



Planejamento de contingência: Como preparar o presente para os problemas do futuro

EXTRAÍDO DE

*Crisis Management:
Master the Skills to Prevent Disasters*

Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts

ISBN-10: 1-4221-0660-8
ISBN-13: 978-1-4221-0660-0
6600BC

Copyright 2006 Harvard Business School Publishing Corporation
Todos os direitos reservados.
Impresso nos Estados Unidos da América

Este capítulo foi originalmente publicado como capítulo 3 de *Crisis Management*,
copyright 2004 Harvard Business School Publishing Corporation.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, armazenada ou inserida em um sistema de recuperação, nem transmitida, de qualquer forma ou meio (eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outros), sem a autorização prévia do editor. As solicitações de autorização devem ser enviadas por e-mail para: permissions@hbsp.harvard.edu ou por correspondência para: Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

É possível adquirir livros da Harvard Business School Press em livrarias do mundo inteiro.
É possível encomendar livros e capítulos de livros da Harvard Business School Press online em www.HBSPress.org ou ligando para: 888-500-1016 ou, fora dos EUA e Canadá para: 617-783-7410.

3

Planejamento de contingência

*Como preparar o presente
para os problemas do futuro*

Principais tópicos tratados neste capítulo

- *As cinco etapas do planejamento de contingência*
- *Como enfrentar crises que não podem ser previstas usando equipes de gestão de crises*
- *Como usar simulações para treinar as equipes de crises*

ÉBEM POSSÍVEL QUE você não consiga reduzir a níveis aceitáveis o impacto potencial ou a probabilidade de algumas crises. Por exemplo, a proprietária de uma loja que opera dentro de um grande *shopping center* pode até fazer um trabalho excepcional de prevenção a incêndios na sua própria loja, mas não tem como controlar as práticas de prevenção de incêndios das outras cinquenta unidades que funcionam sob o mesmo teto. Um grande incêndio em qualquer uma delas poderia causar danos por fumaça e fogo em todo o *shopping center* e interromper os negócios por semanas ou até meses. Para situações como essa, tentar evitar as crises não é uma abordagem viável; é preciso fazer um *planejamento de contingência*.

O planejamento de contingência envolve organizar-se e tomar todas as decisões possíveis *antes* que uma crise aconteça. O planejamento pré-crise dá às pessoas o tempo de que elas precisam para levar em consideração todas as opções, refletir, discutir os méritos de diferentes reações e até testar a sua prontidão para agir. Executar bem cada uma dessas importantes tarefas é muito mais fácil em períodos de normalidade; já no meio de uma crise, elas são muito mais difíceis e estressantes.

Como exemplo de planejamento de contingência, pense em como os navios lidam com os incêndios — uma ameaça muito comum para as embarcações em alto-mar. O capitão e a tripulação não esperam uma explosão incendiar parte do navio para, só então, reunir todo mundo e pensar no que fazer. Ao contrário, os planos de controle de incêndios são desenvolvidos e praticados antes mesmo de o navio sair do cais. Cada membro da tripulação — dos oficiais aos médicos, passando pelo pessoal responsável pelo controle de incêndios — entende o que e como fazer. Equipamentos de extinção de incêndios são encontrados em toda a embarcação.

Praticamos o planejamento de contingência o tempo todo, às vezes sem nem mesmo perceber. Um representante de vendas em viagem pelas Montanhas Rochosas canadenses, por exemplo, faz planos de contingência para o caso de condições de gelo das estradas no inverno. Sabendo que pode enfrentar uma nevasca ou que o seu carro pode derrapar na estrada congelada e cair em um monte de neve, ele põe na sua bagagem uma pá, um gorro e luvas quentes,

algumas barras de granola e até um saco de dormir. E verifica se as baterias da lanterna e do celular estão carregadas.

Quase todas as organizações praticam alguma forma de planejamento de contingência. Cientes dos perigos de incêndio, as empresas nomeiam supervisores contra incêndios em cada andar dos seus edifícios de escritórios e realizam simulações periódicas de incêndios. Do mesmo modo, as grandes cidades desenvolvem planos para o caso de ataques biológicos em guerras. Elas determinam com antecedência como reagir e para onde levar as vítimas a serem tratadas, e chegam até a estocar remédios e equipamentos médicos para não serem pegas de surpresa se e quando esses suprimentos forem necessários. Londres fez a mesma coisa ao desenvolver planos de contingência para ataques terroristas no seu sistema de transporte subterrâneo.

Os planos de contingência não são criados para evitar crises. Ao contrário, eles são reativos e acionados pelos eventos. Podem minimizar os impactos negativos das crises e fazer com que a situação volte ao normal mais rapidamente.

Você pode desenvolver planos de contingência eficientes seguindo as etapas abaixo:¹

- **Etapla 1:** Organizar uma equipe de planejamento.
- **Etapla 2:** Avaliar o escopo do problema.
- **Etapla 3:** Desenvolver um plano.
- **Etapla 4:** Testar o plano.
- **Etapla 5:** Manter o plano atualizado.

Vamos agora examinar cada uma dessas etapas, usando como exemplo uma empresa familiar de médio porte.

Etapla 1: Organizar uma equipe de planejamento

Jack Elliot e seu irmão Bobby dirigiam uma empresa de sucesso, a Elliot Printing and Publishing. Foram os pais deles que fundaram a empresa em 1960, mas passaram a maioria das responsabilidades da gestão para os filhos quando eles já tinham idade suficiente para encarar o desafio. A Elliot era uma boa empresa, bem administrada e em crescimento. A família dividia as rendas por meio de bons salários e generosos benefícios para os seus operadores de prensa, cortadores e embaladores sindicalizados, para o pessoal do departamento de expedição e

transporte de mercadorias e para o pessoal não sindicalizado, como representantes comerciais, artistas gráficos, designers e redatores.

Tudo estava indo bem. Jack via a empresa como uma grande família feliz. Mas, quando o contrato sindical precisou ser revisado, Jack percebeu que não era bem assim. Os trabalhadores sindicalizados, em especial os operadores de prensa, eram muito bem pagos, mas queriam muito mais, e ameaçaram entrar em greve se as suas exigências não fossem atendidas. Jack tinha apenas seis semanas para tomar uma decisão: pagar o preço ou arriscar uma paralisação.

Como não era de perder tempo, Jack pediu para Bobby, que lidava com as operações de produção, formar uma equipe para administrar a potencial crise. “Farei o melhor que puder para negociar um contrato aceitável para o sindicato e para nós”, Jack lhe disse. “Mas devemos estar preparados para enfrentar uma greve se eu não conseguir. Gostaria que você montasse uma equipe e trabalhasse em um plano de contingência para que a empresa possa funcionar sem o nosso pessoal sindicalizado. E gostaria que você começasse hoje mesmo.”

Talvez a maior lição de gestão destes últimos doze anos é que as equipes podem ser extremamente eficientes para lidar com trabalhos complexos fora da rotina. E o planejamento de contingência é um desses trabalhos. Uma equipe bem escolhida enriquece o processo de planejamento com as habilidades e as opiniões de muitas pessoas. O coordenador da equipe deve alistar membros com experiência ou talentos especiais em cada aspecto da potencial crise. Isso assegura que nada de importante seja negligenciado.

Bobby Elliot se sentou e começou a fazer uma lista de pessoas que ele queria na sua equipe. As partes mais afetadas seriam as áreas sindicalizadas da sala de prensa, da linha de corte e embalagem e da sala de expedição de mercadorias. Era Bobby quem gerenciava cada uma dessas áreas, mas havia três supervisores não sindicalizados que conheciam as atividades mais de perto. Então, eles passaram a fazer parte da equipe. Assim como o gerente de vendas, já que os clientes se preocupariam com a capacidade da Elliot Printing and Publishing de entregar as encomendas durante o período afetado pela greve.

A equipe de Bobby se ampliou à medida que ele e os outros identificavam as áreas de preocupação. Herb Schwartz, o diretor financeiro da empresa, por exemplo, foi adicionado à equipe para lidar com os aspectos financeiros da potencial greve. Da mesma forma que o fundador semiaposentado da empresa, William

Elliot. O Sr. Elliot era altamente articulado e tinha fortes contatos com a comunidade e a mídia local. Assim, ele concordou em atuar como porta-voz da empresa.

Etapa 2: Avaliar o escopo do problema

Assim que a equipe for formada, ela deve avaliar o escopo do problema, ou seja, pensar em todas as coisas que poderiam dar errado e que podem precisar de cuidados se a crise acontecer. Apresentamos a seguir algumas dicas para avaliar o escopo do problema:

- Muitas cabeças pensando são melhores do que uma só.
- Faça sessões informais de *brainstorming* para identificar todos os problemas importantes.
- Indique um membro da equipe para reunir as ideias das pessoas e anote-as em um *flip chart* ou em um quadro branco. Agrupe as ideias relacionadas abaixo dos títulos mais gerais (por ex., responder às dúvidas dos clientes e lidar com as perguntas dos repórteres seriam colocados logo abaixo do título “Comunicações”).
- Assim que a equipe tiver avaliado os problemas, divulgue suas descobertas para todos. Os outros funcionários poderão lembrar de coisas em que você não tinha pensado.

A equipe de Bobby se encontrou na casa de campo da família para uma sessão de brainstorming. Era um lindo dia e as cores do outono embelezavam os bosques das redondezas. Após uma caminhada de meia hora, eles se puseram a trabalhar.

A equipe decidiu enfrentar o problema identificando as frentes nas quais a greve produziria problemas sérios: cumprimento dos cronogramas de produção, relacionamentos com os clientes, relacionamentos com a comunidade, estresse físico e mental sobre os funcionários que não entrarem na greve, agendamento de novas vendas e segurança física. Mais tarde, o membro da equipe da sala de expedição de mercadorias acrescentou outra questão: “Não podemos esquecer que os motoristas sindicalizados que trabalham para os nossos fornecedores de papel podem se recusar a atravessar o piquete. Se não encontrarmos um modo de transportar os suprimentos até a empresa e entregar as encomendas finalizadas, vamos ter um grande problema.” A sua preocupação foi acrescentada à lista.

Até o fim do dia, a equipe havia reunido um grande conjunto

de itens que poderiam pôr em perigo a continuidade das operações da empresa durante a greve. Então, Bobby Elliot atribuiu uma ação a todos os membros da equipe: “Quero que todos vocês se reúnam com o pessoal não sindicalizado das suas respectivas unidades. Mostrem esta lista a eles e peçam que eles identifiquem qualquer coisa que tivermos deixado passar. Além disso, reúnam as ideias deles para enfrentar esses problemas. Eu vou passar esta lista para o Jack, para os recursos humanos e para o nosso advogado. Nós nos reencontramos na próxima terça-feira.”

Etapa 3: Desenvolver um plano

Quando todas as ideias sobre o que pode dar errado tiverem sido reunidas e refinadas em um conjunto viável de metas, é hora de desenvolver um plano para abordar cada uma delas (ou todas que você tiver recursos para solucionar). O objetivo deve ser desenvolver e preparar um conjunto de ações que neutralize ou contenha todos os aspectos significativos de uma potencial crise. Mais uma vez, isso deve ser feito pela equipe com a orientação e a concordância de outros gerentes e funcionários.

Vamos voltar ao caso da empresa Elliot, com o intuito de analisar como a sua equipe de contingência planejou duas das principais ameaças.

Como primeiro passo, a equipe da Elliot decidiu fazer planos para duas das suas ameaças de maior pressão: a paralisação da linha de produção e o transporte de materiais impedido pelo piquete dos trabalhadores grevistas. Dentre elas, a primeira era a que impunha o maior desafio.

O coração das operações da Elliot Printing and Publishing eram as suas três prensas móveis computadorizadas de última geração. Essas prensas eram operadas pelos funcionários sindicalizados que ameaçavam ir às ruas. Como a empresa poderia manter essas prensas rodando sem eles? Felizmente, Bobby Elliot e o supervisor de produção conheciam os pormenores do equipamento tão bem quanto qualquer um dos seis operadores de prensa da empresa. “Na verdade elas não são tão complicadas assim”, disse o supervisor à equipe. “Com algumas semanas de treinamento prático e supervisão, qualquer um dos nossos outros funcionários estaria apto para operar essas máquinas.” E Bobby encontrou diversos funcionários não sindicalizados dispostos a fazer uma tentativa. Ele e o supervisor entraram então em contato com o fabricante do equipamento para organizar um treinamento, a ser iniciado na semana seguinte.

Transportar os materiais pelo piquete do sindicato represen-

Não se esqueça da comunicação

Todo plano de contingência deve incluir um plano de comunicação que seja capaz de falar com os stakeholders. Decida quem deve ser informado sobre a crise, tanto dentro quanto fora da organização. Em seguida, desenvolva um plano para que esses indivíduos sejam informados conforme for necessário. Um plano de comunicação pode ser uma simples lista de contatos de emergência, ou pode assumir uma forma mais complexa, como uma hierarquia de comunicação que define o fluxo de mensagens. (Para ver uma amostra de uma lista de contatos de emergência e as informações que ela deve conter, consulte “Lista de contatos de emergência”, no Apêndice A.)

Uma comunicação interna eficiente melhora a moral dos funcionários e põe um amortecedor nos rumores cansativos que sempre vêm de mãos dadas com todas as crises sérias. Da mesma maneira, uma comunicação externa eficiente põe um freio nos rumores e nas especulações, além de informar o público que a direção está ciente do problema, o leva a sério e está trabalhando para encontrar uma solução.

Veja aqui algumas das coisas que devem ser lembradas com relação à comunicação:

- Comunique um número pequeno de mensagens cuidadosamente escolhidas que representem corretamente o problema e a resposta da empresa. Mensagens demais confundirão o seu público.
- Tenha um dirigente — não necessariamente o CEO — presente no quadro geral. Deixe que outros porta-vozes abordem os problemas técnicos; eles saberão mais sobre essas questões e terão uma maior credibilidade.
- Não tente minimizar a situação. Nunca diga, “Sim, nosso petroleiro causou um derramamento de meio milhão de barris de petróleo perto das praias de Alicante, mas, em comparação com o incidente do Exxon Valdez, não foi nada grave.”
- Não culpe as vítimas. A Firestone só piorou a sua própria situação ao, inicialmente, pôr a culpa das falhas nos seus pneus em uma manutenção mal feita pelos clientes. Em compensação, um fabricante de ônibus escolares do Oregon admitiu a sua responsabilidade por um problema de defeito nos freios, e divulgou seu ousado plano para solucionar o problema.

Continuação

- Comunique todas as notícias ruins de uma só vez. É melhor ser duramente criticado uma só vez do que sofrer a cada vez que anunciar uma notícia ruim.
- Não minta nem especule. Se ficar provado que você estava errado em qualquer um desses casos, a sua credibilidade sairá prejudicada.
- Nunca se esqueça dos seus funcionários. Crie um plano para mantê-los totalmente informados. Fale com eles com frequência.

Adaptado com permissão de Harvard Business School Publishing, "How to Keep a Crisis from Happening", *Harvard Management Update*, dezembro de 2000, 6.

tava outro sério desafio, mas havia uma solução para ele. Bobby recrutou dois designers gráficos para atuarem como motoristas de caminhão, caso isso fosse necessário durante a greve. Ele organizou tudo para que esses funcionários fizessem um curso de direção de três dias que os certificaria e licenciaria como operadores de veículos comerciais.

Cada um desses aspectos do plano de contingência para a greve passou por Herb, o diretor financeiro, e foi descrito ao advogado da empresa, para que eles fizessem comentários e sugestões.

Etapa 4: Testar o plano

Nunca tenha a plena certeza de que os planos de contingência que você criou no papel funcionarão na prática. Sempre os teste através de simulações. É o que fazemos quando executamos simulações de incêndios nos nossos escritórios e escolas. É isso que as forças armadas fazem ao introduzir novos equipamentos ou táticas. E é isso que a equipe de crises da Elliot fez.

William Elliot, fundador da empresa, subiu no palco. Observando o público, ele deu início ao seu discurso. Foi breve e direto, explicou a situação de modo franco e articulou o ponto de vista da empresa: "Já estamos no segundo dia de uma greve pela Printers Local n.º 31", iniciou o discurso. "Como vocês provavelmente sabem, esta greve é o resultado da tentativa fracassada da Elliot Printing and Publishing e do sindicato para chegar a um acordo sobre um novo

contrato. O ponto de atrito principal é a tarifa horária.”

Ele seguiu descrevendo a oferta que a sua empresa tinha posto na mesa e o seu ponto de vista de que a oferta era generosa: “Ao longo dos anos, os nossos funcionários contaram com aumentos salariais tão altos quanto — ou até mais altos que — o aumento no custo de vida. Essa última oferta segue esse padrão. Ao mesmo tempo, muitos custos essenciais da administração de nossa empresa — do papel ao seguro trabalhista, passando pelos benefícios de plano de saúde — sofreram um drástico aumento. Esse aumento nos custos torna extremamente difícil fazermos uma oferta salarial ainda mais generosa. Além disso, estamos enfrentando uma concorrência crescente de impressores não sindicalizados, que pagam em média 23% menos do que a oferta que fizemos aos nossos funcionários sindicalizados.”

Nas breves declarações seguintes, o Sr. Elliot descreveu como a gerência e o pessoal não sindicalizado estavam preparados para dar continuidade às operações em níveis quase normais, e assegurou aos clientes da empresa que todas as encomendas atuais e novas seriam concluídas a tempo. E terminou exprimindo sua esperança de que o impasse fosse rapidamente resolvido e de que o pessoal sindicalizado voltasse ao trabalho.

O público de Elliot no seu discurso não era um bando de novos repórteres locais, senão Jack, Herb e meia dúzia de outros funcionários. Essa era tão somente uma simulação da apresentação que eles planejavam fazer se a ameaça de greve se tornasse realidade. Ela seria avaliada e melhorada conforme fosse necessário. Enquanto isso, um representante de treinamento do fornecedor de prensas móveis havia ministrado aulas durante a noite para os funcionários indicados para assumir as operações da prensa no caso de uma greve. Todos planejaram vir no sábado de manhã para aplicar o que haviam aprendido a uma simulação de um trabalho de impressão. Esses indivíduos receberiam pagamento adicional por trabalhar no fim de semana.

Na semana seguinte, Jack e um especialista trabalhista contratado acertariam os detalhes do seu plano para negociar com o sindicato.

O teste para o plano de contingência que a família Elliot e seus funcionários realizaram representa o melhor modo de descobrir as deficiências e as oportunidades de melhoria. Além disso, é uma ótima maneira de ganhar confiança na capacidade da organização de

controlar e superar uma crise iminente.

Etapas 5: Manter o plano atualizado

Se a sua empresa tem um plano de contingência para emergências de incêndios, ela provavelmente indicou um ou mais supervisores contra incêndios para cada andar e treinou essas pessoas sobre como agir nessa situação. Do mesmo modo, cada funcionário também foi treinado sobre como sair do edifício com rapidez e segurança.

No entanto, os planos não podem ser definidos e depois esquecidos. As coisas mudam. No caso de um plano contra incêndios, novos supervisores devem ser recrutados para os andares à medida que alguns se aposentam ou deixam a empresa. Os funcionários novos devem receber as instruções em caso de incêndio. Os números de telefone residenciais mudam com frequência e devem ser periodicamente atualizados. Devem ser realizadas simulações de incêndio periódicas para reforçar a compreensão das pessoas sobre os procedimentos de segurança. Sim, atualizar é necessário, e quase sempre é mais fácil do que desenvolver um plano de contingência a partir do zero.

Seis semanas depois de Jack Elliot ter alertado sobre uma possível greve, a equipe de gestão de crises liderada por Bobby Elliot já havia desenvolvido e testado os seus planos de contingência. A gestão julgou que a empresa estava pronta para manter as suas prensas funcionando por um período prolongado sem os seus funcionários sindicalizados. Bobby tinha até formado uma equipe de reação rápida que estava pronta para se lançar contra desenvolvimentos adversos imprevistos. Este estado de prontidão deu a Jack uma enorme confiança para negociar o novo contrato sindical.

No fim, os trabalhadores e a direção conseguiram bater o martelo para um acordo de três anos mutuamente favorável. Não houve greve. A equipe de Bobby comemorou as boas notícias no fim daquela semana com um churrasco na casa de campo da família Elliot. Jack agradeceu os seus membros por deixá-lo em uma posição de negociação tão forte: “Se vocês não tivessem feito tudo isso, a empresa teria enfrentado duas alternativas ruins: ter mais gastos ou fechar a fábrica temporariamente.” O fundador da empresa endossou o comentário de Jack, adicionando a sua própria opinião.

“Estou nesse setor há mais de quarenta anos”, lembrou William Elliot, “e posso lhes dizer que perigos como o que vocês acabam de

evitar estão sempre à espreita. Este contrato com os trabalhadores, por exemplo, vencerá dentro de três anos. Três anos passam voando, principalmente na minha idade. O meu conselho para vocês é: mantenham a equipe unida. Quando comprarmos novos equipamentos, aprendam a usá-lo. Pensem nas coisas e tomem as decisões de rotina com antecedência, quando todos estiverem com a cabeça fria e não estiverem em pânico. Fiquem de olho em potenciais crises, e estejam prontos para enfrentá-las de frente.”

Você está pronto?

Se tiver desenvolvido um levantamento de potenciais crises, dê uma olhada nele hoje mesmo. É possível que ele liste muitos riscos capazes de causar danos severos na sua empresa ou na sua unidade em particular. Você desenvolveu planos de contingência para os mais importantes dentre esses riscos? Se não tiver desenvolvido, comece ainda hoje, seguindo as cinco etapas descritas neste capítulo. Quando tiver terminado, a empresa deve ter um plano de contingência sólido para cada ameaça importante que possa vir a enfrentar: incêndios, calamidades naturais, atos de violência, greves e assim por diante.

Por onde começar

Não sabe por onde começar? Então comece com algo simples. Se a sua empresa opera em uma área sujeita a nevascas de inverno, comece por aí. Determine em que circunstâncias os seus escritórios ou fábricas devem ser fechados. Que condições meteorológicas ou de trânsito devem desencadear a decisão de fechar? (O diretor de uma escola tinha uma regra básica: ele ia à escola de carro duas horas antes do horário normal de abertura; se a neve estivesse tão alta que ele não conseguisse chegar à escola e parar no estacionamento, ele declarava oficialmente o fechamento da escola devido à neve). Em seguida, determine quem deve tomar a decisão. Em muitos casos, é o diretor de recursos humanos.

Também deve haver um plano claro para passar a informação aos funcionários. Por exemplo, o plano pode ser o diretor do RH entrar em contato com o CEO e, então, com cada um dos subordinados diretos do CEO. Essas pessoas seriam responsáveis por entrar em contato com seus subordinados diretos. E assim a informação iria descendo pela cadeia de comando até que todos os funcionários estivessem cientes.

Ou então, a mensagem poderia ser colocada em uma linha de telefone especial para a qual todos os funcionários pudessem telefonar. Um plano de emergência meteorológica também deve determinar quando e como os funcionários serão chamados de volta ao trabalho.

É melhor estabelecer essas tarefas *antes* da emergência real do que durante ela. Quando tiver desenvolvido e testado um plano factível para algo simples assim, passe para crises potenciais mais desafiadoras.

Como se planejar para crises que você não pode prever

Tudo o que foi dito até aqui sobre identificar crises em potencial pressupõe certa previsibilidade, o que não é algo muito realista. Não podemos prever todas as ameaças, e, no entanto, muitas vezes são essas ameaças imprevistas que fazem o maior estrago. Por exemplo, em 1941, os britânicos que defendiam a Cingapura haviam fortificado a sua cidadela com *bunkers* de concreto e uma variedade incrível de baterias de artilharia, a maioria delas voltada para o mar. Qualquer força que se aproximasse por mar seria aniquilada. E de que outro modo alguém poderia abordar a Cingapura? A porta dos fundos da cidade era defendida pela impenetrável selva da Península da Malásia — e foi exatamente por lá que o exército japonês optou por dar início ao seu ataque. A possibilidade de um ataque vindo daquela direção não fora prevista, e, assim, não havia nenhum plano.

A fabricante de filmes fotográficos Kodak poderia ter previsto que a maior ameaça para os seus negócios viria de uma fabricante de eletrônicos? Certamente não. Ela havia concentrado toda a sua atenção e os seus planos de concorrência em produtores rivais de películas, em particular, a Fuji. No entanto, quando a Sony, uma das líderes na produção de eletrônicos para consumidores, apresentou a primeira câmera digital comercial, ela abriu a porta dos fundos das defesas da Kodak.

As autoridades de Tóquio tinham como prever que alguém faria um ataque com um gás mortal no sistema de metrô da cidade? Hoje, no balanço dos resultados de vários ataques terroristas ao redor do mundo, podemos imaginar um ato sem sentido como esse. Mas, em 1995, o ano em que a seita Aum Shinrikyo executou o ataque, a ideia de que alguém pudesse intoxicar pessoas indefesas daquele modo estava além de qualquer compreensão. Assim, não havia nenhum plano para lidar com uma emergência como essa.

Como podemos nos planejar para ameaças que não conseguimos prever? Isso é mesmo possível?

A abordagem em cinco etapas oferecida neste capítulo não o ajudará a se preparar para as ameaças que estão fora da sua perspectiva. Como

ela poderia? Mas isso não é desculpa para o derrotismo ou a passividade. Você pode estar pelo menos preparado para agir, seja qual for a crise.

Você pode deixar a si mesmo e à sua empresa prontos, estabelecendo uma equipe de gestão de crises formada por indivíduos altamente flexíveis, decisivos e com autoridade organizacional. Essa equipe deve ter linhas de comunicação claras com a polícia, os bombeiros, as equipes médicas de emergência e os *stakeholders* dentro e fora da empresa. Em uma corporação de grande porte, a equipe deve conter o diretor de operações, o conselho corporativo, os diretores de relações com investidores, comunicações ou relações públicas e recursos humanos. O presidente e os diretores financeiros devem ser membros *ex-officio* da equipe. Essa equipe deve ser pequena o suficiente para tomar decisões rápidas e se comunicar sem impedimentos. Ao mesmo tempo, ela deve ser grande o suficiente para explorar todas as fontes de conhecimento necessárias para responder a uma situação de crise. Essa equipe precisa de mais um recurso: o poder para agir. Uma equipe de crises é inútil se não tiver poder de ação.

Treinamentos com simulações

Indicar as pessoas para uma equipe de crise antes de qualquer problema real aparecer é um ótimo passo inicial para estar pronto para agir em qualquer situação de crise. Mas as pessoas devem aprender a trabalhar juntas e a responder com rapidez. E esse aprendizado só vem com a prática. É por isso que muitos especialistas em crises recomendam que as equipes de gestão de crises façam simulações para aprimorar as suas habilidades. Os militares, a polícia, os bombeiros, os pilotos de aviões e as equipes médicas de emergência, todos eles usam simulações para aperfeiçoar as suas habilidades e se prepararem para situações incomuns. As equipes de gestão de crises podem e devem fazer o mesmo.

Aqui estão apenas alguns exemplos de simulações que uma equipe de crises pode usar como prática:

- Foram encontradas toxinas nos escritórios da empresa. O pessoal deve ser rapidamente evacuado por um período indeterminado. É preciso alertar as autoridades certas.
- A empresa acaba de receber um e-mail: “Estamos com o gerente da sua divisão do Extremo Oriente e a sua família. Deem-nos \$ 5 milhões de dólares ou o sangue deles correrá pelas nossas mãos.”

- A comissária do sindicato foi demitida por atrasos constantes e a unidade local do sindicato está ameaçando uma paralisação se ela não for imediatamente recontratada.

O que você faria?

Imagine-se trabalhando no seu escritório. Você acaba de voltar de um almoço de negócios com um cliente. Foi um dia normal e sem nada de incomum.

De repente, você ouve as pessoas gritando. Alguém berra: “Ele está armado!” As pessoas, em pânico, passando correndo em frente à sua porta aberta. Você vai até a porta e, cuidadosamente, olha de um lado para o outro do corredor. David Johnson está espiando do alto do seu cubículo. A maioria dos outros funcionários está se debatendo e se empurrando para passar pela porta e chegar à escada dos fundos. “Acho que ele subiu para o próximo andar”, David grita para você enquanto também corre para a escadaria.

Você começa a sentir o mesmo pânico que contagiou todos os outros. A adrenalina corre pelo seu corpo. “Quem será?”, você se pergunta. “Ele vai voltar por aqui? Alguém se feriu?”

Quais seriam as suas emoções em um momento como esse? Sendo a única pessoa que sobrou no andar, o quê você faria? Cenários imaginários como este podem ajudá-lo a se preparar para as situações reais.

- Um funcionário demitido volta à empresa para enfrentar o seu supervisor. Ele está fortemente armado e ameaça atirar no supervisor e em dois outros funcionários mantidos como reféns.

O que a sua empresa faria? Ao trabalhar nessas simulações, a equipe de crises aprenderá uma série de coisas: como tomar decisões sob pressão temporal, a quem recorrer para diferentes tipos

de assistência e informação, o que é legal e o que não é, e por aí vai. Essas simulações podem ser entusiasmantes e, ao mesmo tempo, altamente produtivas. Elas podem preparar a sua equipe para agir com rapidez e pulso firme, não importa qual seja a crise.

Como uma empresa se planeja e se prepara para as crises

Poucos setores estão tão expostos a crises e catástrofes quanto o da aviação. Considerando os bilhões de milhas de passageiro anualmente percorridos pelas principais companhias aéreas do mundo, é de surpreender que os incidentes sejam tão poucos. Alguns eventos, como greves, não são fatais. Outros têm o potencial de causar um grande número de perdas de vidas. Um avião cai logo após a decolagem. Outro desaparece em algum lugar no meio do Atlântico. Sequestradores armados desviam outro voo, mantendo os passageiros e a tripulação como reféns. No pior de todos os cenários imagináveis, terroristas tomaram o comando de três aviões e os jogaram contra edifícios comerciais em Nova York e em Washington, D.C., ocasionando perdas humanas e materiais.

As principais companhias aéreas aprenderam do modo mais difícil que as crises podem aparecer a qualquer momento, em qualquer lugar e totalmente sem pré-aviso. Como consequência, elas se colocaram entre as líderes no planejamento e na prontidão contra crises. A United Airlines é um ótimo exemplo disso.

O Centro de Controle de Operações da United se encontra em Elk Grove Village, Illinois, não muito longe do Aeroporto O'Hare, em Chicago. Esse centro nevrálgico monitora as condições climáticas, as decolagens e aterrissagens, as informações dos passageiros, os atrasos nos voos e a disponibilidade de aeronaves e tripulações dentro do sistema mundial da United. Ele gerencia o fornecimento e a demanda de voos e trabalha para minimizar os atrasos e cancelamentos devido a problemas mecânicos e meteorológicos. Esses controles são uma parte necessária da operação de uma companhia aérea moderna de grande porte. No entanto, é preciso mais coisas para lidar com as crises às quais a United e todas as outras linhas aéreas comerciais estão expostas todos os dias.

O Centro de Operações Especiais — ponto de reunião da gestão de crises da United — está localizado no mesmo complexo. É nesse local que a equipe de crises da United se encontra e age quando surge uma crise. Como descreve o escritor e consultor para crises Steven Fink, entre os membros permanentes da equipe estão gerentes de relações públicas, de operações de voo, de segurança em voo, de segurança corporativa, de pessoal de bordo, de marketing e atendimento ao cliente, de serviços

médicos e do FBI. O CEO da United e o presidente do conselho são membros *ad hoc*. Outras pessoas são alistadas conforme as necessidades.² O centro conta com o suporte de tecnologias de comunicações e de informação de última geração. Uma pasta com quase três centímetros de espessura, que detalha com precisão o que o pessoal de campo da United deve fazer para lidar com a crise, está sempre disponível e é constantemente atualizada. Quando surge uma crise, a United está pronta.

Em que medida a sua empresa está preparada para enfrentar uma crise, seja ela previsível ou não? Há um plano de contingência pronto? Há uma equipe de crise de prontidão? Se você respondeu “não” a qualquer uma dessas perguntas, está na hora de começar a agir. E quanto antes melhor.

Resumindo

- O primeiro passo do planejamento de contingência é organizar uma equipe de planejamento que reúna as habilidades, a experiência e a visão de muitas pessoas.
- A equipe de planejamento deve avaliar o escopo de potenciais problemas, ou seja, o que pode dar errado.
- Desenvolva um plano de contingência que neutralize ou contenha qualquer aspecto significativo de uma crise em potencial. As comunicações devem fazer parte do plano.
- Nunca considere certo que seus planos de contingência funcionarão na prática. Sempre os teste em condições reais ou simuladas.
- Mantenha todos os planos de contingência atualizados.
- Se não souber por onde começar no planejamento de contingência, comece com contingências simples, como enchentes ou incêndios.
- O planejamento de contingência não funciona para crises que não podem ser previstas. A melhor solução nesses casos é ter uma equipe de gestão de crises formada por pessoas flexíveis, decisivas e que tenham autoridade para agir.

APÊNDICE A

Ferramentas úteis de implementação

Este apêndice inclui algumas ferramentas que podem ajudá-lo antes, durante e depois de uma crise. Todos os formulários foram adaptados do Harvard ManageMentor®, um produto online da Harvard Business School Publishing.

1. **Lista de contatos de emergência (figura A-1).** Este formulário pode ser usado como plano de contingência em alguns cenários.
2. **30 sinais de alerta para potenciais problemas (figura A-2).** Use esta lista para identificar potenciais problemas.
3. **Planilha para reunir o que foi aprendido com a crise (figura A-3).** Use este formulário para reunir algumas das coisas que você, a sua equipe, a sua divisão ou a sua empresa aprenderam ao passar por uma crise.

FIGURA A-1

Lista de contatos de emergência

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Nome:**Endereço residencial:**

| Telefone comercial | Telefone residencial | Celular | E-mail | Número de FAX |
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|
|--------------------|----------------------|---------|--------|---------------|

Observações adicionais

Fonte: Harvard ManageMentor® sobre Gestão de crises.

FIGURA A-2

30 sinais de alerta para potenciais problemas

| Pergunta | Sim | Não |
|---|-----|-----|
| 1. A sua empresa é uma <i>start-up</i> ? | | |
| 2. O seu grupo está lançando um novo produto ou um novo serviço? | | |
| 3. Você está instituindo um novo processo? | | |
| 4. A sua empresa é de uma área de rápido avanço tecnológico? | | |
| 5. A sua empresa passou recentemente por uma mudança de gestão? | | |
| 6. O seu departamento ou empresa acaba de passar (ou está prestes a passar) por uma reorganização significativa? | | |
| 7. Os lucros do seu departamento ou da sua empresa estão caindo? | | |
| 8. Os negócios da sua empresa são altamente regulamentados? | | |
| 9. A sua empresa depende de um único produto ou serviço? | | |
| 10. A sua empresa depende de poucos fornecedores principais? | | |
| 11. A sua empresa depende de poucos (ou de um único) clientes principais? | | |
| 12. Os seus sistemas de tecnologia da informação são fracos? | | |
| 13. A sua empresa diversificou recentemente para um novo mercado ou localidade? | | |
| 14. A atitude geral da sua divisão ou do seu grupo é arrogante e agressiva e costuma correr muitos riscos? | | |
| 15. As atividades da sua empresa têm o potencial para causar danos ao meio ambiente? | | |
| 16. Faltam sucessores ou planos de transição para os principais funcionários na sua empresa? | | |
| 17. O seu departamento ou a sua empresa passou recentemente por um crescimento rápido? | | |
| 18. O seu produto ou a sua empresa estão sofrendo uma diminuição na participação de mercado? | | |
| 19. A sua empresa está em litígio ou tem alguma disputa com auditores externos? | | |
| 20. A sua empresa depende de demonstrativos financeiros obscuros e/ou de contabilidade pro forma? | | |
| 21. A sua empresa depende de relações ou posses familiares? | | |
| 22. A sua empresa está suscetível a desastres naturais? | | |
| 23. A avaliação de crédito da sua empresa é baixa? | | |
| 24. A sua divisão ou a sua empresa tem uma alta rotatividade de funcionários ou está tendo dificuldade para reter talentos? | | |
| 25. A sua empresa está vulnerável a fraudes? | | |
| 26. Você ou a sua empresa têm uma alta visibilidade pública? | | |
| 27. A força de trabalho da sua empresa tem uma relação negativa com a direção? | | |
| 28. A sua empresa está operando em um país política ou economicamente instável? | | |
| 29. A sua empresa tem reservas de caixa inadequadas? | | |
| 30. O seu departamento ou a sua empresa usam materiais perigosos ou fabricam produtos perigosos? | | |
| Total | | |

Se tiver marcado "sim" para:

| | | | |
|------------|-----------------------------------|------------|---|
| 15 ou mais | Corra para os abrigos antiaéreos! | 6–9 | Você pode ter problemas em breve. |
| 10–14 | A sua empresa está com problemas. | 5 ou menos | Muito bem! Tem certeza de que você está no mercado? |

Fonte: Adaptado de "50 Warning Signs That Your Company May Be in Trouble" de Norman Augustine. Copyright 2002 Norman Augustine. Utilizado com a permissão do autor.

Planilha para reunir o que foi aprendido com a crise

Resumo

De que maneiras efetivamente lidamos com a crise? Como podemos ter certeza de termos incorporado estas medidas positivas em nossos planos de gestão de crises?

De que maneiras manejamos mal a crise? Quais foram os efeitos negativos das nossas ações? Como podemos melhorar a nossa gestão de crises no futuro?

Fonte: Harvard ManageMentor® sobre Gestão de crises.

Notas

Capítulo 3

1. As cinco etapas listadas aqui foram adaptadas com permissão da Harvard ManageMentor® sobre Gestão de crises (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002).
2. Steven Fink, Crisis Management, Backinprint.com Edition (Cincinnati: Authors Guild, 2002), 64.

Harvard Business Essentials

The New Manager's Guide and Mentor

A série Harvard Business Essentials foi criada para oferecer conselhos abrangentes, orientação pessoal, informações gerais e instruções sobre os temas mais relevantes do mundo dos negócios. A partir do rico conteúdo da Harvard Business School Publishing e de outras fontes, estes guias concisos são cuidadosamente produzidos para fornecer um recurso altamente prático para leitores em todos os níveis de experiência, e se mostrarão especialmente valiosos para novos gerentes. Para assegurar a qualidade e a precisão, cada volume é cuidadosamente revisado por um consultor de conteúdo especializado de uma faculdade de negócios bem-conceituada. Independente de você ser um novo gerente buscando expandir as suas habilidades ou um profissional experiente procurando ampliar a sua base de conhecimentos, esses livros voltados para soluções põem respostas confiáveis na ponta dos seus dedos.

Livros da série:

Business Communication
Coaching and Mentoring
Creating Teams with an Edge
Crisis Management
Decision Making
Entrepreneur's Toolkit
Finance for Managers
Hiring and Keeping the Best People
Manager's Toolkit
Managing Change and Transition
Managing Creativity and Innovation
Managing Employee Performance
Managing Projects Large and Small
Marketer's Toolkit
Negotiation
Power, Influence, and Persuasion
Strategy
Time Management