



imagem  
corporativa

---

# A TRAGÉDIA DO RS E O QUE APRENDER COM AS CRISES

---

Visite [iccom.com.br](http://iccom.com.br) ou ✉ [novosnegocios@iccom.com.br](mailto:novosnegocios@iccom.com.br)

# ÍNDICE



- 1 Mudanças climáticas exigem novas posturas
- 2 Melhores atitudes em momentos críticos e matriz de riscos
- 3 Monitoramento proativo
- 4 Grandes crises internacionais
- 5 Como agir em uma crise?
- 6 Crises virão. Prepare-se!

# Mudanças climáticas exigem novas posturas

*Por: Ciro Dias Reis, CEO da Imagem Corporativa.*

Mais de uma centena de mortos, mais de uma centena de desaparecidos. Dezenas de milhares de pessoas desalojadas de casas invadidas pelas águas, cidades inundadas. Colheitas perdidas, infraestrutura fortemente danificada. Serviços públicos impactados, empresas paralisadas.

O retrato da tragédia no Rio Grande do Sul é impressionante. Ao mesmo tempo, é revigorante assistir a uma mobilização nacional sem precedentes destinada a ajudar o estado a enfrentar essa imensa crise.

Mas longe de representar um fenômeno isolado, essa tragédia se insere em um contexto mais amplo onde as mudanças climáticas são as principais protagonistas.

Importantes organismos internacionais mostram que a questão climática está longe de se restringir ao discurso de ambientalistas.



“

Até **2050**, as alterações climáticas deverão causar mais **14,5 milhões** de mortes e **US\$ 12,5 trilhões** de dólares em perdas econômicas em todo o mundo”.



*Fonte: Relatório do Fórum Econômico Mundial*



Eventos climáticos extremos, como tempestades, ondas de calor e inundações, foram responsáveis por **85 mil a 145 mil** mortes humanas em toda a Europa, nos últimos 40 anos (...) As perdas econômicas resultantes de fenômenos meteorológicos e climáticos extremos na Europa atingiram cerca de **500 bilhões** de euros no mesmo período”.



**European  
Environment  
Agency**

*Fonte: European Environment Agency, agência da União Europeia para o meio ambiente e clima.*

“

Em todo o mundo, as comunidades estão tendo que se adaptar aos impactos cada vez mais graves das alterações climáticas”.



*Fonte: Banco Mundial*

Ao mesmo tempo em que todos buscamos ajudar o **Rio Grande do Sul**, vale a pena avaliar os **mecanismos de prevenção e enfrentamento de desastres** hoje disponíveis e como aperfeiçoá-los para enfrentar crises que as mudanças climáticas farão multiplicar nos próximos anos e décadas.

No **Brasil**, estamos longe das melhores práticas nesse campo. E não é por falta de debate, mas sim por um **vácuo entre o discurso e a prática**.



O país criou, em **2012**, o **Plano Nacional de Gestão de Riscos e Resposta a Desastres Naturais**, onde foi desenhado um quadro conceitualmente bem acabado, baseado em quatro pilares:

- 1 Prevenção:** obras estruturantes;
- 2 Mapeamento:** áreas de risco;
- 3 Resposta:** socorro, assistência e reconstrução;
- 4 Monitoramento e Alerta:** estruturação da rede nacional.

Mas devemos ir além e nos perguntar:

Até onde já conseguimos  
de fato avançar com  
**estratégias e ações**  
práticas, passados todos  
esses anos?



A resposta parece clara e pressupõe a urgência de uma **nova abordagem**, essa sim robusta e efetiva.

Nos conteúdos a seguir tentamos mostrar que crises, sejam elas ligadas ou não às mudanças climáticas, estão sempre à espreita e possuem um enorme **potencial destrutivo**. Causam impactos sociais, econômicos e políticos.

Por isso mesmo, as empresas, os governos e quaisquer outros tipos de organização devem exercitar um **olhar preventivo**, onde o mapeamento de riscos potenciais e a formulação de respostas e ações concretas sejam incorporadas ao dia a dia. **Boa leitura!**

Melhores atitudes  
em **momentos**  
**críticos**

O velho ditado ensina que **“é melhor prevenir do que remediar”**. A recomendação pode ser válida, mas segui-la não impede que crises aconteçam. De qualquer forma, **programas consistentes de prevenção e gestão de situações emergenciais** são a melhor opção para garantir rápida capacidade de resposta e ações reparadoras mais assertivas quando situações indesejáveis ocorrem.

Melhor ainda quando esses programas incluem um **Comitê de Gestão de Crises** composto por lideranças capazes de organizar esforços e tomar decisões rapidamente quando da ocorrência de um fato negativo.

Essa abordagem permite consolidar uma efetiva política interna de enfrentamento de cenários críticos, além da proteção da marca e a continuidade da operação.

O primeiro passo nesse contexto é levantar **quais são os públicos de interesse** mais relevantes. Uma vez identificados deve-se avaliar como eles seriam impactados por eventos de diferentes origens, como, por exemplo: uma quebra na produção capaz de impedir a entrega de encomendas junto a clientes; incêndio, inundação ou contaminação no perímetro da empresa; acidentes de trabalho com vítimas.

Especificar e classificar o nível de gravidade da crise e o grau de impacto potencial que ela pode trazer é uma boa forma de se construir uma estratégia consistente e estabelecer timings para um adequado posicionamento sobre a questão. E, conseqüentemente, garantir maior **transparência** e **gerar credibilidade**.

## **Algumas das perguntas que devem ser feitas pelas lideranças para melhor entender a realidade dos fatos e dialogar com os públicos de interesse são:**

- O problema foi causado pela empresa?
- O que esses públicos esperam da empresa neste momento sensível?
- Quais são os compromissos e bandeiras ESG que a marca promove? O fato em questão depõe contra essas metas?
- Existem riscos graves que coloquem em risco a saúde e integridade de algum dos públicos (funcionários; terceirizados que atuam dentro da empresa; parceiros de negócios)?
- Quais são os casos similares a essa ocorrência que está sendo enfrentada e que podem proporcionar aprendizados para melhorar os processos de segurança e governança, além de blindar a operação e a reputação da organização?

**Empatia e pensamento sistêmico são fundamentais** para traçar a melhor estratégia de gestão imediata de uma crise.

# Matriz de riscos

É pouco comum que uma companhia seja efetivamente surpreendida por uma crise. Especialmente as mais traumáticas e com vítimas. Isso só acontece se as empresas não tiverem um mínimo de preparo, plano de contingência ou se seus colaboradores forem incapazes de detectar riscos potenciais (ou sejam desestimulados a fazer isso).

De modo geral, a literatura e os especialistas de gestão de riscos concordam que **todas as crises dão sinais prévios de que irão acontecer**. É o que possibilita a adoção de mecanismos destinados a neutralizar ou pelo menos reduzir impactos de situações indesejáveis.

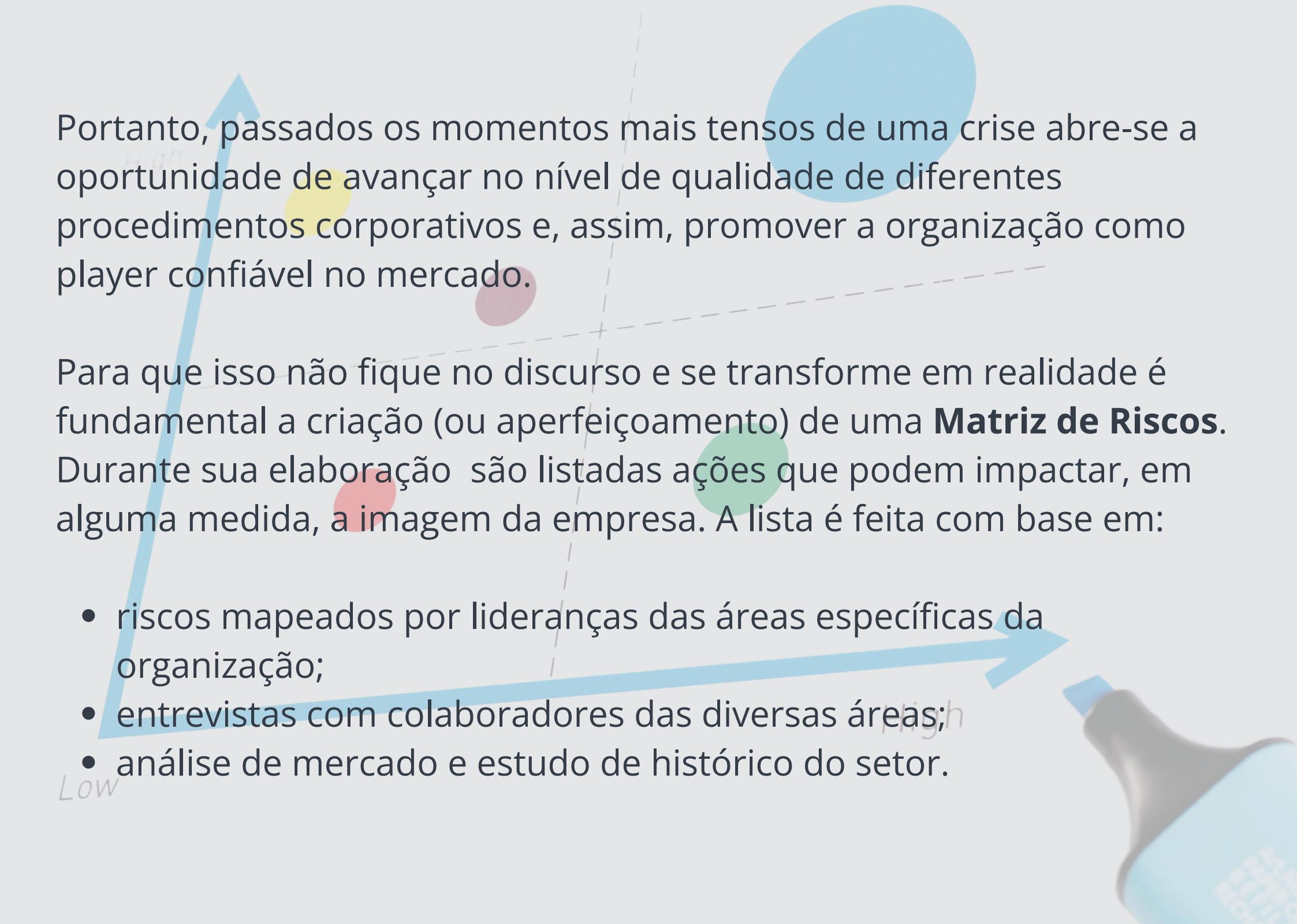
**Mapear riscos potenciais e desenhar ações e respostas** para cada um deles é a forma ideal de proteger uma marca. Mas crises podem acontecer mesmo quando as organizações fazem sua lição de casa. Por isso, não devem ser desperdiçadas como fonte de melhoria contínua.

Elas contribuem para:

- **expandir o diagnóstico acerca dos processos internos** (estamos preparados para uma nova ocorrência?)
- **fazer uma análise crítica das eventuais falhas identificadas** (o que podemos modificar e acrescentar daqui para a frente?)
- **aprofundar a cultura da prevenção** (como nosso Comitê de Crises pode ampliar a leitura prévia de cenários e a proteção da organização?)

Low

High



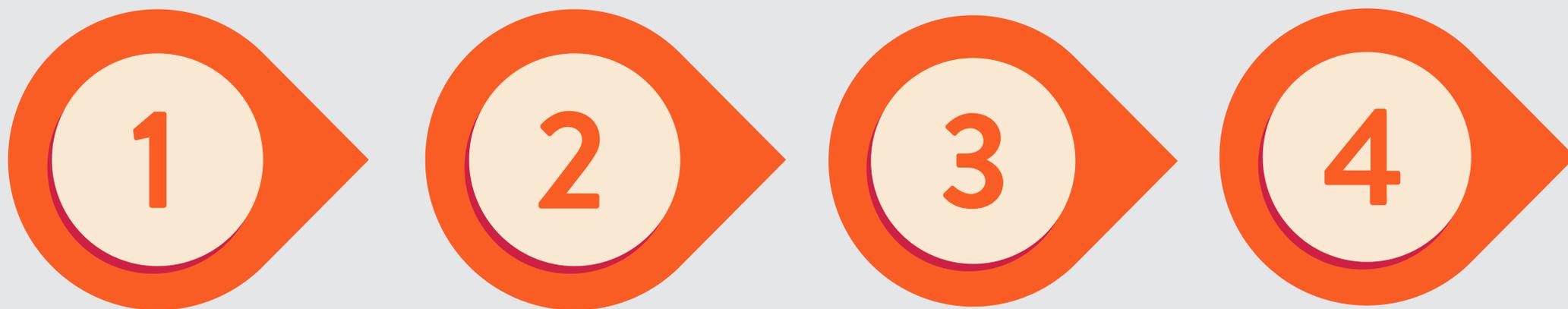
Portanto, passados os momentos mais tensos de uma crise abre-se a oportunidade de avançar no nível de qualidade de diferentes procedimentos corporativos e, assim, promover a organização como player confiável no mercado.

Para que isso não fique no discurso e se transforme em realidade é fundamental a criação (ou aperfeiçoamento) de uma **Matriz de Riscos**. Durante sua elaboração são listadas ações que podem impactar, em alguma medida, a imagem da empresa. A lista é feita com base em:

- riscos mapeados por lideranças das áreas específicas da organização;
- entrevistas com colaboradores das diversas áreas;
- análise de mercado e estudo de histórico do setor.

Outro pilar importante é criar o hábito de **monitorar diálogos e tendências** junto à imprensa, formadores de opinião em geral e o ambiente digital (principalmente as redes sociais), como detalharemos mais adiante.

De modo geral, as crises podem ser classificadas de **quatro maneiras**, de acordo com a forma e o tempo em que se manifestam:



## **1. Crises silenciosas**

São anunciadas por uma série de eventos que os gestores não foram capazes de identificar como parte de um padrão.

## **2. Crises de ebulição lenta**

Precedidas por algum aviso discreto antes que a situação tenha causado um dano real. Normalmente, podem ser contornadas antes de atingirem um nível de alta sensibilidade.

## **4. Súbita**

Efetivamente uma crise sem aviso prévio, que se instaura rapidamente e, normalmente, está relacionada a erros humanos ou forças da natureza.

## **3. Repentina**

Enquadra riscos já mapeados que, usualmente, pela natureza do negócio, não podem ser completamente prevenidos/contidos. É a crise em que frequentemente os danos ocorreram antes que uma reação possa ser esboçada, situação essa agravada quando há demora numa resposta efetiva destinada a limitar impacto.

É comum que uma **crise** considerada **súbita** tenha começado como uma **crise silenciosa**, cujo padrão não foi detectado a tempo.

## A Matriz de Riscos separa os diversos riscos e seus agravantes em níveis de impacto:

**Desprezível:** O risco não apresenta potencial de impacto negativo para a imagem da instituição.

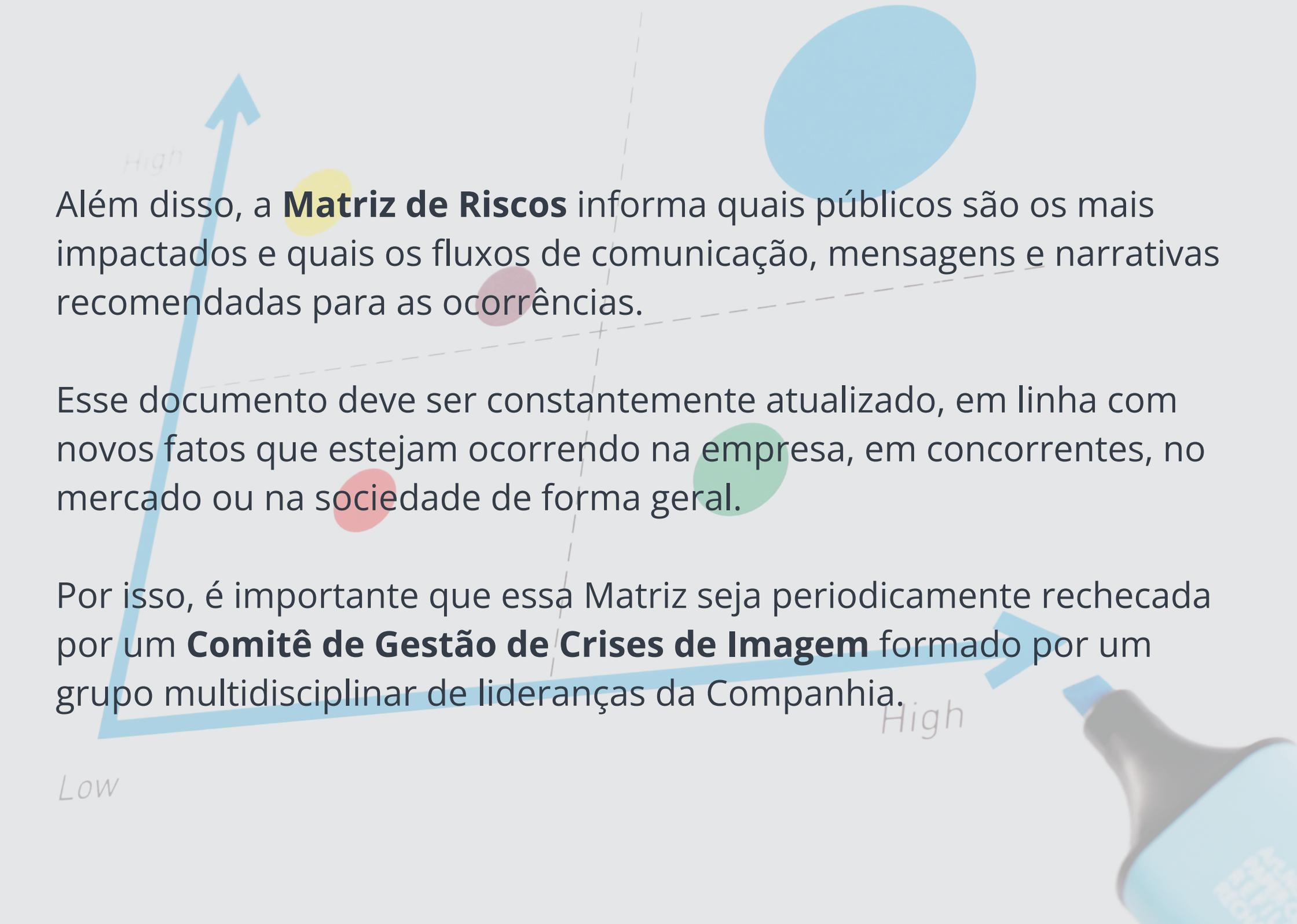
**Baixo:** O potencial de impacto negativo para a imagem da empresa é bastante controlado e local, reversível em curto ou médio prazo com custos pouco significativos.

**Moderado:** Há um impacto considerável que pode prejudicar a reputação da empresa e afetar a capacidade de atração de talentos. Esse cenário pode ser revertido em curto ou médio prazo, exigindo uma estratégia consistente para recobrar a confiança de públicos-alvo e custos relativamente significativos para tornar isso viável.

## A Matriz de Riscos separa os diversos riscos e seus agravantes em níveis de impacto:

**Alto:** Aqui registra-se um impacto considerável na imagem da organização, que não se desfaz no curto prazo. Nesse caso, não apenas a capacidade de atração e retenção de talentos é esvaziada como os negócios ficam em risco. É uma situação que pode ser revertida em médio ou longo prazo a partir de um efetivo reposicionamento de mercado, compromissos públicos com melhores práticas, claros avanços na governança. Tudo isso a custos significativos e inadiáveis.

**Catastrófico:** Impacto praticamente irreversível que pode até inviabilizar a continuidade da operação, dado o conjunto de variáveis negativas geradas pelo episódio.



Além disso, a **Matriz de Riscos** informa quais públicos são os mais impactados e quais os fluxos de comunicação, mensagens e narrativas recomendadas para as ocorrências.

Esse documento deve ser constantemente atualizado, em linha com novos fatos que estejam ocorrendo na empresa, em concorrentes, no mercado ou na sociedade de forma geral.

Por isso, é importante que essa Matriz seja periodicamente recheada por um **Comitê de Gestão de Crises de Imagem** formado por um grupo multidisciplinar de lideranças da Companhia.

# Monitoramento proativo

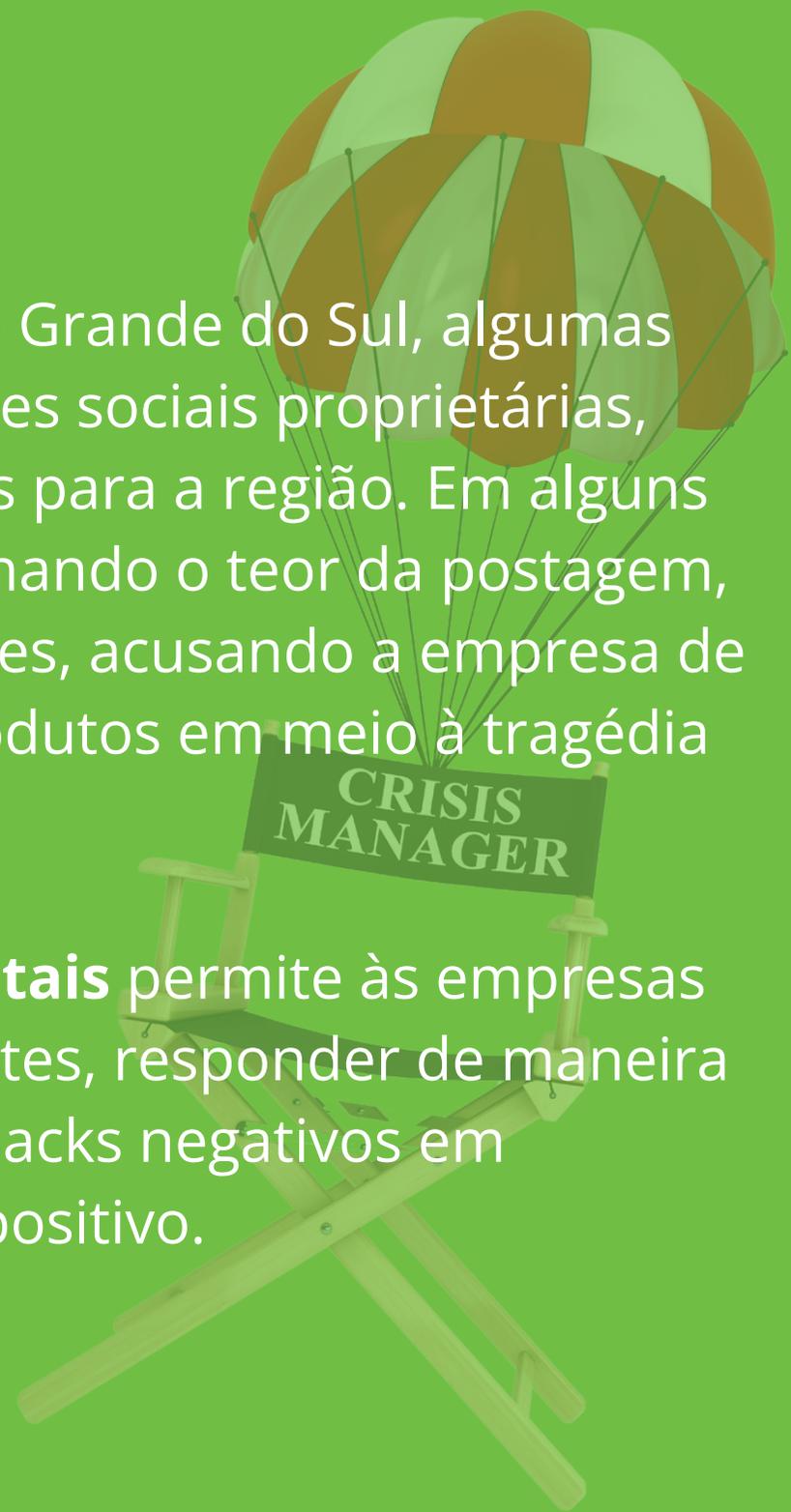


Como citamos anteriormente, o monitoramento das redes sociais e da imprensa desempenha um **papel fundamental na preservação da imagem e reputação** das empresas nos dias de hoje.

As redes sociais se tornaram uma plataforma poderosa para a expressão de opiniões e sentimentos dos consumidores. Um único comentário negativo pode se espalhar rapidamente e ganhar proporções inimagináveis, afetando a percepção do público em relação à marca.

Em meio à crise que estamos vivendo no Rio Grande do Sul, algumas empresas começaram a postar, em suas redes sociais proprietárias, ações voluntárias e de doações institucionais para a região. Em alguns casos, a reação pública foi negativa, questionando o teor da postagem, os valores das doações feitas e, algumas vezes, acusando a empresa de se autopromover ou querer vender seus produtos em meio à tragédia humanitária que temos acompanhado.

Por isso, **monitorar de perto os canais digitais** permite às empresas identificar rapidamente problemas emergentes, responder de maneira eficaz e, quando possível, transformar feedbacks negativos em oportunidades de melhoria e engajamento positivo.



# Como fazer um monitoramento eficiente?



As chaves para um monitoramento eficaz de crises são ferramentas, habilidades e processos certos.

- **Plataformas de monitoramento** de mídias sociais e serviços de monitoramento de notícias permitem o rastreamento de ameaças em tempo real.
- A **inteligência artificial** pode aprimorar as capacidades de alerta antecipado, vasculhando grandes conjuntos de dados em busca de sinais preditivos de risco.
- **Expertise humana** em áreas como RP, comunicação, ciência de dados e gerenciamento de questões é crucial para operacionalizar a tecnologia.



Além das redes sociais, o **monitoramento da imprensa tradicional e online** também é essencial. As notícias veiculadas pelos meios de comunicação têm um alcance significativo e podem impactar a reputação de uma empresa em larga escala.

Estar atento às menções na mídia permite às empresas antecipar crises potenciais, responder a reportagens negativas com transparência e correção de informações equivocadas, além de identificar tendências e percepções do mercado que podem influenciar suas estratégias de comunicação.



# Grandes crises internacionais

# Grandes crises internacionais



## **Exxon Valdez (1989)**

**Problema:** Derramamento de óleo significativo no Alasca após o naufrágio do petroleiro Exxon Valdez.

**Consequências:** Danos ambientais extensos, multas elevadas, e críticas severas à gestão de crise da Exxon.

**Recuperação:** Implementação de novos padrões de segurança para a indústria petrolífera e investimentos em tecnologias de limpeza de derramamento de óleo.

## **Lehman Brothers – Crise financeira global (2008)**

**Problema:** A falência do Lehman Brothers catalisou uma crise financeira mundial devido à sua alta exposição a hipotecas subprime.

**Consequências:** Mercados financeiros globais desestabilizados, perdas massivas em investimentos, e um prejuízo duradouro na confiança nas instituições financeiras.

**Recuperação:** O caso não teve uma recuperação para o Lehman Brothers, que foi liquidado, mas resultou em reformas regulatórias globais no setor financeiro.

## **BP – Vazamento de óleo no Golfo do México (2010)**

**Problema:** A explosão na plataforma Deepwater Horizon resultou em um dos maiores desastres ambientais, com vazamento massivo de petróleo.

**Consequências:** Danos ambientais graves, multas e indenizações que superaram \$65 bilhões, além de um duro golpe na imagem pública da BP.

**Recuperação:** A BP investiu em segurança operacional, inovações em tecnologias de contenção de vazamentos e iniciativas de sustentabilidade para melhorar sua imagem.

# Grandes crises internacionais



## Wells Fargo – Escândalo de contas falsas (2016)

**Problema:** Funcionários do Wells Fargo abriram milhões de contas falsas em nome de clientes sem o consentimento deles, para atender a metas de vendas irrealistas impostas pela gestão.

**Consequências:** O escândalo resultou em multas significativas superiores a U\$ 3 bilhões, demissão de altos executivos, e um dano substancial à reputação do banco. A prática desencadeou investigações regulatórias e perda de confiança entre os consumidores.

**Recuperação:** Wells Fargo iniciou um processo de revisão de suas práticas de vendas e gestão. A empresa lançou campanhas de marketing para reconstruir a confiança dos clientes, reestruturou seus incentivos de vendas para evitar práticas abusivas, e comprometeu-se com maior transparência.

## Samsung – Galaxy Note 7 (2016)

**Problema:** Logo após o lançamento, o Samsung Galaxy Note 7 enfrentou problemas graves de bateria, incluindo casos de incêndios e explosões.

**Consequências:** A Samsung teve que recolher globalmente o Note 7, resultando em enormes prejuízos financeiros e danos à sua reputação como líder em inovação tecnológica.

**Recuperação:** Realizou investigações extensivas, que levaram a melhorias significativas nos processos de qualidade e segurança de suas baterias. A empresa lançou uma campanha de comunicação abrangente para explicar as causas do problema e as medidas adotadas, além de introduzir rigorosos controles de qualidade para futuros produtos.

## Equifax – Violação de dados (2017)

**Problema:** A Equifax, uma das maiores agências de relatórios de crédito dos EUA, sofreu um ataque cibernético que expôs dados pessoais sensíveis de aproximadamente 147 milhões de pessoas.

**Consequências:** A violação levou a uma reação pública e regulatória severa, processos judiciais e a demissão do CEO. A confiança do público nas práticas de segurança de dados da Equifax foi severamente abalada.

**Recuperação:** Investiu significativamente em segurança cibernética, atualizando suas tecnologias e políticas de proteção de dados. A empresa também melhorou a comunicação com os consumidores, oferecendo serviços gratuitos de monitoramento de crédito para os afetados e reforçando seu compromisso com a segurança de dados.

# Grandes crises internacionais



## Uber – Crise de cultura corporativa e assédio (2017)

**Problema:** Em 2017, Uber enfrentou uma série de revelações públicas que expuseram uma cultura corporativa tóxica, incluindo acusações de assédio sexual e discriminação. A crise foi desencadeada por um blog detalhado de uma ex-engenheira da empresa, Susan Fowler, que relatou sua experiência negativa e a falta de ação adequada por parte do RH da Uber frente a várias denúncias.

**Consequências:** As alegações provocaram investigação interna e escrutínio público intenso, resultando na demissão de vários executivos de alto nível, incluindo o CEO na época, Travis Kalanick. A Uber enfrentou danos significativos à sua reputação, além de questionamentos sobre suas práticas de gestão e cultura organizacional.

**Recuperação:** Comprometeu-se a reformular sua cultura corporativa. Adotou novas políticas de diversidade e inclusão, realizou treinamentos obrigatórios para combater o assédio e a discriminação, e reestruturou sua equipe de liderança para incluir mais diversidade. Também começou a publicar relatórios de transparência sobre as questões de diversidade e assédio.

## Facebook – Escândalo Cambridge Analytica (2018)

**Problema:** Dados de 87 milhões de usuários foram usados pela Cambridge Analytica para influenciar eleições sem consentimento dos usuários.

**Consequências:** Críticas intensas, investigações regulatórias, e uma queda significativa na confiança dos usuários e acionistas.

**Recuperação:** Facebook intensificou as políticas de privacidade, aumentou a transparência e reformulou o acesso de terceiros aos dados dos usuários.

## Boeing – Crise dos 737 MAX (2019)

**Problema:** Dois acidentes fatais envolvendo o 737 MAX, em 2018 e 2019, mataram 346 pessoas e revelaram falhas de projeto e falta de informação e treinamento em relação ao sistema de controle de voo. Não bastasse, em janeiro deste ano, um MAX da Alaska Airlines perdeu parte da fuselagem em pleno voo e teve de fazer um pouso de emergência. Anos antes, outras crises também assolaram a Boeing.

**Consequências:** Suspensão global da frota, multas regulatórias, e um impacto profundo na reputação e finanças da Boeing.

**Recuperação:** Revisão dos processos de design e teste, melhorias na formação de pilotos, e esforços contínuos para restaurar a confiança do público e das autoridades de aviação.

**Como agir em  
uma crise?**



Na gestão de uma crise e de seu impacto na imagem da organização envolvida (seja uma empresa, um governo ou qualquer outra instituição privada ou pública) as estratégias adotadas têm papel decisivo na percepção dos stakeholders de modo geral e dos formadores de opinião em particular.

A seguir, apresentamos **cinco práticas recomendadas** e **cinco práticas desaconselhadas** que podem orientar qualquer organização na administração eficaz de situações indesejáveis e na mitigação dos danos delas decorrentes:

# O que fazer

1

**Agir rapidamente:** Responda prontamente à crise para mostrar que está no controle e que a situação está sendo levada a sério mediante a disponibilização de todos os recursos possíveis. Esse é um momento em que todos esperam uma resposta convincente. Por isso a demora no posicionamento em relação a uma crise pode ser percebida como indiferença, despreparo, incompetência e até comportamento antiético. Ou tudo isso junto.

2

**Comunicar-se de forma transparente:** Forneça informações claras, honestas e objetivas sobre a crise. Admita erros, se aplicável, e compartilhe o que está sendo feito para corrigir a situação. Isso constrói confiança com o público e as partes interessadas.

3

**Engajar as partes interessadas:** Promova uma sintonia fina junto a todas as partes interessadas envolvidas ou afetadas pela crise (incluindo funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, investidores e reguladores). Manter linhas de comunicação abertas pode ajudar a gerenciar a narrativa e mitigar as consequências, gerando credibilidade.

# O que fazer

**4 Mensagem consistente:** Garanta que todas as manifestações sejam consistentes em todos os canais (imprensa, redes sociais, endomarketing, por exemplo). Comunicações não padronizadas podem criar confusão, insegurança, alimentar mal-entendidos e boatos. E, assim, exacerbar a crise.

**5 Monitorar e adaptar:** Mapear e decodificar cenários e comportamentos ajuda a entender a percepção dos diferentes públicos e a avaliação que eles estão fazendo. Esteja preparado para adaptar estratégias conforme novas informações se tornem disponíveis e à medida que a situação evolua.

# O que **não** fazer

1

**Ignorar a crise:** Subestimar o potencial nocivo de uma situação negativa, tentar driblar as demandas por informações ou esperar que o problema simplesmente desapareça com o passar dos dias pode ser muito prejudicial. Isso geralmente é interpretado como negligência ou falta de responsabilidade, o que se traduz em imagem e reputação arranhadas.

2

**Prometer demais:** Evite mencionar compromissos com soluções rápidas e simplistas antes de um entendimento claro do problema e seus possíveis desdobramentos. Promessas para neutralizar uma crise devem ser alicerçadas em encaminhamentos viáveis e realistas, evitando assim frustrar expectativas.

3

**Transferir a culpa:** Apontar terceiros ou fatores externos como a origem de um cenário negativo pode parecer defensivo e insincero. É importante assumir responsabilidades (quando devido) e se mostrar aberto a aprendizados. Isso alimenta a credibilidade e sinaliza o compromisso com a busca da melhoria contínua de procedimentos.

# O que **não** fazer

**4 Subestimar a reação:** Não minimize a possibilidade de uma reação emocional do público diante de uma crise (especialmente nas redes sociais). É comum que muitas pessoas, ainda que inconscientemente, façam uma espécie de pré-julgamento das organizações envolvidas numa situação crítica antes mesmo de terem todas as informações para entenderem todas as variáveis da questão.

**5 Interromper a comunicação:** Embora possa ser tentador recuar e reduzir a comunicação durante uma crise, isso pode levar a vácuos de informação preenchidos por especulações e rumores. Mantenha as linhas de comunicação abertas.

**Crises virão.  
Prepare-se!**



A inevitabilidade das crises é um fato para quase todas as empresas, sejam provocadas por erros internos, forças externas ou a interseção de ambos. A capacidade de prever, planejar e responder efetivamente a tais eventos pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Enquanto crises são inevitáveis, a extensão de seus impactos pode ser significativamente atenuada por meio de preparação meticulosa e implementação de estratégias proativas.

As empresas que investem em planos de gestão, tecnologia de monitoramento e treinamento contínuo de liderança não apenas fortalecem a capacidade de resposta, mas também reforçam sua resiliência a longo prazo, posicionando-se como referências de estabilidade e confiança em seu setor. Planeje-se!

*Este material é uma contribuição da Imagem Corporativa para orientar empresas e instituições a se planejarem para situações desafiadoras.*



**imagem  
corporativa**