO A MARCA OU A REPUTAÇÃO DE PESSOAS OU EMPRESAS SE ESPALHAM NA INTERNET**

Com o crescente uso das mídias sociais, é cada vez mais comum encontrarmos boatos absolutamente falsos denegrindo a imagem de pessoas ou empresas.

O caso mais grave ocorreu no Guarujá (03/05/2014), quando uma mulher foi morta após ter seu nome relacionado a sequestros de crianças e magia negra. O boato foi postado no facebook e a mulher foi espancada e morta por moradores.

As mídias sociais têm causado grandes problemas, não só para as pessoas citadas nestes boatos, mas para grandes empresas também.

Veja o caso noticiado onde a polícia havia fechado um laboratório clandestino de Coca-Cola no Brasil no qual era usada água de bateria na composição da bebida. O boato, de acordo com o site e-farsas.com é falso.

Outro boato falso circulou a pouco tempo sobre Donald Trump, onde ele havia dito que imigrantes brasileiros são porcos latinos. Outra notícia que o site diz ser falsa.

Outro boato bastante difundido foi o do encosto de cabeça, dos bancos dos carros, onde ele poderia ser usado para quebrar o vidro em caso de emergência. Puro boato, segundo o site boatos.org.

No livro de Romeu Tuma Junior: *Assassinato de Reputações – um crime de Estado* (2013) ele demonstra como são tratados os desafetos políticos e os empresários incômodos ao governo Lula e a forma de abalar a reputação destes.

Outro livro que retratou o quanto boatos falsos podem atingir pessoas famosas foi o de Mário Rosa, **A Era do Escândalo** (2003) sobre a atriz Glória Pires, seu marido Orlando de Moraes e a filha, também atriz, Cléo Pires.

Na área política, o campo é fértil.

A polarização que vemos, desde as eleições de 2014, até agora, não faltaram notícias falsas e tendenciosas de ambos os lados.

Com certeza, eu e você, caro leitor, poderíamos citar outras inúmeras situações de difusão de boatos falsos onde causaram problemas às pessoas envolvidas.

O que há por trás de muitos desses relatos são as características humanas ligadas a interesses financeiros, políticos, de audiência, etc.

Muitas vezes todos nós participamos desses boatos, ainda que seja de maneira absolutamente inocente, como no caso do encosto de cabeça dos bancos dos carros.

De acordo com Carlos Tholt, no livro: *Decida com Inteligência* (2006) as pessoas possuem predisposições cognitivas, que envolve fatores diversos como o pensamento, a linguagem, a percepção, a memória, o raciocínio e nem sempre as pessoas estão interessadas na verdade.

Essas “notícias” são amplamente divulgadas pelo twitter, facebook e WhatsApp e por isso devemos tomar alguns cuidados para não sermos propagadores de boatos falsos que podem causar danos à imagem das pessoas ou até a morte, como no caso da mulher no Guarujá.

Como se prevenir, caso você não queira participar desta rede de boatos falsos.

Uma das maneiras mais rápidas e eficazes é o uso de sites especializados em desmascarar boatos falsos.

Os mais conhecidos são: [www.boatos.org](http://www.boatos.org), [www.aosfatos.org](http://www.aosfatos.org) e o [www.e-farsas.com](http://www.e-farsas.com).

Cruzar as informações também traz um bom resultado. Veja se a notícia aparece em outros sites, outras fontes para poder dar credibilidade às notícias recebidas.

A análise de quem está transmitindo a notícia também é muito importante e, por vezes, pode identificar um boato falso.

Veja o caso de pessoas que divulgam notícias sobre políticas, principalmente quando elas são de um determinado partido e está criticando outro, que é oposição ao seu partido preferencial.

Observe que nesses casos o excesso de palavras que agridem o outro é muito grande, acrescentando adjetivos ofensivos. Este detalhe já demonstra possíveis falsidades ou exageros, portanto devemos manter sempre a vigilância epistêmica (ligar o desconfiômetro).

É comum encontrarmos notícias em que o título diz uma coisa e o texto outra, completamente diferente.

Isso mostra que não podemos ficar apenas com a impressão que o título da matéria nos traz. Percebam que isto é muito comum.

No caso das imagens ocorre a mesma coisa, imagens montadas para circular nas mídias sociais são muito comuns também.

Uma forma de analisar as fotografias, por exemplo, é utilizando o próprio google na aba de imagens, onde você pode inserir a imagem suspeita, através do ícone

de uma câmera fotográfica e encontrar a mesma imagem com datas antigas, demonstrando que aquela informação recebida é falsa ou ainda encontra-la segmentada, mostrando que ela foi obra de uma montagem a fim de denegrir a imagem de alguém, por exemplo.

A internet é uma tecnologia maravilhosa para quem busca informação e entretenimento, mas também pode trazer grandes transtornos às vidas das pessoas ou às organizações.

No livro Não nascemos prontos – Provocações filosóficas (2006), o professor Cortella escreveu:

*“Sem critérios seletivos, muitos ficam sufocados por uma ânsia precária de ler tudo, acessar tudo, ouvir tudo, assistir tudo. É por isso que a maior parte dessas pessoas, em vez de navegar na internet, naufraga...”*

Poderíamos acrescentar também – compartilhar tudo.

Esta mesma ideia pode ser usada para disseminar uma “falsa verdade”, criando dificuldades na hora de decidir ou encontrar as fontes originais.

Basta lembrarmos o alemão Paul Joseph Goebbels, que foi o ministro da propaganda nazista e sua célebre frase “Uma mentira repetida mil vezes torna-se verdade”.

Para concluir, é sempre bom observarmos algumas pequenas regras, mínimas que sejam, antes de divulgar boatos que podem afetar de maneira negativa as pessoas ou organizações.

Muitas vezes a prática da empatia é o suficiente.





## O QUE DEU ERRADO?

Infelizmente, recentemente tomamos conhecimento através de diversas mídias de mais um acidente fatal com arma de fogo. Nesse caso o disparo aconteceu como em outras dezenas de caso, com a arma de um vigilante.

Por que isso acontece?

Falta de treinamento, descuido com o armamento, desatenção, fatalidade, azar ou a união de todos esses fatores?

Na verdade, o ser humano sempre comete e cometerá erros, pois isso faz parte das nossas vidas.

Na edição nº 237 da revista GALILEU li um interessante artigo que me remeteu aos acontecimentos mais recentes de erros fatais.

Há um estudo conhecido como “*errologia*” ou estudo dos nossos erros, que demonstra que errar é humano e é inevitável.

Basicamente o estudo justifica os erros baseando-se nos fatos muito comuns a todos: somos influenciáveis, excessivamente confiantes e insistimos em fazer

várias tarefas ao mesmo tempo e ainda nossos olhos não veem tudo que está a nossa frente e nossa memória inventa e distorce os fatos. Isso é o que afirmam os cientistas.

Apenas para exemplificar isso, de forma bem resumida, já que não sou especialista no assunto, é por isso que conseguimos ler esta frase, sem dificuldade:

**“NOSS4 C4B3C4 CONS3GU3 F4Z3R COI545 IMPR355SION4NT35”**

Há pouco tempo ocorreu um erro em que a enfermeira administrou vaselina ao invés de soro, gerando outra vítima.

Outro erro humano matou o presidente polonês e mais 94 pessoas em um acidente na hora de pousar o avião, na Rússia.

Basta lembrarmo-nos de quantos acidentes de trânsito ocorrem por erros dos motoristas e muitas vezes, erro primários.

Assim, errar é humano e muito mais comum do que se pode imaginar. Ocorre que os erros devem nos conduzir a ações mais controladas e seguras, ou seja, devemos aprender com os erros.

No caso do vigilante que dispara acidentalmente sua arma, seja por estar apontado para uma pessoa, por deixá-la cair, por não usar a trava de segurança ou por deixá-la em local de fácil acesso a outras pessoas, sempre é possível tirar novas lições e aprender com elas, evitando outros acidentes.

Existem várias formas de fazermos isso, uma delas é divulgar casos de acidentes com armas de fogo aos demais vigilantes, orientando-os e mostrando que a falta de cuidado pode ocasionar um acidente fatal.

O DDS – Diálogo Diário de Segurança é uma ferramenta da segurança do trabalho que é perfeitamente aplicável à segurança patrimonial.

Ela consiste numa exposição rápida na entrada do turno de trabalho, onde são passadas as informações pertinentes a missão que terá início, inclusive notícias da área da segurança pública e privada, pertinentes ao público envolvido.

Nesses diálogos são exemplificados os casos recentes de acidentes, por exemplo, e servem de ensinamento aos demais, pois mostra que os erros realmente acontecem e a falta de cuidado pode levá-lo a cometer um homicídio e acabar com a sua carreira profissional e sua vida pessoal.

Deixar de orientar os vigilantes de maneira sistemática facilita a ocorrência de erros, pois falta o reforço nas ações básicas de segurança, não só com o armamento, pois este foi apenas um exemplo do tipo de notícia e orientação que se pode passar no DDS, mas também para outros casos.

Recentemente houve um roubo a banco onde um vigilante experiente, após o roubo, informou que achou que o assaltante não tinha cara de bandido e deixou-o passar um pacote que ele pensou que fossem moedas e na verdade era um revólver.

Esse é mais um exemplo de erro que poderia ser evitado se houvesse orientações sobre os procedimentos e postura que se espera dele, de acordo com o seu posto de trabalho. Esse tipo de orientação é que deve ser dada durante um DDS.

O erro nos faz crescer, pois fazem parte do nosso aprendizado, mas devemos procurar tirar todo o proveito desses erros, sejam eles nossos ou de terceiros.

Os simples reforços de orientações básicas podem evitar um grande erro que pode comprometer a imagem da empresa, o patrimônio da empresa que ele presta serviço, a integridade física das pessoas e a sua própria vida, seja por ação dos marginais, seja por consequências dos seus atos.

Como vimos, o erro faz parte da natureza humana e, conseqüentemente, de nossas vidas, o que é inadmissível é a negligência, a irresponsabilidade no manuseio duma arma de fogo.

Brincadeiras, falta de cuidado ou desatenção com o armamento não devem ser toleradas pelos colegas e, principalmente pela empresa.

Muitas vezes as pessoas assistem situações desse tipo e, apesar de não concordarem, não são contundentes – como a situação merece, e acabam “autorizando” esse comportamento.

No caso dos profissionais da segurança privada, muitas vezes eles esquecem que um disparo, ainda que não deixe nenhuma vítima pode complicar sua vida profissional e pessoal, podendo, inclusive, ter grandes dificuldades em frequentar o curso de reciclagem, porque o disparo de arma de fogo pode constituir crime, previsto na lei 10.826/2003.

O art. 15 desta lei diz: *Disparar arma de fogo ou acionar munição em lugar habitado ou em suas adjacências, em via pública ou em direção a ela, desde que essa conduta não tenha como finalidade a prática de outro crime: tem pena de reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.*

Portanto, devemos dar ênfase à prevenção, e é nesse sentido que o segurança que trabalha armado deve receber orientações sistemáticas sobre o manuseio e regras de segurança com o armamento.

Para finalizar quero deixar uma frase que tem relação direta com a prevenção e é do ganhador do Prêmio Nobel de Física, de 1921, Albert Einstein – **“Uma pessoa esclarecida resolve um problema. Uma pessoa sábia o evita”**.



## **PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA E O PLANO DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO – O QUE É E QUANDO USAR**

O planejamento de segurança possui nomenclatura diferenciada de acordo com a empresa e pode ser assim mesmo, já que o propósito é o mesmo, se tratando apenas de semântica.

O planejamento é um ato de antecipação, de atuar preventivamente, antes que o fato se concretize.

Portanto os planos são elaborados com antecedência e podem ser estruturados de acordo com a situação, negócio ou tipo de empresa.

Assim, podemos traçar planos em diversos níveis de atuação na empresa e que devem ser empregados sempre após a análise de risco.

Quando a empresa realiza a sua análise de risco ela chega a matriz de risco, a qual identifica a probabilidade de um risco se concretizar e o impacto que este risco, caso se concretize, trará para a empresa.

Desse modo, a empresa terá seus riscos matriciados e poderá tomar decisões.

Essas decisões vão fazer com que os planos se desenvolvam em cada fase em que se relaciona com os riscos, sempre de acordo com o apetite ao risco definido pela empresa.

O risco, de acordo com a ABNT/NBR ISO 31000 é “efeito da incerteza nos objetivos”. O risco, assim como o planejamento, sempre se refere ao futuro. Não existe risco no passado para ser tratado.

Nesse ponto, podemos identificar que com os riscos mapeados e avaliados, a empresa poderá decidir sobre o gerenciamento dos riscos.

Basicamente o gerenciamento de risco traz quatro alternativas;

**Mitigação do risco** – através da adoção de mecanismos que possam reduzir a probabilidade de ocorrência ou reduzir os danos causados, ou ainda reduzir os dois fatores, probabilidade e consequências.

**Transferência do risco** – através do seguro ou do auto seguro que visa ressarcir os danos causados pela crise.

**Eliminação o risco** – através da retirada das fontes de risco, desde que não seja essencial à empresa ou ao negócio ou ainda que afete a cultura organizacional da empresa.

**Assumir o risco** – com base no resultado da análise de risco a empresa pode decidir assumir o risco, ou seja, não fazer nada (pagar para ver).

**Potencializar o risco-** é a tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade.

A análise de risco é de fundamental importância para a elaboração de qualquer plano e deve seguir parâmetros internacionais, como a estrutura apresentada pela ISO 31000, publicada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Quando a decisão for a de mitigar os riscos, o correto é atacar as fontes dos riscos identificados, reduzindo a probabilidade de que eles se concretizem. Este processo será a referência para a elaboração do plano de segurança.

**O Plano de segurança** trata de manter as condições de segurança de uma empresa, de acordo com os meios disponíveis, sejam eles materiais, tecnológico, organizacionais e de recursos humanos e agir nas fontes dos riscos.

As fontes de riscos são elementos que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco (ABNT/NBR ISO 31000, 2009).

Como não existe risco zero, sempre haverá o risco residual, que é probabilidade do risco se concretizar apesar das ações mitigatórias.

O risco nunca será zero, basicamente por dois motivos:

O ser humano é incontrolável.

Inovação tecnológica, cada dia mais avançada e em maior volume.

Quando este risco traz um impacto considerado alto para a organização, ela poderá se preparar, caso o risco se concretize, e nesse caso agir não para diminuir a probabilidade de ele acontecer, mas sim o impacto que ele pode causar.

Nesse caso, a organização pode desenvolver o plano de emergência.

**O Plano de emergência** trata das ações para atuação diante de uma situação de crise ou de emergência operacional (interna) que, nas mesmas condições do plano de segurança, usará os recursos disponíveis para atuar na emergência, diminuindo o impacto provocado pela concretização do risco.

Em casos mais graves, de acordo com os riscos e com o tipo de negócio da empresa, pode-se elaborar um plano de continuidade do negócio.

**O Plano de Continuidade de Negócios** são procedimentos documentados que orientam as organizações a responder, recuperar, retomar e restaurar, após a

interrupção para um nível predefinido de operação (ABNT/NBR ISO 22301, 2013).

O plano de continuidade de negócio também conhecido como plano de contingência teve sua nomenclatura diferenciada após os ataques ao WTC em 11 de setembro de 2001.

De acordo com Leopoldo A. C. Filho e Mário R. S. Tavares em seu livro **Gestão da Continuidade de Negócio e a Comunicação em Momentos de Crises**, 2010, após o 11/09, “estabelece na segurança das organizações um ponto de inflexão dos pontos de contingência, focados estritamente na recuperação de desastres para planos de contingência alargados para o conceito de plano de continuidade de negócios”.

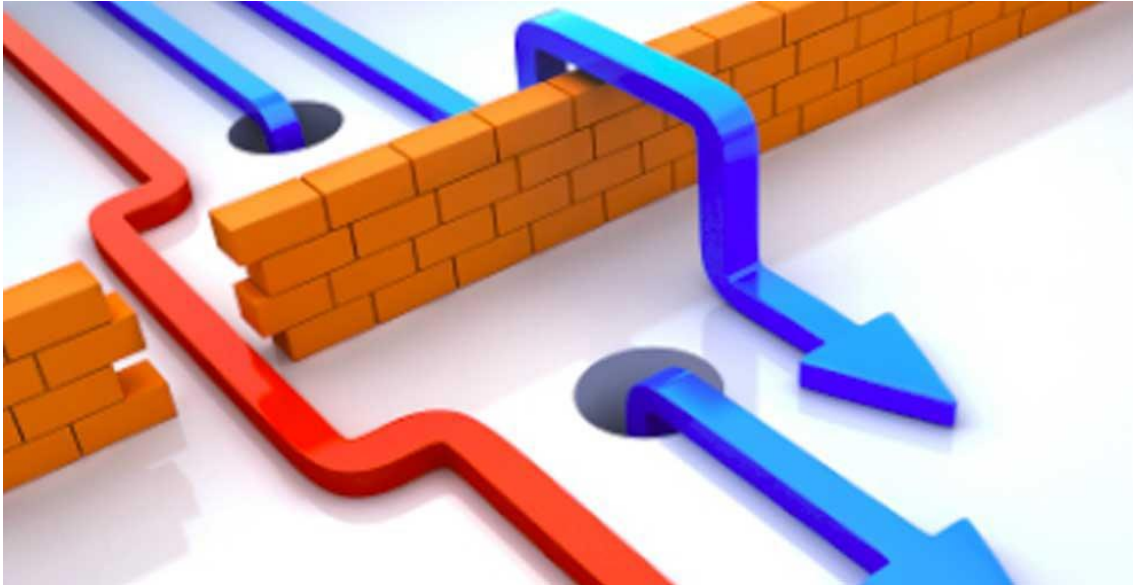
Assim, houve a mudança do foco operacional para os processos que suportam a estratégia doo negócio.

Sai do processo que era tratado apenas internamente (plano de emergência) e passa a ter o foco como processo de negócio.

Concluindo, independentemente do nome utilizado para o plano estruturado da empresa, o ponto inicial deve ser a análise de risco, fundamental para a preparação dos planos.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” - (Peter Drucker)





## **IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES**

A implantação de um plano de gerenciamento de crises necessita de três ingredientes que são fundamentais para o êxito das ações.

Os três pilares do plano são:

- Divulgação;
- Integração com outros planos;
- Treinamento.

A divulgação é a forma com que a informação da existência de um plano para situações de crise.

A divulgação deste plano traz mais segurança aos empregados e acionistas, pois demonstra a preocupação da empresa com a vida das pessoas e com a continuidade do negócio, portanto é essencial.

A integração com outros planos é para que haja uma evolução, uma sequência de acontecimentos e respostas por parte da organização, de modo que a cada avanço da crise, haja uma resposta adequada e estruturada para que aconteça de fato, minimizando os danos.

Para que todo o projeto dê certo é necessário o treinamento adequado e a preparação das pessoas envolvidas para que possam agir conforme suas responsabilidades e atribuições, já relacionadas no plano de ação.

Sem o treinamento tudo ficará muito mais difícil no acionamento do plano e, ainda que bem estruturado, ocorrerão erros que poderiam ser evitados caso houvesse treinamento.

Os tipos de treinamentos podem ser divididos em:

- Teóricos;
- Individuais;
- Exercícios de campo;
- Operações simuladas de coordenação.

Os treinamentos teóricos buscam os entendimentos dos conceitos e buscam erros e formas adequadas e de logística para atender ao plano.

Os treinamentos individuais atendem as necessidades mais específicas de pessoas chaves na execução do plano e que devem ter um conhecimento mais detalhado de suas atribuições.

Os exercícios de campo vão mostrar as dificuldades da operacionalização do plano e buscar soluções possíveis para atendê-lo.

As operações simuladas de coordenação são um conjunto de atividades que visam representar, de forma real ou não, um determinado cenário acidental e a implementação das ações de resposta para controle

Os exercícios de simulados são os mais importantes porque trazem todas as dificuldades enfrentadas numa situação real.

Os exercícios simulados podem ser classificados como:

**SIMULADO DE COMUNICAÇÃO** - verificação de todo o processo de comunicação das partes interessadas (interna e externamente), com frequência mínima trimestral.

**SIMULADO DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS** - verificação da eficácia no processo de acionamento das equipes, dos materiais e dos equipamentos, próprios e/ou de terceiros, necessários ao controle da emergência; os recursos são apenas mobilizados e avaliam-se o tempo e as dificuldades encontradas, com frequência mínima semestral.

**SIMULADO EM SALA DE TREINAMENTO** - forma de se avaliar o conhecimento de todos os envolvidos, em suas respectivas atribuições para o controle da emergência, por meio de dramatização em sala, com frequência mínima semestral.

**SIMULADO DE CAMPO** - forma que envolve a mobilização de pessoas e recursos, simulando ações de controle em diversos níveis de dificuldades, requerendo intensa preparação e envolvimento de recursos materiais e humanos, com frequência mínima anual.

Os exercícios simulados devem ser planejados e executados de acordo com os cenários acidentais e os procedimentos operacionais de respostas descritos nos planos de emergência.

Exercícios simulados que impliquem em ações junto às comunidades vizinhas e entidades externas devem contemplar o seu envolvimento.

Esses exercícios devem ser avaliados em reuniões de análise crítica realizadas imediatamente após a sua execução.

Havendo participação das comunidades vizinhas e/ou entidades externas estas devem ser envolvidas na avaliação dos resultados obtidos nos exercícios simulados.

A comunicação oficial da empresa deve atuar em conjunto com o comitê de crise.

Sua falha pode piorar enormemente a crise, colocando a empresa em situação crítica, inclusive de sobrevivência.

A implantação de um plano de comunicação é de fundamental importância a qualquer tipo de crise que a empresa venha sofrer.

Ele é o processo de comunicação que atua nos seguintes níveis distintos:

- Análise da situação em todos os níveis e o grau de impacto que o fato / ocorrência pode causar na imagem da empresa.
- Análise dos públicos envolvidos direta e indiretamente e sua respectiva priorização.
- Definição da qualidade e do nível de informação que deverá ser divulgada.
- Definição do fluxo que a informação deve seguir.
- Coordenação das informações e sua respectiva distribuição.

Para guardar a reputação e a credibilidade de suas companhias, os administradores devem estar conscientes do papel da imprensa que indiscutivelmente tem o poder de construir e destruir reputações, e este poder pode dobrar durante num período de crise.

## **ATUALIZAÇÃO DO PLANO**

Depois de concluído o processo de prática e de informar os resultados à alta administração, é necessário estabelecer o processo de atualização do plano.

Um plano de emergência pode converter-se em um desastre se contiver informação errônea e obsoleta. Por tal razão, deve-se desenvolver os critérios para mantê-lo atualizado e vigente. Para isto, utilizam-se os resultados do exercício. Também serão usadas as recomendações das equipes de trabalho após a ocorrência de uma emergência ou desastre real.

Manter um plano de emergência atualizado é uma tarefa contínua. A vida útil do plano é extremamente curta se não se possui um processo para manter os procedimentos e funções em dia. Alguns exemplos de eventos que podem impactar o plano e rapidamente convertê-lo em obsoleto são:

- Problemas e dificuldades reveladas durante o exercício
- Alta rotatividade do pessoal interno e externo
- Desenvolvimento de novos e melhores procedimentos
- Mudanças nos sistemas de backup
- Mudanças nos lugares alternativos de operações
- Mudanças, remodelações e ampliações nas instalações

Em resumo, o plano requer uma atenção constante e os coordenadores das equipes têm a responsabilidade de informar imediatamente as mudanças que acontecerem em suas áreas de trabalho. O coordenador do plano de emergência deverá proceder a mudança imediata no plano e distribuir as cópias atualizadas. As mídias contendo o arquivo do plano deverão ser armazenadas fora da instalação e será considerada “informação confidencial”, distribuindo-a apenas a pessoas autorizadas.

## REFERÊNCIAS



### **Artigos de Cláudio dos Santos Moretti - CES, ASE.**

**A importância do planejamento para o gerenciamento de crises** – Artigo publicado na revista Gestão de Riscos nº 58 em agosto de 2010.

**A importância da estruturação do comitê de crises para atuação em grandes eventos.** Artigo publicado no Jornal da Segurança Ano 17 - Nº193 de setembro de 2010.

**Entenda o gerenciamento de crises corporativas.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 196 de dezembro de 2010.

**O que deu errado naquela manhã?** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 201 de maio de 2011.

**Gerenciamento de crises de acordo com o negócio.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 212 de abril de 2012

**Gerenciamento de crises – a priorização da vida.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 223 de março de 2013.

**A importância do gerenciamento de crises corporativas.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 226 de junho de 2013.

**Os Desafios Empresariais e a Gestão de Crises.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 237 de maio de 2014.

**Gerenciamento de crise de imagem.** Artigo Publicado no Jornal da Segurança nº 266 de outubro de 2016.

**A reação das pessoas durante um desastre e a falta de treinamento.** Artigo Publicado no Jornal da Segurança nº 268 de dezembro de 2016.

**Boatos comprometendo a marca ou a reputação de pessoas ou empresas se espalham na internet.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 276 de fevereiro de 2017.

**Planejamento de segurança e o plano de continuidade do negócio – o que é e quando usar.** Artigo publicado no Jornal da Segurança nº 277 de setembro de 2017.

**Gerenciamento de crises - aprendendo com os erros.** Artigo publicado na revista Gestão de Riscos nº 123 de julho de 2018.

**Estratégia de continuidade do negócio.** Artigo publicado no site <https://www.netseg.com.br> em 30 de julho de 2020.

---

#### OUTRAS REFERÊNCIAS CITADAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO/IEC. **Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000.** Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

\_\_\_\_\_, ABNT NBR ISO/IEC 31010: **Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos.** Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_, ABNT NBR ISSO 3231: **Segurança da sociedade — Sistemas de gestão de continuidade de negócios — Orientações.** Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_, ABNT NBR ISSO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro, 2015.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Guia Prático Para a Gestão de Continuidade de Negócios - GCN**. São Paulo: Sicurezza, 2011.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo**. Editora Geração. São Paulo, 2003.

LUCCA, Diógenes. **Diário de um Policial – o submundo do crime narrado por um comandante do GATE**. Editora Planeta, 2016.

RIPLEY, Amanda Ripley. **IMPENSÁVEL – Como e Por Que as Pessoas Sobrevivem a Desastres**. Editora Globo, 2008.