

MANUAL DE GESTÃO DE CRISE



Conselho
Regional de
PSICOLOGIA SP



*“Os problemas nunca vão desaparecer, mesmo na mais bela existência.
Problemas existem para serem resolvidos, e não para perturbar-nos.”*

Augusto Cury

MANUAL DE GESTÃO DE CRISE

Comissão Técnica Regional de
Comunicação e Relações Públicas

Novembro/ 2019



Publicação do Conselho Regional de Psicologia de São Paulo, CRP SP, 6ª Região

Coordenação:

Dr. Júlio Cesar Barbosa e
Dr. Thiago de Andrade Neves

Colaboradores:

Beatriz Pessoa; Bianca Cavani;
Brenda Araújo; Larissa Rodrigues;
Vinicius Kalil; Thamara Santos.

Edição Gráfica:

Brenda Araújo e
Larissa Rodrigues

SUMÁRIO

PREFÁCIO	7
Introdução	9
Manifesto.....	11
Crise	13
Gerenciamento de Crise	15
Pré-Crise	17
Durante a Crise	23
Pós-Crise	31

Uma referência, uma orientação, um apoio. Este manual de gestão de crise foi elaborado para você, associado, que atua com integridade e compromisso junto ao Conselho Regional de Psicologia de São Paulo – CRP SP (“Conselho”). As direções aqui indicadas serão fundamentais para o bom gerenciamento de crises. Será útil e mais do que necessário seguir as orientações propostas.

Sabemos que é de suma importância que as entidades tenham conhecimento sobre este tema e sejam adeptas dos manuais, afinal, situações imprevisíveis podem vir à tona quando menos esperamos. No cenário de crises mal geridas, a imagem e a reputação da entidade correm riscos, visto que pode atingir diretamente os públicos interno e externo, impactando no futuro da entidade.

Por este motivo e, buscando assertividade nas tomadas de decisões, este manual irá auxiliar no processo de prevenção para lidar com situações de risco, antes mesmo destas acontecerem. Dessa forma, estaremos preparados para gerenciá-las, evitando assim, grandes prejuízos na imagem do Conselho.

Diógenes Antônio Pepe – Gerente CRP SP

A reputação não é construída da noite para o dia. Assim como o ser humano passa a vida procurando sua identidade e seu lugar no mundo, construir uma reputação leva tempo.

Muitas vezes, desvios podem desestabilizar um sistema e, processos podem se desfazer em questão de segundos. Eventos ou interações não calculadas podem gerar prejuízos materiais e não-materiais ferindo a imagem e a reputação, com impactos que podem ser irreversíveis.

Entre os pilares que alicerçam o Conselho, estão: inteligência, aprendizagem e desenvolvimento e esses são guias para que situações e casos inesperados sejam tratados com naturalidade, evocando o consciente.

Planejamento e Reação – Engrenagens da Existência

“Os problemas nunca vão desaparecer, mesmo na mais bela existência. Problemas existem para serem resolvidos, e não para perturbar-nos.”

Assim como Augusto Cury, nós do Conselho acreditamos que a comunicação é uma grande engrenagem, em que tudo só funciona com a participação e ajuda mútua de todos, ou seja, gera um sentimento positivo e qualificado de pertencimento.

O bom planejamento previne e nos ensina a como agir nas eventualidades, além de ganhar tempo para qualquer tipo de reação.

Dessa forma, propomos sempre trabalhar apontando para o futuro, que se fortalece por meio de seus valores, de transparência, ética e compromisso social, pilares estes essenciais para preservar a identidade, imagem e reputação do Conselho.

São Paulo, 30 de outubro de 2019

Beatriz Pessoa; Bianca Cavani
Brenda Araújo; Larissa Rodrigues
Thamara Santos; Vinicius Kalil

Crise

Podemos definir a crise como um momento de desequilíbrio. Tendo em vista que uma entidade é gerida por seres humanos e é diretamente um reflexo deles e/ou de suas ações, ambos coexistem na eterna procura do equilíbrio em um sistema que é levado naturalmente ao desgaste e ao desequilíbrio.

Dotados de características similares, homem e entidade possuem singularidades dependendo da situação na qual se encontram em determinado momento no espaço, econômico, político, social etc. Analisando de forma fria, uma crise envolve a perda de algo, como a perda de prestígio, a perda de clientes, a perda de dinheiro, a perda de direitos.

Nesses momentos de crises evolução é certa. Porém, podem ser vivenciadas de forma mais tranquila e menos traumática se gerida com cautela e sabedoria.

Gerenciamento de Crise

É o processo que nos ajuda a definir um trajeto a ser percorrido nos momentos de crise. Ter um percurso traçado é essencial para o retorno da harmonia e do equilíbrio. É o entendimento central que leva a evolução das entidades.

O trabalho em conjunto, a identificação prévia de elementos que indiquem sua ascensão e o desenvolvimento de uma forma de lidar com este inconveniente são a base do processo. A criação desses métodos de prevenção e a sua aplicação são primordiais para que a ideia continue a existir.



PRÉ-CRISE

“O homem que perseverar a despeito das provações e ter esperança de chegar à meta, precisa ter confiança”.

S. Freud

Fortalecimento da Imagem e Reputação

A imagem da entidade é um como uma foto tirada há poucos minutos, que se resume às percepções momentâneas de um evento específico. Já a reputação, pode ser vista como um álbum de fotos, já que consideramos o trabalho intensivo da imagem, da percepção e do significado desenvolvidos no inconsciente de cada indivíduo que tem experiências com a marca.

A comunicação é natural do ser humano. As relações interpessoais são essenciais, principalmente com o advento da internet e a horizontalização da comunicação.

A proximidade que os novos meios de comunicação trazem é o segredo para se trabalhar a imagem do Conselho, pois quanto mais transparente, melhor será a imagem e, por consequência, a sua reputação.



Contexto

Na história tivemos pessoas com boas intenções sendo julgadas e vistas de maneira negativa simplesmente por não conseguirem trabalhar a forma como os outros as enxergam. Lacan diz:

“Quanto menos se conhece alguém, mais corremos o risco de construir a sua imagem de maneira distorcida, aumentando-a ou diminuindo-a. Através desse mecanismo, muitos carrascos viraram heróis ao longo da história, e muitos heróis se transformaram em carrascos na mente das futuras gerações.”

O trecho acima retrata a forma como indivíduos trabalham sua imagem com os outros. Quando faltam elementos que definem alguém, criamos ideias baseadas em achismos e num estereótipo e isso também acontece com entidades.

Trabalhar a imagem é necessário e decisivo para um amanhã bem-sucedido. Acompanhar as mudanças da sociedade e a forma como a convergência ocorre é fundamental para que as chamas da existência e da importância se mantenham vivas.

Áreas Vulneráveis

Reconhecer nossas fragilidades nos permite observar com clareza os caminhos que desejamos trilhar e nos ajuda a lidar com potenciais conflitos.

Toda organização deve acompanhar seus pontos de vulnerabilidade. É aconselhável que identificar os aspectos que possam desencadear crises e as informações obtidas podem ser expostas por meio de uma matriz de risco.

Para Conselho, as áreas vulneráveis podem estar relacionadas a política, saúde e até mesmo opinião pública. Projetar possíveis cenários de crise e planejar ações de contingência permite que os envolvidos saibam como agir diante de situações de risco, preservando a imagem e reputação da entidade.





DURANTE A CRISE

*“Só a experiência própria é capaz de tornar
sábio o ser humano”.*

S. Freud

Uma Realização do Presente

Comitê de Crise

Em uma emergência é necessário saber a quem recorrer. O Comitê de Crise é formado pelas pessoas responsáveis por cada área da entidade, que serão acionadas quando uma possibilidade de crise bater à porta.

Juntos, os representantes irão identificar, analisar e monitorar os riscos para evitar que alcancem maiores proporções e determinando ainda qual a melhor forma de agir.

Formação do Comitê de Crise

Os integrantes que irão fazer parte do Comitê devem estar preparados para saber como gerenciar eventualidades e repassar as orientações para suas equipes. Os principais indicados são:



Representantes de demais áreas como operacional, comunicação, segurança e outros, devem estar em prontidão, caso sejam acionados.

Porta-Voz

O porta-voz é a pessoa que fala em nome de algo ou alguém. Na maioria das vezes, nas organizações o porta-voz é o representante que expressa maior autoridade ou poder de influência, como presidentes ou diretores.

A pessoa escolhida como porta-voz do Conselho deve ter facilidade e desenvoltura para falar com todos os tipos de públicos, ligados direto ou indiretamente à entidade.

É indispensável que haja um suplente desse porta-voz.

Não é fácil falar com a imprensa em momento de crise, mas, é uma ação crucial para dar a volta por cima e esclarecer os fatos. Para isso, há o *media training*, processo de treinamento para porta-vozes, com o objetivo de aperfeiçoar a capacidade de relacionamento e apresentação diante dos públicos e imprensa.



Entre as estratégias utilizadas para preparação dos integrantes do comitê, há elaboração de possíveis perguntas desafiadoras e inconvenientes que podem ser feitas pelos jornalistas, simulações e avaliação da oratória. Postura correta e modo de se vestir também fazem parte das etapas do treinamento.

Público Interno

Em momentos de crise é normal se preocupar prioritariamente com os públicos externos, mas não podemos nos esquecer que o público interno também deve fazer parte do planejamento de gestão de crise. Além de serem impactados, os funcionários podem se tornar grandes aliados e, no caso do Conselho, incluímos os associados.



Realizar reuniões com esse público é uma ação estratégica e eficaz. Lembre-se de mantê-los informados sobre todos os fatos e de orientar a cada um sobre como devem agir, caso sejam questionados pela imprensa ou qualquer outro público.

Ocultar informações pode ser um tiro do pé. O público interno precisa confiar no posicionamento do Conselho, e sentir-se seguro para que possa defendê-lo. Engajamento neste cenário é fundamental. O ideal é se manter próximo aos associados, com uma comunicação transparente, indicando possíveis soluções e solicitando confidencialidade.

Relacionamento com a Imprensa

Em momentos de crise, sempre que for necessário divulgar qualquer tipo de informação, é importante pensar como a imprensa reagirá e se posicionará diante do pronunciamento do CRP SP, desta forma estaremos um passo à frente. Tal postura evita que as notícias se espalhem sem o posicionamento correto do Conselho.

Lidar com pautas negativas na mídia não é uma tarefa fácil, mas tenha sempre em mente que se omitir é muito pior. O melhor a se fazer é apurar os fatos divulgados, se posicionar e estar à disposição para mais informações. Além disso, é necessário ser ágil e realizar o monitoramento constante dos veículos de comunicação.

Ressaltamos ainda a importância de se atentar às características de cada veículo e, principalmente, saber como se relacionar com cada um deles:

- TV e rádio, são classificados como grande imprensa, uma vez que, possuem um grande alcance de público. Manter um relacionamento com esses veículos facilitará a divulgação do posicionamento do CRP SP diante das crises;
- Os jornais possuem uma veiculação menor em algumas regiões, mas por se tratar de um dos mais antigos veículos de comunicação, também merece atenção e monitoramento;
- A internet além de ser utilizada como instrumento de divulgação, também é uma ferramenta de busca de informações e pode ser utilizada tanto para o positivo quanto para o negativo, visto que as informações se espalham de maneira rápida e sem controle.



Estratégias de Mídia

Uma das atribuições do Comitê de Gestão de Crise é elaborar mensagens e posicionamentos chaves, que se fundamentam na forma com que estão lidando com a situação, os fatos ocorridos e sempre destacar que a entidade está trabalhando com as autoridades envolvidas.

Tempo é o segredo de como enfrentar uma crise, por isso, é essencial que a equipe de comunicação tenha materiais de imprensa pré-definidos e atualizados. A seguir, alguns exemplos de sentenças que podem compor esses materiais:



“Estamos à disposição para os esclarecimentos necessários”.

“Nosso objetivo é deixar tudo esclarecido, somos uma entidade transparente”.

“Manteremos todos informados. O porta-voz se pronunciará, por meio da imprensa, atualizando sobre o ocorrido”.



PÓS-CRISE

*“Eu não sou o que me acontece, eu sou o que escolho
me tornar”.*

Carl Jung

Uma Visão para o Futuro

Como Transformar a Crise em Oportunidade

No início de todo o processo, o planejamento é indispensável para que a organização possa agir de forma preventiva. Mas, quando a entidade passa por uma situação de crise e ela se finda, é justamente nesse momento que a entidade deve se preocupar com os possíveis danos causados e como essa fase será superada.

O próximo passo após o momento de crise é realizar uma avaliação com muito critério dos acertos, dos possíveis erros e do que poderá ser feito de forma mais eficiente, caso a entidade passe por outro momento de risco.



Quando a entidade volta a respirar com mais tranquilidade, é realizada uma pesquisa com seus públicos para que possa analisar o quanto a reputação e imagem da organização foram afetadas. Somente com essa avaliação é possível

evidenciar se o empenho e os gastos trouxeram resultados, além de promover o bom desenvolvimento da organização.

Com os resultados obtidos, a entidade pode direcionar todos os seus esforços para reparar e fortalecer qualquer impacto que tenha afetado a sua imagem, e tudo isso envolve um planejamento eficaz, com metas claras e atitudes focadas.

O grande detalhe está em saber que, sem uma gestão pós- crise, a organização está sujeita a passar por uma nova crise e todos os esforços podem ser perdidos. A grande lição é: enxergue a crise como oportunidade e não queira varrer para debaixo do tapete.

Pensar de Maneira Efetiva

Se pararmos para olhar para trás e estudar um pouco da história das crises mundiais, é possível ver que a maioria delas é periódica e com duração de dois anos, em média. Ou seja, se o mercado está ruim agora, não significa que ele vá se manter dessa forma para sempre.

Quando a crise começar a passar e o seu setor voltar a se recuperar, a entidade será vista como sólida e reconhecida, que aprendeu a “sobreviver” mesmo em períodos de baixa.

A Crise Gera Novas Demandas

Um fato comum de toda a crise é que as formas de consumo não param — elas apenas se reinventam. Isso é traduzido por produtos mais em conta, novos formatos de pagamento, marcas que surgem para determinadas parcelas da população e assim por diante.

Saber identificar esses setores e investir neles pode ser uma ótima oportunidade para quem deseja empreender em tempos de crise e fazer com haja lucro mesmo em um período não tão bom para a maioria dos negócios.

Comissão Técnica Regional de Comunicação e Relações Públicas

Diretor Responsável

Dr. Júlio César Barbosa

Membros

Beatriz Pessoa

Bianca Cavani

Brenda Araújo

Larissa Rodrigues

Vinicius Kalil

Thamara Santos

