

Como montar um Comitê de Gestão de Crises.



Dicas práticas e o passo a passo para um ponto fundamental na sua Gestão de Crise.

GCP

GESTÃO DE CRISE PRÁTICA

ÍNDICE

Prefácio	3
O que é uma Crise?	5
O Comitê de Crises	7
Escolhendo os membros	10
Estrutura do Comitê	14
Em tempos de calma	17
Conclusão	18
O Gestão de Crise Prática	20

PREFÁCIO

Em um mundo onde as crises são cada vez mais constantes e vem de todos os lados, torna-se vital para as organizações estarem preparadas. Em um curto período, vivemos uma crise sanitária, causada pela pandemia de Covid-19, com milhões de vítimas em todo o planeta. E, quando a doença estava começando a ficar controlada, mas antes da OMS declarar o fim da pandemia, uma nova crise estourou: a Rússia invadiu a Ucrânia, provocando uma guerra na Europa.

As consequências desse conflito ainda não são tão claras, mas geram um realinhamento entre países, crises energética e de refugiados, aumento no preço de alimentos, em virtude da dificuldade da distribuição dos cereais produzidos na zona de guerra, entre outras várias adversidades.

Tudo isso enquanto ainda estamos sob os efeitos da crise climática, que provoca inúmeros problemas mundo afora, com temperaturas extremas, chuvas cada vez mais fortes e secas que castigam milhões por todos os cantos.

Também temos que conviver com as incertezas causadas pelas crises econômicas, cada vez mais frequentes na economia globalizada, onde um espirro de qualquer nação é capaz de provocar fortes gripes em todo o planeta.

Temos, ainda, uma sociedade cada vez mais vigilante, onde uma postagem de um funcionário em uma rede social é capaz de abalar a reputação, provocar boicote dos consumidores e atingir em cheio o faturamento da empresa, colocando em dúvida sua sobrevivência. Ou então, uma atitude errada de um colaborador terceirizado é filmada e vai parar no noticiário, causando indignação e estragos na organização para quem prestava serviços.

Em cenários como esses, a certeza da necessidade de estarmos prontos para enfrentar uma crise é absoluta. As empresas, atualmente, estão sempre em uma

corda bamba, onde qualquer pequeno movimento é capaz de provocar uma crise. E a solução para evitar que as consequências sejam as piores possíveis está em uma *Gestão de Crise* eficiente, que crie uma *Cultura de Crise* na mente das pessoas, mapeando sinais de alertas, pensando em todos os cenários possíveis, inclusive os piores, e tendo resposta para cada um deles.

O **Gestão de Crise Prática** tem o propósito de ensinar a lidar com essa ameaça constante a um dos bens mais preciosos e frágeis de toda corporação: a reputação. É preciso estar atento ao que pode atingir você e sua organização, seja ela do setor público, empresarial ou político, pequena, média ou grande. Queremos te ajudar a criar essa Cultura de Crise e a esquecer o pensamento do "*isso nunca vai acontecer comigo*".

Esse e-book mostra um dos passos mais importantes para as organizações que querem trabalhar a Gestão de Crise de forma eficiente: a criação de um Comitê de Gestão de Crise. Vamos dar o passo a passo para que você possa ter esse instrumento tão importante para prevenir as crises.

Leia com atenção, repasse aos seus funcionários e coloque em prática nossas orientações. Qualquer dúvida, estaremos sempre à disposição para ajudar você e sua corporação, seja ela do tamanho que for, a estar preparada.



Leandro Lao

Diretor Executivo - Gestão de Crise Prática

O QUE É UMA CRISE?

Pensar em crise não é uma das tarefas prediletas dos gestores. A maioria prefere focar em como aumentar o faturamento ou gerenciar os times. Ok, isso não é errado. Errado, mesmo, é não pensar nas crises que podem vir ou menosprezar a capacidade que elas têm de deixar sua organização vulnerável.

Os executivos americanos costumam dizer que crises são iguais aos impostos: as corporações não escapam delas. Em um momento ou outro, algo vai acontecer e colocar em xeque sua reputação e a capacidade de seguir em frente. É preciso estar preparado: pensar nas crises antes que elas aconteçam, para saber o que fazer se e quando elas chegarem.

Mas, tão importante quanto estar preparado, é saber entender o que é uma crise de fato e quando ações mais fortes são necessárias. Os estudiosos definem as crises como uma ruptura significativa do seu negócio, que mancha sua reputação e coloca em dúvida a capacidade de sobrevivência. Ela estimula uma grande cobertura da mídia e extrapola o negócio, provocando comoção nas pessoas e exigindo ação imediata da liderança.

Já um problema é um acontecimento negativo, algo que faz parte do dia a dia da operação do negócio e não possui as características citadas acima. Para exemplificar, podemos dizer que a tragédia provocada pelo rompimento da barragem da Vale, em Brumadinho, em 2019, é uma crise de grandes proporções. Já o furo no pneu do carro de entrega de uma empresa não passa de um problema, com menores consequências, como a indignação de algum cliente, que pode ser facilmente sanada com ações diretas de marketing. Mas, vale lembrar que, um problema mal administrado pode virar uma crise.

80%

das crises acontecem
por erros de gestão

Outra dúvida comum quando o assunto é crise, é sobre a origem delas. De acordo com um levantamento feito pelo *Institute for Crisis Management*, 80% das crises acontecem por erros de gestão ou envolvimento de funcionários, com atos decididos sob pressão, descuido ou incompetência.

Muita gente costuma imaginar que as crises são as grandes tragédias que causam comoção, como rompimentos de barragens ou quedas de aviões. É importante destacar que a absoluta maioria das crises tem tamanho menor, mas grande potencial de estrago, como boicote de consumidores após ação negativa de funcionários, um erro no setor financeiro ou uma avaliação errada de um cenário econômico. Todas podem causar ruptura significativa na organização e comprometer seu futuro, mesmo não fazendo grande barulho ou causando comoção nacional.

As crises nascem de sucessões de erros, como ignorar os sinais ou não se preparar para o que pode acontecer. Por isso, é fundamental ter funcionários treinados não apenas para executar suas funções, mas também para que tenham um pensamento de crise, que saibam pensar nas ações e como elas podem provocar algo que saia do controle. Se quase todas as crises possuem elementos de erros humanos, o foco na prevenção deve começar pela cabeça daqueles que lideram e dos que estão na ponta da operação, ficando atentos aos sinais de alertas e evitando que as falhas se tornem uma crise.



O COMITÊ DE CRISES

Em um mundo onde incertezas e imprevistos são cada vez mais comuns, é essencial que as empresas estejam preparadas para enfrentar crises de forma eficiente. E, sem dúvidas, um ponto fundamental nessa preparação é a montagem de um Comitê de Gestão de Crises. Trata-se de uma estrutura organizacional dedicada a lidar com situações de emergência, ajudando a minimizar os danos e a tomar decisões estratégicas para a recuperação. Neste artigo, abordaremos os passos necessários para montar um comitê eficaz, destacando sua importância, o trabalho que ele desempenha e o perfil dos funcionários escolhidos para compor esse grupo de resposta ágil.

Um comitê de Gestão de Crises é responsável por coordenar e liderar a resposta de uma organização durante situações de crise. Suas responsabilidades podem variar dependendo da natureza da crise e do setor em que a organização opera. No entanto, algumas responsabilidades comuns de um comitê de Gestão de Crises incluem:

- **Planejamento de crises:** O comitê é responsável por desenvolver um plano de Gestão de Crises abrangente, que estabelece os procedimentos e protocolos a serem seguidos durante uma crise. Esse plano deve abordar diferentes tipos de crises e fornecer diretrizes claras sobre como a organização deve responder a cada uma delas;
- **Identificação de riscos:** O comitê deve identificar os riscos potenciais que podem levar a uma crise e implementar medidas preventivas para reduzir esses riscos. Isso envolve a análise de vulnerabilidades internas e externas da organização, a fim de antecipar possíveis crises e estar preparado para enfrentá-las;
- **Monitoramento de crises:** O comitê deve estar constantemente monitorando o ambiente interno e externo em busca de sinais de uma potencial crise. Isso pode envolver a análise de eventos atuais, o acompanhamento de tendências e a coleta de informações relevantes. Um sistema eficaz de monitoramento permite uma resposta rápida e proativa;

- **Resposta imediata:** Quando ocorre uma crise, o comitê deve iniciar imediatamente sua resposta de acordo com o plano de Gestão de Crises. Isso pode envolver a ativação de um centro de comando de emergência, a mobilização de recursos humanos e técnicos, e a comunicação com as partes interessadas relevantes;
- **Coordenação e comunicação:** O comitê é responsável por coordenar todas as atividades relacionadas à resposta à crise. Isso inclui a designação de papéis e responsabilidades para os membros da equipe, a comunicação eficaz entre os membros da equipe e com outras partes interessadas, e a garantia de que as informações corretas sejam compartilhadas no momento apropriado;
- **Avaliação e aprendizado:** Após a resolução da crise, o comitê deve realizar uma avaliação completa das ações tomadas e dos resultados obtidos. Isso permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria na resposta à crise e alimentar o aprendizado organizacional. Essas lições aprendidas são então incorporadas ao planejamento de crises futuras.
- **Preparação para crises futuras:** O comitê também é responsável por manter o plano de Gestão de Crises atualizado e revisá-lo regularmente com base em mudanças nas circunstâncias internas e externas da organização. Além disso, o comitê deve realizar treinamentos e exercícios de simulação para garantir que todos os membros da equipe estejam preparados para enfrentar uma crise quando ela ocorrer.

PONTOS FUNDAMENTAIS PARA O FUNCIONAMENTO DO COMITÊ

Poder de decisão!

O comitê precisa de autonomia para agir. As decisões precisam de agilidade em um momento de crise e não podem esperar por autorizações externas. Por isso, a palavra do comitê precisa ser a final, tendo respaldo da diretoria.

Estrutura enxuta, ágil e flexível.

A estrutura deve ser montada antes da crise e precisa ser leve. Não cabem processos pesados que tornam as ações lentas. Tudo precisa auxiliar na agilidade e rapidez.

Funções pré-definidas.

As funções de cada membro do comitê precisam ser conhecidas para delimitar seu raio de ação. O papel do coordenador é fundamental para auxiliar nessas definições e caberá a ele desempatar votações ou questões que não terminem em consenso.



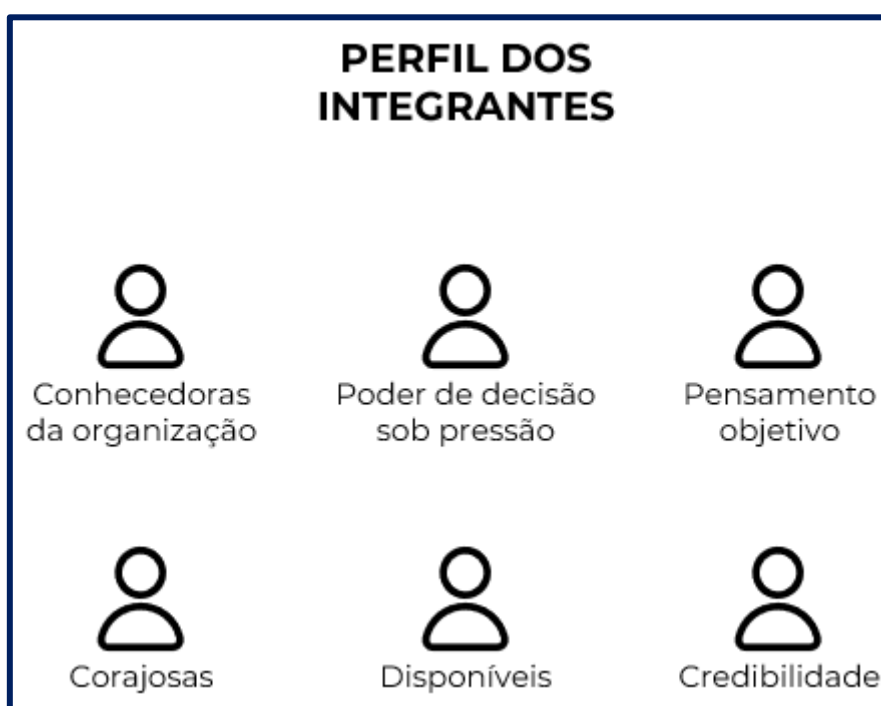
ESCOLHENDO OS MEMBROS

A formação de um comitê de Gestão de Crises exige a escolha de funcionários com habilidades e conhecimentos específicos. É importante selecionar membros que tenham experiência em suas respectivas áreas e que demonstrem habilidades de liderança, resiliência, pensamento estratégico e tomada de decisões sob pressão. Além disso, é recomendável incluir representantes de diferentes níveis hierárquicos e departamentos para garantir uma visão abrangente da empresa.

A seleção de membros para um comitê de Gestão de Crises pode variar dependendo das necessidades específicas da organização. No entanto, existem algumas habilidades e qualidades geralmente desejadas em membros de um comitê de Gestão de Crises. Aqui estão algumas delas:

- **Experiência em gerenciamento de crises:** É importante que os membros do comitê tenham experiência anterior no gerenciamento de crises, seja em um contexto corporativo, governamental ou de outra natureza. Isso lhes dará uma compreensão sólida dos desafios e das melhores práticas envolvidas;
- **Pensamento estratégico:** Os membros do comitê devem ser capazes de pensar de forma estratégica e tomar decisões rápidas e eficazes em momentos de crise. Eles devem ter a capacidade de avaliar rapidamente as informações disponíveis, identificar soluções viáveis e implementá-las de maneira eficiente;
- **Comunicação eficaz:** A comunicação clara e eficaz é crucial durante uma crise. Os membros do comitê devem ser capazes de transmitir informações de maneira concisa e precisa, tanto internamente para a equipe do comitê quanto externamente para outras partes interessadas, como funcionários, clientes, mídia e autoridades regulatórias;

- **Trabalho em equipe:** O comitê de Gestão de Crises geralmente é composto por membros de diferentes departamentos ou áreas de expertise. É essencial que os membros tenham habilidades de trabalho em equipe e sejam capazes de colaborar de forma eficaz em momentos de alta pressão;
- **Liderança:** Os membros do comitê devem ter habilidades de liderança para coordenar e orientar a equipe durante uma crise. Eles devem ser capazes de tomar decisões difíceis, inspirar confiança nos outros e fornecer orientação clara.



E quem deve liderar o Comitê?

O perfil desejado para o líder de um comitê de Gestão de Crises pode variar dependendo das necessidades e características específicas da organização, mas há algumas qualidades e habilidades gerais que são geralmente consideradas importantes. Aqui estão algumas características que um líder de comitê de Gestão de Crises pode possuir:

- **Habilidades de comunicação:** Um líder eficaz de Gestão de Crises deve ter habilidades excepcionais de comunicação para transmitir informações claras e precisas aos membros do comitê, à equipe da organização e a outras partes interessadas relevantes. Isso inclui ser capaz de se comunicar de forma clara e concisa em situações de alta pressão e fornecer orientações adequadas.



- **Tomada de decisão rápida e precisa:** O líder do comitê de Gestão de Crises deve ser capaz de tomar decisões rápidas e precisas em situações de crise, muitas vezes com base em informações limitadas e em um ambiente altamente volátil. Isso requer a capacidade de avaliar rapidamente as opções disponíveis, considerar os riscos e benefícios, e tomar decisões informadas.
- **Liderança resiliente:** O líder deve ser resiliente e capaz de manter a calma e a estabilidade emocional durante situações de crise. Eles devem ser capazes de fornecer apoio e orientação aos membros da equipe do comitê e manter a moral elevada mesmo em momentos difíceis.

- **Conhecimento especializado:** É desejável que o líder tenha um conhecimento especializado sobre a organização, suas operações e os possíveis desafios que podem surgir durante uma crise. Isso inclui entender as vulnerabilidades da organização, as leis e regulamentações relevantes e as melhores práticas de Gestão de Crises.
- **Habilidades de trabalho em equipe:** O líder do comitê de Gestão de Crises deve ser capaz de trabalhar em estreita colaboração com os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e incentivando a participação de todos. Eles devem ter habilidades de liderança eficazes para coordenar os esforços da equipe e aproveitar as habilidades e conhecimentos individuais.
- **Pensamento estratégico:** O líder deve ser capaz de pensar de forma estratégica e antecipar possíveis cenários de crise, desenvolvendo planos de contingência e estratégias de mitigação de riscos. Isso envolve a capacidade de analisar rapidamente a situação, identificar as principais questões e tomar medidas proativas para lidar com elas.

Quanto à questão do salário, é comum que membros de comitês de Gestão de Crises recebam algum tipo de remuneração adicional, especialmente se suas responsabilidades adicionais exigirem um tempo significativo e esforço além de suas funções regulares. A compensação adicional pode variar de acordo com a organização e a natureza da crise em questão. É importante que a política de remuneração seja claramente definida e justa, levando em consideração as responsabilidades e os requisitos do papel.

Existência do comitê e nome dos participantes deve ser de conhecimento de todos na empresa.

ESTRUTURA DO COMITÊ

O comitê deve ser formado por um grupo pequeno de pessoas, já que um número grande de integrantes pode atrapalhar seu funcionamento. O comitê deve existir formalmente, mas sem interromper as atividades normais dos membros em tempos de calma.

A estrutura seria chefiada por um Coordenador, que deve ser escolhido diretamente pela Diretoria. O profissional precisa de suporte total para exercer bem seu trabalho na liderança da equipe. Deve ser um C-Level com bom trânsito na empresa. Precisa ter poder de decisão, alta credibilidade e respeito entre seus pares.

Outro membro de fundamental importância é o Porta-Voz. Pode ser o próprio Coordenador, mas não é o ideal, já que falar com a imprensa tomaria um tempo precioso de trabalho junto ao comitê, tomando decisões importantes. O porta-voz também deve ser um profissional de gestão, uma pessoa com capacidade analítica, calma, carisma, objetividade e jogo de cintura, sendo um especialista ou pessoa com profundo conhecimento do negócio. De preferência, que não seja um advogado, pois isso joga a organização na defensiva, afinal, no senso comum, só precisa de advogado quem fez algo errado.

Os demais membros devem ser um representante da área operacional, que irá oferecer as informações técnicas. Um representante da comunicação, que irá liderar os esforços para conter a crise através da mídia. Além de um profissional do RH e outro do setor jurídico, que terá o papel de respaldar as ações do comitê.

E O CEO?

O papel do CEO em um comitê de Gestão de Crises é crucial e envolve várias responsabilidades importantes. Porém, ele não deve ser um membro fixo do comitê, embora tenha que saber de todas as decisões. O CEO, como líder máximo da organização, desempenha um papel fundamental na condução da resposta e na tomada de decisões durante uma crise. Aqui estão algumas das

principais funções desempenhadas pelo CEO em um comitê de Gestão de Crises:

- **Liderança estratégica:** O CEO é responsável por fornecer direção estratégica durante a crise. Ele define a visão e os objetivos para enfrentar a situação e alinha as ações do comitê de Gestão de Crises com a missão geral da organização.
- **Tomada de decisões:** O CEO toma decisões críticas durante a crise, com base em informações fornecidas pelos especialistas do comitê. Isso inclui avaliar os riscos, determinar a melhor abordagem para lidar com a crise e aprovar planos de ação.
- **Comunicação:** O CEO desempenha um papel vital na comunicação tanto interna quanto externa durante a crise. Ele deve garantir que a equipe esteja atualizada sobre as últimas informações, orientações e medidas tomadas. Além disso, o CEO é frequentemente a figura pública que representa a organização perante o público, os acionistas, os clientes e outras partes interessadas, transmitindo uma mensagem coerente e mantendo a confiança.
- **Monitoramento e avaliação:** O CEO é responsável por monitorar constantemente a situação da crise, avaliar o progresso das ações tomadas e fazer ajustes conforme necessário. Ele deve garantir que o comitê esteja trabalhando de forma eficaz e que as medidas implementadas estejam produzindo os resultados desejados.
- **Preparação para crises futuras:** Após a resolução da crise, o CEO desempenha um papel fundamental na análise pós-crise, identificando lições aprendidas e implementando medidas para melhorar a capacidade da organização de lidar com crises futuras. Isso pode envolver a revisão de políticas, processos e procedimentos existentes, bem como a realização de simulações e treinamentos de crise regulares.

Em resumo, o CEO em um comitê de Gestão de Crises desempenha um papel de liderança estratégica, toma decisões importantes, coordena as atividades do comitê, comunica-se de forma eficaz e monitora o progresso durante a crise. Sua atuação é essencial para garantir uma resposta eficaz e minimizar o impacto da crise na organização.



EM TEMPOS DE CALMARIA

Embora o modo de agir durante uma crise seja fundamental, o maior trabalho de um Comitê de Crises é em tempos de calma, justamente evitando que a crise chegue. Em tempos normais, o trabalho deve ser pautado por:

- Revisão de procedimentos e riscos;
- Checagem de vulnerabilidades;
- Cultura de crise interna;
- Reuniões trimestrais ou semestrais;
- Treinamentos constantes.



CONCLUSÃO

A montagem de um Comitê de Gestão de Crises é uma medida estratégica essencial para empresas que desejam se preparar adequadamente para enfrentar situações de emergência.

Em um mundo cada vez mais volátil e imprevisível, a importância de um comitê de Gestão de Crises torna-se imprescindível para as empresas. Em um cenário onde desafios e adversidades podem surgir a qualquer momento, estar preparado é o primeiro passo para garantir a resiliência e a sobrevivência de uma organização. Um comitê de Gestão de Crises atua como uma linha de defesa proativa, permitindo que a empresa identifique, avalie e responda efetivamente a situações críticas, minimizando danos e preservando a reputação da organização.

A escolha cuidadosa dos membros que compõem o comitê é fundamental para garantir uma abordagem abrangente. É crucial reunir profissionais com experiência em diferentes áreas da empresa, desde alta administração até especialistas técnicos, comunicação e relações públicas. Dessa forma, o comitê terá a capacidade de analisar as crises de diversos ângulos e tomar decisões embasadas em conhecimento especializado.

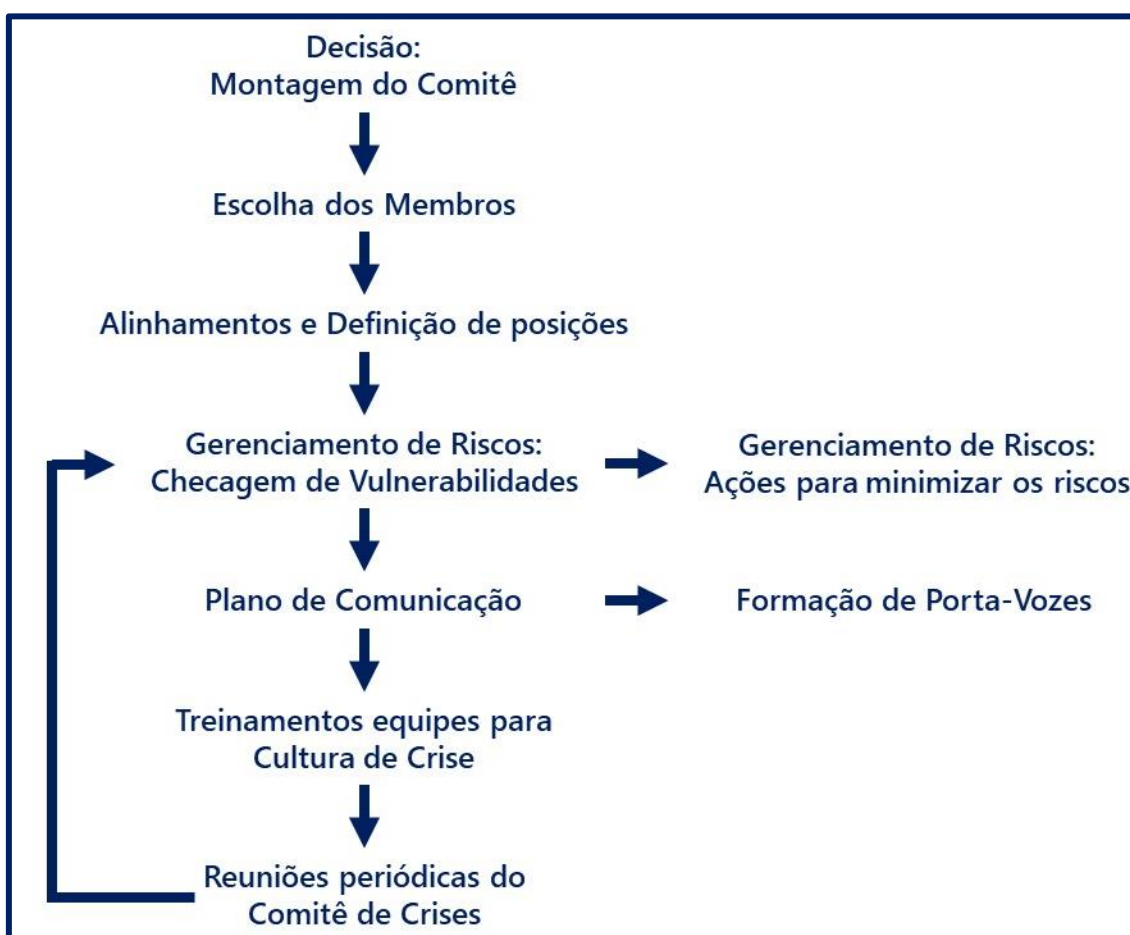
Além da seleção criteriosa dos membros, é essencial investir em treinamentos de Gestão de Crises para todos os colaboradores da empresa. Afinal, a resposta eficaz a uma crise não deve ser limitada apenas ao comitê, mas sim disseminada por toda a organização. Todos os funcionários devem estar cientes dos protocolos de ação e procedimentos a serem seguidos em momentos de crise, a fim de garantir uma resposta coesa e coordenada.

“ O comitê de Gestão de Crises não deve ser encarado como uma entidade isolada, acionada apenas em momentos críticos. Pelo contrário, deve ser considerado como um recurso contínuo e ativo. ”

A prevenção de crises é tão importante quanto a gestão durante as situações emergenciais. O comitê deve realizar avaliações de risco regularmente, antecipar possíveis cenários adversos e implementar medidas preventivas para mitigar tais situações.

Investir na construção e manutenção de um comitê de Gestão de Crises é, sem dúvida, um investimento estratégico que coloca a empresa em uma posição de vantagem competitiva, permitindo enfrentar os desafios de forma resiliente e assertiva.

Ao seguir os passos mencionados acima e selecionar membros qualificados, a empresa estará em uma posição melhor para lidar com crises de maneira eficiente, protegendo sua reputação, minimizando danos e acelerando a recuperação. Lembre-se de que a prevenção e a preparação são investimentos valiosos para garantir a resiliência e a continuidade dos negócios em um ambiente cada vez mais imprevisível.



O GESTÃO DE CRISE PRÁTICA



O **Gestão de Crise Prática** tem como propósito incentivar as pessoas a se prepararem para lidar com crises. De forma prática e objetiva, queremos que todos saibam o que fazer para evitar uma emergência e, se ela acontecer, que seja de uma maneira que não cause grandes rupturas ou coloque o futuro de sua empresa em risco.

Seja através das nossas redes sociais, dos nossos conteúdos gratuitos no site ou dos nossos treinamentos, queremos ajudar você e sua organização a tratar desse assunto com o cuidado que ele merece.

Ao contrário das agências de relações públicas ou empresas de consultoria em geral, Gestão de Crises é tudo o que fazemos. Somos especializados exclusivamente em abordar e estudar questões relacionadas às crises e suas soluções.

Conte conosco!

CONHEÇA NOSSOS TREINAMENTOS

SIGA NOSSAS REDES SOCIAIS:

