

Planejamento e gerenciamento de crises

AULA 2

1

Visão processual de riscos, eventos críticos e crises





UMA TENTATIVA DE DEFINIR CRISES



Uma tentativa de definir crise (Forni)

Gera más notícias

Envolve alto nível de incerteza

Costuma ser subestimada

É diferente de ameaça

Há pressão do tempo

Na maioria dos casos, não é imprevisível

É indesejada e ameaçadora

Provoca medo e insegurança

Gera repercussão

É diferente de emergência

Tem magnitude para interromper a quebra da normalidade

Gera interesse da opinião pública

Exige energia para gerenciá-la

Pode ser provocada por terceiros

Envolve emoção

Exige pronta ação dos agentes responsáveis pelo fato negativo

Chama a atenção de muitos públicos

Cria tensão

Pode afetar a reputação

Representa um passivo de imagem

Indica ruptura

Costuma causar rebuliço na gestão

Provoca a cobertura dos meios de comunicação

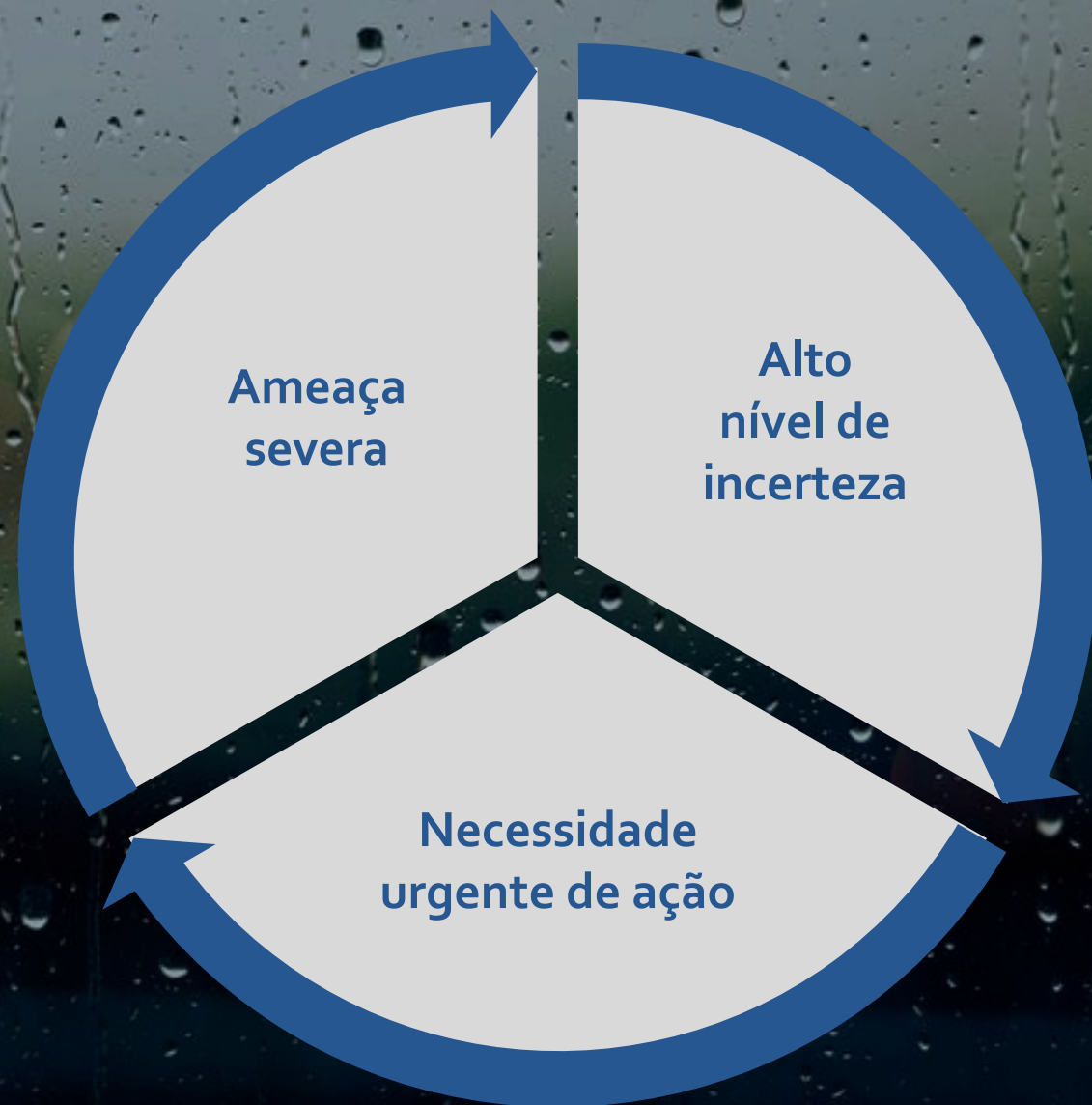
Gera curiosidade

Cria um clima de insegurança

Espalha-se com facilidade

Para evitá-la ou mitigá-la, é preciso atenção aos pródromos

**Condições para
uma crise existir**





Prof. João Forni

“É bom ter cautela com o uso indiscriminado de “crise” para qualquer problema surgido na rotina das corporações. Não se pode banalizar o que deve ser levado muito a sério pela empresa.”

Etapas



1

Período de alerta, quando as **primeiras ações devem ser tomadas.**

2

Desencadear da crise. Exige **reação imediata**, liderança decidida e proatividade.

3

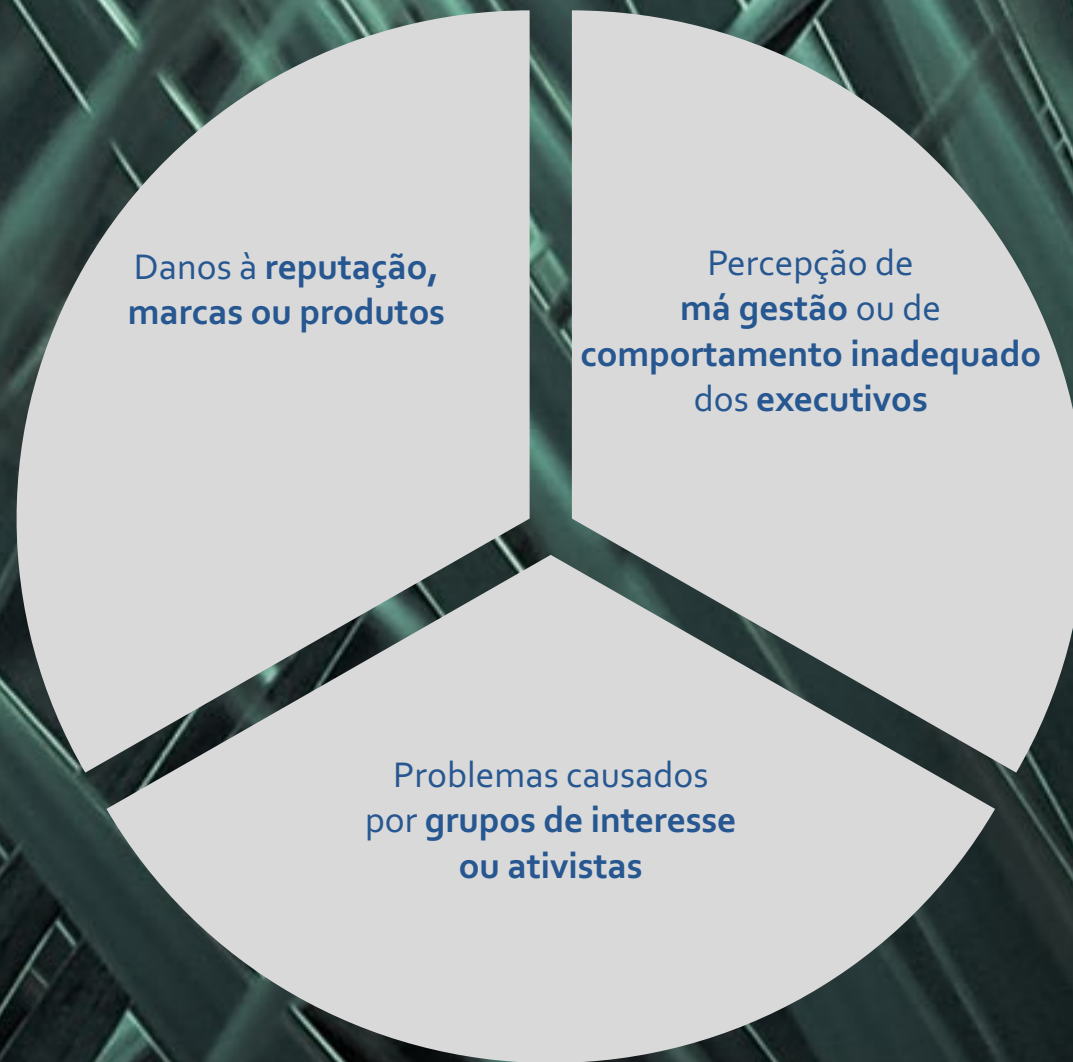
Hora de **refletir e de aprender.**

Turning point

VISÃO PROCESSUAL DA GESTÃO DAS CRISES



Três grupos de crises





Prof. João Forni

“Há também uma hipótese de que **as crises graves impactam mais as marcas fortes, porque dariam mais visibilidade na mídia**. O risco à reputação seria maior. Em contrapartida, são as empresas mais preparadas para enfrentar crises.”



CARACTERÍSTICAS E ORIGEM DAS CRISES



Características das crises

Interesse dos públicos

As organizações não conseguem mais se esconder

A carência de informações

Envolvem falta de controle ou plano de contingência

A falta de hábito de lidar com a mídia

A curiosidade da mídia

É possível aprender com elas, para que não se repitam.

Normalmente ocorrem em várias fases

Significativa exposição negativa

Propagação dos impactos

Estruturas de Relações Públicas são testadas sob circunstâncias extremas

Costumam envolver análises equivocadas de cenário

Estão relacionadas a uma "cultura de transgressão"

Demandam resiliência

Costumam envolver decisões erradas

A imprensa tem um papel agravante

Muitas crises são silenciosas

Origem das crises

Falta de controle

Vazamento de informações

Denúncias

Falhas de gestão

Decisões estúpidas ou ausência de decisão

Em sua maioria, resultam de causas provocadas pelo homem

Ação imprópria

Cerca de 80% ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados

Falta de transparência

Podem estar relacionadas com boicote

Erros

Inação ou desleixo

Avaliação errada do risco

Ciberataques

Ameaças de greve

Por vezes, arrogância

Podem ser desencadeadas a partir da ineficiência de centrais de atendimento

Desastres naturais

Possibilidade de desabastecimento

Problemas de comunicação

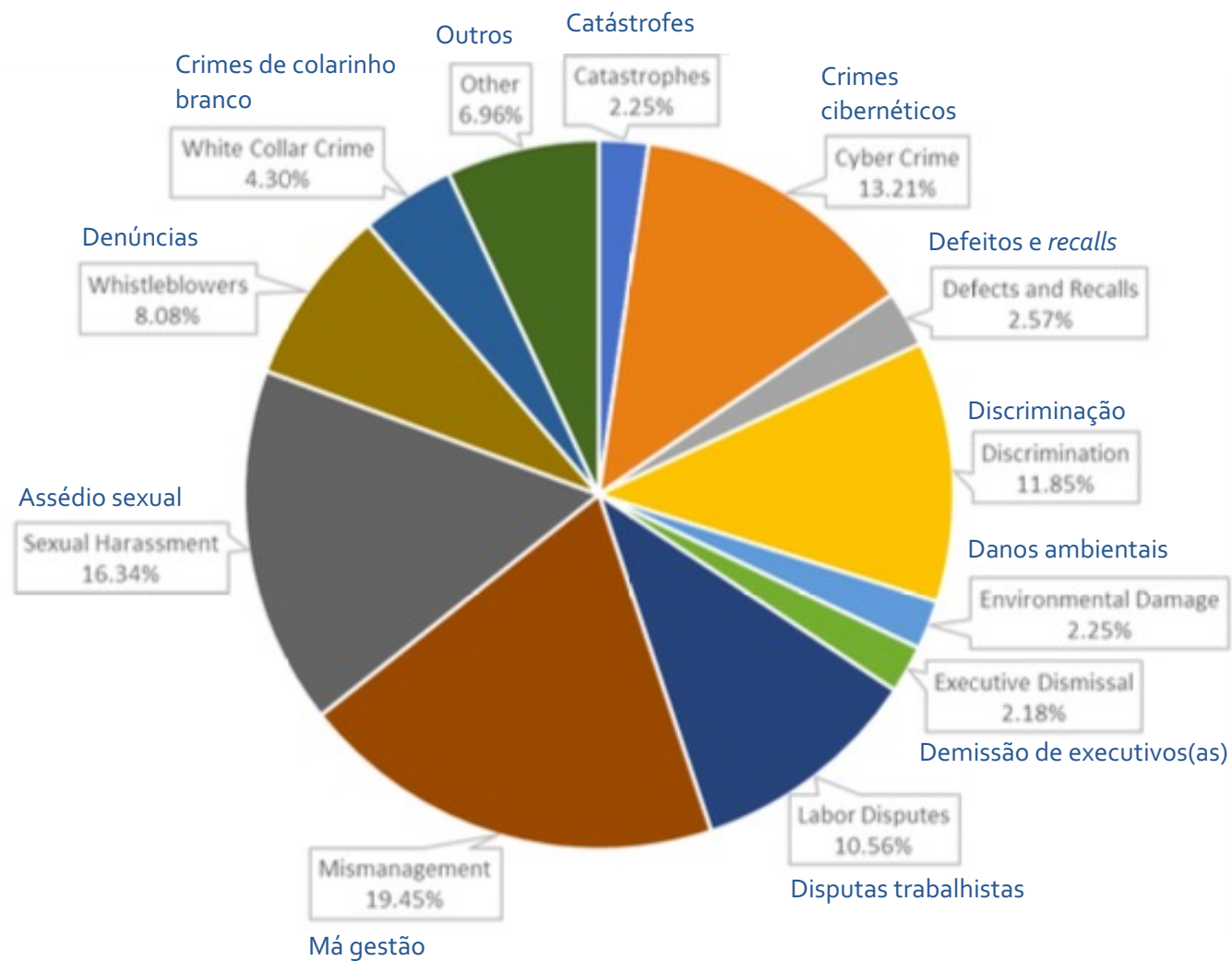
Decisões políticas, sem respaldo técnico

Graves alterações no mercado

Falhas de tecnologia

Report anual do Institute for Crisis Management

Maio de 2020

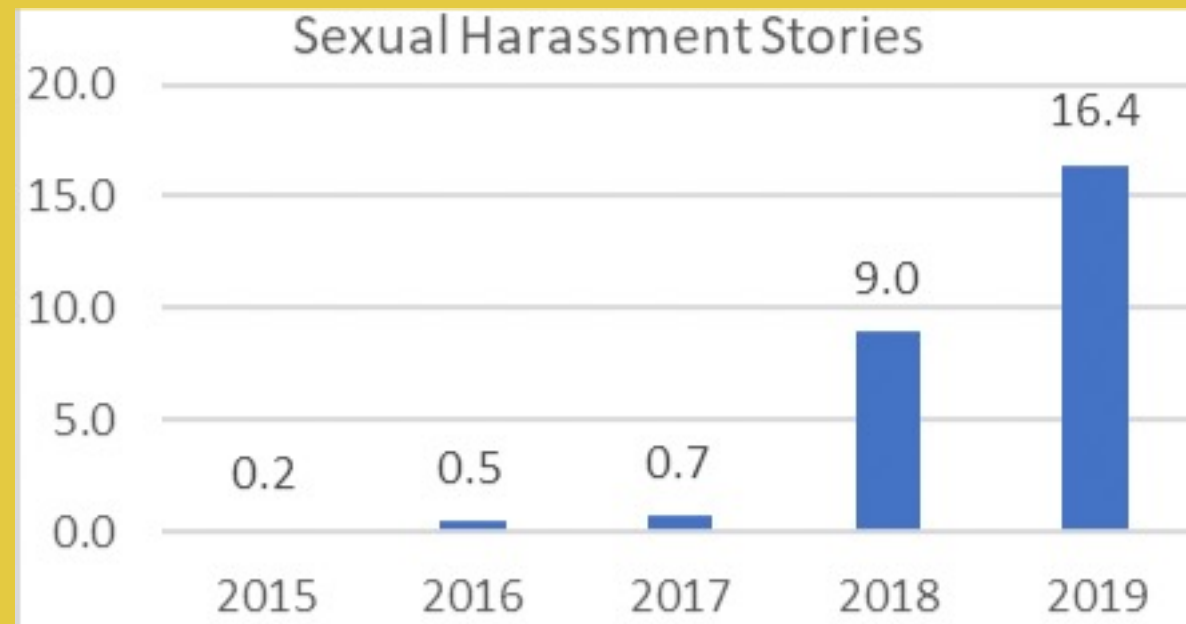


No comparativo entre 2019 e 2017, as **motivações que mais cresceram:**

Assédio sexual	+ 15.7
Crimes cibernéticos	+ 8.8
Disputas trabalhistas	+ 6.8

	CATEGORY	2019	2018	2017
Catástrofes	Catastrophes	2.3%	8.2%	4.1%
Acidentes	Casualty Accidents	0.7%	0.6%	1.6%
Ações coletivas	Class Actions	1.2%	0.7%	3.7%
Ativismo	Activism	1.8%	2.3%	5.8%
Crimes cibernéticos	Cyber	13.3%	12.8%	4.5%
Defeitos e recalls	Defects/Recalls	2.6%	2.8%	2.9%
Discriminação	Discrimination	11.9%	14.3%	18.0%
Danos ambientais	Envrnmntl Damage	2.3%	3.0	4.5%
Demissão de executivos(as)	Exec Dismissals	2.2%	1.0%	4.2%
Aquisições hostis	Hostile Takeovers	1.2%	1.2%	1.3%
Disputas trabalhistas	Labor Disputes	10.6%	9.4%	3.8%
Má gestão	Mismanagement	19.6%	22.1%	26.8%
Assédio sexual	Sexual Harassment	16.4%	9.4%	0.7%
Denúncias	Whistleblowers	8.1%	5.5%	6.6%
Crimes de colarinho branco	White Collar Crime	4.3%	5.4%	11.0%
Violência no local de trabalho	Workplace Violence	1.6%	1.4%	0.2%

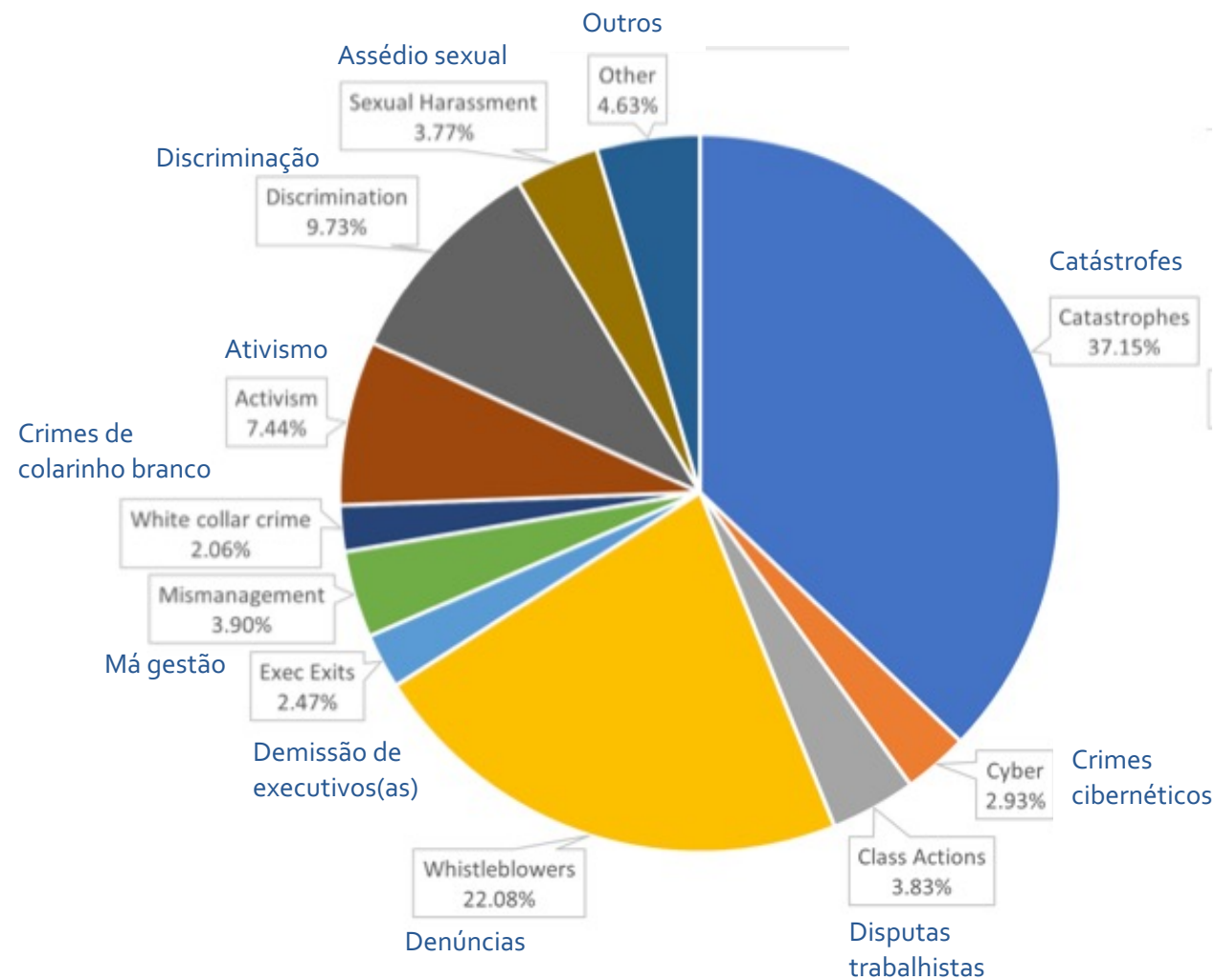
Assédio sexual



Fonte: Report anual do Institute for Crisis Management (2019)

Report anual do Institute for Crisis Management

Julho de 2021



No comparativo entre 2020 e 2018, as **motivações que mais cresceram:**

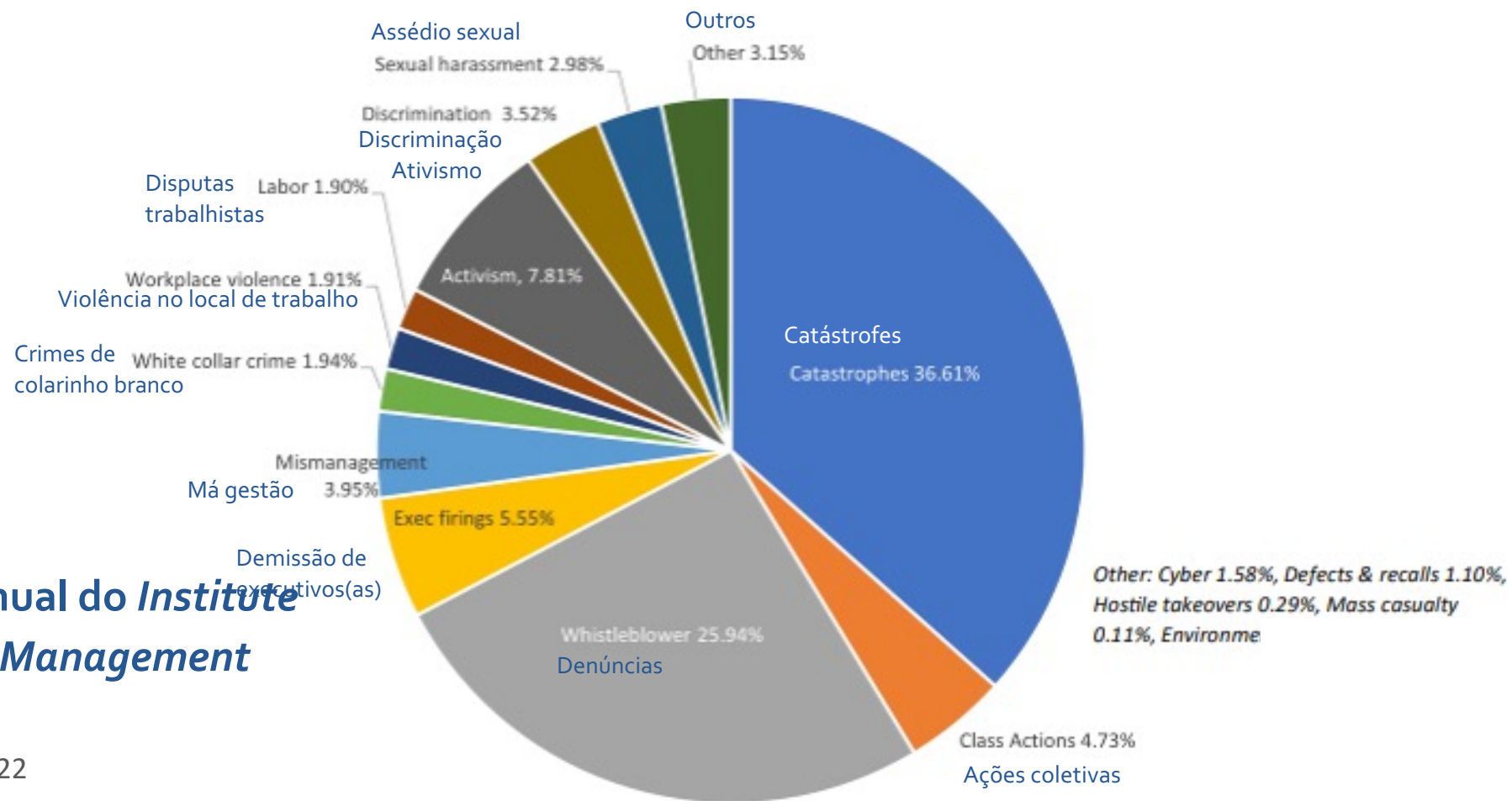
Catástrofes	+ 28.9
Denúncias	+ 16,6
Ativismo	+ 5.1

Catástrofes
 Acidentes
 Ações coletivas
 Ativismo
 Crimes cibernéticos
 Defeitos e recalls
 Discriminação
 Danos ambientais
 Demissão de executivos(as)
 Aquisições hostis
 Disputas trabalhistas
 Má gestão
 Assédio sexual
 Denúncias
 Crimes de colarinho branco
 Violência no local de trabalho

Category	2018	2019	2020
Catastrophes	8.21%	2.26%	37.15%
Casualty Accidents	0.59%	0.68%	0.06%
Class Action Lawsuits	0.72%	1.19%	3.83%
Consumer Activism	2.32%	1.82%	7.44%
Cyber Crime	12.81%	13.28%	2.93%
Defects and Recalls	2.78%	2.59%	1.03%
Discrimination	14.30%	11.92%	9.73%
Environmental Damage	2.98%	2.26%	0.40%
Executive Dismissal	1.00%	2.19%	2.47%
Hostile Takeovers	1.17%	1.17%	0.33%
Labor Disputes	9.39%	10.62%	1.30%
Mismanagement	22.12%	19.56%	3.90%
Sexual Harassment	9.42%	16.43%	3.77%
Whistleblower	5.46%	8.13%	22.08%
White Collar Crime	5.37%	4.32%	2.06%
Workplace Violence	1.37%	1.59%	1.52%

Report anual do Institute for Crisis Management

Agosto de 2022



No comparativo entre 2021 e 2019, as **motivações que mais cresceram:**

Catástrofes	+ 34,35
Denúncias	+ 17,81
Ativismo	+ 6,01

Catástrofes
 Acidentes
 Ações coletivas
 Ativismo
 Crimes cibernéticos
 Defeitos e recalls
 Discriminação
 Danos ambientais
 Demissão de executivos(as)
 Aquisições hostis
 Disputas trabalhistas
 Má gestão
 Assédio sexual
 Denúncias
 Crimes de colarinho branco
 Violência no local de trabalho

Category	2019	2020	2021
Catastrophes	2.26%	37.15%	36.61%
Casualty Accidents	0.68%	0.06%	0.11%
Class Action Lawsuits	1.19%	3.83%	4.73%
Consumer Activism	1.82%	7.44%	7.81%
Cyber Crime	13.28%	2.93%	1.58%
Defects and Recalls	2.59%	1.03%	1.10%
Discrimination	11.92%	9.73%	3.52%
Environmental Damage	2.26%	0.40%	0.07%
Executive Dismissal	2.19%	2.47%	5.55%
Hostile Takeovers	1.17%	0.33%	0.29%
Labor Disputes	10.62%	1.30%	1.90%
Mismanagement	19.56%	3.90%	3.95%
Sexual Harassment	16.43%	3.77%	2.98%
Whistleblower	8.13%	22.08%	25.94%
White Collar Crime	4.32%	2.06%	1.94%
Workplace Violence	1.59%	1.52%	1.91%



TIPOS DE CRISES

Prof. João Forni





Direitos do
consumidor



Ética
empresarial



Meio
ambiente



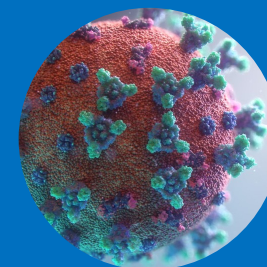
Relações
trabalhistas ou
de pessoal



Catástrofes
naturais



Segurança
pública



Poder
público



Danos
patrimoniais



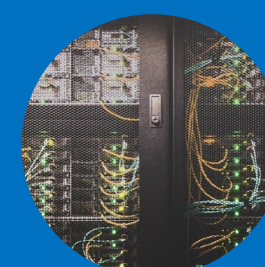
Controle
financeiro



Contencioso
jurídico



Imagem



Tecnologia



Serviços
públicos



Pendências
regulatórias



Crises de
gestão



Ambiente
político



CONSEQUÊNCIAS DAS CRISES

Prof. João Forni



Reputação e imagem em tempos de crise

Forni (2019)

Boa reputação é ativo construído ao longo dos anos. E as crises sempre representam uma ameaça constante a esse precioso e frágil capital.

É durante as crises que as organizações são recompensadas pela **qualidade do capital de confiabilidade** adquirido antes da crise.

Quanto mais visíveis se tornam as pessoas públicas – e as empresas –, mais vulneráveis **também ficam**. Mais interesse da mídia, da opinião pública, da sociedade.



Alta exposição negativa na imprensa



Prof. João Forni


“Quando não existe uma versão imediata para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam. Passam a dar a própria versão. Muito provavelmente, não vai ser favorável aos envolvidos na crise.”

Cobrança dos públicos internos



Prof. João Forni

“Qualquer informação sobre a crise precisa, na mesma hora ou até antes, ser repassada ao **público interno**. Ele não pode ficar sabendo pela mídia as providências adotadas pela empresa para debelar a crise.”



**Empregados como sujeitos que
viabilizam as organizações e são
agentes de reputação.**

Tentativa de “não afetar” os negócios



Prof. João Forni

“Para não agravar as consequências das crises,
as empresas precisam **segregar o negócio da gestão da crise.**
As crises não podem afetar o *core business* da organização.”

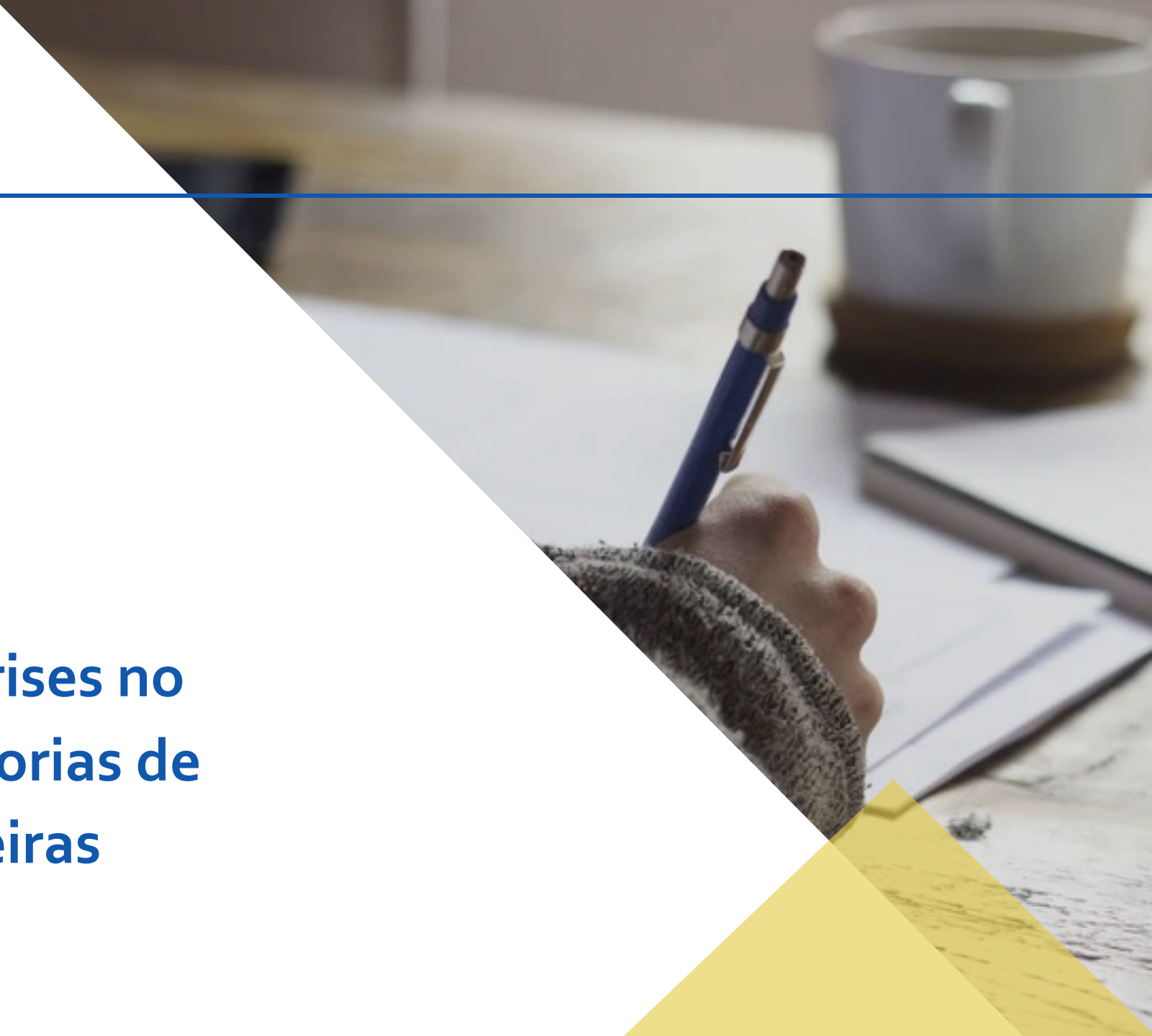
Exploração política



Prof. João Forni

“Outro efeito perverso, além de atrapalhar a boa gestão, principalmente quando a crise atinge governos ou empresas públicas, é a **exploração política**. Há disputas internas por espaços e pressão da oposição. **Reputação significa poder**. E na disputa por poder, se a reputação de alguém é ameaçada ou atingida, **os desafetos políticos aproveitam para ocupar espaço**.”

Gestão de riscos e crises no contexto das assessorias de comunicação brasileiras





Tendências da Comunicação Organizacional 2023

Março de 2023



ÁREA DE COMUNICAÇÃO

O responsável pela área de Comunicação faz parte do Board em 47% das organizações participantes.

Em termos de nível hierárquico, as áreas de Comunicação estão definidas em nível executivo (71%), sendo que 34% estão em nível de Vice Presidência / Diretoria e 39% definidas em nível de Gerência / Superintendência.

45% dessas áreas têm reporte direto ao presidente da organização, enquanto que 17% se reportam à estrutura de Marketing e 16% à estrutura de Recursos Humanos.

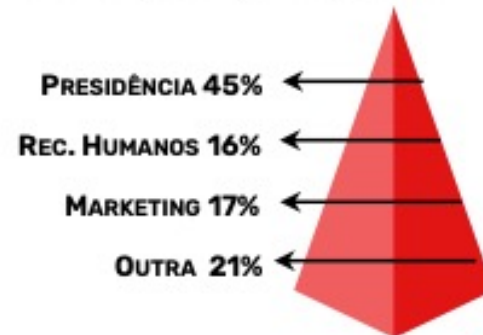
O profissional responsável pela área de Comunicação faz parte do Board de sua Organização?



Qual o nível hierárquico da área de Comunicação em sua Organização?



Na sua Organização, a área de Comunicação se reporta a qual área?



ÁREA DE COMUNICAÇÃO – PROCESSOS DE ATUAÇÃO

Quais são os principais processos de atuação abrangidos pela área de Comunicação em sua Organização?

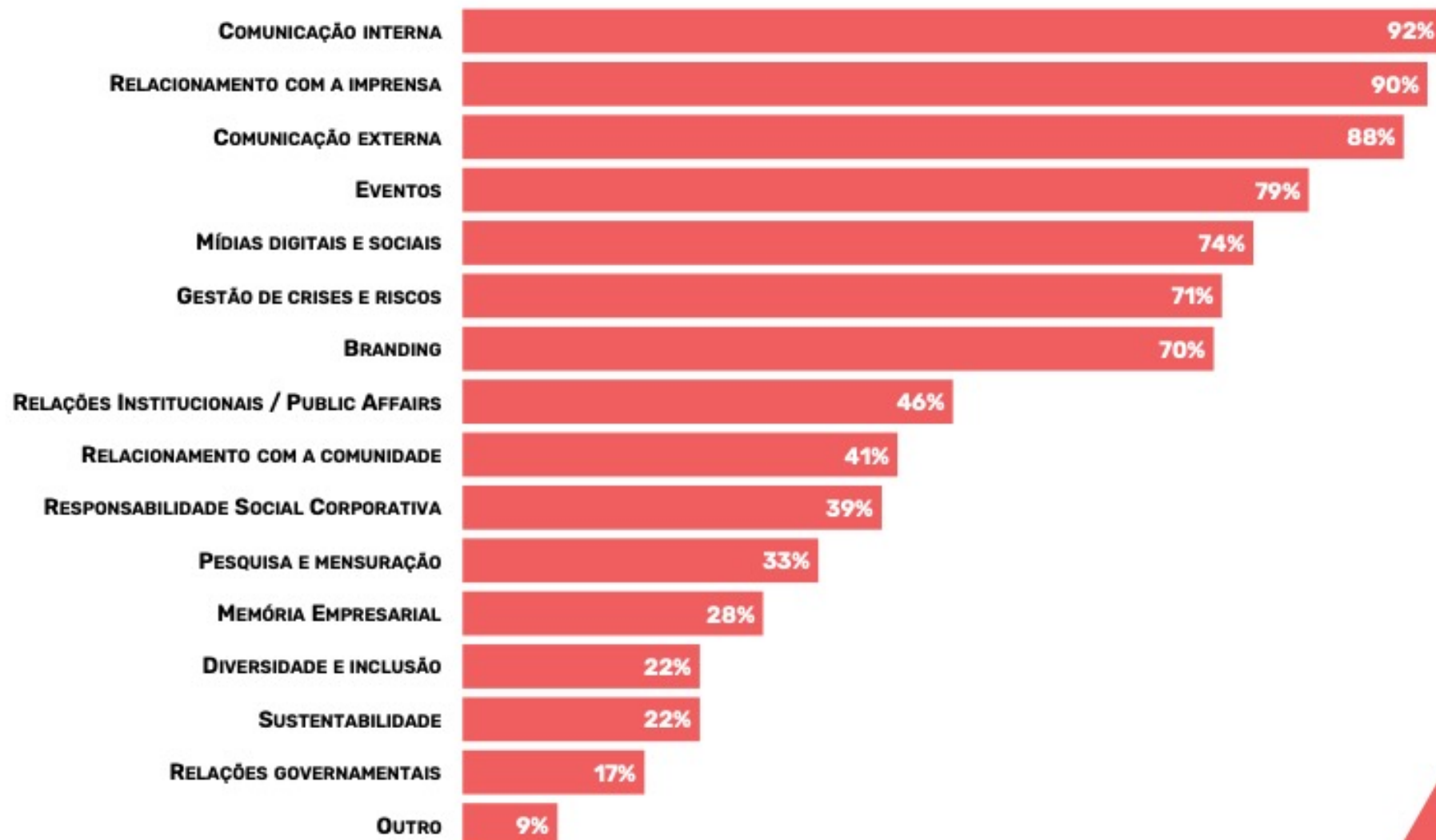


Os processos de atuação mais abrangidos pelas áreas de Comunicação dos participantes são: Comunicação Interna (92%); Relacionamento com a Imprensa (90%); Comunicação Externa (88%); Eventos (79%); Mídias Digitais e Sociais (74%); Gestão de Crises e Riscos (71%), e Branding (70%).

Entre os menos abrangidos temos: Relações Governamentais (17%), Sustentabilidade (22%) e Diversidade e Inclusão (22%).

ÁREA DE COMUNICAÇÃO – PROCESSOS DE ATUAÇÃO

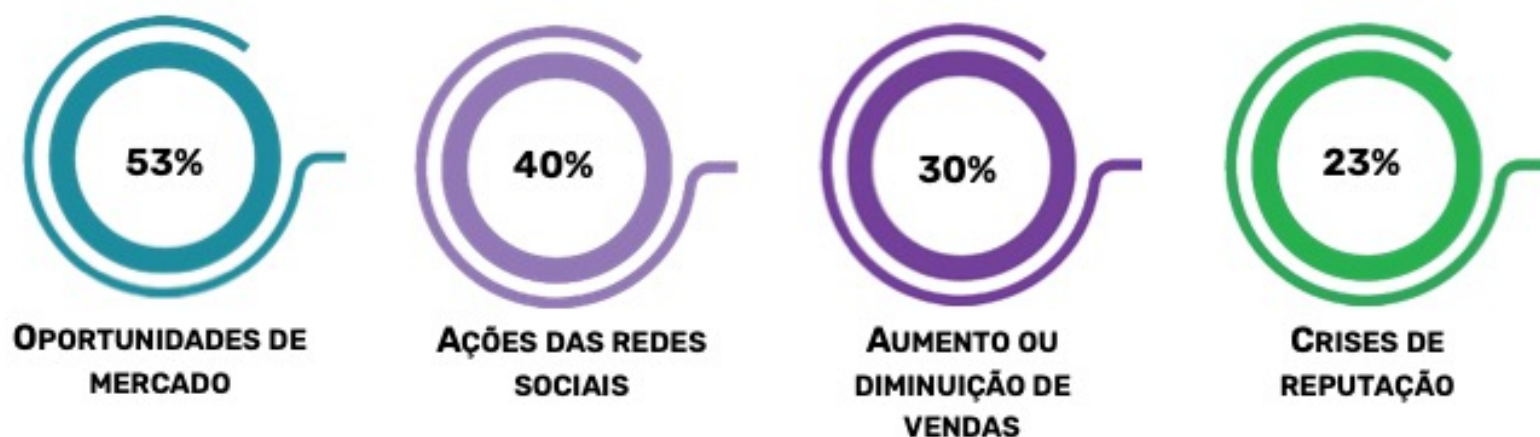
Quais são os principais processos de atuação abrangidos pela área de Comunicação em sua Organização?



AÇÕES IMPREVISTAS DE COMUNICAÇÃO

Os fatores que mais influenciaram as ações imprevistas de comunicação, nas empresas participantes, foram: **as oportunidades de mercado (53%), as ações das redes sociais (40%), as questões relacionadas ao aumento ou à diminuição das vendas (30%) e crises de reputação (23%).**

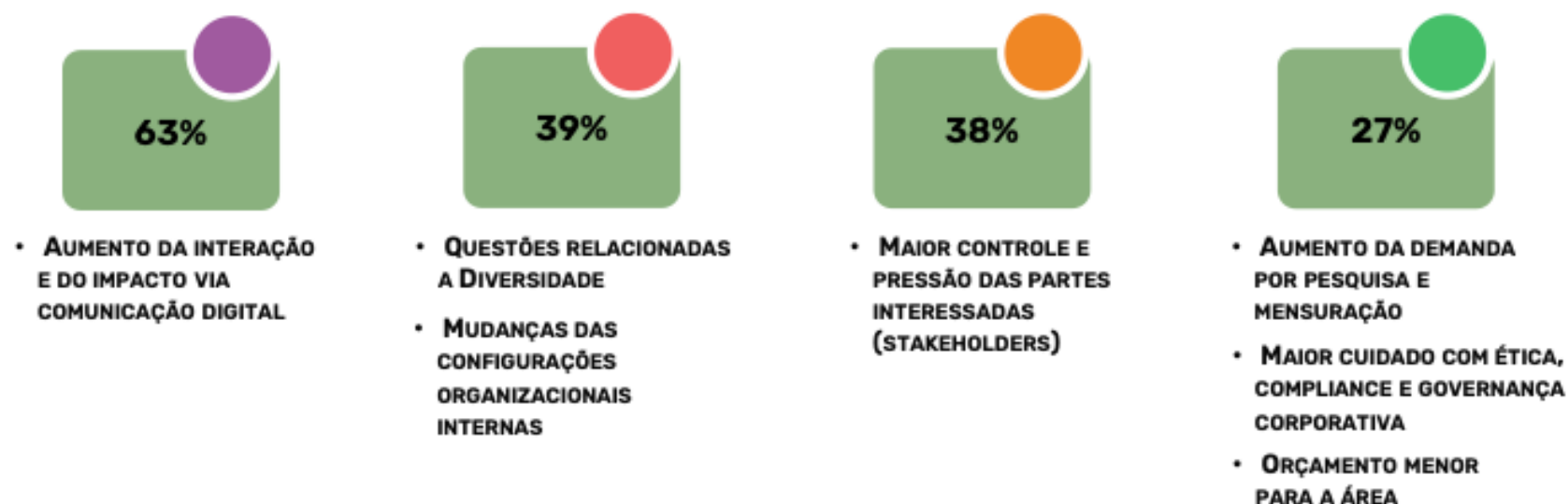
Em menor número, houve ainda outros fatores influenciadores para a ocorrências de ações imprevistas de comunicação: as ações da concorrência (22%); problemas relacionados aos funcionários (18%), pressão dos acionistas (15%) e fake news (13%).



Em 2022, quais os fatores que mais influenciaram as ações imprevistas de Comunicação em sua organização?

DESAFIOS PARA A ÁREA

Inúmeros serão os desafios para a comunicação em 2023, entre eles, os mais destacados pelos participantes foram: **o aumento da interação e do impacto via comunicação digital** (63%), **as questões relacionadas à diversidade** (39%), **as mudanças das configurações organizacionais internas** (39%), **o maior controle e pressão das partes interessadas - stakeholders** (38%), **o aumento da demanda por pesquisa e mensuração** (27%), **o maior cuidado com ética, compliance e governança corporativa** (27%) e **o orçamento menor para a área** (27%).



Quais tópicos que você acredita que deverão impactar mais fortemente a comunicação da sua Organização em 2023?

QUESTÕES ESTRATÉGICAS PARA 2023

As questões estratégicas mais importantes para a gestão da Comunicação Organizacional das organizações participantes são: **estabelecer o link entre a comunicação e a estratégia de negócio** (59%); **fortalecer o papel da função da comunicação no apoio à tomada de decisões da alta direção** (52%); **lidar com a evolução digital e redes sociais** (40%); **interagir com as novas audiências e os novos protagonistas e responder as suas necessidades de comunicação** (37%) e **combinar a necessidade de atingir mais públicos e canais com recursos limitados** (36%).



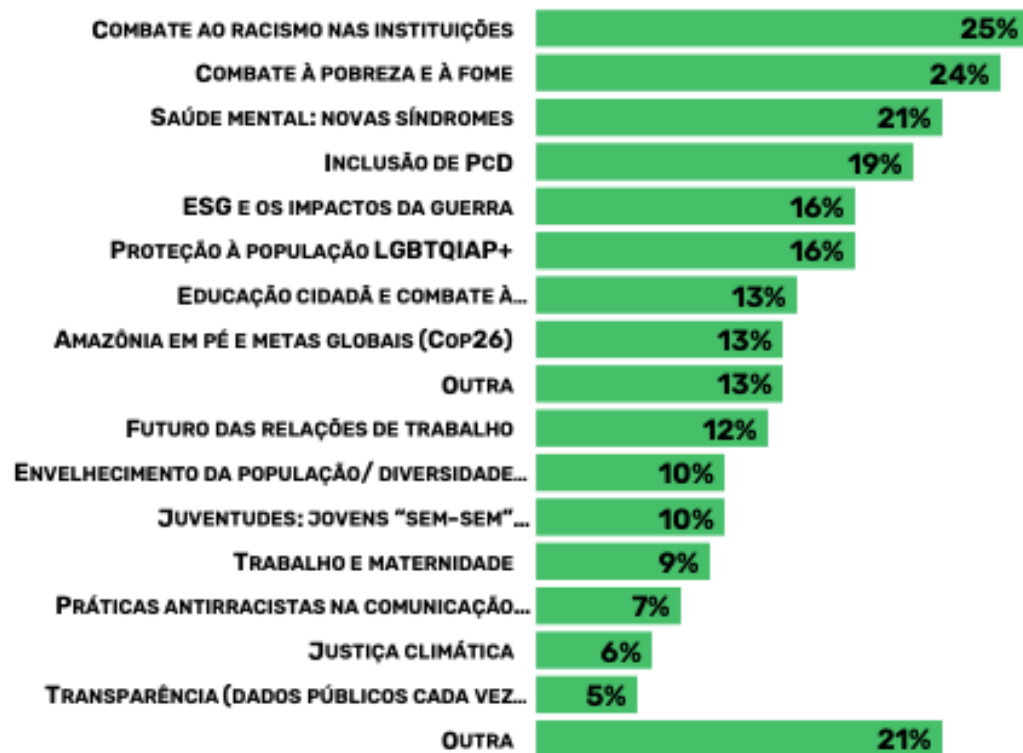
Quais são as questões estratégicas mais importantes para a gestão da Comunicação de sua Organização em 2023?

COMUNICAÇÃO DE QUESTÕES SOCIAIS

Qual a probabilidade de que, no próximo ano, sua Organização venha a se comunicar sobre questões sociais?



Qual a principal questão a ser abordada nessa comunicação?



A maioria (71%) das organizações participantes já se comunica sobre questões sociais.

Das que ainda não se comunicam, 16% devem fazer nos próximos dois anos. Já 10% delas, não se comunicam sobre esse tema, e nem devem fazer isso nos próximos anos.

Entre as empresas que se comunicam sobre questões sociais, e as que devem fazer isso nos próximos dois anos, os principais temas a serem abordados são: Combate ao racismo nas instituições (25%); Combate à pobreza e à fome (24%); Saúde mental: novas síndromes (21%), Inclusão de PcD (19%); ESG e os impactos da guerra (19%) e Proteção à população LGBTQIAP+ (19%).

Gestão de riscos e comunicação de riscos





“A administração de crises, portanto,
não é atividade isolada, na hora da crise.”

Prof. João Forni

Prevenção

Gestão de riscos

Objetivo principal

Evitar que a crise aconteça

Objetivo secundário

Caso a crise ocorra, assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano causado ao negócio, à imagem e à reputação da organização.

Forni (2019)

The background of the slide is a photograph of a modern building's facade, featuring a series of curved balconies with white railings that create a strong sense of rhythm and depth. The balconies are arranged in a way that they appear to curve around the building, creating a dynamic, almost sculptural effect. The color palette is primarily light gray and white, with some darker tones from the building's structure and the railings.

Plano de contingência

Plano que estabelece quais serão os encaminhamentos assim que um **evento crítico** ou uma crise aconteça.

Assim o **tempo de reação** tende a ser **mais adequado**.

Plano de contingência

**Ações
preventivas**

**Treinamento da
equipe de crise e dos
empregados para
eventos críticos**



Prof. João Forni

“Fazer prevenção é mapear os principais fatos negativos, as ameaças à organização, por mais surpreendente que pareçam.”