Planejamento e gerenciamento de crises

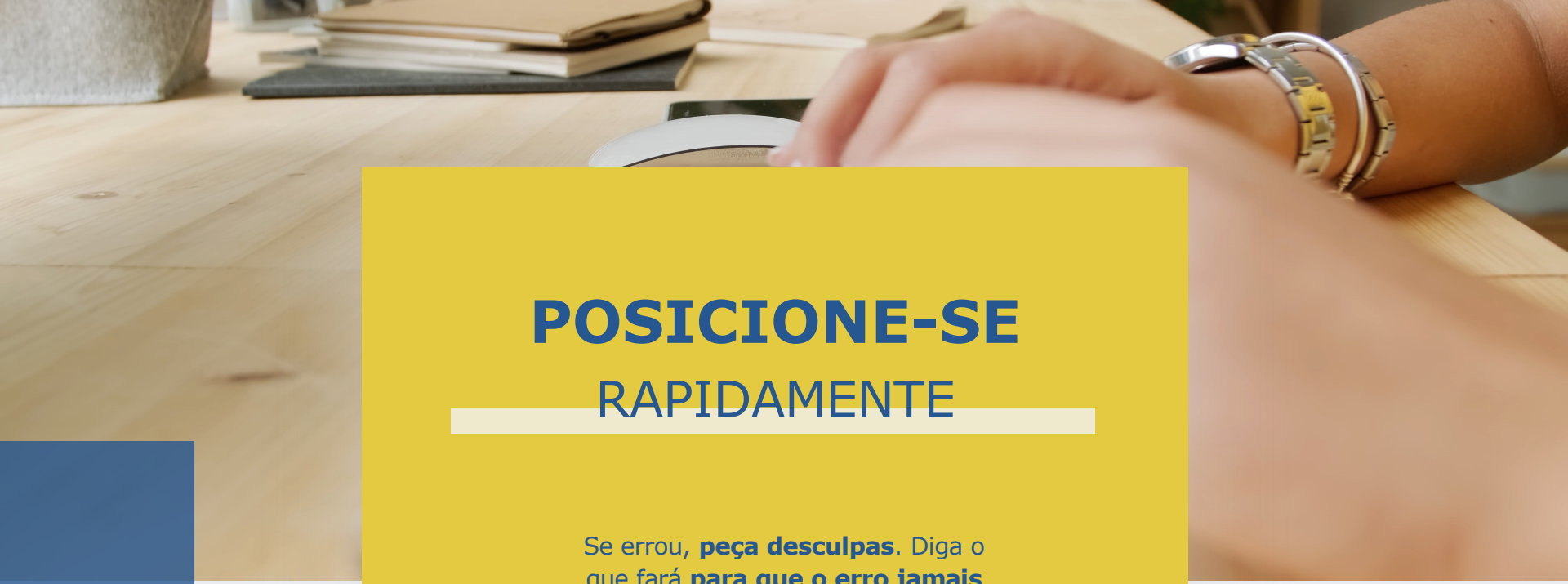
AULA 4

Fonte: Forni (2019)

REÚNA O

COMITÊ DE CRISE

Estabeleça **rapidamente** quais serão as **primeiras atitudes**.



POSICIONE-SE

RAPIDAMENTE

Se errou, **peça desculpas**. Diga o que fará **para que o erro jamais se repita**.

ACIONE O/A

PORTA-VOZ

Essa pessoa **deve estar preparada** para os desafios de uma crise.

SEJA
TRANSPARENTE

Não adianta mentir.
A verdade será descoberta e piorará a situação.

DIALOGUE
NAS MÍDIAS SOCIAIS

Quando mais **disponível para conversar**, maior a chance de reduzir os impactos da crise.

@pucrs

RUFFLES

Caso **"saco de ar"**

2011

Também tem batata nos nossos sacos de ar.

RUFFLES

Repercussão expressiva nas mídias sociais,
o que impactou na **redução das vendas do produto**

SOLUÇÃO

RESPOSTA **CONSISTENTE**
E BEM HUMORADA

TRANSPARÊNCIA
SOBRE OS FATOS

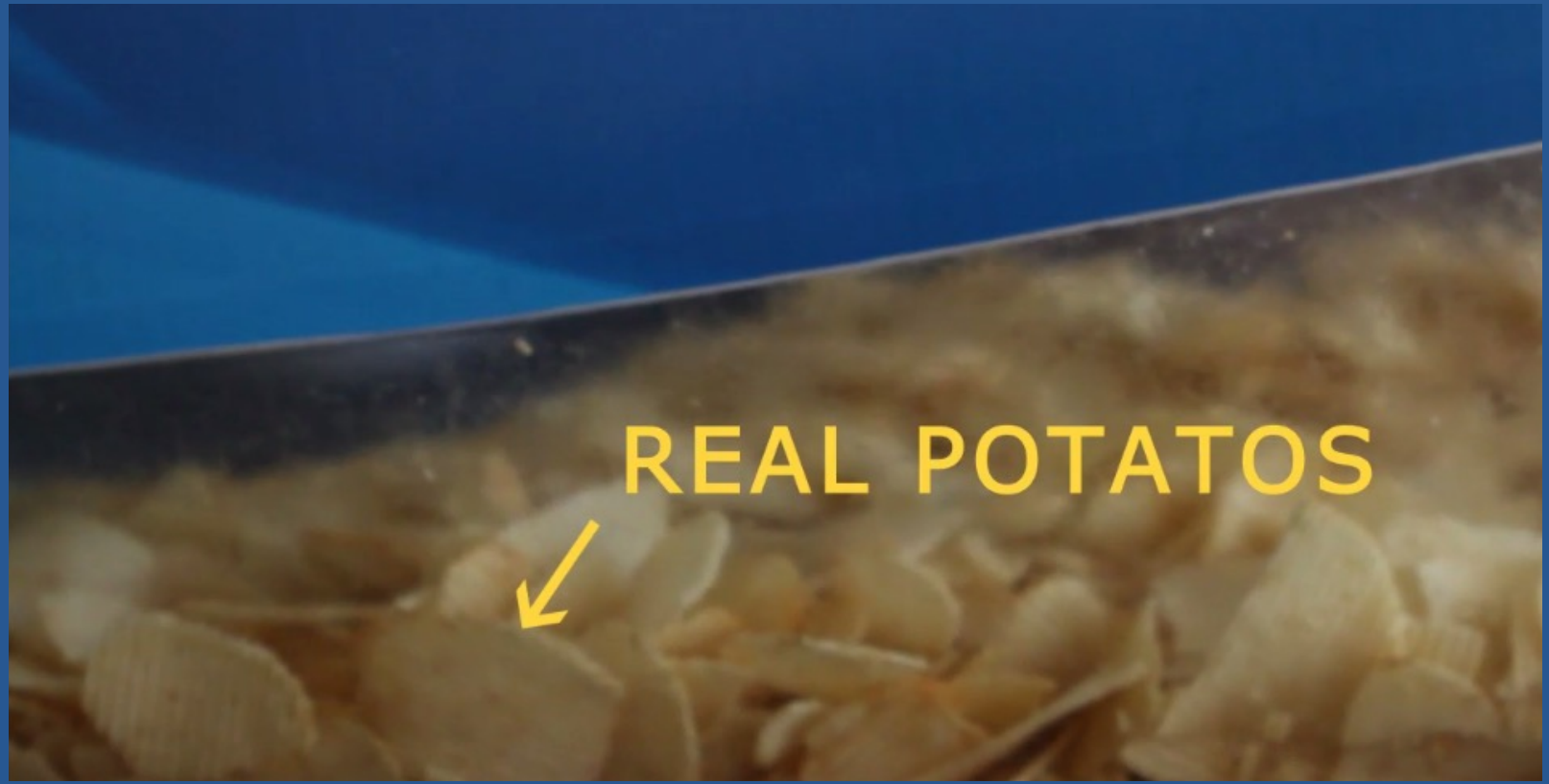
DIÁLOGO DAS
MÍDIAS SOCIAIS

EXPERIÊNCIAS
COMPLEMENTARES

O ar é como um airbag pra batata.
Sem o ar, a batata seria migalha.
Aí não dá, né?

OFF THE WALL

SÃO PAULO - SP


REAL POTATOS

PUGLIESI

Festa durante a quarentena

2020

Pedidos de desculpas inconsistentes

Ausência das mídias sociais

Vídeo de retratação muito produzido

Atitudes incoerentes no passado

CULTURA DO
CANCELAMENTO

"TODO MUNDO"
TEM UMA
CÂMERA NA
MÃO

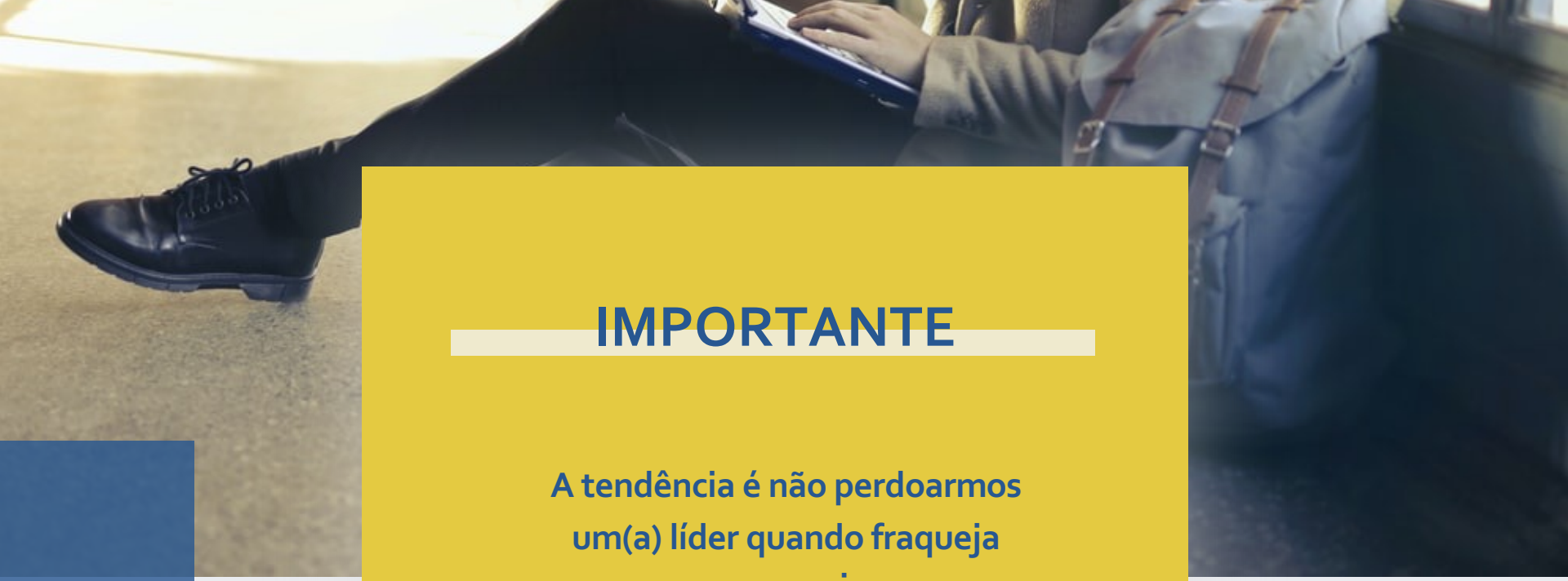
Lideranças
O PAPEL DO/A
LÍDER NAS CRISES

Primeira
pergunta

QUEM IRÁ COMANDAR A GESTÃO DESSA CRISE?

“A crise é o grande momento de um líder.”

Bill George
Empresário e professor da
Universidade de Harvard

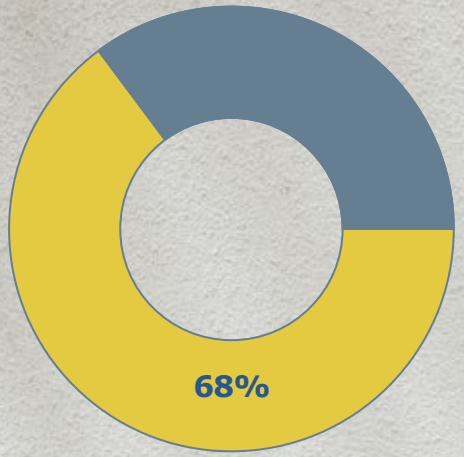


IMPORTANTE

A tendência é não perdoarmos um(a) líder quando fraqueja em uma crise.

Forni (2019)

Devem
(ou deveriam)
ser os primeiros a
ASSUMIR A
RELEVÂNCIA DA
GESTÃO DE RISCOS



68% das crises na área de negócios nascem na gestão da empresa

Fonte: Institute for Crisis Management

"Os grandes CEOs arregaçam as mangas e
enfrentam os problemas pessoalmente.
Não se escondem por trás do pessoal de apoio."

Luiz Gerstner Jr.
IBM

"A organização deve estar preparada e ter uma liderança forte extremamente para esses momentos. Não se trata apenas de comandar as operações (...). É preciso assumir a batalha toda."

João José Forni

NYC
11 DE SETEMBRO
DE 2001

SECRETARY OF DEFENSE
RUMSFELD
POLICE DEPARTMENT
CITY OF NEW YORK
FIRE DEPARTMENT
CITY OF NEW YORK
WCBS 880
WCBS 880
Prefeito Rudy Giuliani

Bush não estava em Washington

Giuliani assumiu a interlocução com a imprensa

Demonstrou compaixão e preocupação com as vítimas

Manteve a “calma” na condução dos encaminhamentos

TREINAMENTO

Mesmo que aquele evento superasse todas as expectativas, **havia um plano de crise para atentados**. Não davam conta daquela dimensão, mas auxiliaram nas decisões.

Forni (2019)

Fonte: Forni (2019)

"Companhias aéreas, para as quais trabalho, enviarão o presidente ao local do incidente e a gestão da crise irá ser feita por outros executivos."

Jonathan Boddy

Inglês especialista em gestão de crises

CEO

Muitas vezes ocupa a **função de visibilidade** e contribui para as **decisões em nível estratégico**, mas a gestão é liderada por uma pessoa mais especializada.

"Na maioria dos casos, embora a liderança maior seja sempre do principal executivo, quem comanda a reação à crise é o **coordenador** do comitê de crise".

João José Forni

RECOMENDAÇÕES

Poucos interlocutores
5-7 pessoas
com competências variadas

Grupo de absoluta
confiança e que conheça
profundamente a organização

COMITÊ DE CRISE

PRIMEIRO PONTO

"Não se deve esperar o surgimento da crise para constituí-lo."

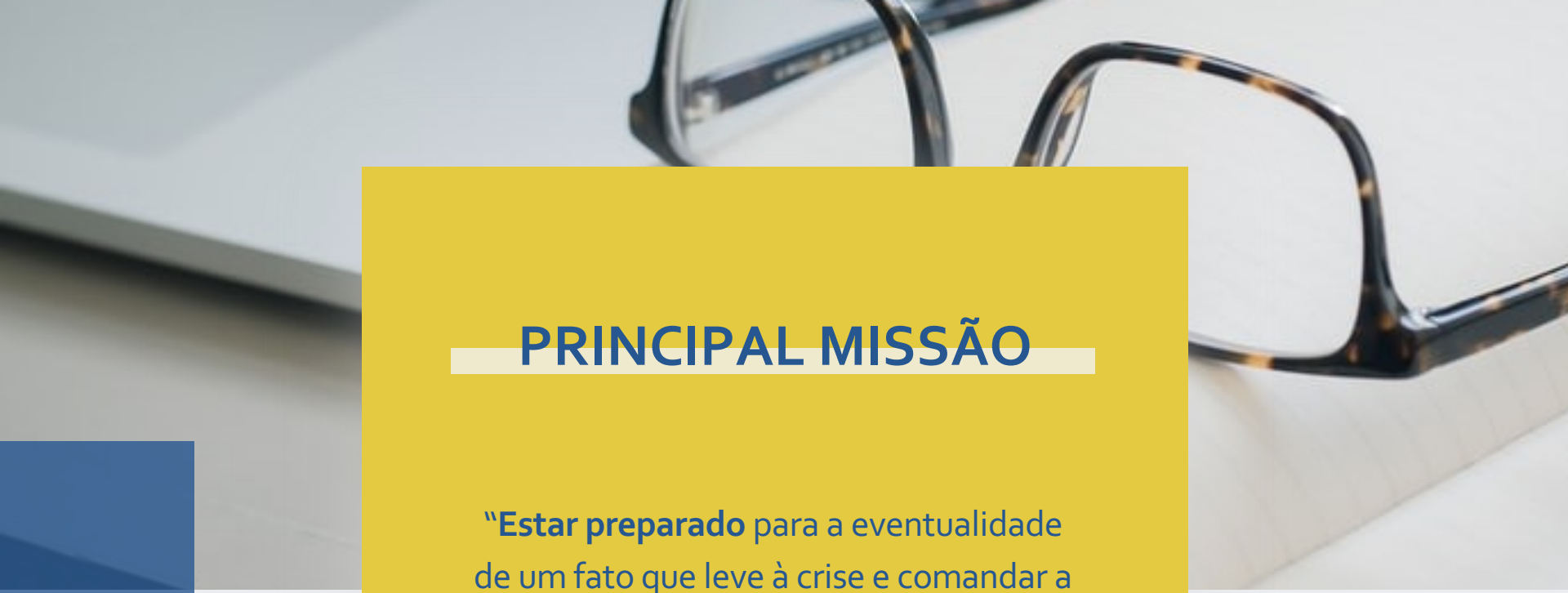
Forni (2019)

Fonte: Forni (2019)

Não há como montar uma equipe em plena crise.
Esse não é o momento ideal.

"**Grupo interdisciplinar de pessoas**, ligadas ao principal administrador ou ao conselho de administração, com poder de decisão para ações de estratégicas".

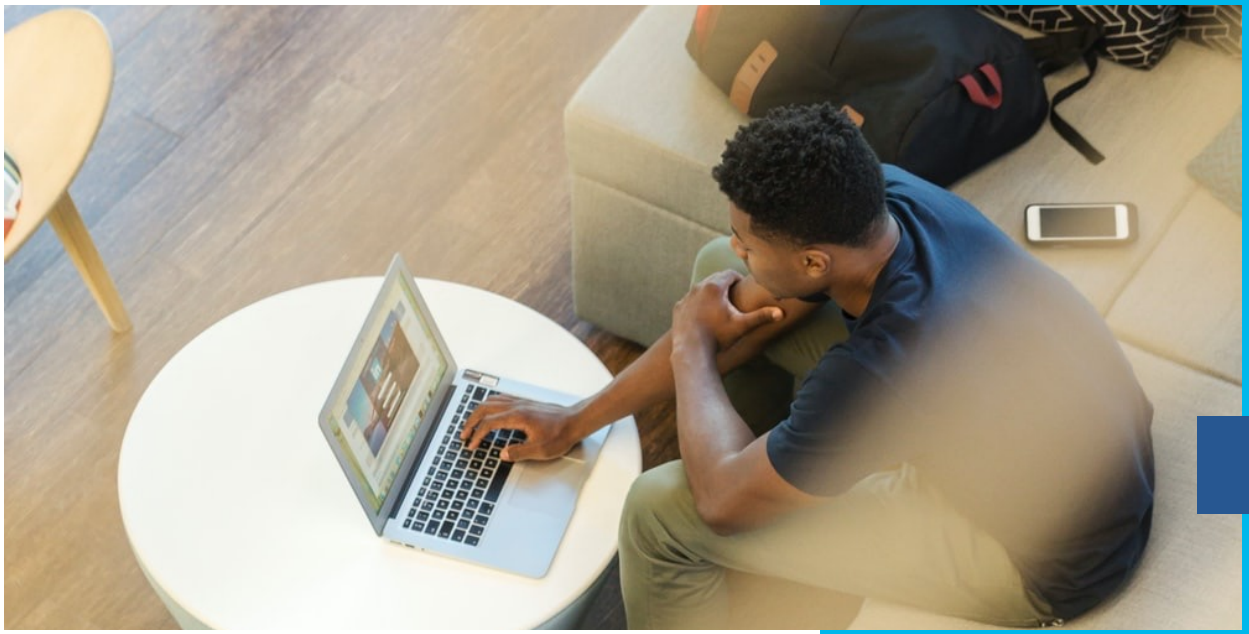
João José Forni



PRINCIPAL MISSÃO

"**Estar preparado** para a eventualidade de um fato que leve à crise e comandar a operação de reação a ela."

Forni (2019)



Fonte: Forni (2019)

Pessoas com cargos estratégicos, com capacidade de tomar decisões.

DOIS PONTOS DE ATENÇÃO

Normas e poderes precisam estar **bem definidos**.

São **acionados rapidamente** quando ocorre um evento crítico.

Precisam manter a organização preparada para uma crise.

tensão e stress

Premissas para o sucesso:

Fonte: Forni (2019)

COMPOSIÇÃO

É preciso customizar a partir da realidade de cada organização.

PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO

REPRESENTANTE DA ÁREA OPERACIONAL DO NEGÓCIO

COORDENADOR(A) DO COMITÊ

DIRETOR SÊNIOR
OU VP,
POR EXEMPLO

COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO

PORTA-VOZ

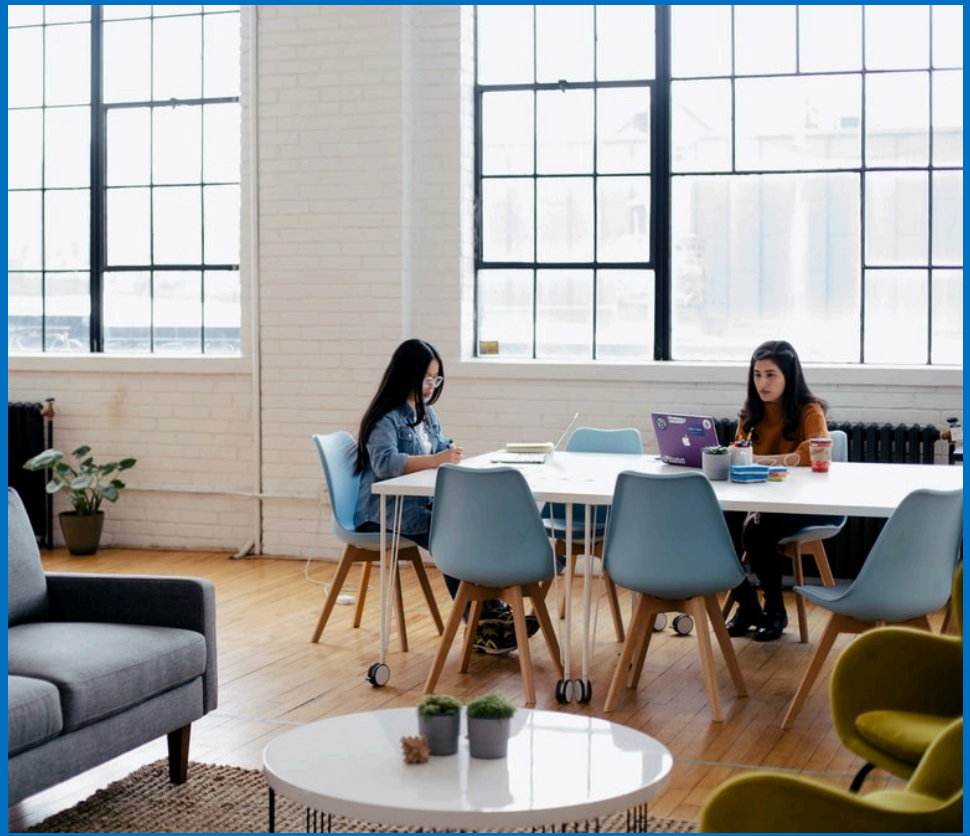
REPRESENTANTE DE RECURSOS HUMANOS

REPRESENTANTE DO JURÍDICO

O comitê deve ser conhecido na organização

As pessoas também precisam saber como e em quais situações acioná-lo

funções do comitê de crise



1

Formular, revisar, aprovar e divulgar internamente o plano de gerenciamento de crises da organização, juntamente com todas as áreas envolvidas no plano de contingência.

2

Coordenar e avaliar as auditorias de vulnerabilidades

3

Escolher e coordenar o treinamento de porta-vozes

4

Coordenar o treinamento e conscientizar os públicos internos sobre a importância da gestão de crises

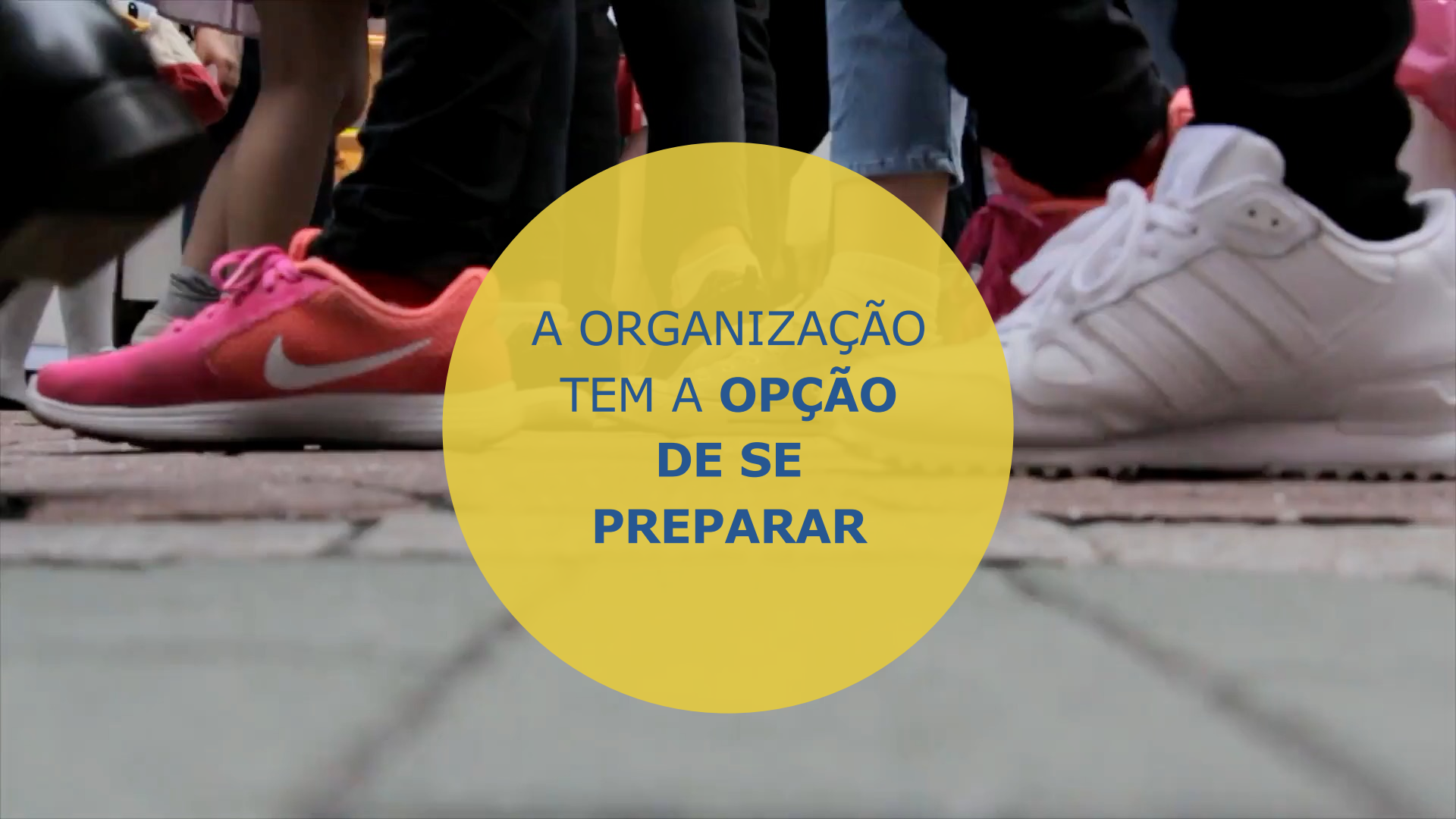
5

Manter CEO,
diretoria e as gerências
informadas

6

Acompanhar
eventuais treinamentos
ou simulações

CENTRAL
DE CRISE


A ORGANIZAÇÃO
TEM A **OPÇÃO**
DE SE
PREPARAR

VISÃO JURÍDICA

"A área jurídica de uma empresa, junto com a Comunicação, talvez seja a **mais presente** no momento das crises corporativas."

João José Forni

Comunicação e Jurídico precisam
aprender a trabalhar juntos

"Na prática, processos judiciais contra jornalistas, órgãos de imprensa e até fontes da reportagem pouco adiantam para melhorar a reputação.

Servem mais para dar **satisfação imediata ao público interno**, criar um "factoide" para os eleitores e fazer **jogo de cena para a mídia**."

João José Forni

“Você não está administrando o sistema legal. **Você está também administrando a opinião pública**, e sua organização pode ser induzida pela mídia a ser considerada culpada pelo público, bem antes do dia em que ela esteja na Justiça.”

Bernstein

O porta-voz errado

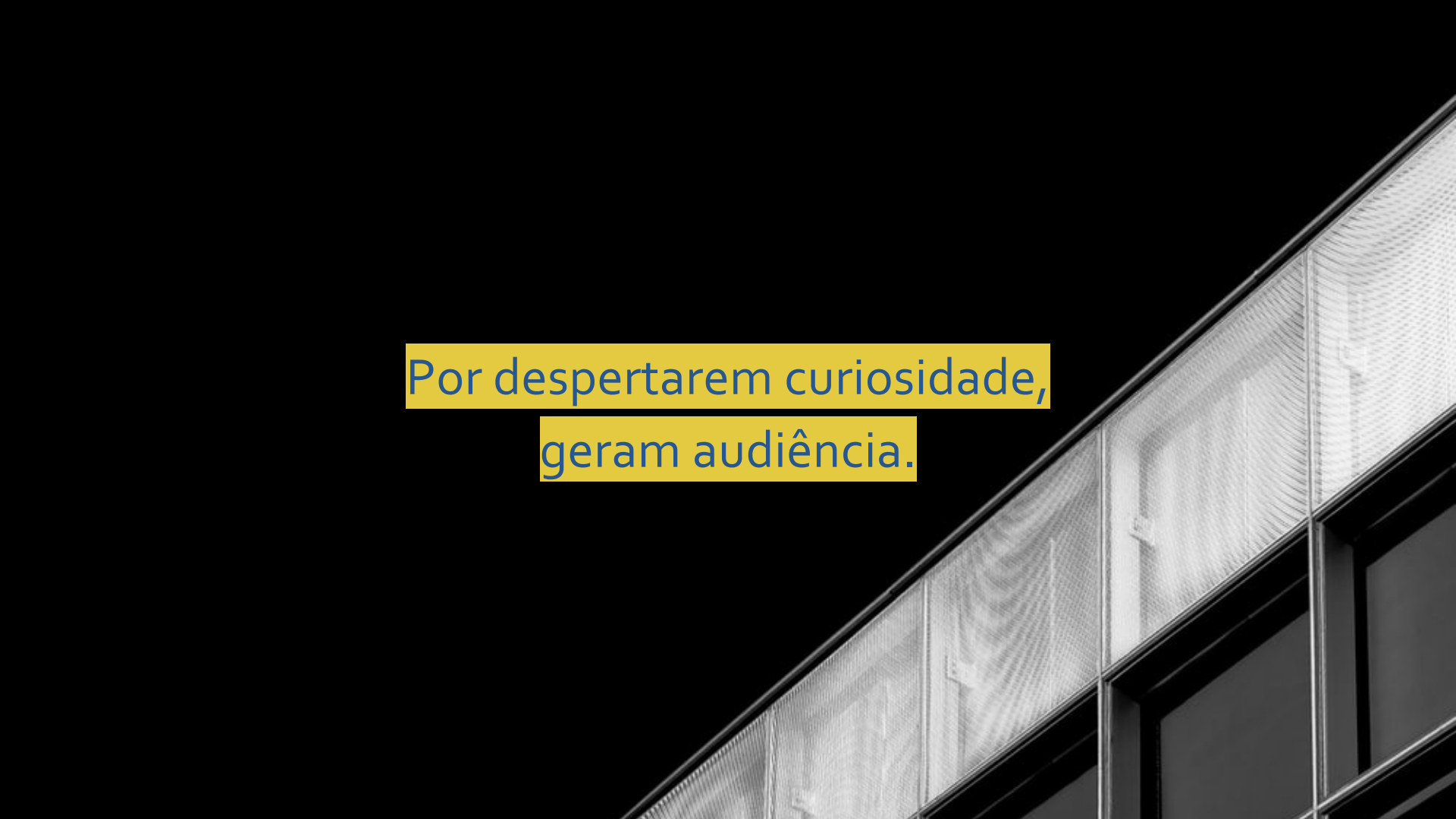
Fonte: Forni (2019)

A boa prática em gestão de crises não recomenda o advogado ser porta-voz.

CRISES E MÍDIA

Crises são fatos inusitados,
rompem com a normalidade.

Por despertarem curiosidade,
geram audiência.



“Empresas transparentes, que abordam o problema de forma honesta e responsável, mostrando as ações adotadas para resolvê-lo de forma correta e eficiente, superam as crises com mais rapidez e com menos risco de arranhões na imagem.”

Forni

“Não há como querer boa vontade dos jornalistas, durante uma crise, se o atendimento aos profissionais é **reativo, parcial e pouco transparente**.”

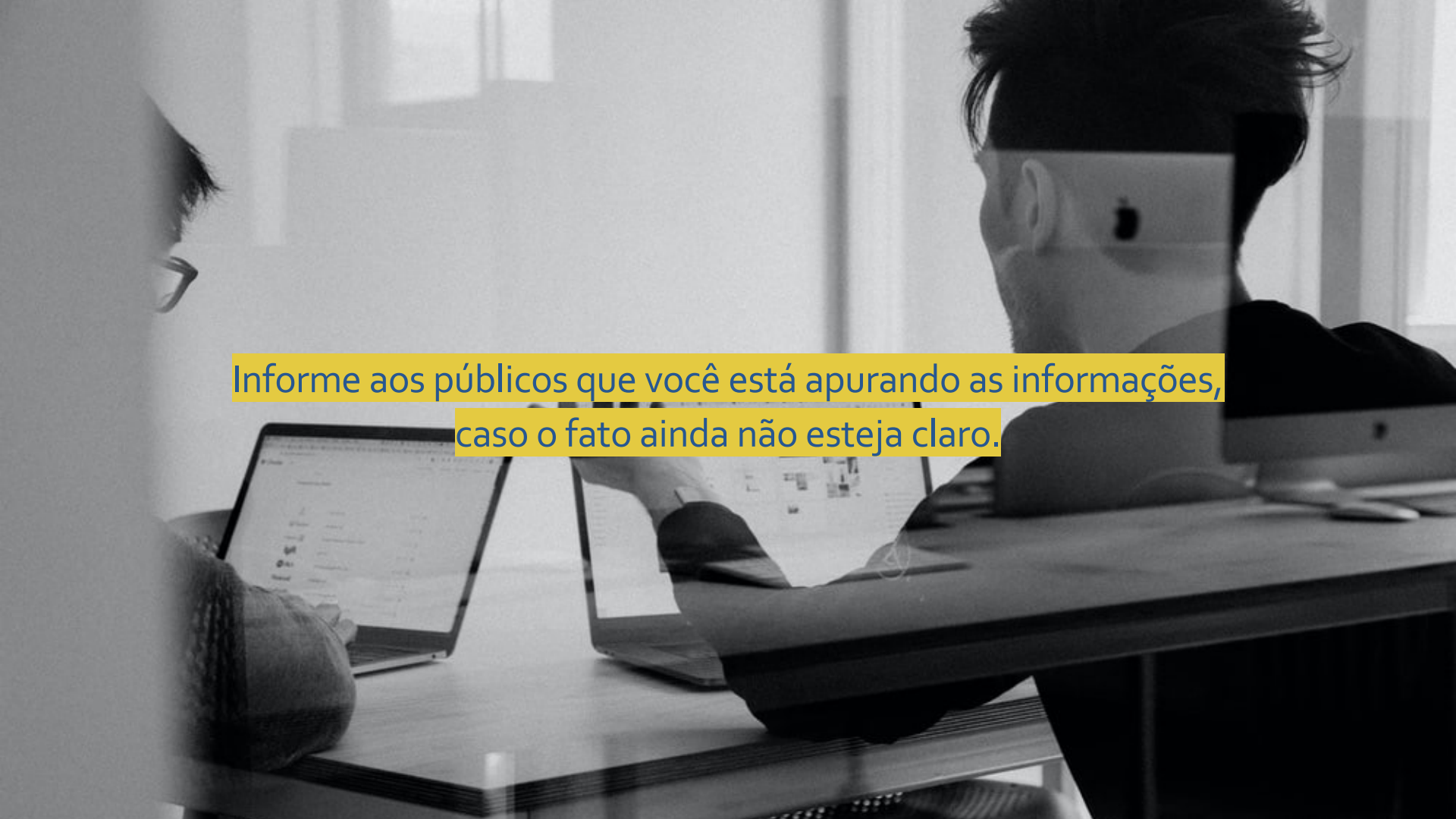
Forni

“A imprensa deve ter atendimento prioritário. O porta-voz deve, na medida do possível, e dependendo da dimensão da crise, atender às solicitações de entrevistas no prazo solicitado. Os profissionais do departamento de Comunicação devem atualizar as notas e os boletins sobre eventos de crise e divulgá-los diariamente.”

Forni

COMO RESPONDER TEMAS DIFÍCEIS

A relação com a mídia é considerada um dos gargalos das empresas nas crises.



Informe aos públicos que você está apurando as informações, caso o fato ainda não esteja claro.

SECURITY
php
git
node
NODE
Agilidade

"[...] existem alguns momentos no *timing* da crise propícios aos erros. Principalmente, na hora de redigir, aprovar e divulgar os comunicados de crise. Um dos principais entraves é a demora na redação e na aprovação. Muita gente quer opinar ou aprovar. Alguns executivos (...) apegam-se a detalhes técnicos que não fazem a mínima diferença para o entendimento da mensagem."

Forni

Mailing list deve estar atualizado e completo.

CRISES COM VÍTIMAS FATAIS

Primeiro os parentes devem ser informados, para depois ocorrer a divulgação de nomes à imprensa.

"Mantenha uma relação colaborativa com a mídia. Se você é aberto, franco e prestativo com a imprensa em situações normais, certamente terá **tratamento mais amistoso** durante o período difícil."

João José Forni

"Durante um desastre, a habilidade de uma organização para comunicar informações precisas e consistentes aumenta a **percepção de capacidade dela de efetivamente manejar a crise**. É também muito proveitosa na redução do nível de ansiedade de todas as pessoas envolvidas."

João José Forni

Em caso de pessoas feridas, mortas ou com suas vidas impactadas, a organização deve se envolver diretamente com as consequências pessoais.

Pessoas Meio ambiente Propriedades Instalações Equipamentos

Por último

Dinheiro

COMUNICADO

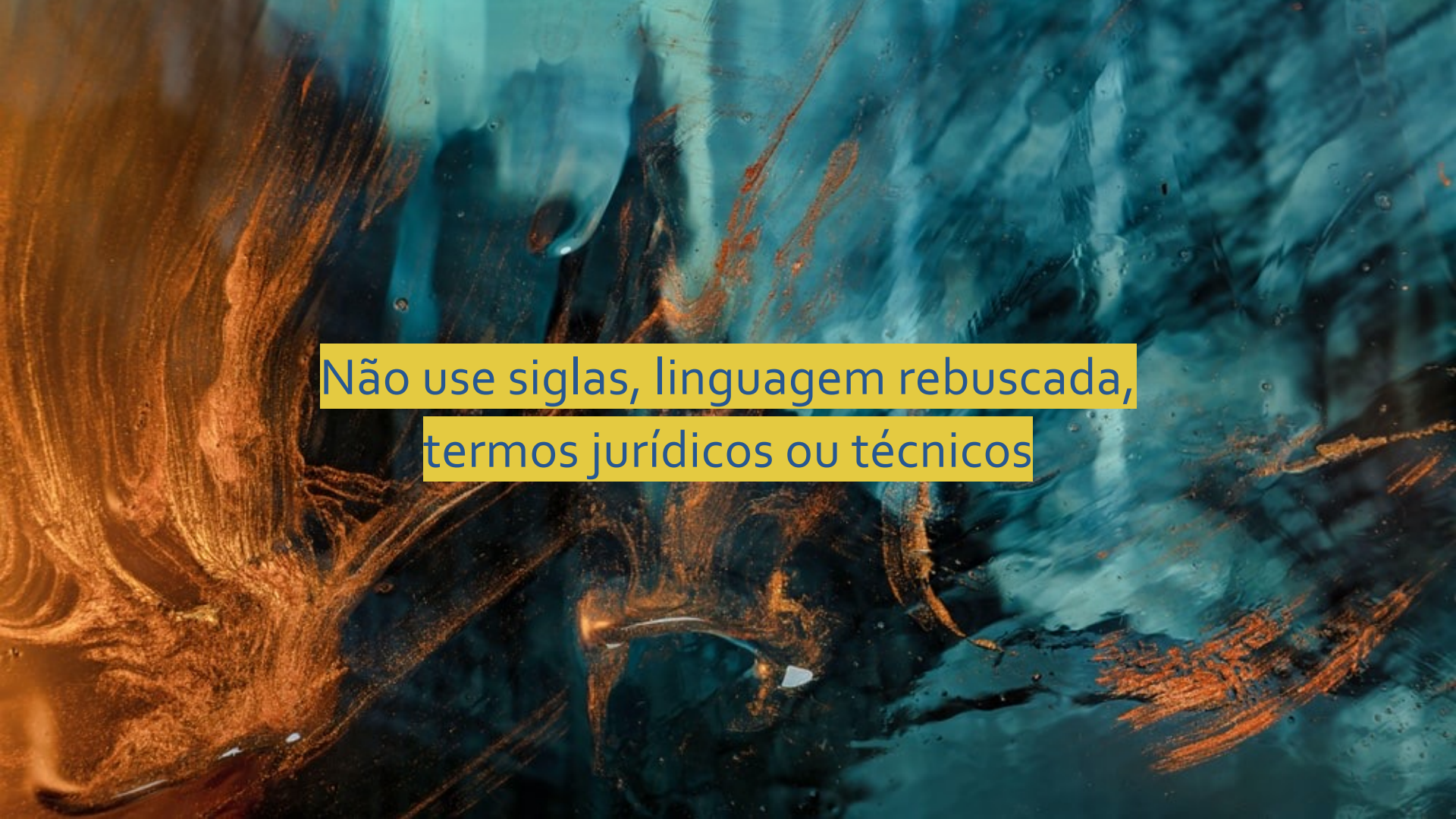
Não pode ser longo

Parágrafos com no máximo cinco linhas

Deve ser objetivo, direto

Informe somente o que está confirmado

Não jogue a culpa em terceiros

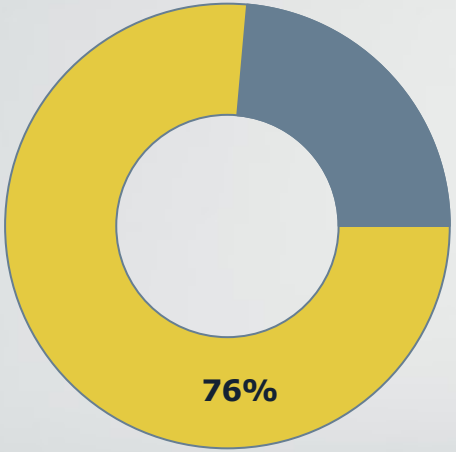

Não use siglas, linguagem rebuscada,
termos jurídicos ou técnicos

Não é pecado nem humilhante pedir desculpas

“Nós lamentamos profundamente o que aconteceu.”

“Nós cometemos um erro e admitimos a parcela de culpa.”

“Estamos empenhados em reparar o erro cometido e faremos o possível para minimizar o prejuízo (ou o mal causado pelo acontecimento.”



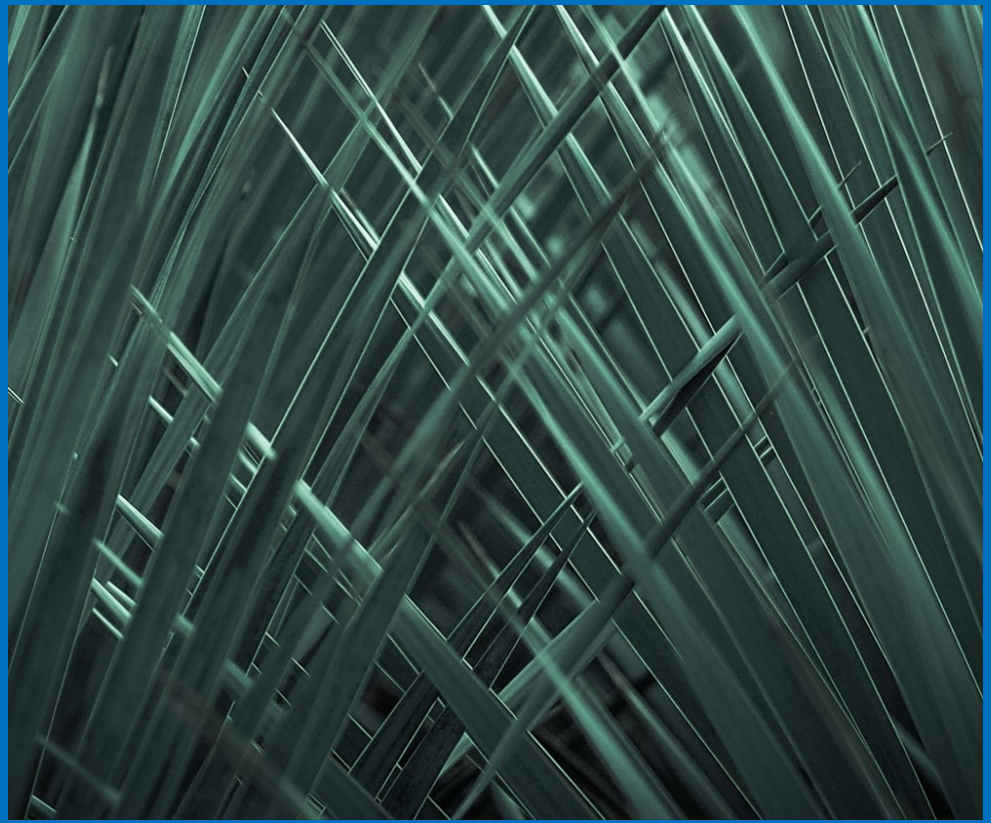
Percentual de pessoas que ficam irritadas quando as organizações se recusam a aceitar a culpa por problemas

Fonte: Porter Novelli

Pior ainda se a empresa tenta jogar a **culpa em terceiros**

"Também não adianta publicar uma nota com *Nós lamentamos profundamente*..., se o público percebe apenas palavras, discurso, mera formalidade."

João José Forni



Os três Cs

Claras

Consisas

Consistentes

Em caso de entrevistas

Simular as perguntas a serem feitas

Q&A (questions and answers)

OBRIGADO POR
ESSE TEMPO **JUNTOS**