



CURSO DE FORMAÇÃO

MATERIAL DIDÁTICO

GERENCIAMENTO DE CRISES

INSTRUTOR

Leonardo Faria

Concurso Público

FISCAL DAS RELAÇÕES DE CONSUMO

Superintendência de Proteção aos Direitos do Consumidor
PROCON-Goiás

Maio/2018



Gerenciamento de Crises

Prof. Leonardo Faria
Psicologia Criminal e Neuropsicologia
Mestrando em Ciências Criminológicas-Forenses
Especialista em Neuropsicologia, Criminologia e Psicologia Jurídica
contato@leonardofaria.com.br

1

Como é viver neste momento atual?



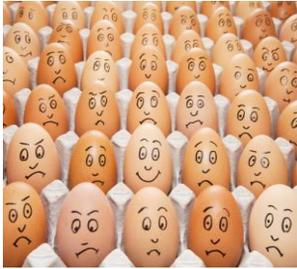
2

Em que tempo estamos vivendo?



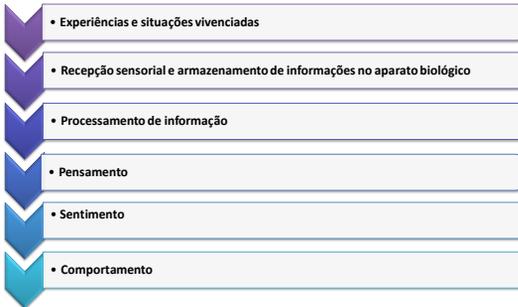
3

Estamos atrás de explicações e classificações



4

COMPORTAMENTO HUMANO



5

ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO



6

Diferentes formas de pensar são:

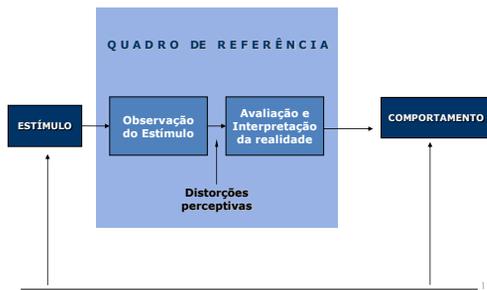
Visual = Você pensa em **imagens**. Representa as idéias, lembranças e fantasias como imagens mentais.

Auditiva = Você pensa em **sons**. Esses sons podem ser vozes, ruídos, por exemplo, o som do café sendo coado.

Sentimentos = Você representa pensamentos sob a forma de **sentimentos**, que poderiam ser uma emoção interna ou o pensamento de um toque físico. Podemos incluir paladar e olfato nessa categoria de sentimentos.

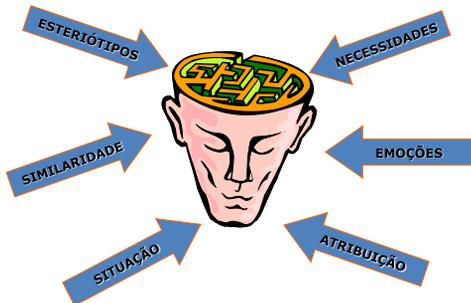
10

PROCESSO DE PERCEPÇÃO



11

ALGUMAS DISTORÇÕES PERCEPTIVAS



12

IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NUMA ORGANIZAÇÃO

• Concepção do Homem Social

A concepção do homem social dentro da organização substituiu a ênfase que antes era colocada nas tarefas, pela ênfase que agora é colocada nas pessoas (“Administração Científica” e “Relações Humanas”).

O trabalhador é considerado como um ser complexo, cujo comportamento na organização, nomeadamente o trabalho, resulta de uma multiplicidade de fatores motivacionais.

O comportamento das pessoas, assim como o dos grupos exige um estilo de liderança adequado.

13



O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

14

OBJETIVOS

As finalidades do comportamento organizacional correspondem a **explicação, previsão e controle** do comportamento humano.

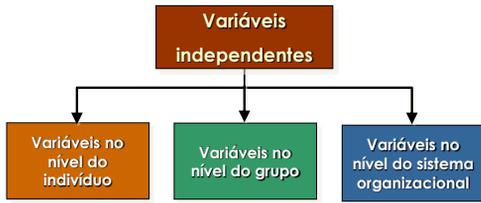
A explicação refere-se a identificação das causas ou razões que impulsionaram determinados fatos/acometimentos/fenômenos.

A previsão está direcionada para eventos futuros estabelecendo os resultados alcançados através de uma ação específica.

O controle apresenta-se como um objetivo controverso, pois há em si uma dificuldade em monitorar o comportamento do ser humano, o qual é integrante fundamental nas organizações. O controle implica na contribuição mais valiosa que o comportamento organizacional acarreta para o trabalho gerando eficácia.

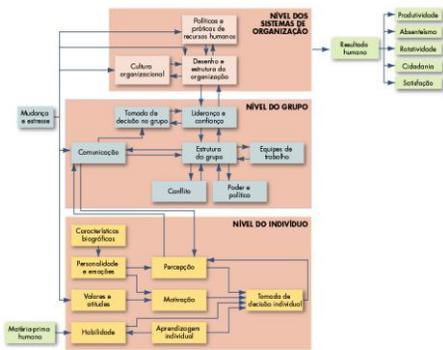
15

As variáveis independentes



16

Modelo básico de comportamento organizacional



17

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO UM ICEBERG



18

Gerenciamento de Crises

- As crises sempre existiram na vida do homem e tem acompanhado o seu desenvolvimento.
- Nestes termos, conforme o homem desenvolveu-se cultural e tecnologicamente, os conflitos foram evoluindo quanto à intensidade e número de envolvidos e sendo assim, surgiu a necessidade de buscar diversas formas de lidar com eles, tendo sido daí descobertos vários procedimentos, que apesar de não constituírem fórmulas lineares ou regras aplicáveis em todas as situações, podem possibilitar o alcance de soluções que beneficiem ambas as partes envolvidas na crise.

19

VISÕES DO CRISE ORGANIZACIONAL

Visão Atual:

- É necessário e inevitável;
- Pode ser funcional porque pode tornar as organizações mais eficazes;
- Instrumento de inovação e mudança.

Visão Tradicional:

- Visto como algo desnecessário e prejudicial;
- Algo está mal na organização.

20

CONCEITO DE CRISE

- A crise faz parte da relação, qualquer que seja o grau de **aproximação ou compatibilidade entre as pessoas**. Há momentos em que as necessidades, os sentimentos, os pensamentos e as ações de cada um, entram em conflito com os outros.
- Manifesta-se pela **competição relativamente a um objetivo, filosofias ou métodos**, e por disputas com a finalidade de conseguir o domínio sobre os outros.
- Crise significa a **discordância** sobre a alocação de recursos escassos, ou choques envolvendo objetivos, valores, convicções, etc.; pode ocorrer no nível interpessoal ou organizacional.
- Oposição que surge quando existe um **desacordo dentro ou entre indivíduos, equipes, departamentos ou organizações**;
- Crise significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses **antagônicos** que podem entrar em choque.

21

NÍVEIS DE CONFLITO QUE LEVAM A CRISE

O Conflito vai desde os níveis mais extremos (como luta armada, revoluções ou guerras), até aos mais simples, como um desentendimento com o computador (ao qual a maioria das pessoas já passou!). Assim, pode-se dizer que o conflito ocorre quando há algum desacordo nas três variáveis organizacionais:

- **Tecnologia** - Relaciona-se com o desentendimento quanto a produtos, processos e insumos, (Como produzir e como fabricar) - **PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TAMBÉM**;
- **Preceitos** - Resulta das diferenças de crenças, normas e valores;
- **Sentimentos** - Decorrem das frustrações internas que induzem a agressividade externa para os outros, gerando ainda sentimentos de hostilidade que reforçam o processo pelos revidados dos agredidos.

25

Abordagem do conflito

- Escola Tradicional : 1930 - 1940
- Escola de Relações Humanas : 1940 - 1970
- Escola de Abordagem Interacionista: 1970 - até os dias atuais.

26

Escola tradicional

- Apresenta a abordagem mais antiga do conflito, assumindo que todo conflito é RUIM. Por sua definição, todo conflito é danoso e DEVE SER EVITADO.
- Assumia-se que o conflito era uma DISFUNÇÃO que resultava em FALHAS DE COMUNICAÇÃO.
- Era usado como sinônimo de palavras como: VIOLÊNCIA, DETRUIÇÃO E IRRACIONALIDADE.

27

Escola das relações humanas

- Assume que o conflito é uma consequência NATURAL dos grupos e organizações e que, por ser natural, é INEVITÁVEL e deve ser ACEITO.
- De acordo com essa abordagem o conflito NÃO É RUIM, sendo que a sua existência pode ser RACIONALIZADA.

28

Escola da abordagem interacionista

- Assume que o conflito é INDISPENSÁVEL para o desempenho eficaz do grupo.
- Essa visão confirma que o conflito, em si, não pode ser considerado BOM OU RUIM; A sua natureza e a forma de ADMINISTRÁ-LO é que farão com que suas consequências sejam POSITIVAS OU NEGATIVAS para o grupo e para organização como um todo.

29

Tipos de conflitos - LIKERT E LIKERT

- Substantivo: aquele que se relaciona à tarefa.
- Afetivo: aquele que se relaciona com aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais.

30

Tipos de conflitos - Robins

- De Tarefa: diz respeito ao conteúdo e objetivo do trabalho.
- De Relacionamento: diz respeito às relações interpessoais.
- De Processo: diz respeito à maneira como o trabalho é realizado.

31

Tipos de conflitos - SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN

- Intrapessoal: aquele que ocorre dentro do próprio indivíduo.
- Interpessoal: aquele que ocorre entre dois ou mais indivíduos.
- Intragrupo: aquele que ocorre entre membros de um mesmo grupo.
- Intergrupo: aquele que ocorre entre dois ou mais grupos.
- Interorganizacional: aquele que ocorre entre organizações.

32

Classificação dos conflitos

- Construtivo: aquele que acarreta benefícios para as pessoas, para os grupos e para as organizações.
- Destrutivo: aquele que age prejudicando a pessoa, o grupo a organização.

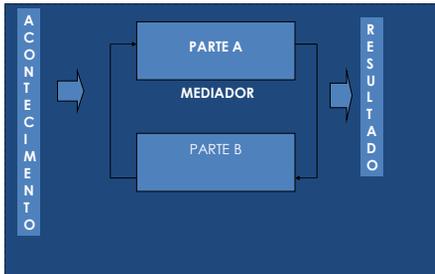
33

Análise estrutural do conflito



34

Análise dinâmica do conflito



35

Elementos Importantes no Conflito

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes;
- Diferenças de personalidade;
- Metas diferentes;
- Diferenças em termos de informações e percepções.

36

Sintomas do conflito organizacional

1. Comunicações deficientes;
2. Hostilidade e inveja INTERGRUPAL;
3. Fricção INTERPESSOAL;
4. Escalada de arbitragem;
5. Proliferação de regras e regulamentos, normas , mitos;
6. Moral baixa por causa da frustração oriunda da ineficiência.

37

Estilos pessoais de comportamento

- **Não-Assertivo:** é a incapacidade ou a relutância em expressar pensamentos ou sentimentos no conflito.

Administra o conflito através da EVITAÇÃO ou ACOMODAÇÃO.



38

Estilos pessoais de comportamento

- **Agressão Direta:** ocorre quando um comunicador expressa uma crítica ou exigência que ameaça a imagem da pessoa a quem é dirigida



39

Estilos pessoais de comportamento

- **Agressão Passiva:** ocorre quando um comunicador expressa hostilidade de uma maneira obscura.

Ex: Traição, gozador, golpe sujo etc.



40

Estilos pessoais de comportamento

- **Comunicação Indireta:** ocorre quando a mensagem é expressa por meio de rodeios, a fim de salvar as aparências.

- **Asserção:** ocorre quando uma mensagem expressa as necessidades, os pensamentos e os sentimentos do orador de uma maneira objetiva e direta

41

Estágios do conflito



42

Estágios do conflito

- Conflito latente: **não é declarado** e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados
- Conflito percebido: os elementos envolvidos **percebem, racionalmente**, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- Conflito sentido: é aquele que já **atinge ambas as partes**, e em que há emoção e forma consciente;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, **já é percebido por terceiros** e pode interferir na dinâmica da organização.

43

CONDIÇÕES QUE PREDISPÕEM AO CONFLITO ORGANIZACIONAL

1. Diferenças individuais;
2. Diferenciação de atividades;
3. Recursos compartilhados;
4. Atividades interdependentes/Clima Organizacional.

44

CONDIÇÕES QUE DESENCADAIAM O CONFLITO ORGANIZACIONAL

1. Percepção da incompatibilidade de objetivos;
2. Percepção de oportunidade de interferência.

45

RESULTADOS

Conflito Funcional/Conflito Disfuncional

- O conflito é funcional se existir consenso e cooperação entre os Administradores.
- O conflito é disfuncional quando a cooperação entre os Administradores entra em colapso - o que dificulta o bom funcionamento da organização.

Resultados Construtivos	Resultados Destrutivos
Estimula o interesse e curiosidade	Provoca frustração, hostilidade e ansiedade
Aumenta coesão grupal	Cria pressão para a conformidade das pessoas
Aumenta a motivação para tarefa	Provoca dispersão de energia
Desperta a atenção para problemas	Produz ações de bloqueio e de recusa a cooperar
Testa e reduz diferenças de poder	Gera distorções perceptivas

46

Comunicação interpessoal e conflito

- Comunicação interpessoal é um método de comunicação que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas.
- Cada pessoa, que passamos a considerar portanto, interlocutor, troca informações baseadas em seu repertório cultural, sua formação educacional, vivências, emoções, toda a "bagagem" que traz consigo.



47

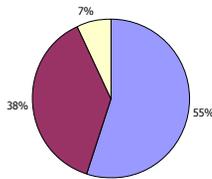
Comunicação

- Por que nos comunicamos?
- AUTOCONCEITO
- Percepção
- Empatia
- Inteligência Emocional



48

O impacto da COMUNICAÇÃO inicial



38% - A forma de usar as palavras
7% - O conteúdo da Comunicação

49

Posições Existenciais

	EU	VOCÊ
+/+	Ok	Ok
+/-	Ok	Não ok
-/+	Não ok	Ok
-/-	Não ok	Não ok

Percentual:

2% das pessoas são (+/+)
20% das pessoas são (+/-)
70% das pessoas são (-/+)
8% das pessoas são (-/-)

+ / +

É a posição ideal quando assumida de forma realista e consciente. Esse indivíduo é emocionalmente maduro e atua quase sempre no circuito positivo.

Circunstancialmente poderá entrar em um circuito negativo, mas dada a sua forma realista e equilibrada de lidar com os fatos logo sairá do Não ok.

Mensagens que recebemos quando crianças e que tendem a estimular essa posição:

- *Nós gostamos de você.*
- *Gostamos de você como você é, ninguém precisa ser perfeito e todos podem aprender.*
- *Nós confiamos em você.*
- *A vida é um belo presente, que tem os desafios e dificuldades, e que nos faz crescer.*
- *Há pessoas que nos fazem bem e há pessoas que nos fazem mal; precisamos saber perceber isso e escolher quem queremos por perto.*

51

+/-

É conhecida como posição projetiva pela tendência de atribuir aos outros a responsabilidade pelas coisas que não ocorrem a contento.

É típica das pessoas que respeitam irrealisticamente a si mesmas, mas não respeitam os outros, desconfiam muito de todos, sentindo-se constantemente perseguidas e invejadas. Procuram localizar-se em posições de mando, poder e autoridade.

Tendem a criticar e a diminuir os outros, atentas a todas as falhas; podem também mostra-se "donas da verdade", sempre com conselhos prontos para ensinar o que é certo e o que os outros, pobres coitados, não conseguem ver. Ao desqualificar o próximo, impedem-se de receber qualquer coisa vinda de fora tendem a fechar-se numa solidão interior.

52

Mensagens que recebemos quando crianças que tendem a estimular essa posição:

- *Você é muito melhor que esses meninos largados do condomínio.*
- *Só se pode confiar em você nessa turma de bobocas.*
- *Você é a menina mais bonita do prédio.*
- *Ninguém aqui teve a sua educação, não se misture...*
- *Você tem de ser o número 1 na sua turma.*

53

As Etapas do Processo de Negociação do Conflito/Crise

- **Preparação*** – obter informações; definir a meta da negociação; fazer estimativa sobre os conflitos e as concessões
- **Abertura** – apresentação; ‘quebra gelo’; observação do ambiente e da pessoa e confirmação do objetivo
- **Exploração** – ouvir o outro, seus desejos, necessidades, etc...
- **Apresentação** – falar só as coisas boas do ‘produto’
- **Clarificação** – esclarecer dúvidas
- **Ação Final** – recapitular vantagens e desvantagens, fechar um acordo
- **Controle/ Avaliação*** - estabelecer controles sobre o que foi acertado (prazos, ações, etc...) e avaliar o processo de negociação

* Etapa realizada individualmente

54

Outros aspectos importantes:

- Avise e reúna imediatamente o comitê de crise.
- Obtenha todas as informações necessárias. Só fale quando souber exatamente de todos os detalhes. Mas seja rápido nas respostas.
- Atenda aos pedidos de entrevistas e receba a imprensa com cortesia, sem exageros.
- Evite mentir. É difícil sustentar uma mentira por muito tempo. Se descoberta, a credibilidade vai por água abaixo.
- Procure falar de modo simples, para que todos os públicos sejam atingidos. Cuidado com termos técnicos e evasivos.

55

- Não especule. Não brinque. Não subestime.
- Se necessário, publique um anúncio explicando a posição da empresa.
- Monitore a mídia e corrija erros.
- Se necessário, contrate os serviços de um call center para atender o público.
- Monitore a reação dos diversos públicos afetados (clientes, acionistas, fornecedores, governo, ONGs, comunidade e público interno), e cuide de mantê-los bem informados.

56

O que não fazer?



57

Avestruz:
"Nada aconteceu"



58

Político corrupto:
"Nada a declarar"



59

Simpson:
"Já estava assim quando eu cheguei"



60

Lula:
"É só uma marolinha"



61

Três formas de lidar com perguntas indesejadas

- Fornecer a informação solicitada.
- Dizer que não tem a informação e que vai providenciá-la. Providenciar.
- Afirmar que não pode fornecê-la e dar as razões por que não pode.

62

Caso Tylenol:

- Fato: em setembro de 1982 sete pessoas morreram após tomar Tylenol. O medicamento estava contaminado com cianeto. Na ocasião, esse medicamento, em forma de cápsulas e comprimidos, representava 35% do mercado norte-americano de analgésicos para adultos vendidos em balcão. Quase imediatamente o produto Tylenol passou, de forma muito negativa, às principais manchetes dos jornais e dos noticiários de rádio e televisão. As vendas do remédio caíram de 33 milhões de dólares para 4 milhões de dólares em menos de um mês.

63

O que a Johnson & Johnson fez :

- Um sistema de comunicação foi montado para prestar informações a todos os públicos interessados. Foram transparentes.
- 22 milhões de frascos foram retirados do mercado e destruídos, a um custo de R\$ 100 milhões de dólares.
- Solicitou à população que o uso do Tylenol em versão cápsulas fosse imediatamente suspenso.
- A empresa recebeu 2.500 pedidos de informações da imprensa, o que resultou em 125 mil notícias em todo o mundo.
- A empresa propôs acordo com as famílias das vítimas.
- Deu subsídio aos hospitais nos casos de envenenamento.
- Ofereceu aos consumidores a opção de trocar o medicamento em cápsulas que tivessem em casa pela versão em tabletes, que não podia sofrer sabotagem.
- Ofereceu prêmio em dinheiro a quem pudesse dar informações sobre o adulterador.

64

Resultados:

- As explicações dadas pela empresa sobre o ocorrido foram bem aceitas pela imprensa. "Comprovando a confiança que a Johnson & Johnson merecia, o setor de Relações Públicas da empresa catalogou mais de 125 mil recortes de jornais, com notícias sobre o caso Tylenol, todos eles favoráveis"
- O eficiente trabalho de comunicação e gerenciamento de crises serviu de modelo para criação de programas de gerenciamento de crises em empresas em todo o mundo.

65

O caso TAM

- Fato: Na manhã do dia 31 de outubro de 1996 uma pane elétrica derrubou um avião Fokker-100 da TAM segundos depois de decolar do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A aeronave caiu a dois quilômetros de distância da cabeceira da pista, atingindo 20 casas. O acidente resultou na morte de 99 pessoas, sendo 90 passageiros, sete tripulantes e duas pessoas que estavam em terra.

66

O que a TAM fez:

- A empresa não parou de operar.
- Disponibilizou todas as linhas telefônicas da empresa, que geralmente recebiam reclamações e sugestões, para atender as famílias das vítimas.
- Alugou um hotel próximo ao aeroporto para acomodar as famílias das vítimas, que receberam também suporte emocional da companhia.
- Concedeu entrevista coletiva menos de 4 horas depois do acidente.
- Apurou rapidamente as causas do acidente: o problema foi detectado uma semana depois e o resultado oficial, publicado um mês depois do acidente.
- A TAM não divulgou a lista com os nomes das vítimas, sem antes informar e confortar todos os familiares.
- Para conter os boatos, a empresa divulgou boletins oficiais a cada 12 horas, mesmo que tivesse que repetir 100% o conteúdo do anterior.

67

Resultados:

- ⦿ O marketing agressivo, que sempre vendeu a imagem de bom moço do comandante Rolim ajudou. As pessoas admiram a aura de sucesso da empresa.

68
