



EDIÇÃO 2021

GESTÃO DE CRISES CORPORATIVAS



DUTYGROUP
www.dutygroup.com.br

Módulo 0

Apresentação do Curso

Sobre este curso

Objetivos do curso:

O principal objetivo deste projeto de atividade de treinamento é o de capacitar profissionais para o desenvolvimento, preparação de planejamentos direcionados a Gestão de Crises Corporativas.

Informações Gerais Sobre o Curso:

Este curso considera os seguintes temas:

- Conceitos e definições;
- Características das Crises Corporativas;
- Impactos ao negócio;
- Análise dos riscos envolvidos;
- Desenvolvimento do planejamento para gestão;
- Estrutura documental - Plano de Gerenciamento de Crises;
- Equipes de Trabalho;
- Análises de casos;
- Atividades dirigidas.

Público Alvo:

Profissionais de diversas áreas.

Método de Desenvolvimento:

A metodologia para o desenvolvimento deste curso consiste em apresentações de conceitos, definições, ferramentas de gestão, demonstrações e análise de casos e debates que promovem o atendimento aos objetivos estabelecidos.

Pré Requisitos do Curso:

Não existem pré-requisitos para este curso.

Duração do Curso:

6 (seis) Horas – 1 dia.

Nota: Este Manual do Participante foi editado em Jul.2021

Módulo 1

Visão Geral do Curso

Objetivos do Curso:

- Conceitualizar as crises corporativas;
- Descrever e utilizar as principais atividades e ferramentas relacionadas com o processo de gestão de crises corporativas.

Objetivos Específicos:

- Descrever os objetivos gerais do curso;
- Listar os principais elementos e conceitos da continuidade dos negócios;
- Explicar as relações entre as disciplinas: emergência, crise e contingência;
- Descrever o ciclo de planejamento;
- Conceituar os gatilhos relacionados com as crises corporativas;
- Conceituar os elementos catalisadores de crises;
- Descrever as características e afetações dos estudos de casos;
- Identificar e explicar os elementos de preparação e planejamento;
- Descrever e explicar a estrutura do plano de gerenciamento;
- Listar os perfis comportamentais e suas inter-relações com o trabalho de equipe;
- Explicar as características do processo de comunicação e características de um porta voz;
- Descrever e desenvolver planos de ação;
- Estabelecer e validar objetivos;
- Explicar o conceito e aplicabilidade de planos antecipativos.

Estrutura do Curso:



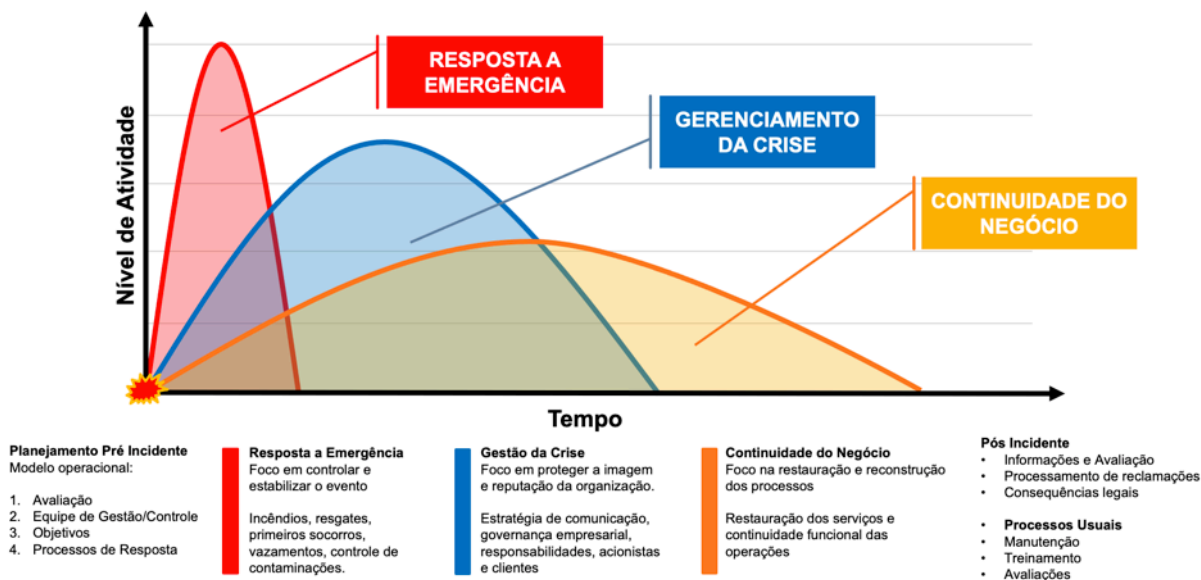
Módulo 2

Conceitos e Definições

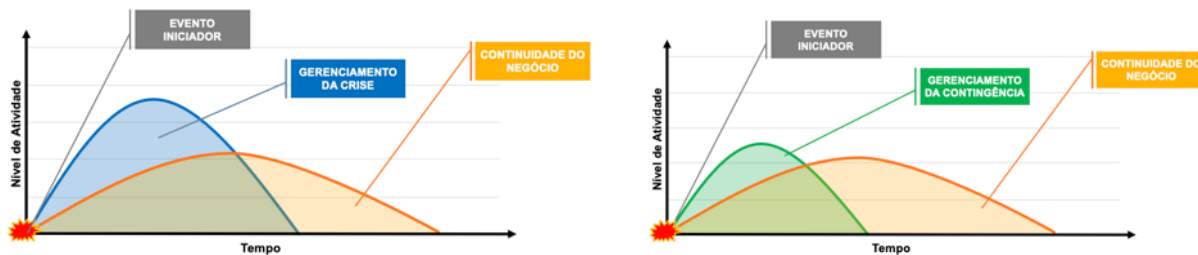
Conceitos: Relações Interdisciplinares



Conceitos: Relações Interdisciplinares



Conceitos:



Gestão de Crises Coporativas:



Capacidade x Percepção:



Níveis e Tipologia das Crises

Nível	Tipologia
<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de Recursos Necessários; Duração do Processo de Gerenciamento; Capacidade de expansão/escalonamento do incidente. 	<ul style="list-style-type: none"> Característica da causa raiz do incidente (evento iniciador); Área / Segmento de afetação; 

Tipologia das Crises:

- Natural
- Ambiental
- Operação
 - Produção
 - Apoio
- Relacionamento
 - Interno
 - Externo
- Mercado
- Institucional
- Gerencial



• **Natural**

- Chuvas ininterruptas
- Enchentes
- Vendavais

• **Afetação provável:**

- Funcionários & Contratados
- Mercado, comunidades, governos e acionistas, fornecedores, transportadores



• **Ambiental**

- Mar/rio
- Porto
- Água
- Licença ambiental
- Emissão Atmosférica

• **Afetação provável:**

- Funcionários & Contratados
- Governo local
- Órgãos ambientais
- Comunidades, acionistas, entidades de classe, instituições financeiras e Promotoria pública.



- **Operação / Produção**

- Incêndio
- Energia elétrica
- Explosão
- Barragens
- Equipamentos

- **Afetação provável:**

- Funcionários & Contratados
- Comunidade do entorno
- Órgãos ambientais
- Clientes
- Acionistas, entidades de classe, mídia, ONGs e Promotoria pública.



- **Operação / Apoio**

- Falta de insumos
- Sistemas de IT

- **Afetação provável:**

- Funcionários & Contratados
- Clientes, fornecedores, entidades de classe e comunidades



- **Relacionamento / Interno**

- Demissões
- Sindicatos
- Ações Trabalhistas

- **Afetação provável:**

- Funcionários & Contratados
- Sindicatos e secretarias de governo, Ministério Público, comunidades e órgãos do governo.



- **Relacionamento / externo**

- Movimentos organizados
 - Comunidade
- **Afetação provável:**
 - Funcionários & Contratados
 - ONGs, órgãos ambientais e governo



- **Mercado**

- Contratos
 - Clientes
 - Prospecções
- **Afetação provável:**
 - Funcionários & Contratados
 - Acionistas, mercado financeiro e mídia



- **Institucional**

- Reputação
 - Vazamentos de Informações
 - Comportamento inadequado
 - Rumores / Boatos
- **Afetação provável:**
 - Funcionários & Contratados
 - Acionistas, mídia, clientes, fornecedores, comunidades e governo.



- **Gerencial**
 - Acidente fatal
 - Intoxicação alimentar
 - Epidemias e viroses
- **Afetação provável:**
 - Funcionários & Contratados
 - Comunidades, mídia e governo



Gatilhos:



Imagem	Cobertura por mídia profissional sobre o incidente	0 - Cobertura pontual de mídia profissional de pequeno porte sobre o Negócio 1 - Cobertura recorrente de mídia profissional de pequeno porte sobre o Negócio 2 - Cobertura de pontual a recorrente de mídia profissional em âmbito nacional sobre o Negócio 3 - Cobertura recorrente de mídia profissional em âmbito nacional e/ou internacional sobre o Negócio
	Cobertura em mídias sociais sobre o incidente	0 - Citações negativas sobre o Negócio que não alteram métricas (ex.: Engajamento, Volume, Alcance) 1 - Discussões negativas sobre o Negócio em poucos perfis de grande influência que pouco alteram métricas 2 - Discussões negativas sobre o Negócio generalizada que alteram significativamente métricas 3 - Discussões negativas sobre o Negócio generalizada que alteram significativamente métricas
Jurídico	Efeito jurídico sobre administradores	0 - Notificação Judicial 1 - Processo instaurado contra Diretor ou Conselheiro 2 - Processo instaurado contra Diretor ou Conselheiro com ameaça de prisão iminente 3 - Busca e apreensão ou mandado de prisão contra Diretor, Vice Presidente, Presidente
Operações	Efeito sobre as operações	0 - Interrupção da operação por curto espaço de tempo 1 - Interrupção da operação com prazo para normalização 2 - Interrupção da operação com prazo para normalização vencido 3 - Interrupção da operação sem prazo para normalização e com efeito iminente nos clientes
	Impacto em segurança de dados (cyber security)	0 - Identificada ameaça de invasão, vazamento e/ou sequestro de informações 1 - Identificada infecção ou invasão relevante, mas ainda sem visibilidade do impacto 2 - Invasão com vazamento e/ou sequestro de informações que não de consumidores 3 - Invasão com vazamento e/ou sequestro de senhas e/ou informações pessoais de consumidores
SSMA	Amplitude física do evento	0 - Evento local sem necessidade de ativação de PAE 1 - Evento restrito à unidade operacional, controlado com recursos locais 2 - Evento com possibilidade de extrapolar a unidade operacional, necessitando recursos externos à unidade 3 - Evento que extrapola a unidade operacional, necessitando recursos externos à unidade
	Impacto sobre o Meio Ambiente	0 - Mínimo a nenhum impacto ambiental 1 - Impacto ambiental moderado dentro da unidade, requerendo limpeza/remediação imediata de curta duração 2 - Sério impacto ambiental dentro da unidade, mas reversível 3 - Amplo impacto ambiental, ou irreversível, dentro ou fora da unidade mesmo com ações mitigadoras adotadas
	Impacto sobre a integridade física de pessoas	0 - Sem vítimas 1 - Vítimas com lesões incapacitantes permanentes 2 - Uma ou mais vítimas fatais devido ao acidente 3 - Uma ou mais vítimas fatais de fora da unidade (terceiros) devido ao acidente

Eventos Catalisadores:



Mídias Sociais x Crises Corporativas:



Reflexão:

Como as mídias e redes sociais podem interferir no gerenciamento das crises?

Casos Clássicos:



✓ Nestlé

- **Ano: 1970's**
- Livreto acusa a empresa;
- Diluição do leite;
- Água contaminada;
- Absorção dos nutrientes;
- Boicotes mundiais;
- Empresa publica diretrizes para as mães;
- Reestruturação dos materiais de marketing.



✓ Johnson & Johnson

- **Ano: 1982**
- Tylenol
- 7 pessoas morreram em Chicago;
- Recolhimento de 30 milhões de embalagens;
- Criação de embalagens invioláveis;
- Atendimento ao cliente como estratégia.



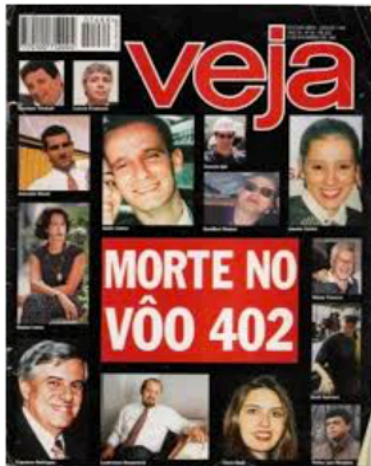
✓ Union Carbide - Bophal

- **Ano: 1984**
- Planta industrial na Índia;
- Níveis de segurança;
- Capacitação da equipe local;
- Planos de emergência;
- Imagem corporativa.



✓ Nike

- **Ano: 1992**
- Protestos contra condições de trabalho;
- Trabalhadores da indonésia recebem menos que o salário mínimo;
- Manifestantes nas Olimpíadas de Barcelona;
- Trabalho escravo;
- Publicação de relatórios sobre condições de trabalho.



✓ TAM – Fokker 100

- **Ano: 1996**
- Reverso da turbina
- 99 mortos
- Plano de gerenciamento da empresa
- Ações de proteção da imagem;
- Resultados nos anos seguintes.



✓ Coca-Cola

- **Ano: 2012**
- Denúncia sobre um rato em uma garrafa;
- Consumidor alega dificuldades motoras;
- Segundo TJ-SP falsas alegações;
- Coca-Cola se defende com campanhas em vários canais de mídia;
- Em pouco tempo o caso perdeu relevância.



✓ Walmart

- **Ano: 2012**
- Incêndio na fábrica de Bangladesh;
- Morte de 112 pessoas;
- Símbolo de horríveis condições de trabalho;
- Recusou-se a assinar acordos de segurança;
- Criticada pela ambiguidade em torno dos padrões.



✓ Target

- **Ano: 2013**
- Segundo maior varejista dos EUA;
- Violação das informações pessoais de mais de 100 milhões de clientes;
- 40 milhões de cartões de crédito e débito;
- Roubo de 70 milhões de dados pessoais;
- Queda nas vendas.



✓ Volkswagen

- **Ano: 2015**
- Violação de testes;
- Padrões de emissões;
- Fraude em 11 milhões de veículos;
- Alteração de software;
- Demissão do CEO;
- Imagem Corporativa;
- 6,5 bilhões de Euros.



✓ Samarco

- **Ano: 2015**
- Maior impacto ambiental já ocorrido;
- Stakeholder envolvidos;
- Plano de Gerenciamento existente;
- Repercussão na mídia local e internacional;
- Populações afetadas;
- Desdobramentos.



✓ Samsung

- **Ano: 2016**
- Galaxy Note 7;
- Aparelho esquentava;
- Princípio de incêndio;
- Recall de 2,5 milhões de equipamentos;
- Interrompeu a produção;
- Quedas na bolsa de valores;
- Líder de mercado.



✓ United

- **Ano: 2017**
- Over book em voo;
- Passageiro agredido;
- Mídias Sociais;
- Desculpas públicas do CEO;
- Perdas econômicas;
- Imagem corporativa.



✓ Carrefour – Osasco, Brasil

- **Ano: 2018**
- Agressão ao animal;
- Funcionários;
- Mídias Sociais;
- Engajamento Protetores;
- Mudança de comportamento;
- Imagem corporativa.



✓ Brumadinho

- **Ano: 2019**
- Barragem de rejeito;
- Caso Mariana 2015;
- Impacto Ambiental;
- Players;
- Condução da crise;
- Imagem corporativa.



✓ Carrefour

- **Ano: 2020**
- Supermercado em Porto Alegre;
- Cliente negro espancado até a morte;
- Seguranças terceirizados (incluindo um policial militar);
- Imagem corporativa;
- Empresa emite nota atribuindo as ações aos seguranças: Ato criminoso.



✓ Carrefour

- **Ano: 2020**
- Supermercado em Recife;
- Promotor sofre mal súbito e acabou falecendo;
- O Supermercado cobre o corpo com guarda sol;
- Loja permanece aberta;
- Carrefour se desculpa.

Lições Aprendidas:

1. Uma crise é um problema ignorado. Conheça os problemas da sua empresa. Desenvolver estratégias para os casos de piores cenários antes de eles acontecerem deve ser uma prioridade em gerenciamento de risco.

2. Esteja preparado e crie uma equipe de gestão de crise.
Toda companhia necessita de um plano de crise para que uma situação ruim não se transforme em um desastre. “Sente-se e pergunte, que tipo de crise pode afetar nosso negócio?”

3. Certifique-se de que toda a equipe entenda o protocolo.
Quem está autorizado a comentar, quem não está? Certifique-se que o “mapa” de uma crise seja claramente entendido em todos os níveis da companhia.

4. Aja rapidamente.

5. Prepare mensagens-chave para todos os envolvidos.
Relatórios (declarações) devem incluir informações sobre o que aconteceu, o que a organização está fazendo a respeito e como está cooperando com autoridades relevantes. A mídia procura outras fontes para preencher a história se você não falar, e é provável que eles usem fotos de portas fechadas da companhia, executivos fugindo e sem querer falar sobre o assunto. Não é uma boa imagem.
Prepare a declaração e pratique essas mensagens (mesmo que seja por 5 minutos) para se certificar que você pode se comunicar claramente e eficientemente.

6. Não designe alguém medíocre para fazer as declarações.

7. Não tenha medo da “mochila”.

Só porque uma câmera e/ou um microfone são colocados na sua cara, não significa que você tenha que fazer algum comentário porque elas estão lá. Se você precisa se informar melhor, diga a eles e concorde em dar uma entrevista. Aí confie em suas palavras.

8. Mostre empatia e genuína importância com as pessoas envolvidas na crise.

9. Se você perder a confiança do público, eles vão perder a confiança em sua marca.

Você pode se recuperar da perda financeira que uma crise implica, em curto prazo”, dizem especialistas, “mas você não pode se recuperar da perda de longo prazo da confiança do cliente em sua marca”. Pense no risco da reputação, não só no impacto financeiro.

10. Certifique-se de que seus clientes podem acessá-lo.

Considere ter uma boa relação com um call-center caso este seja necessário em uma emergência. “Em uma crise, call-centers são um maravilhoso jeito de ganhar feedback sobre o que a comunidade está pensando”, dizem os especialistas

11. Fique calmo e sob controle.

Sua calma, sinceridade, sua aproximação enfática e pragmática melhoraram muito sua reputação.

Planejamento Básico:



Preparação e Planejamento

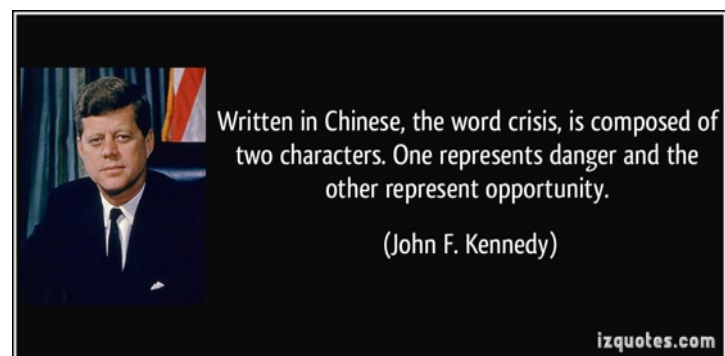
“ Apenas 14% das crises são inesperadas, o que indica que, quando uma crise ocorre, em 86% dos casos a empresa deveria estar preparada para ela”

(Wilcox et al, 2000 - Institute for Crisis Management)

“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 sobrevivência”.

Otto Lerbinger (autor do livro Crises Management)

Crise, Perigo ou Oportunidade?



Processo de Análise:



Gerenciamento dos Riscos:



Gerenciamento de Crises:



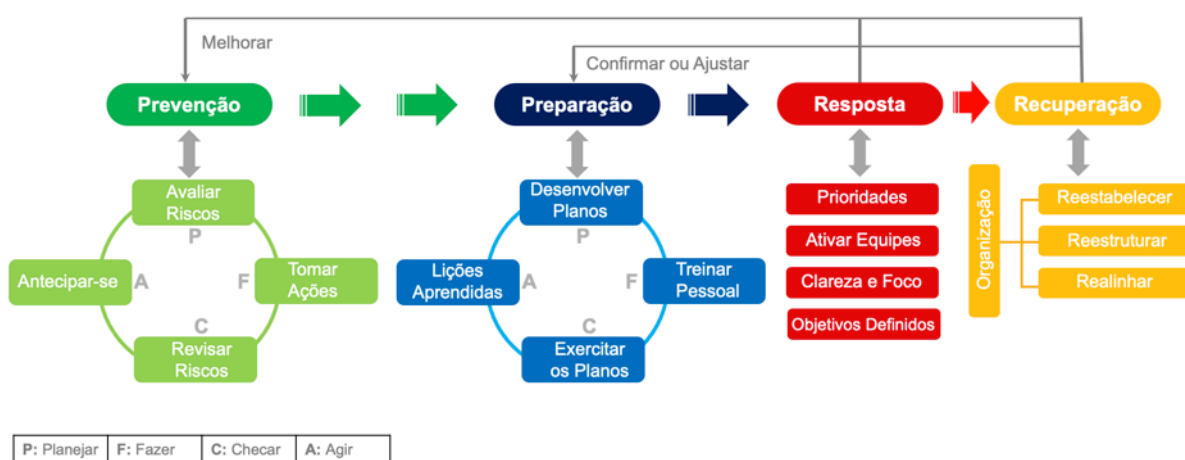
Quais são os fatores modificativos para uma crise?

Análise das Vulnerabilidades:



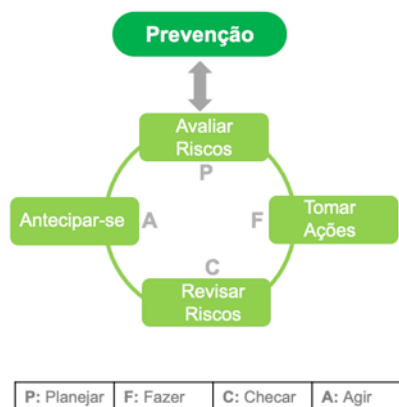
Quais os métodos para analisar a vulnerabilidade?

Sistema de Gerenciamento & Resposta:



Prevenção:

- **Resposta aos Incidentes**
 - Implica na gestão dos riscos em instalações e na implementação das barreiras de mitigação;
 - Normalmente é responsabilidade do Departamento de SSMA;
- **Continuidade de Negócios**
 - Implica na identificação dos processos críticos;
 - Análise dos riscos de interrupção e seus impactos;
 - Equipe multissetorial para execução de tarefas.
- **Gerenciamento de Crises**
 - Identificar os “alarmes” prévios de situações de risco;
 - Definir uma equipe multidisciplinar para gerenciar as situações.



Preparação:

Este ciclo é similar para todas as fases e é chave para a Resposta:

- Desenvolver o cenário e incluir o “pior cenário”;
- **Identificar as estratégias de continuidade;**
- Identificar os recursos para a resposta;
- Elaborar planos de contingência;
- Treinar os pessoal de resposta e exercitar os planos.



P: Planejar F: Fazer C: Checar A: Agir

Resposta:

Responder significa:

- Ativar e **executar planos**:
 - Plano de Atendimento a Emergências;
 - Plano de Contingência;
 - Plano de Gerenciamento de Crises.
- **Ativar** equipes e **liderar** a resposta:
 - Equipe de Resposta Emergência;
 - Equipe de Contingência;
 - Equipe de Gerenciamento de Crises.
- **Clareza e Foco** são essenciais:
 - Clareza / estrutura da resposta;
 - Foco / funções & responsabilidades.
- A resposta deve ser conduzida por **objetivos**.

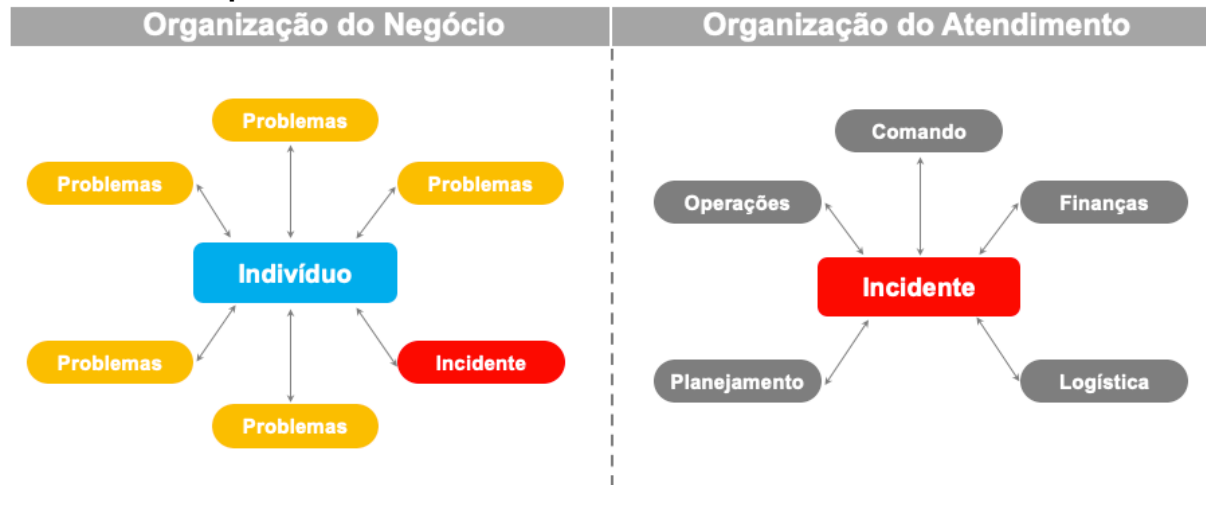


Recuperação:

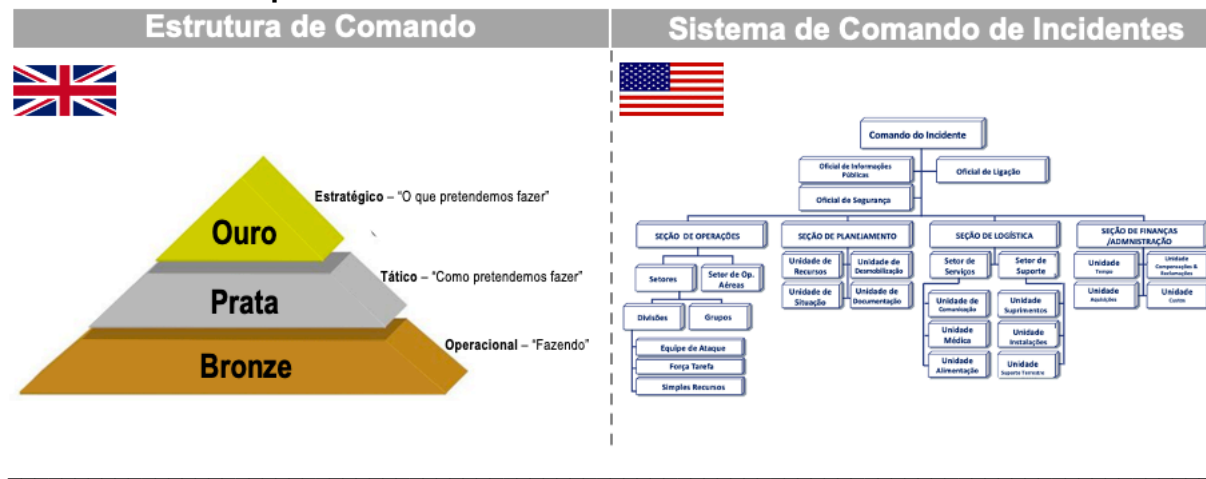
- Objetivos:
 1. Reestabelecer as atividades a um nível normal;
 2. Aprender com a situação/ocorrido.
- Estabelecer uma **Equipe de Recuperação**:
 - O antes possível e durante a resposta.
- Na **Gestão de Emergências** pode significar:
 - Um projeto de reposição do danificado.
- Na **Gestão de Contingência** significa:
 - Reestabelecer as operações normais do negócio.
- Na **Gestão de Crises** pode significar:
 - Uma oportunidade de regenerar, reestruturar o realinhar a organização.



Formas de Responder:

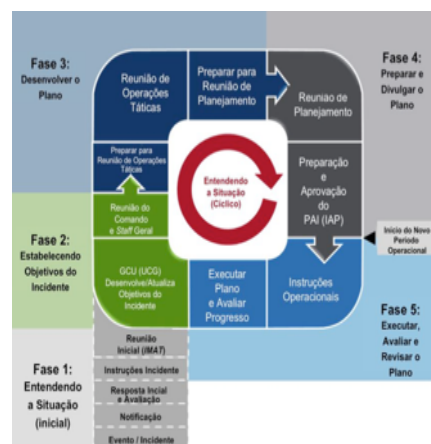


Estruturas de Resposta:

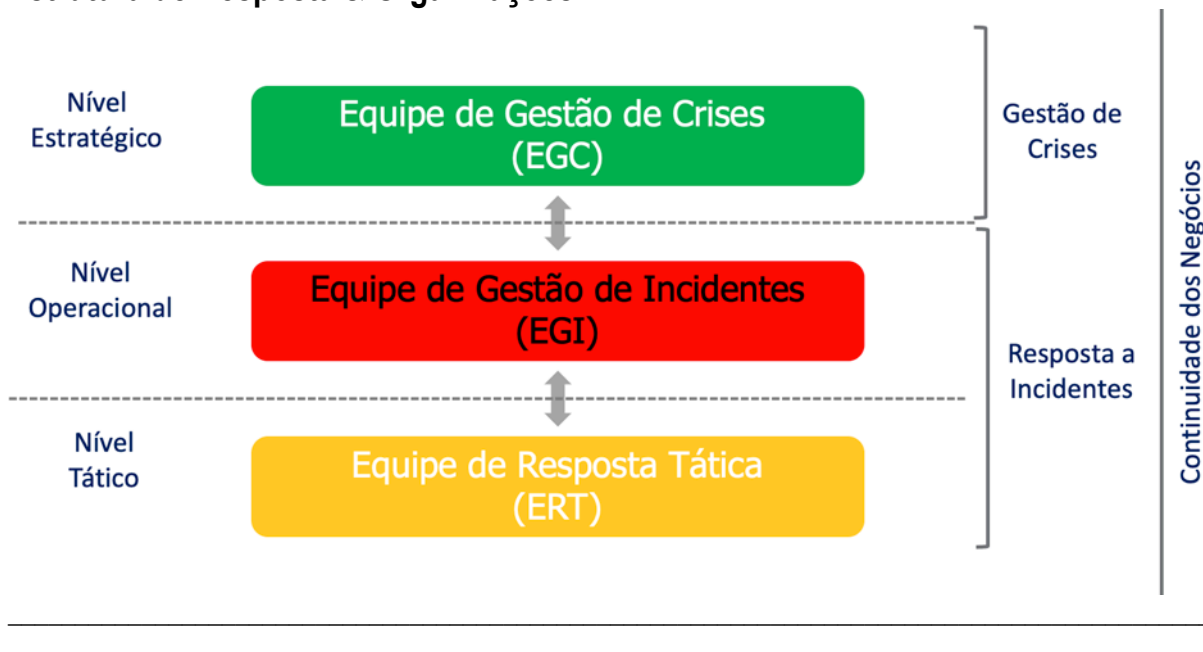


Etapas de Planejamento:

1. Entender a situação;
2. Estabelecer objetivos;
3. Desenvolver o plano;
4. Preparar e divulgar o plano;
5. Executar, avaliar e revisar o plano.

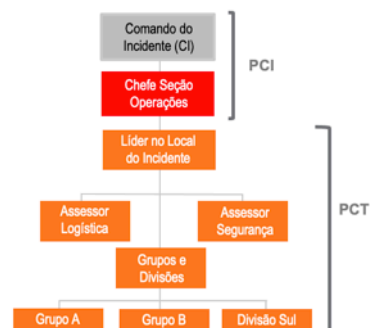


Estrutura de Resposta & Organizações:



Equipe de Resposta Tática:

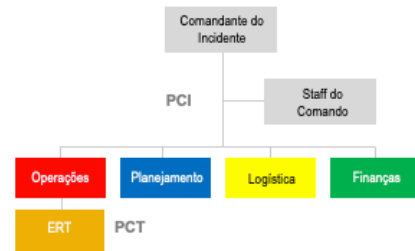
- Responsável por todas as operações de resposta no local do incidente (PCT);
- Baseado nos princípios do Sistema de Comando de Incidentes (SCI):
 - Unidade de Comando;
 - Alcance de Controle;
 - Resposta dirigida por objetivos;
 - Gestão de recursos;
 -



PCI = Posto do Comando do Incidente
PCT = Posto do Comando Tático

Equipe de Gestão do Incidente:

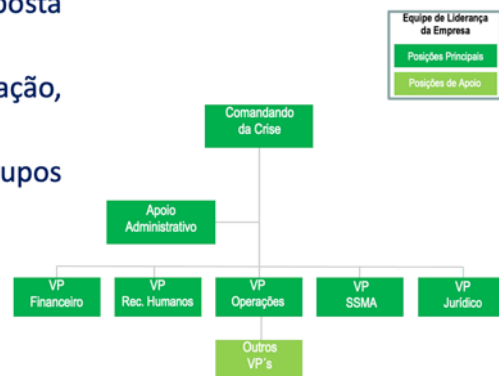
- Provê suporte e direcionamento a ERT;
- Baseado nos princípios do Sistema de Comando de Incidentes (SCI):
 - Designação de funções e responsabilidades;;
 - Resposta dirigida por objetivos;
 - Plano de Ação do Incidente (PAI);
 - Gestão de recursos;



PCI = Posto do Comando do Incidente
PCT = Posto do Comando Tático

Equipe de Gestão de Crises:

- A EGC é responsável pela resposta estratégica/corporativa;
- Foco na operabilidade, viabilidade, reputação, imagem e geração financeira da empresa;
- Gerencia recursos extraordinários e os grupos chaves de interesse:
 - Meios nacionais / internacionais;
 - Governo / reguladores;
 - Investidores



Continuidade dos Negócios:

Conceitos Chaves

Identificar

- Cadeia de valor
- Processos Críticos

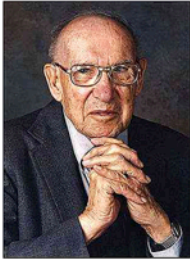
Ativos a serem protegidos

1. Pessoal
2. Escritórios e Instalações
3. Sistema de TI
4. Cadeia de Abastecimento
5. Registros e Documentos

Riscos e Estratégias para Continuidade

- Análise de Impacto no Negócio (BIA)
- Avaliação de Risco (RA) e Risco Residual
- Seleção de Estratégia

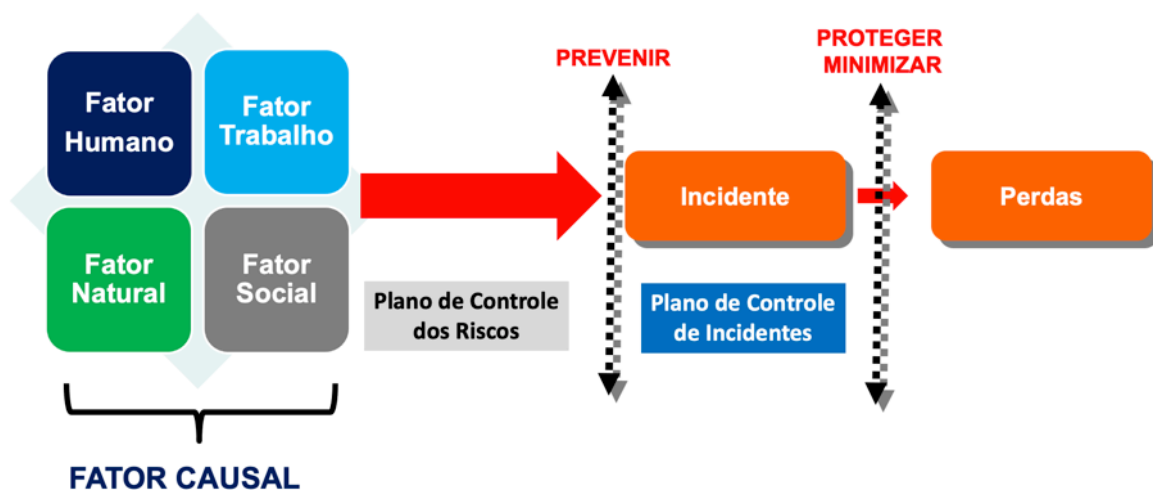
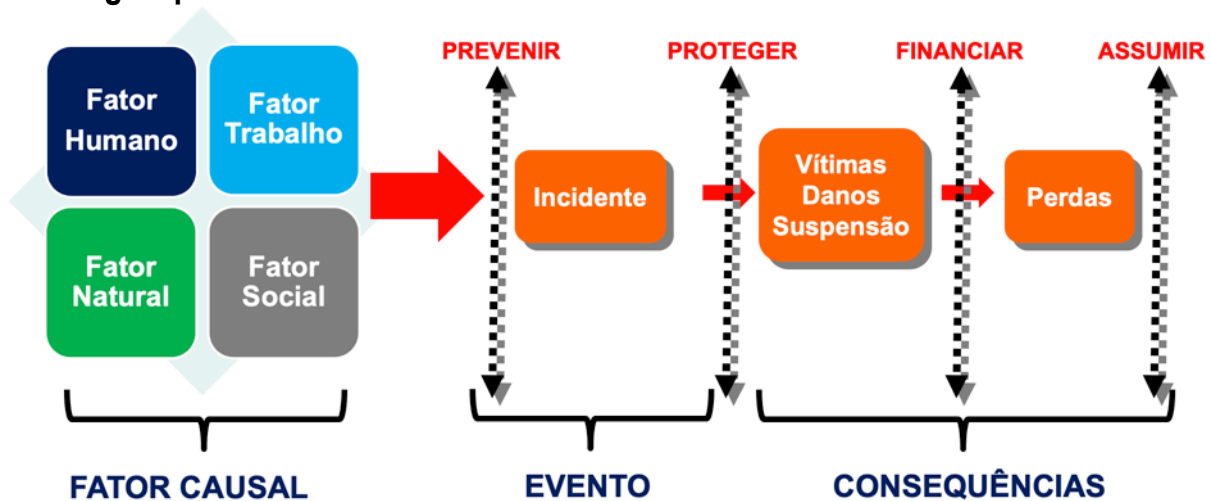
“O principal objetivo de um negócio é sobreviver, e o princípio básico da economia comercial não é a maximização das vendas, e sim evitar perdas”.



Peter Drucker



Estratégias para Gerenciar:



Módulo 5

Plano de Gerenciamento

Elementos Básicos:

- Estabelecimento de uma Política;
- Análise de Vulnerabilidades;
- Objetivos;
- Definição da Organização/ Equipes;
- Planos de Atuação.

Políticas e Filosofias Empresariais:



Estrutura do Plano de Gerenciamento:



Equipes & Organização:



Local / Regional



Nacional



Internacional

Operabilidade do Plano de Gerenciamento:



Planejamento & Preparação

Objetivos:



Equipes & Organização:



exemplos

- Líder do Comitê Nacional / Internacional
- Coordenador Regional
- Departamento de Operações
- Infraestrutura e Meio Ambiente
- Segurança e Meio Ambiente
- Jurídico Operacional e Trabalhista
- Controles Internos
- Suprimentos e Logística
- Comunicação Institucional
- Saúde e Higiene Ocupacional
- Relações Trabalhistas
- Serviços de Informática
- Secretário do Comitê

Formulários:



Planejamento Estratégico e Tático:



PAI e Formulários do SCI:



Planos Antecipativos:



Contatos:



Relações entre Planos:



Exercícios Simulados:



Definir
Objetivos

Conceitos:



Módulo 6

Equipe de Trabalho

Introdução:

A formação de nosso Perfil se dá num processo único e gradual, expressando-se em forma de comportamento.

Perfil: é o conjunto de características marcantes de uma pessoa.



Os Perfis Comportamentais:

Profiler e DISC

D – Dominância	=	E – Executor
I – Influência	=	C – Comunicador
S – Estabilidade	=	P – Planejador
C – Conformidade	=	A – Analista

*"Todas as nossas decisões estão imbuidas de alguma emoção, positiva ou negativa."
Antônio R. Damásio*

Comunicador - C

Comunicação, persuasão, entusiasmo, fácil relacionamento;

Executor - E

Autoconfiança, iniciativa própria, competitivo, individualista;

Planejador - P

Estabilidade, paciência, confortável com o conhecido;

Analista - A

Precisão, autodisciplina, organização, detalhes.

*"Nossas referências do passado moldam nosso comportamento."
Antônio R. Damásio*

Módulo 7

Processos de Comunicação



Toda organização é vulnerável a crises. O tempo de brincar de avestruz acabou. Você pode até brincar, mas seus *stakeholders* não irão compreender ou perdoar porque eles viram o que aconteceu com Fukushima, British Petroleum, Deepwater e WikiLeaks.

Tipos de Comunicação:

Verbal



Não Verbal



Escrita



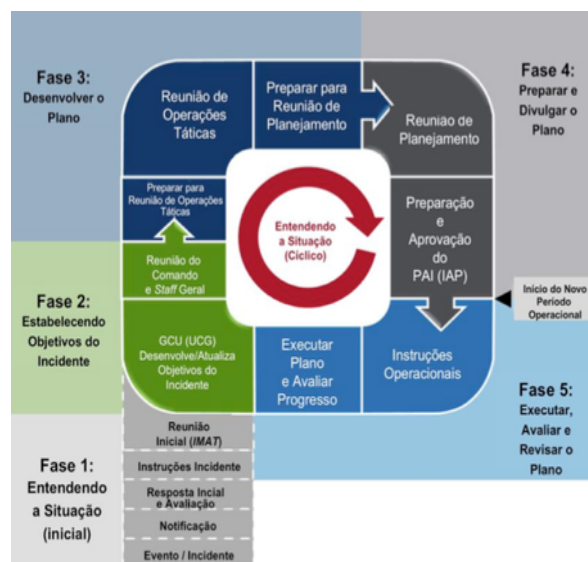
Módulo

8

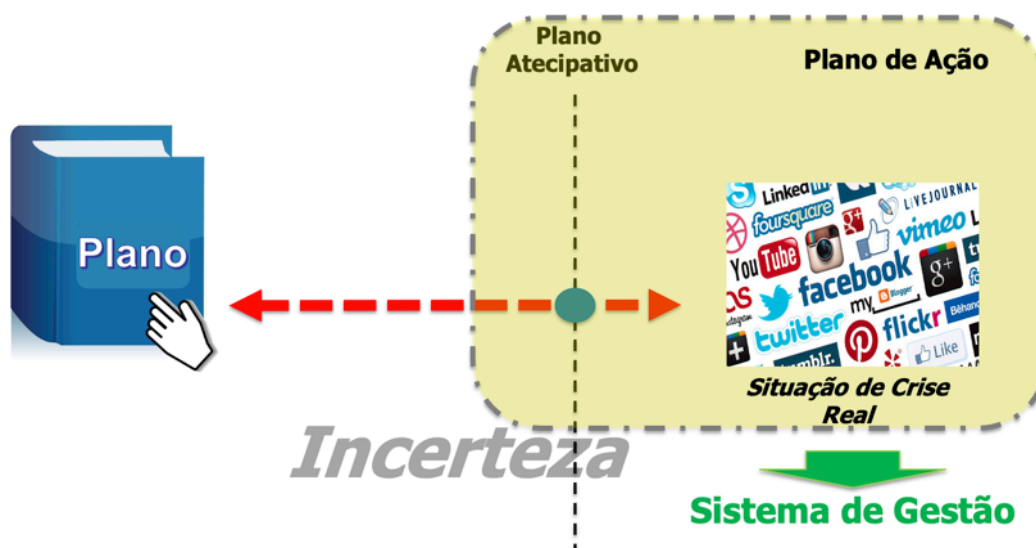
Plano de Ação

Etapas de Planejameno – Ciclo P

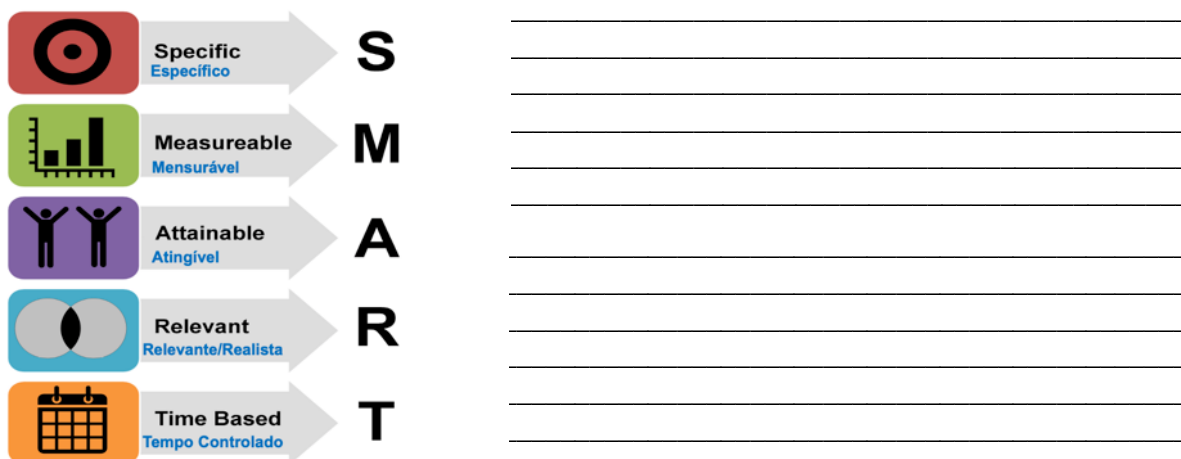
1. Entender a situação;
2. Estabelecer objetivos;
3. Desenvolver o plano;
4. Preparar e divulgar o plano;
5. Executar, avaliar e revisar o plano.



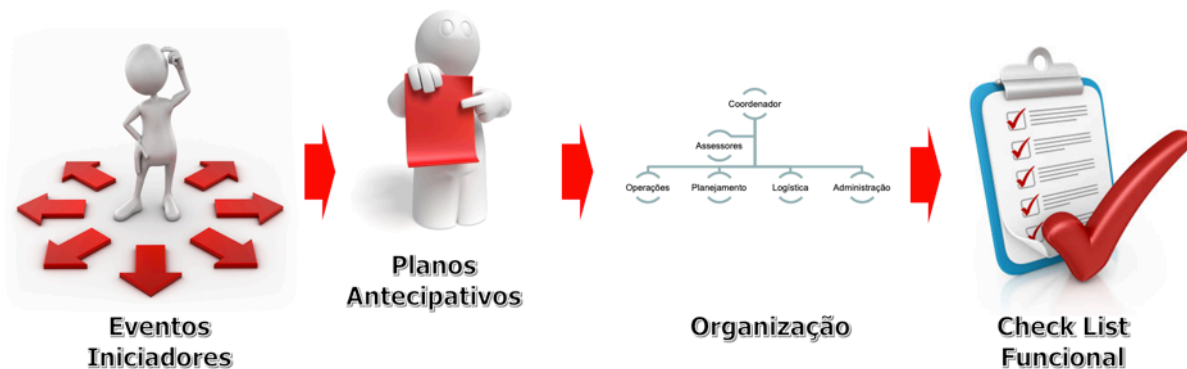
Conceitos:



Definição e Validação de Objetivos:



Planos Antecipativos:



Objetivos, Estratégias e Táticas:

