



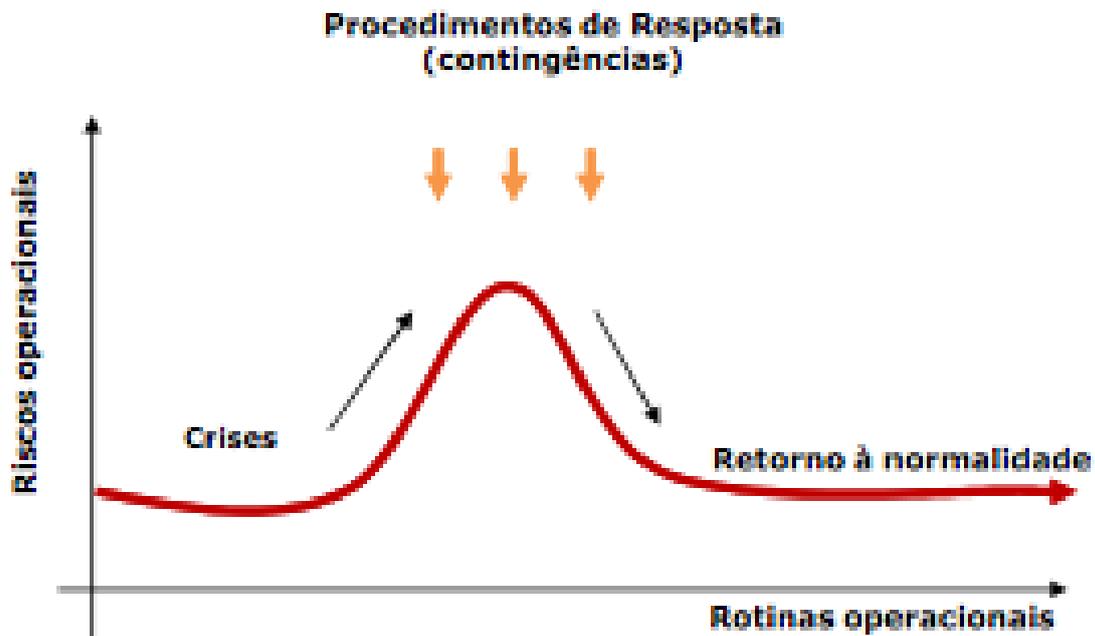
# Gestão de Gerenciamento de Crises em Segurança.

**PROFESSORA MIRIAN BAZOTE**  
MIRIAN BAZOTE

### Crise Empresarial:

“Crise empresarial seria uma multiplicidade de eventos imprevisíveis, com o poder de causar prejuízos incalculáveis aos cofres e à imagem das corporações.” Francisco Viana, jornalista e consultor.

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



Fonte: livro de Roberto Z.Costa – Gerenciamento de Crises em Segurança Empresarial

### **Importante:**

Crise é diferente de um problema. O problema é resolvido internamente e a crise alcança o âmbito externo da empresa.

Crise por sua vez é definido como momento perigoso e decisivo.

### **Conceito de problema:**

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

Ponto de vista da competitividade:

Qualquer diferença entre você e seu concorrente/colega/chefe... etc.

### **Conceito de emergência:**

É o evento imprevisível e fortuito que acarreta a necessidade de atendimento ou socorro imediato para evitar o agravamento dos danos ou minorar suas consequências

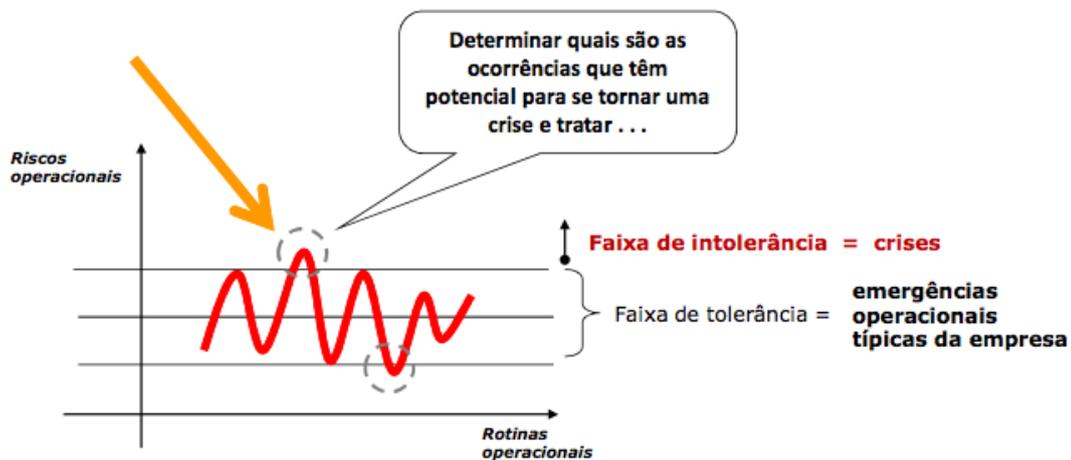
## Gerenciamento de Crises:

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

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

Então Gerenciamento de Crises são medidas que visam minimizar os impactos negativos, desses riscos corporativos.

Esta atividade possui alta criticidade visto que lida com situações - geralmente de grande magnitude - e que mal trabalhada poderá influir diretamente na continuidade desta empresa ou organização, causando até a cessão de suas atividades



Fonte: livro de Roberto Z.Costa – Gerenciamento de Crises em Segurança Empresarial

## Gerenciamento de Riscos:

O Gerenciamento de Riscos pode ser definido como o processo de formulação e implantação de medidas e procedimentos que têm por objetivo prevenir, reduzir e controlar os riscos existentes numa instalação, de modo a manter a sua continuidade operacional dentro de padrões de segurança considerados toleráveis ao longo de sua vida útil.

O termo risco é proveniente da palavra *riscare*, em italiano, que significa se expor.

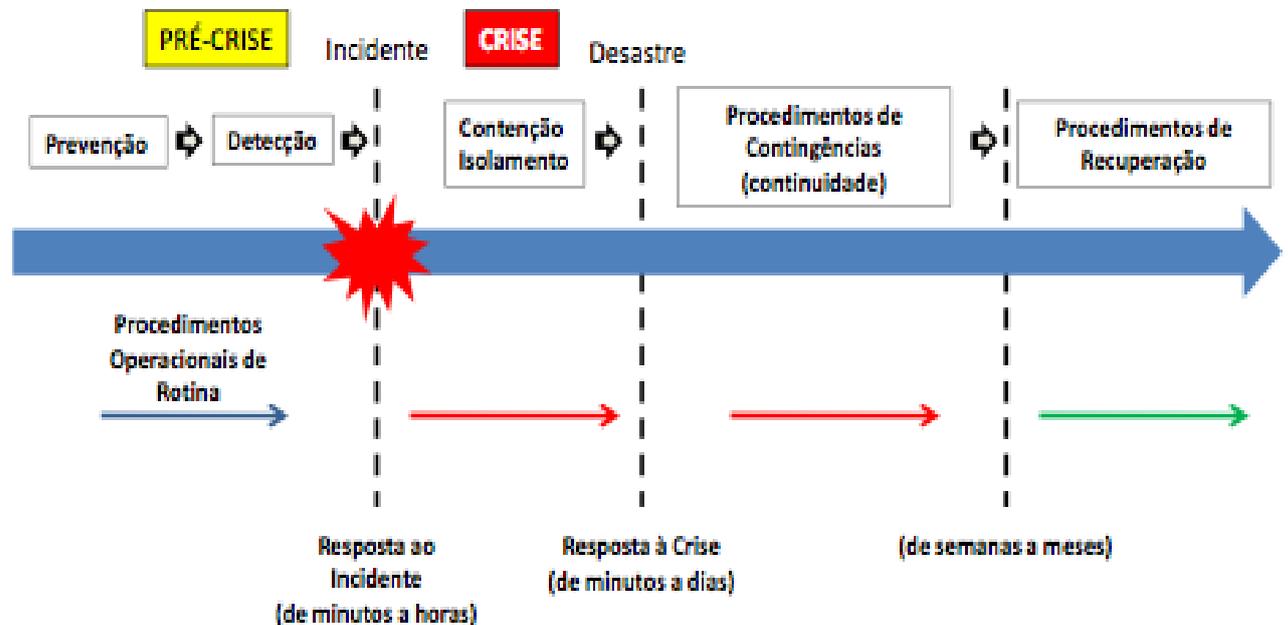
Costuma-se entender "risco" como possibilidade de "algo não dar certo", mas o conceito atual de risco envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito à "perdas" como aos "ganhos", com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos ou por organizações:

**“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade”.**  
**Bernstein (1997)**

---

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

## PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISES



Modelo de Gerenciamento da Continuidade de Negócios (modificado)

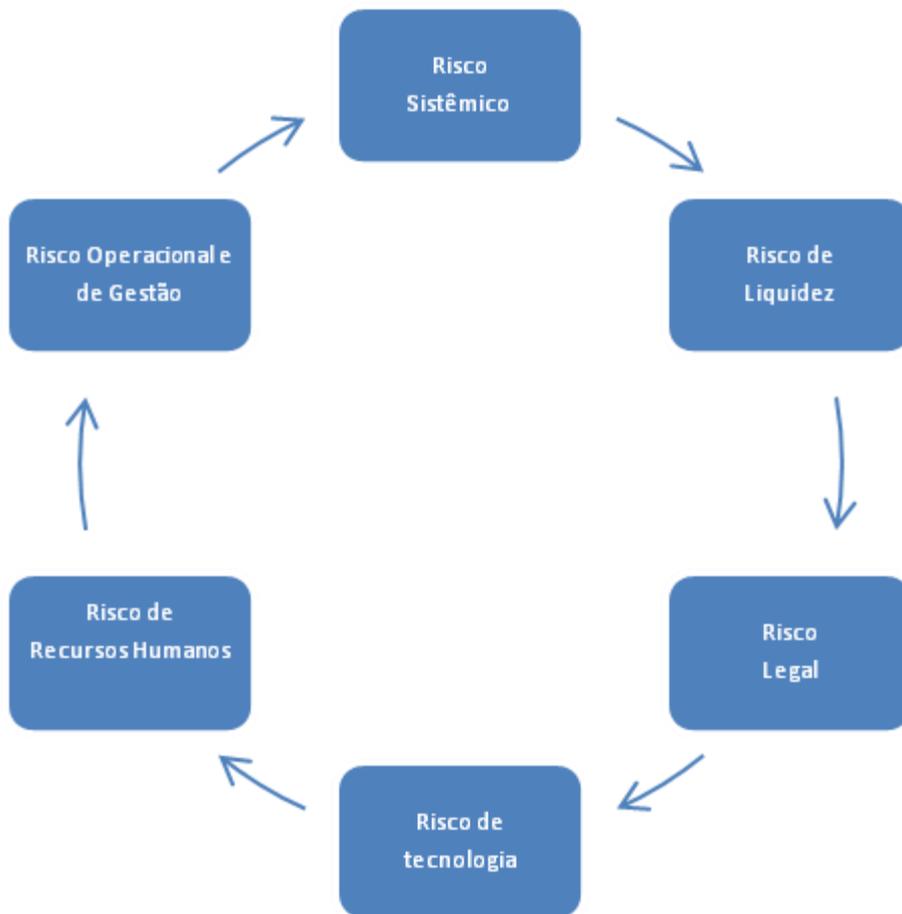
Fonte: livro de Roberto Z.Costa – Gerenciamento de Crises em Segurança Empresarial

***"Não espere por uma crise para descobrir o que é importante em sua vida." (Platão)***

***"Assim como o caos tumultuado de uma tempestade traz uma chuva nutritiva que permite à vida florir, assim também nas coisas humanas tempos de progresso são precedidos por tempos de desordem. O sucesso vem para aqueles que conseguem sobreviver à crise."***

***Esta está no I Ching ou Livro das Mutações, texto clássico chinês com mais de 3 mil anos utilizado como oráculo para orientar o futuro.***

Risco é uma medida da incerteza. Em todas as atividades humanas, o risco está relacionado a nossos objetivos. Pode trazer consequências positivas ou negativas, sendo grande parte dos riscos positivos chamados de oportunidades e apenas os riscos negativos, chamados efetivamente de riscos que geralmente ocasionam uma crise



## Porque as crises acontecem

Todas as organizações estão vulneráveis a crises. A diferença é que algumas, mais preparadas, principalmente do ponto de vista da comunicação, administram melhor os problemas. Outras deixam que os fatos, ou boatos, destruam a sua reputação. "A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada [...]" (FORNI, 2002, p.363).



## As crises podem ser dos seguintes tipos:

**Desastres industriais:** explosões, incêndios, contaminações.

**Desastres naturais:** tempestades, enchentes, desmoronamentos.

**Falhas em equipamentos ou construções:** colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais.

**De origem criminoso:** sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo.

**De natureza econômica:** boicotes, greves, desvalorização das ações.**De informação:** boatos, intrigas, acusações de concorrentes.

**De natureza legal:** ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização.**De reputação:** denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos.

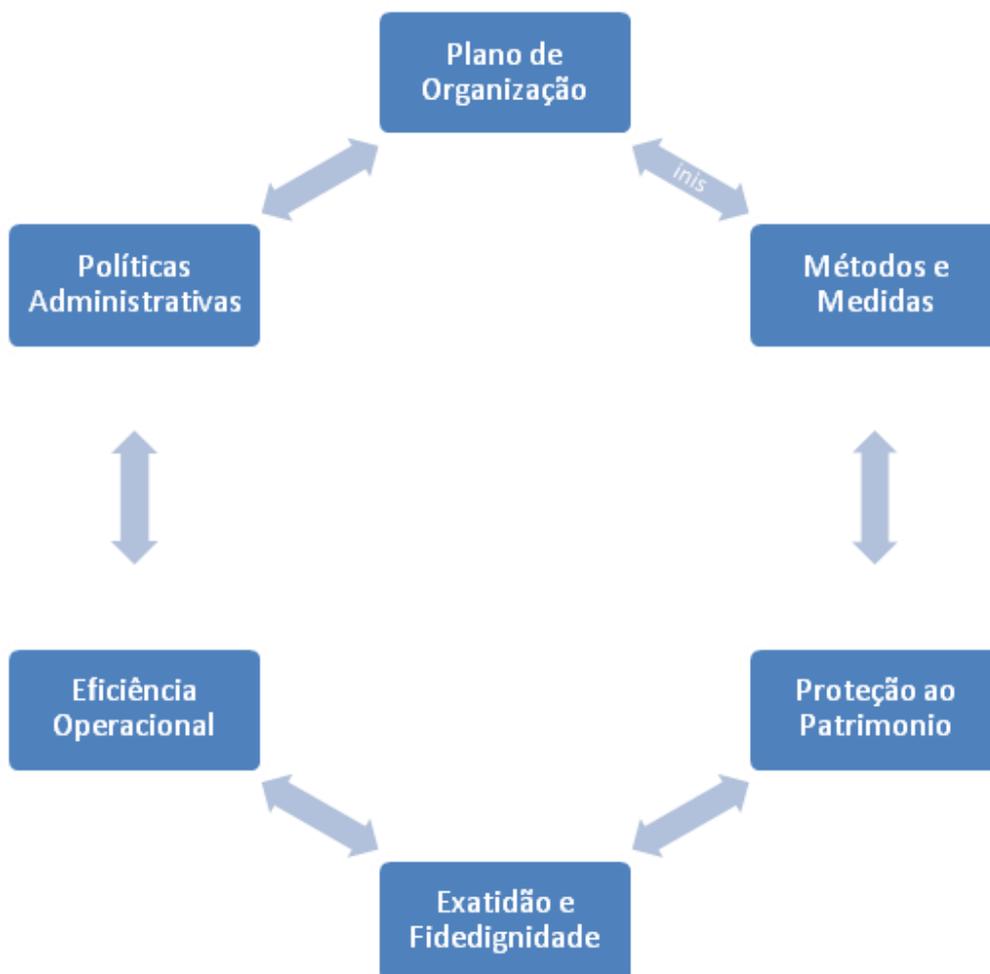
**De relações humanas:** sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários.

**Que envolvem risco para a vida:** acidentes de trabalho, grandes contaminações.

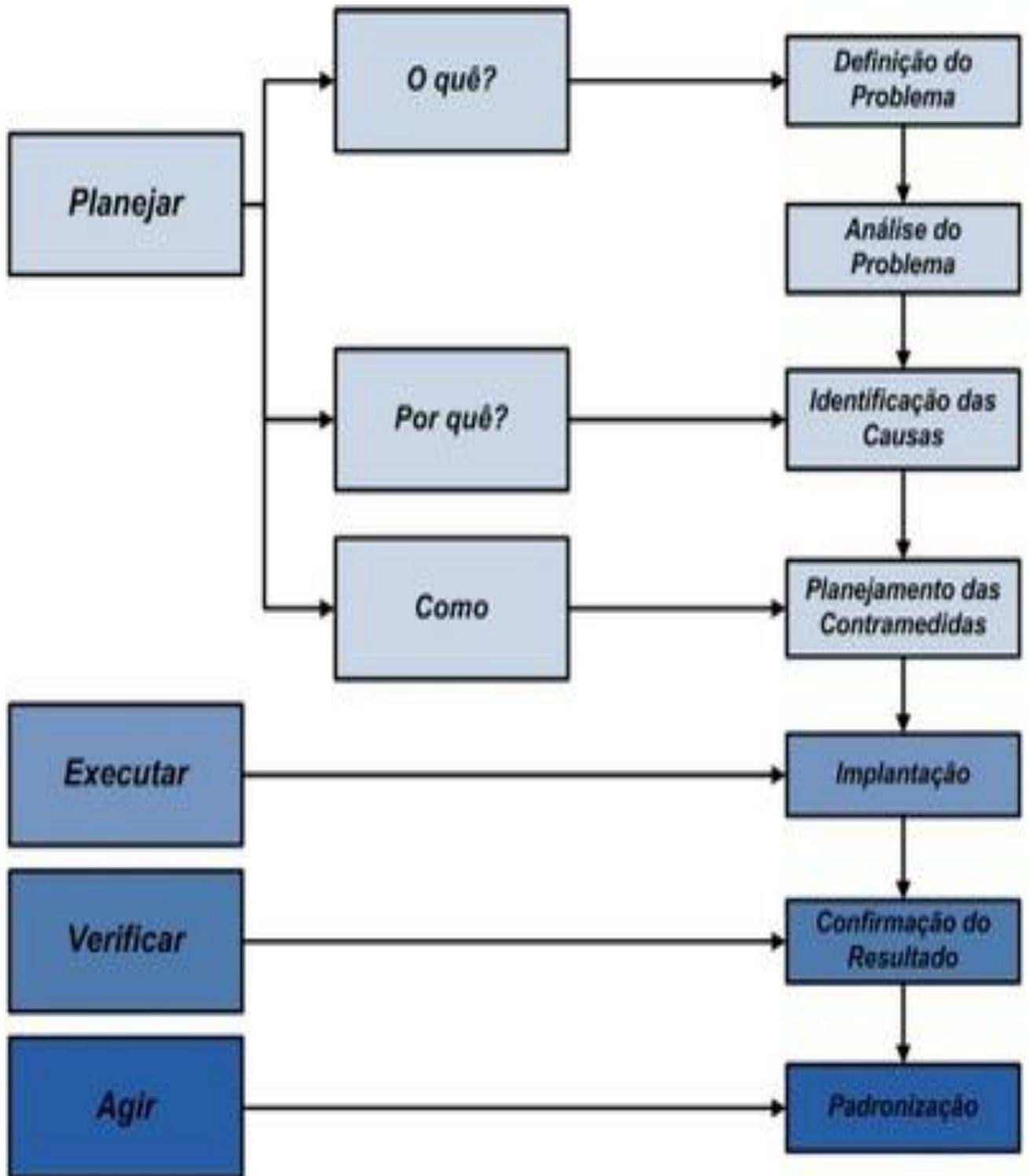
**Regulatórias:** criação de obstáculos fiscais, legislação.

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

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



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



## *PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS*

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

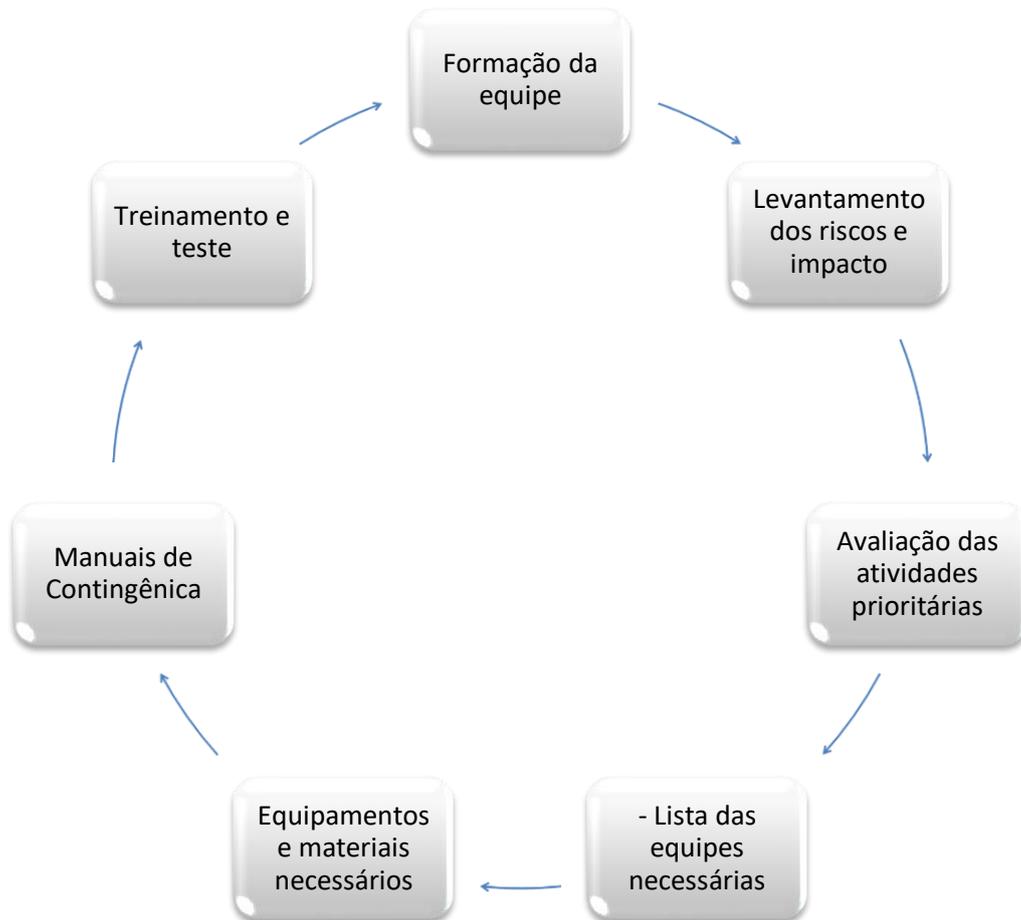
O maior problema da emergência é a avaliação do potencial de perigo do sinistro. É uma dificuldade natural encarar o que a empresa poderá enfrentar no gerenciamento da crise. No Brasil pouca ou nenhuma atenção é dada ao planejamento para emergência.

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

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

A elaboração de um plano de emergência exige da alta gestão um esforço integrado, pois todas as áreas estarão envolvidas neste processo.

Pode-se resumir nos seguintes passos:



A - Formação da equipe responsável pela elaboração do plano - A formação desta equipe deve incluir representantes de todas as áreas da empresa.

B - Levantamento dos riscos e impacto - Cada área da empresa deverá levantar quais são os principais riscos (causas e consequências) que possibilitariam a paralização de suas atividades.

C - Avaliação das atividades prioritárias - A equipe formada deve escolher as principais atividades empresariais sem as quais a empresa não poderia sobreviver.

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

- Inspeção e avaliação de risco;
- Recursos móveis e remoção de bens;
- Controle de materiais;
- Assistência médica;
- Suprimentos;
- Operações;
- Orientação aos funcionários;
- Comunicações;

- Avaliação de Danos e Seguro.

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

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

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

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

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

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

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

## Comitê de Gerenciamento de Crises:

*“Em momentos de crise cria-se um comitê de crise do qual participam todos os tipos de profissionais que possam estar envolvidos (especialistas, engenheiros, técnicos, comunicação, etc.) para tomarem decisões. Em relação à comunicação, todos os funcionários devem saber que durante o período de investigação cabe ao órgão responsável da empresa informar sobre o ocorrido. E que as informações serão transmitidas assim que forem cuidadosamente confirmadas, isso até que seja pronunciado oficialmente o relatório final”*

### Gestor da Crise (Moderador)

O Gestor de Crise (Moderador) é o administrador do Comitê de Crises. Mesmo com a presença de órgãos públicos e governamentais, compete a ele a condução do gerenciamento.

#### Atribuições:

- Gerenciar o Comitê de Crises.
- Servir de contato com acionistas, matriz ou outras unidades.
- Efetuar reuniões periódicas.
- Manter o grupo operando e cumprindo o seu papel.
- Tomar decisões colegiadas.

### *Suporte Administração*

O Suporte Administração é a fração que proverá o Comitê de Crises os recursos necessários à sua operacionalização.

#### Atribuições:

- Provisão de recursos humanos e materiais.
- Secretariar o Comitê de Incidente (registro documental).

- Outros procedimentos a serem solicitados pelo Gerente de Incidente.

### *Suporte Jurídico*

O Suporte Jurídico atua como apoio às questões que exijam documentações e intervenções específicas.

Atribuições:

- Elaboração de textos.
- Elaboração de pareceres jurídicos.
- Apoio jurídico às demais áreas de suporte.
- Acompanhamento do desdobramento da ocorrência na esfera policial e judiciária.
- Habilitar-se como assistente da promotoria no desdobramento da ocorrência na esfera judiciária.
- Outros procedimentos a serem solicitados pelo Gerente de Incidentes.

### *Suporte Informação*

É responsável pelas comunicações e exposições escritas e verbais, tanto para o público externo quanto interno.

Atribuições:

- Elaboração de textos para a mídia escrita;
- Elaboração de discursos para a mídia televisiva e rádios;
- Contato com o público interno e externo.

### *Suporte Finanças*

O Suporte Finanças é o apoio para a provisão de recursos em espécie (nas atividades que envolver alocação de dinheiro).

Atribuições:

- Contatos com fontes de provisão de recursos financeiros;
- Mobilização de recursos de transporte e acondicionamento de valores;
- Outros procedimentos a serem solicitados pelo Gestor de Crise

### *Suporte Técnico*

O Suporte Técnico será o responsável pela argumentação técnica ligada a crise.

Atribuições:

- Fornecer suporte oferecendo dados e históricos a respeito do problema;
- Fornecer ao Gestor da Crise dados relacionados ao assunto;
- Relacionamento com órgãos públicos ligados ao assunto;
- Oferecer apoio com dados técnicos
- Outros procedimentos a serem solicitados pelo Gerente da Crise.

