

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG JOSÉ RENATO DE OLIVEIRA

TEORIA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E SUA APLICAÇÃO ATUAL NO ESTADO  
BRASILEIRO:

a importância dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil

Rio de Janeiro

2009

CMG JOSÉ RENATO DE OLIVEIRA

TEORIA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E SUA APLICAÇÃO ATUAL NO ESTADO  
BRASILEIRO:

a importância dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil

Monografia apresentada à Escola de Guerra  
Naval como requisito parcial para a conclusão  
do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) Marcio de Andrade  
Nogueira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2009

## RESUMO

Os mecanismos de prevenção e manobra de crises vêm assumindo crescente importância ao longo dos tempos. Na esfera do emprego do poder militar, este assunto é tratado há longa data; contudo, mais recentemente, ele vem ocupando a agenda das principais organizações no mundo, tendo em vista a magnitude e a abrangência das crises. Uma organização pode, até mesmo, ser destruída se uma crise não for devidamente tratada.

A avaliação dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil permite ampliar o estudo deste tema, que é de suma importância nos dias atuais, e possibilita sua aplicação em diversas organizações.

Por intermédio de pesquisa bibliográfica no campo, na internet e entrevistas, o pesquisador mostra a importância de uma organização estar estruturada para enfrentar uma crise. Para isso, apresenta a estruturação de um Gabinete de crise e efetua, inclusive, a comparação entre gabinetes de diversas organizações.

Comenta as principais ações que devem ser realizadas em todas as fases da crise, com especial destaque à confecção de um Plano de Crise e elaboração de cenários, necessários ao detalhamento dos Planos de Contingência ao tratar de crises específicas.

A Comunicação durante a crise também é comentada, de maneira sucinta, com destaque para a importância da elaboração dos Planos de Comunicação.

Baseado em questionário enviado aos Distritos Navais, realiza uma análise da utilização do Gabinete de Crise na Marinha do Brasil.

Por fim, apresenta o que fazer, em relação a uma crise, para minimizar seus efeitos, evitá-la e, até mesmo, transformá-la em uma oportunidade.

Palavras-chave: Crise. Gabinete de Crise. Marinha do Brasil.

## ABSTRACT

The mechanisms for preventing and handling crises have increased in importance over time. In the realm of military power, this subject has been discussed for a long time. However, more recently, it has been occupying the agenda of key organizations in the world, in view of the magnitude and scope of the crisis. An organization may even be destroyed as a result of a crisis.

An evaluation of mechanisms for preventing and handling crises in Brazil may extend the study of this topic, which is extremely important today, and allows its application in different organizations.

Through literary search in the field, internet and interviews, the researcher shows the importance of an organization to be structured to face a crisis.

To do so, he presents the structure of a crisis Cabinet and makes a comparison among cabinets of different organizations. He comments on the main actions to be undertaken at all stages of a crisis, with particular emphasis on creating a crisis plan and the elaboration of scenarios for the detailment of contingency plans in dealing with specific crises.

Communication during a crisis is also discussed, in a succinct manner, with emphasis on the importance of the development of communication plans.

Based on a survey sent to Naval Commands, he conducts an analysis in the application of a crisis Cabinet in the Brazilian Navy.

Finally, he demonstrates what must be done in relation to a crisis in order to minimize its effects, to avoid it altogether, and even transform it into opportunity.

Keywords: Crisis. Crisis Cabinet. Brazilian Navy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Sala de Situação do ONS .....   | 73 |
| Figura 2 - Sala de Situação da Casa Branca .....   | 73 |
| Figura 3 - Sistema Monitora .....  | 73 |
| Gráfico 1 - Representação de parte do organograma da Marinha .....   | 66 |
| Gráfico 2 - Modelo de <i>hub</i> e periféricos .....   | 66 |
| Gráfico 3 - Curva desempenho x tensão .....  | 67 |
| Gráfico 4 - Estrutura do GIC – DMD .....   | 67 |
| Gráfico 5 - Estrutura do GIC do 3GSI/PR .....  | 67 |
| Gráfico 6 - Estrutura do GIC durante a crise de energia .....  | 68 |
| Gráfico 7 - Estrutura do GIC do Governo português .....  | 68 |
| Gráfico 8 - Estrutura do GIC do Governo espanhol .....   | 68 |
| Gráfico 9 - Estrutura do GIC do Governo norte-americano .....  | 68 |
| Gráfico 10 - Estrutura básica para manobra de crise de uma organização .....                                       | 69 |
| Gráfico 11 - Tipos de cenários .....   | 69 |
| Gráfico 12 - Esquematização da elaboração de cenários .....  | 70 |
| Gráfico 13 - O processo de planejamento estratégico .....  | 70 |
| Gráfico 14 - Estágios de um boato .....  | 71 |
| Quadro 1 - Exemplo de níveis funcionais utilizados por ocasião da crise gerada pela<br>morte da Irmã Dorothy ..... | 72 |
| Quadro 2 - Exemplo de interrelação dos níveis hierárquicos e funcionais de manobra de<br>crise .....               | 72 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                |   |
|----------------|---|
| EMA -          | Estado-Maior da Armada  |
| EUA -          | Estados Unidos da América   |
| ABIN -         | Agência Brasileira de Inteligência                                    |
| CC2CS -        | Centro de Comando e Controle do Comandante Supremo                    |
| CDN -          | Conselho de Defesa Nacional   |
| CMiD -         | Conselho Militar de Defesa  |
| CNPCE -        | Comitê Nacional de Planos Cíveis de Emergência                        |
| Com1ºDN -      | Comando do 1º Distrito Naval  |
| ComOpNav -     | Comando de Operações Navais   |
| CPRJ -         | Capitania dos Portos do Rio de Janeiro                                |
| CSN -          | Conselho de Segurança Nacional  |
| DelItacuruçá - | Delegacia da Capitania dos Portos em Itacuruçá                        |
| DISSC -        | Departamento de Infraestrutura e Acompanhamento de Situações de Crise |
| DMD -          | Doutrina Militar de Defesa  |
| DN -           | Distrito Naval  |
| EB -           | Exército Brasileiro   |
| EMD -          | Estado-Maior de Defesa  |
| FA -           | Forças Armadas  |
| GIC -          | Gabinete Interfuncional de Crise                                      |
| GSI/PR -       | Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República       |
| MB -           | Marinha do Brasil   |
| MAB -          | Movimento dos Atingidos por Barragens                                 |
| MD -           | Ministério da Defesa  |
| NSC -          | National Security Council   |
| NSC/DC -       | NSC Deputies Committee  |
| NSC/IPC -      | Interagency Policy Committee  |
| NSC/PC -       | NSC Principals Committee  |
| OGSA -         | Ordenança Geral para o Serviço da Armada                              |
| ONS -          | Operador Nacional do Sistema Elétrico                                 |
| PI -           | Possibilidade do inimigo  |
| PNDC -         | Política Nacional de Defesa Civil                                     |
| PPD-1 -        | Presidential Policy Directive - 1                                     |

PPM - Processo de Planejamento Militar  
SAEI - Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais  
URSS - União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

## SUMÁRIO

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 9  |
| <b>2</b> | <b>CONCEITUAÇÃO DE CRISE</b> .....                                    | 11 |
| 2.1      | O que é crise? .....  | 11 |
| 2.2      | Tipos de crises .....   | 13 |
| 2.3      | Manobra ou gerência de crises? .....                                  | 16 |
| 2.4      | Fases de uma crise .....  | 16 |
| 2.5      | Níveis da crise .....   | 17 |
| <b>3</b> | <b>GABINETE INTERFUNCIONAL DE CRISE – GIC</b> .....                   | 20 |
| 3.1      | Métodos básicos de organização .....                                  | 21 |
| 3.2      | Composição do GIC .....   | 22 |
| 3.3      | Interfuncionalidade dos GIC .....                                     | 25 |
| 3.3.1    | O modelo de <i>hub</i> e periféricos .....                            | 26 |
| 3.4      | Sala de situação .....  | 27 |
| 3.5      | Nível de tensão durante as crises .....                               | 28 |
| 3.6      | Análise de diversos GIC .....   | 29 |
| 3.6.1    | Ministério da Defesa .....  | 29 |
| 3.6.2    | Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República ..... | 30 |
| 3.6.3    | Crise de energia .....  | 31 |
| 3.6.4    | Governo português .....   | 32 |
| 3.6.5    | Governo espanhol .....  | 33 |
| 3.6.6    | Governo norte-americano .....   | 35 |
| 3.7      | Características dos GIC .....   | 36 |
| <b>4</b> | <b>A FASE DA PRÉ-CRISE</b> .....                                      | 38 |
| 4.1      | Plano de Crise .....  | 40 |
| 4.2      | Plano de Contingência .....   | 42 |
| 4.2.1    | Cenários .....  | 42 |
| 4.2.2    | Simulação dos Planos de Contingência .....                            | 44 |
| <b>5</b> | <b>CRISE PROPRIAMENTE DITA OU DESENVOLVIMENTO</b> .....               | 46 |



|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>6</b> | <b>A FASE DA PÓS-CRISE</b> .....   | 49 |
| <b>7</b> | <b>A COMUNICAÇÃO NA MANOBRA DE CRISE</b> .....                             | 51 |
| 7.1      | O perigo do boato .....  | 54 |
| 7.2      | Plano de Comunicação .....   | 55 |
| <b>8</b> | <b>O GIC NA MARINHA DO BRASIL</b> .....                                    | 56 |
| 8.1      | Sugestões para a Marinha do Brasil .....                                   | 58 |
| <b>9</b> | <b>CONCLUSÃO</b> .....   | 59 |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 61 |
|          | <b>APÊNDICE A - Gráficos</b> .....   | 66 |
|          | <b>APÊNDICE B - Quadros</b> .....  | 72 |
|          | <b>APÊNDICE C - Figuras</b> .....  | 73 |
|          | <b>APÊNDICE D - Tabela comparativa entre diversos GIC</b> .....            | 74 |
|          | <b>APÊNDICE E - Questionário aplicado junto aos Distritos Navais</b> ..... | 75 |
|          | <b>APÊNDICE F - Fluxograma da ocorrência de uma crise</b> .....            | 78 |

# 1 INTRODUÇÃO

Seguiu-se um daqueles silêncios, a que, sem mentir, se pode chamar de um século, tal é a extensão do tempo nas grandes crises.

Machado de Assis

As crises estão presentes no dia-a-dia da raça humana desde o início dos tempos. Não se pode precisar quando o ser humano enfrentou sua primeira crise; contudo, podemos arriscar que a primeira crise da história foi a expulsão de Adão e Eva do paraíso.

Inicialmente, elas foram estudadas na esfera militar. São as crises internacionais político-estratégicas, conforme expõe o EMA-321 (BRASIL, 2002a, p. 1-1): “crises internacionais político-estratégicas são um tipo especial de conflito que ocorre desde a pré-história”.

Uma das crises mundiais mais famosas, de passado relativamente recente, foi a crise dos mísseis de Cuba<sup>1</sup>, quando o mundo esteve à beira de uma guerra nuclear, o que nos traria consequências inimagináveis. Nela, evidenciou-se a necessidade e a importância de um Gabinete de Crises.

Em geral, as Forças Armadas brasileiras, em especial a Marinha do Brasil (MB), vêm estudando as crises internacionais político-estratégicas há muitos anos, possuindo vários trabalhos sobre o assunto; contudo, outros tipos de crise, que veremos no decorrer deste trabalho, são menos estudadas. A Marinha do Brasil, inclusive, possui a publicação *EMA-321 - Manual de Estratégia e Manobra de Crises Internacionais*, para tratar, especificamente, desse tipo de crise.

Fora da esfera militar, o estudo de crise é relativamente recente. Por exemplo, o Gabinete de Crises da Presidência da República foi criado há cerca de dez anos, conforme comentário de Couto (2004, p. 20):

[...] o primeiro Gabinete de Crise na Secretaria foi criado em uma situação crítica: um incêndio florestal de grandes proporções em Roraima, ocorrido em 1998. Naquela ocasião, antes que o Governo brasileiro começasse a se organizar para lidar com o problema, os bombeiros de Buenos Aires já estavam atuando para apagar o incêndio. A partir daí foi concebido um Gabinete de Crise para monitoramento daquele problema e criado um programa de prevenção, com treinamento de brigadas de bombeiros para combater grandes incêndios florestais.

---

<sup>1</sup> A crise dos mísseis de Cuba ocorreu em 1962, quando os EUA e URSS chegaram perto do conflito nuclear por causa de mísseis instalados em Cuba pela URSS.

Ao realizar a pesquisa bibliográfica, não foi encontrado nenhum livro, em língua portuguesa, que trate do assunto de maneira ampla. As monografias, publicações doutrinárias e demais trabalhos consultados, normalmente versam sobre crises internacionais político-estratégicas. De uma maneira geral, não se atêm aos demais tipos de crise que uma organização deve estar pronta para responder. No caso da Marinha do Brasil, por exemplo, o afundamento de uma embarcação de recreio poderá ocasionar uma crise a ser administrada por ela.

Tendo em vista que a ocorrência de crises ainda é muito pouco explorada, de forma ampla, nas organizações brasileiras, em especial na Marinha do Brasil, este trabalho não tem como propósito, especificamente, as crises internacionais político-estratégicas, as quais já são estudadas, mas todos os tipos de crise que uma organização pode enfrentar, em especial na nossa Marinha. Ele visa a avaliar a importância dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil. Para alcançar esse propósito, procura responder a seguinte pergunta, que lhe serve de orientação: o que fazer, em relação a uma crise, para minimizar seus efeitos, evitá-la ou, até mesmo, transformá-la em uma oportunidade?

Para isso, está dividido em nove capítulos.

Nos três primeiros capítulos é feita a introdução e são apresentados alguns conceitos que servem de base para todo o trabalho, além de mostrar a estrutura de funcionamento do Gabinete Interfuncional<sup>2</sup> de Crise (GIC) e realizar uma comparação entre diversos GIC.

Nos três subsequentes, são descritas as ações realizadas antes da eclosão da crise propriamente dita, durante o seu desenvolvimento e após o seu término, destacando-se a importância da confecção dos Planos de Crise e da elaboração de cenários.

No sétimo capítulo é mostrada a importância da comunicação na manobra de crise, ressaltando o perigo do boato para as organizações e a importância de um Plano de Comunicação.

O oitavo capítulo é baseado em uma pesquisa realizada junto aos Distritos Navais (DN) e versa sobre o GIC na Marinha do Brasil.

Por fim, no nono capítulo, é feita a conclusão, a qual apresenta uma síntese do trabalho realizado e, de maneira sucinta, a resposta à pergunta que o orienta.

---

<sup>2</sup> Essa definição será mostrada no corpo do trabalho.

## 2 CONCEITUAÇÃO DE CRISE

### 2.1 O que é crise?

Antes de começar a discutir sobre crises, é importante definir qual o seu significado.

O termo crise possui várias definições:

- para o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR), conforme palestra de Couto (2004, p. 20), crise é “um fenômeno complexo, de diversas origens, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada possibilidade de agravamento e risco de sérias consequências, não permitindo que se anteveja o curso de sua evolução”;
- de acordo com a Doutrina Militar de Defesa – DMD (BRASIL, 2007b, p. 22):

A palavra crise, para os propósitos deste manual, traduz um conflito desencadeado ou agravado imediatamente após a ruptura do equilíbrio existente entre duas ou mais partes envolvidas em um contencioso. Caracteriza-se por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento (escalada) e risco de guerra, não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução. A crise é um conflito posicionado entre a paz e a guerra. Exige uma administração (manobra ou gerenciamento) que permita uma evolução favorável aos interesses nacionais em jogo.

- para Medeiros (2006), “é um evento imprevisível com potencial para provocar prejuízos significativos a uma instituição e, conseqüentemente, a seus integrantes”;
- para Roos (2007), é “qualquer evento que atrai cobertura intensa e negativa da mídia e interfere na atividade habitual do negócio”;
- para Granado (2004, p. 31), “crise é toda ocorrência ou evento que venha a ameaçar ou impactar a imagem da empresa”;
- de acordo com o EMA-321 (BRASIL, 2002a, p. 3-1):

[...] crise é um estado de tensão na fronteira do emprego da violência, em que os riscos geram oportunidades de alcançar objetivos ou salvaguardar interesses ameaçados. Crise é, portanto, um choque de vontades, uma oportunidade de obter uma solução de compromisso, com as atitudes regidas por graus e padrões de autocontrole e controle mútuo que, preferencialmente, mantenham o nível de violência empregado na faixa da intimidação e da atrição.

Dessas definições, observamos o seguinte:

- a DMD e o EMA-321 visam a crise internacional político-estratégica;
- para Medeiros, Roos e Granado, crise é tudo aquilo que pode causar impacto contra a instituição; e
- a do GSI/PR é a mais abrangente de todas, não se atendo somente a um tipo de crise.

Percebe-se, então, que a definição de crise varia em função do enfoque de cada instituição para seu problema, ou seja, ocorre uma crise quando um dos seus interesses básicos é atingido.

É interessante observar que a crise pode gerar oportunidades. Por exemplo, pouco antes da Guerra das Malvinas<sup>3</sup>, o Governo de Margareth Thatcher<sup>4</sup> estava com índices baixíssimos de popularidade. Após esse conflito, o povo britânico aprovou de tal maneira a atuação da Primeira-Ministra que ela governou a Inglaterra por onze anos, conforme podemos verificar em artigo de Keegan (2004, tradução nossa):

Também nunca deveria ser esquecido que, apesar de todas as dificuldades do Partido dos Trabalhadores àquela época, e elas eram muitas, até sua bem sucedida conduta na Guerra das Malvinas em 1982 (com o considerável apoio logístico dos EUA), Thatcher era a Primeira-Ministra mais impopular desde que iniciaram os registros de popularidade.

Sendo assim, tendo em vista que o propósito deste trabalho é abranger todos os tipos de crise, e não enfocando a visão específica de uma organização, o pesquisador, utilizando as definições apresentadas, chega a uma única, que engloba todas as demais: **“crise é uma ocorrência, com a participação de um ou mais atores, na qual, pelo menos, um dos interesses básicos, definidos pela mais alta administração de uma organização<sup>5</sup>, é ameaçado, o que pode trazer consequências imprevisíveis, necessitando ser devidamente administrada, para minimizar os prejuízos à instituição ou gerar-lhe oportunidades”**. Por essa definição, é necessário que a alta administração de uma organização defina quais são os seus interesses básicos. Como ilustração, podemos citar os seguintes exemplos de interesses básicos: opinião pública; integridade territorial; controle acionário de uma empresa; cultura de um povo; ameaça à vida do cidadão de um país; degradação do meio ambiente; entre outros.

<sup>3</sup> A Guerra das Malvinas foi um conflito entre a Argentina e a Grã-Bretanha ocorrido em 1982.

<sup>4</sup> Margareth Thatcher foi Primeira Ministra britânica entre 1979 e 1990.

<sup>5</sup> A organização pode ser um país, a Marinha do Brasil, um navio, uma empresa, uma companhia, um estabelecimento, uma associação etc.

Pelo exposto, uma crise pode envolver a utilização de Forças Armadas, com a possibilidade de, até mesmo, o emprego de armas nucleares, como no caso da crise dos mísseis de Cuba, ou, simplesmente, o resfriado de um filho, conforme se depreende da afirmação de Carvalhal (2008, p. 33): “As crises estão associadas aos fenômenos de transição entre dois momentos de estabilidade. Elas ocorrem nas relações interpessoais, entre empresas e entre países”.

As crises podem abranger uma ampla categoria de assuntos. Sendo assim, é necessário conhecer a sua tipologia.

## 2.2 Tipos de crises

As crises podem ser tipificadas de várias maneiras. Elas podem ser internas ou externas; previstas ou inesperadas; entre outras.

O EMA-321 (BRASIL, 2002a, p. 2-2) apresenta o seguinte:

Uma classificação quanto à natureza das forças empregadas levaria, por exemplo, a tipificar conflitos políticos, econômicos [...] Tem sido usual tipificar os conflitos por critérios definidos quanto ao nível de poder empregado (limitado e ilimitado), quanto à amplitude geográfica (regional e generalizado) e quanto ao cenário (interno e internacional), dentre outros.

Dependendo da situação, as crises podem, até mesmo, ser provocadas, a fim de que uma organização obtenha uma posição favorável em relação a outra, conforme apresenta o EMA-321 (BRASIL, 2002a, p. 5-1): “A Manobra de Crise tem os seguintes propósitos principais: provocar a eclosão da crise, quando surge oportunidade favorável, ou prevenir sua eclosão, quando são identificadas situações com potencial para gerá-la e não há interesse que ocorra [...]”.

Para Vaz (2001, p. 67), temos, basicamente, quatro tipos de crises: internacionais; desastres e calamidades públicas; sociais; e policiais. Essa tipificação é em relação à natureza das crises e tem uma visão voltada para a segurança pública, conforme podemos depreender do título de seu livro *Gerenciamento de crise no contexto da segurança pública*.

A definição de Vaz não engloba outros eventos que poderiam ser classificados como crise, como as econômicas, conforme apresenta Bobbio (2003): “O último exemplo de

crise econômica internacional de graves repercussões sobre os sistemas políticos nacionais e sobre o sistema internacional foi a grande depressão de 1929 a 1932”<sup>6</sup>.

Bobbio (2003) apresenta, ainda, a definição de crises governamentais, como a seguir:

As crises governamentais dizem respeito ao funcionamento do subsistema governo [...]

As crises que se originam dentro da estrutura do Governo dependem, de maneira relevante, da natureza da estrutura. A estrutura governamental pode ser homogênea ou heterogênea, composta por poucos ou por muitos partidos e formada por uma sólida maioria de deputados ou por uma leve minoria.

Em geral, o elemento determinante da crise de governo acha-se ao nível das relações entre classe política e sociedade [...]

Sendo assim, o pesquisador sente necessidade de ampliar os tipos de crises apresentados por Vaz.

Para isso, vejamos a definição do termo instituição (FERREIRA, 1976, p. 172): “complexo de formas sociais que se cristalizam ou se tornam mais estáveis e tradicionais, e que, tendo função social específica (doméstica, religiosa, econômica, política etc.), se destinam a assegurar a unidade e a continuidade do grupo”.

Consequentemente, podemos considerar as crises governamentais e as econômicas como crises institucionais.

Pelo exposto, ampliando a tipologia apresentada por Vaz, com as ideias de Bobbio e a definição do termo “instituição”, teremos, quanto à sua natureza, cinco tipos de crises:

- crises internacionais – aquelas que envolvem atores internacionais. Incluem, por exemplo, conflito de fronteiras; situação de guerra; sequestro de nacionais no exterior; entre outros.

Para Bobbio (2003):

Uma crise internacional pode ser analisada do ponto de vista dos atores internacionais que se chocam e do ponto de vista de seus processos de decisão.

As crises internacionais procedem de maneira característica de uma erupção repentina para um conflito breve até uma complexa obra de composição que na maior parte das vezes não leva a um desaparecimento permanente e definitivo das causas da crise, mas a uma trégua mais ou menos longa e a uma institucionalização de novas normas de conflito.

Neste tipo de crise, estão incluídas as crises internacionais político-estratégicas, as quais, de acordo com o exposto na DMD (BRASIL, 2007b, p. 29), são definidas como:

---

<sup>6</sup> Obviamente, ao escrever essa afirmação, ainda não tinha ocorrido a crise econômica desencadeada nos EUA em 2008.

[...] um estágio do conflito, entre dois ou mais Estados, em que o desencadeamento proposital de uma situação de tensão visa a alcançar objetivos políticos ou político-estratégicos, por meio da manipulação do risco de uma guerra, com atitudes e comportamentos que indicam ser a situação extrema compatível com razões maiores, quase sempre ocultas ou não explicitamente declaradas.

- desastres e calamidades públicas – como descrito na Política Nacional de Defesa Civil – PNDC (BRASIL, 2007c, p. 40), os desastres podem ser naturais, humanos ou mistos. Os naturais são provocados por fenômenos e desequilíbrios da natureza (enchentes e epidemias, por exemplo), e independem da ação humana. Os humanos são provocados pelas ações ou omissões humanas, como, por exemplo, o derramamento de óleo e a operação inadequada de uma usina nuclear. Os mistos ocorrem quando as ações e/ou omissões humanas contribuem para intensificar, complicar ou agravar os desastres naturais.

“Embora clássica, a classificação dos desastres quanto à tipologia em naturais, humanos e mistos vem sendo contestada por autores modernos, que tendem a rotular todos os desastres como mistos.” (BRASIL, 2007c, p. 37).

- crises sociais – são aquelas que envolvem algum tipo de manifestação popular, como greves, tumultos, manifestações populares, distúrbios civis, ação de grupos politicamente organizados e outras situações de caráter público representativo;
- crises policiais – são aquelas em que o Estado utiliza seu poder de polícia para garantir a ordem pública. Elas envolvem rebeliões em penitenciárias, atos de terrorismo, tomada de reféns e outras ocorrências que extrapolam a capacidade de atuação normal da manutenção da ordem pública; e
- crises institucionais - são aquelas que afetam uma instituição, e não são englobadas nos tipos de crises definidas anteriormente, como, por exemplo, as políticas, as econômicas, entre outras.

“As crises sociais e policiais muitas vezes se confundem e, até mesmo, uma pode vir a se transformar na outra, conforme seu desenvolvimento. A situação nesses dois casos exige a participação de um grupo especial para a sua solução.” (VAZ, 2001, p. 68).

As crises, atualmente, tendem a ser cada vez mais sistêmicas, ou seja, afetam um ou mais órgãos, conforme comenta Campos (2002, p. 1): “Quanto mais interligada estiver a sociedade de seres humanos, mais tenderemos a ser um só sistema”. Além disso, dependendo de suas características, elas podem ter mais do que uma classificação. Por exemplo, a ajuda às



vítimas do *tsunami*<sup>7</sup>, ocorrida em 2004, pode ser classificada como uma crise internacional e desastre natural (ou misto).

### 2.3 Manobra ou gerência de crises?

Quando uma crise ocorre, alguns autores definem as ações de sua condução como gerência de crise, outros como manobra de crise.

O termo “manobra de crise” é muito utilizado na esfera militar. O EMA-321 (BRASIL, 2002a, p. 1-1) apresenta o seguinte:

A manobra de crise – conjunto de ações executadas para provocar, prevenir ou resolver crises – implica escolha difíceis, baseadas em informações incompletas, feitas sob tensão, levando em conta a percepção do oponente e manipulando o risco da guerra. Não admite improvisações ou aprendizados pela prática. Não deve ser confundida ao emprego do bom senso no manuseio de ferramentas improvisadas. Mal conduzida, não somente leva à perda de interesses em disputa, como pode levar a uma guerra indesejada.

O termo gerência (FERREIRA, 1976, p. 600) significa: “o ato de administrar, dirigir, regular ou governar algo”.

Percebe-se, então, que o termo manobra de crise tem uma denotação mais ampla daquela apresentada para gerência de crise, motivo pelo qual, neste trabalho, será usado o termo “manobra de crise”.

Para entender a manobra de crise, é importante conhecer as suas fases.

### 2.4 Fases de uma crise

A maioria dos documentos pesquisados apresenta as fases de uma crise de diferentes maneiras.

De acordo com o EMA-321 (BRASIL, 2002a, p. 3-2):

Podem ser identificadas quatro fases ou etapas no desenrolar de uma crise internacional político-estratégica: desafio; reação; desenvolvimento; e resultado. O *desafio* é a ação executada com o propósito de conquistar ou preservar um interesse [...]. A *reação* é a réplica para neutralizar o desafio ou para obter a iniciativa das ações. O *desenvolvimento* é a sucessão de ações e reações [...]. O resultado pode ser uma solução de compromisso, um acordo obtido através da compulsão ou rejeição de uma das partes, ou o estado de guerra.

---

<sup>7</sup> Um terremoto, em 2004, no Oceano Índico, disparou uma sequência de tsunamis (onda gigantes) fatais em 26 de dezembro de 2004, devastando vários países asiáticos.

De acordo com a PNDC (BRASIL, 2007c, p. 5): “As ações de redução de desastres abrangem os seguintes aspectos globais: prevenção de desastres; preparação para emergências e desastres; resposta aos desastres; e reconstrução”.

Para Bobbio (2003): “A compreensão de uma crise funda-se sobre a análise de três fases do estado de um sistema: a fase precedente ao momento que se inicia a crise, a fase da crise propriamente dita e, por fim, a fase depois que a crise passou”.

Sendo assim, para obter uma classificação que englobe as ideias apresentadas, podemos concluir que as ações de uma crise se desenvolvem em três fases: pré-crise; crise propriamente dita ou desenvolvimento; e pós-crise.

As responsabilidades das pessoas envolvidas nas diversas fases de uma crise variam conforme os níveis da crise.

## 2.5 Níveis da crise

Cada um no seu quadrado.  
Cantora Sharon Acyoli Arcoverde.

O nível da crise é aquele no qual ela será tratada, dentro da organização.

Existem várias definições para os níveis de crise, conforme observamos a seguir, nos estipulados pela DMD, pela Petrobras e pelo GSI/PR.

Apesar de a DMD somente definir os níveis de condução da guerra, podemos fazer uma analogia para o caso de crise. De acordo com esse documento, existem os seguintes níveis de condução da guerra (BRASIL, 2007b, p. 26, grifo nosso):

- no Brasil, o nível político é representado pelo Presidente da República (Comandante Supremo das FA), que tem como órgão consultivo o CDN. A ele cabe, dentre outras atribuições, o estabelecimento dos objetivos políticos de guerra [...].
- o nível estratégico transforma os condicionamentos e as diretrizes políticas em ações estratégicas, voltadas para os ambientes externo e interno, a serem desenvolvidas setorialmente pelos diversos ministérios [...].
- no nível operacional, é elaborado o planejamento militar [...].
- no nível tático, empregam-se frações de forças militares [...].

**A estruturação dos níveis acima referidos também se apresenta, guardadas as devidas proporções, em caso de outros empregos do Poder Nacional e das FA que não a guerra.**

De acordo com Wegner (2004, p. 34), as emergências na Petrobras são enfrentadas nos níveis local, regional e corporativo. Grandes vazamentos de óleo (potenciais geradores de crise), por exemplo, são tratados em nível corporativo.

O GSI/PR (BRASIL, 2004, p.1) define três níveis funcionais para o gerenciamento de uma crise:

- político-executivo – responsável pelas propostas de políticas, estratégias, orientação e processo decisório executivo;
- de coordenação – responsável pela coordenação operacional e pelo comando e controle das atividades de resposta a episódios; e
- de resposta de campo – responsável pela resposta tática a um incidente, podendo, por exemplo, tratar-se de uma força-tarefa.

Percebe-se que o GSI/PR congrega o nível político e o estratégico, definidos pela DMD, em um só nível: o político-executivo.

Pelas definições apresentadas, nota-se que há duas interpretações distintas para níveis de crise. Em uma delas (Petrobras), se define o nível hierárquico no qual a crise será tratada (níveis local, regional e corporativo). É o que chamaremos de **nível hierárquico de manobra de crise**, ou seja, o nível, dentro da estrutura hierárquica de uma organização, que será responsável pela manobra de crise. Por exemplo, na Marinha do Brasil, o Comando de Operações Navais (ComOpNav) é um nível hierárquico; o Comando do 1.º Distrito Naval (Com1ºDN) é outro, e assim sucessivamente, conforme mostra o GRAF. 1 (APÊNDICE A).

Em outra definição (GSI/PR), os níveis são divididos de acordo com as funções dos membros da organização na manobra de crise. É o que chamaremos de **níveis funcionais de manobra de crise**, ou seja, em uma organização é atribuída uma determinada função, definida previamente, a um membro da mesma, independente de seu nível hierárquico. Neste trabalho, será adotado o apresentado pelo GSI/PR. O QUADRO 1 (APÊNDICE B) apresenta um exemplo de níveis funcionais usados por ocasião da crise gerada pela morte da Irmã Dorothy<sup>8</sup>.

Os níveis hierárquicos e funcionais variam em função das peculiaridades de cada organização. Sendo assim, não se pode fazer uma estipulação única de níveis funcionais e do nível hierárquico da manobra de crise para todas as organizações. Logo, essa questão deve ser estipulada em documento interno<sup>9</sup> de cada organização.

Na opinião do pesquisador, é necessário, para uma crise, primeiramente, determinar o nível hierárquico em que ela será administrada e, posteriormente, os responsáveis por exercerem as ações nos níveis funcionais estipulados. Além disso, ela deve ser tratada no nível hierárquico mais baixo possível, a fim de deixar para a alta administração da organização aquelas de maior vulto.

<sup>8</sup> A Irmã Dorothy foi uma religiosa norte-americana, naturalizada brasileira, assassinada em 2005, no Pará.

<sup>9</sup> No caso, o Plano de Crise, a ser explicado posteriormente.

Verifiquemos o exemplo<sup>10</sup> a seguir: ocorre o afundamento de um pesqueiro nas proximidades de Itacuruçá (RJ). O Comandante do 1º Distrito Naval, área na qual ocorreu o acidente, participa o fato ao ComOpNav, que, após consulta ao Comandante da Marinha (ou conforme pré-estipulado em um Plano de Crise), decide que essa “crise” será administrada pelo Com1ºDN, ou seja, é estipulado qual nível hierárquico da MB será responsável pela manobra de crise. Após a definição desse nível, o Com1ºDN determina os seguintes responsáveis pelos níveis funcionais:

- político-executivo - Com1ºDN;
- coordenação - Com1ºDN; e
- resposta de campo – Capitania dos Portos do Rio de Janeiro - CPRJ.

Em virtude das dimensões da CPRJ, e o acidente ter ocorrido nas proximidades de Itacuruçá, a CPRJ, sem, obviamente, se eximir da responsabilidade auferida pelo Com1ºDN, determina que um órgão subordinado (no caso, a Delegacia da Capitania dos Portos em Itacuruçá - Delltacuruçá) exerça as funções referentes à resposta de campo e informe o resultado à CPRJ, a quem caberá filtrar e transmitir as informações ao Com1ºDN.

O QUADRO 2 (APÊNDICE B) ilustra a interrelação dos níveis hierárquicos e funcionais da manobra de crise, mencionada no exemplo do parágrafo anterior.

Quando ocorre uma crise, vários Gabinetes Interfuncionais de Crise podem ser acionados dentro de uma mesma organização, conforme mostrado no exemplo anterior; contudo, deve-se ter atenção com os níveis funcionais estabelecidos, para não haver superposição de tarefas e permitir, assim, uma boa coordenação na manobra de crise.

---

<sup>10</sup> Para este exemplo, podem ser adotados diversos procedimentos diferentes ao do pesquisador; contudo, ele é mostrado, apenas, para consolidar as ideias apresentadas.

### 3 GABINETE INTERFUNCIONAL DE CRISE - GIC

Normalmente, o termo Gabinete de Crise é utilizado para descrever a equipe cujo propósito é prevenir a ocorrência de uma crise e, caso ela surja, coordenar as atividades dos diversos órgãos envolvidos, a fim de minimizar seus efeitos, conforme podemos verificar pelo propósito do Gabinete de Crise usado pelo GSI/PR (BRASIL, 2006d, p. 1-1): “Prevenir a ocorrência e articular o gerenciamento de crises, em casos de grave e iminente ameaça à instabilidade institucional [...]”. Contudo, uma de suas principais características é a interfuncionalidade, ou seja, ele atua em diversos setores de uma organização. Por ser multifuncional, o seu articulador tem que ser dotado de ampla autoridade e total acesso à mais alta direção da organização, para que a manobra de crise possa ser feita corretamente, conforme apresentado por Campos (2002, p. 11), em relação à crise de energia<sup>11</sup>:

Hoje, lembrando-se de todo o esforço desenvolvido, podemos tirar as seguintes lições:

(a) Em caso de uma crise, deve ser rapidamente constituído um Comitê Interfuncional para dirigi-la e que envolva todos os setores envolvidos em sua solução.

(b) A liderança deste Comitê deve ter a autoridade que a situação exija, do contrário não se irá muito longe.

Outro exemplo, para demonstrar a importância da interfuncionalidade, é o apresentado por Barbosa (2002, p. 33): “O Sistema permite agregar várias especializações e excelências técnicas. Geralmente, a solução exige a ação coordenada de vários órgãos e a otimização dos recursos institucionais. Consegue-se uma rápida e descentralizada operacionalização”.

Sendo assim, para ressaltar a importância da interfuncionalidade do Gabinete gestor da crise, bem como da liderança de seu coordenador, o pesquisador preferiu adotar o nome de Gabinete Interfuncional de Crise<sup>12</sup>, em vez de, simplesmente, a denominação Gabinete de Crise.

Existem vários métodos para organização de um GIC, que dependerão de diversos fatores, tais como: tamanho e finalidade da organização; recursos financeiros disponíveis; entre outros.

---

<sup>11</sup> No Brasil, em 2001, foi necessária a adoção de medidas de contenção de consumo para evitar o racionamento de energia.

<sup>12</sup> Neste trabalho, designar-se-á GIC o gabinete responsável pela operação do controle da crise, ou seja, aquele que trata do “dia-a-dia” da crise.

### 3.1 Métodos básicos de organização

De acordo com Vaz (2001, p. 8), existem dois métodos básicos de organização de um GIC:

- formar grupos *ad hoc* para responder a cada ocorrência de situação de crise. Os grupos *ad hoc* são menos eficientes do que organizações mais permanentes de manejos de crises, porque não conseguem formar todo o relacionamento pessoal, profissional e organizacional requerido para coordenar as ações dos múltiplos órgãos que respondem a uma situação de crise; e
- desenvolver uma organização mais abrangente, tipo Gabinete de Crise, para responder a todas as situações de crise. Os Gabinetes de Crise são entidades formalmente organizadas, nas quais cada órgão importante para resposta à crise está representado.

A Portaria n.º 13-EME (BRASIL, 2002b, p. 1) apresenta, como uma de suas premissas básicas:

O Gabinete de Crise em sua constituição deverá dispor de um efetivo mínimo e, em função do tipo e da natureza do problema a enfrentar, poderá ser reforçado por mais especialistas da área jurídica, de comunicação social, de inteligência, de apoio logístico e outros que se façam necessários.

Analisando as duas interpretações apresentadas, o pesquisador conclui que existem três métodos básicos de organização para um GIC:

- formar grupos *ad hoc*, conforme exposto por Vaz. A utilização desse método dificulta a resposta inicial à crise, pois o GIC é formado praticamente ao mesmo tempo do surgimento da crise;
- GIC amplo, como apresentado por Vaz, ou seja, todos os segmentos importantes para resposta a possíveis crises estão permanentemente representados. Isso é muito difícil de alcançar, em virtude da grande variedade de fatos que podem gerar crises, acarretando, assim, a necessidade de um GIC muito amplo; e
- GIC reforçado. Seria a definição apresentada pelo Exército Brasileiro (EB), ou seja, existiria um grupo de especialistas para acompanhar, permanentemente, os principais temas de interesse para uma organização e, no evento de uma crise, poderiam ser formados grupos *ad hoc* para reforçar o GIC. Esse método é o mais plausível de ser empregado em uma organização, pois não exige uma grande estrutura na fase pré-crise, permite o acompanhamento contínuo dos temas potenciais geradores de crise e possibilita uma razoável resposta inicial à crise.

A Secretaria de Acompanhamento e Assuntos Institucionais (SAEI), órgão subordinado ao GSI/PR, possui um grupo, denominado Coordenadoria de Acompanhamento, cujo propósito é:

Acompanhar, processar e analisar informações sobre temas relevantes com potencial de risco à estabilidade institucional, a fim de prover informações antecipadas e oportunas ao Presidente da República e que permitam a adoção de medidas preventivas pertinentes a fim de evitar o surgimento de tensões ou crises. (BRASIL, 2006d, p. 2-1).

O GIC atua nas três fases de uma crise; contudo, tendo em vista que na fase pré-crise ele ainda não está, formalmente, ativado, seria mais aceitável, nesta ocasião, denominá-lo Grupo de Acompanhamento. Esse grupo teria a tarefa de acompanhar os principais temas que podem se tornar uma crise, a fim de realizar medidas preventivas com antecedência, possibilitando, assim, evitar uma crise, minimizar seus efeitos, ou tirar proveito da mesma, e, caso ela ocorra, estar preparado para enfrentá-la.

A composição do GIC depende de vários fatores; contudo, alguns setores sempre devem estar nele representados.

### **3.2 Composição do GIC**

A composição do Grupo de Acompanhamento depende da organização à qual ele se destina: tamanho, número de funcionários, recursos financeiros disponíveis (a sua ativação permanente pode envolver demasiados custos com pessoal, por exemplo), entre outros; bem como de sua experiência em lidar com crises. Sendo assim, ele deve ser composto por profissionais que, muitas vezes, acompanharão temas fora de suas especialidades, mas com percepção de detectar indícios de crise que possam afetar sua organização.

Conforme entrevista com Couto (2009), no GSI/PR o Grupo de Acompanhamento é composto por uma Coordenadoria-Geral e dez assessores, de diversas áreas (quatro militares – um da MB, um do EB e dois da Aeronáutica; um Delegado da Polícia Federal; Agentes da Agência Brasileira de Inteligência - ABIN; e funcionários públicos deslocados de outros Ministérios e de órgãos públicos). São acompanhados os seguintes temas: assuntos internacionais; meio ambiente; movimentos reivindicatórios; questões indígenas; questão fundiária/sem-teto; reservas minerais; saúde pública; segurança pública; e terrorismo.

A composição do GIC depende do tipo de crise a ser administrada; contudo, alguns membros sempre devem participar dessa equipe, conforme apresenta Campos (2002, p. 2):

Notei também que a partir de certo momento a importância da Advocacia Geral da União na crise aumentou muito.

Tenha presente no Comitê pessoas que conheçam profundamente a situação técnica do problema sendo resolvido, bem como de pessoas que conheçam métodos e técnicas gerenciais.

Caso seja possível, procure sempre a solução que não traga desequilíbrio orçamentário ao país. A presença de representantes do Ministério da Fazenda provou ser muito útil sob este aspecto. Uma solução dentro do orçamento sempre foi encontrada.

O Serviço de Inteligência de uma organização é importante em todas as fases da crise, para obter informações das fontes informais e, assim, auxiliar na coleta de dados. Conforme comenta Luecke (2004, p. 62, tradução nossa): “Uma grande organização necessita de um centro de inteligência em que os sinais de perigo, externos e internos, são coletados, e na qual os pontos são conectados”.

Na fase da pré-crise, os assuntos potenciais geradores de crises de uma organização devem ser continuamente monitorados; durante a crise propriamente dita, os principais assuntos são acompanhados para verificar a opinião pública, os ânimos das partes envolvidas, a evolução da situação, entre outros; e na fase da pós-crise esse monitoramento é realizado a fim de verificar, por exemplo, o cumprimento dos tratados e acordos, firmados ou prometidos etc.

A coleta de informações é fundamental em todas as fases de uma crise e deve ser realizada de maneira contínua, para se obter os dados necessários à organização, como comenta Diniz (2002, p. 62):

Em processos de gerenciamento de crises, a atividade de Inteligência tem papel preponderante em todas as fases – nos momentos antecedentes, pelo sentido de alerta antecipado e de previsão que a caracteriza; ao longo da crise propriamente dita e após o episódio.

Rotineiramente, os esforços da Inteligência direcionam-se para a identificação e a oportuna antecipação de fatos ou situações que sinalizem “possibilidade ou probabilidade de ocorrência de ameaça à ordem constituída, à governabilidade, aos direitos constitucionais da sociedade, à segurança nacional ou ao estado democrático de direito”.

Ao longo da crise, espera-se dos órgãos de Inteligência ação coordenada e integrada, visando à manutenção do fluxo de subsídios que permitam aos decisores conhecer fatores que influenciam a situação e aqueles com potencial para



influenciá-la, aferir o grau de tensão e determinar o momento e a estratégia para fazer frente a ela.

Após a crise, a Inteligência avalia o novo cenário decorrente: as alterações porventura havidas na estrutura e no funcionamento do sistema; a situação dos atores envolvidos; as decorrências para políticas nacionais e para interesses da sociedade e do Estado; as perspectivas para o futuro do ambiente considerado.

O papel da comunicação social também é relevante durante as crises, conforme apresenta Couto (2003, p. 9): “As recentes crises mostram que se torna mais complexa a tarefa de comunicação social no gerenciamento de crise”.

Pelo exposto, o GIC deve possuir a seguinte constituição básica:

- Coordenador do GIC, o qual deve ter acesso à alta administração da organização e ser dotado da mais ampla autoridade, conforme apresentado por Campos (2002, p. 5):

[...] as características de liderança do Chefe deste Comitê são da maior importância, pois o ambiente demanda trabalho estafante, estressante e às vezes conflitante. Não é fácil manter a calma, o equilíbrio e a atenção trabalhando 15 horas por dia em média durante vários meses.

- assessor jurídico, para verificar os aspectos legais das decisões tomadas pelo GIC;
- assessor financeiro;
- assessor de comunicação social;
- assessor de inteligência; e
- grupo de especialistas, escalados para compor o GIC em uma determinada crise.

De acordo com Couto (2009), a constituição do GIC, utilizado pelo GSI/PR, durante a invasão da Usina Hidrelétrica de Tucuruí<sup>13</sup> por integrantes do MAB (Movimento dos Atingidos por Barragens), foi a seguinte<sup>14</sup>: representantes do GSI/PR; do Ministério de Minas e Energia; da Casa Civil; da ABIN; da Secretaria Geral da Presidência da República; do Departamento de Polícia Federal; da Advocacia Geral da União; do MD; do Centro de Inteligência do Exército; da Secretaria de Comunicação da Presidência da República; e da Eletronorte.

Em uma mesma crise pode haver a necessidade de se estabelecerem vários GIC. Sendo assim, é importante entender a interfuncionalidade dos GIC.

<sup>13</sup> Em maio de 2007, integrantes do MAB (Movimento dos Atingidos por Barragens) invadiram a Usina Hidrelétrica de Tucuruí, colocando em risco o fornecimento de energia elétrica para o Brasil.

<sup>14</sup> Percebe-se, neste caso, a ausência de um assessor da área financeira.

### 3.3 Interfuncionalidade dos GIC

Uma crise pode envolver diversos setores de uma organização. Sendo assim, é necessário que eles troquem informações de maneira clara e objetiva. Em uma mesma crise, o GIC pode ter vários órgãos compondo-o e nada impede que esses órgãos constituam Gabinetes de Crise, ao seu nível, para melhor assessorar o GIC, ou para administrá-la no que lhes couber. No exemplo ilustrado no QUADRO 2 (APÊNDICE B), a CPRJ e a DelItacuruçá poderiam constituir um GIC, nos seus respectivos níveis, para melhor assessorar o Com1ºDN.

Quando vários órgãos estão envolvidos no GIC, e nem sempre subordinados hierarquicamente uns aos outros, é essencial que o Coordenador do GIC possua a mais ampla autoridade sobre os demais representantes, conforme apresentado por Campos (2002, p. 5): “A crise não poderia ter sido solucionada numa outra estrutura a não ser a interfuncional, colocando numa só mesa e com um único comando todas as partes que poderiam interferir na solução do problema”. Contudo, é necessário ter em mente que todos os componentes do GIC devem poder expor suas opiniões, independente do nível hierárquico entre eles, e, assim, permitir uma melhor tomada de decisão.

Os membros do GIC necessitam possuir um elevado nível hierárquico em suas organizações, de tal maneira que suas decisões tenham respaldo dentro de seus respectivos órgãos.

É muito importante que as funções dos membros do GIC sejam bem definidas, principalmente quando algum órgão, que não seja o Coordenador do GIC, decida implementar, no seu nível, um Gabinete de Crise para melhor assessorar o GIC. No exemplo ilustrado do QUADRO 2 (APÊNDICE B), apesar de a CPRJ ter instalado um Gabinete de Crise para assessorar o Com1ºDN, somente o Assessor de Comunicação Social do Com1ºDN deverá falar com a imprensa. Não se deve esquecer que, externamente, há somente um GIC instalado.

Outro detalhe importante é ter atenção às tradicionais cadeias de comando, conforme ocorreu na crise gerada pelos ataques terroristas em Bali<sup>15</sup>:

Esforços para utilizar o menor caminho, mesmo quando motivados por um nobre desejo de acelerar uma determinação, mais provavelmente resultaram em atrasos e confusão. O uso dos canais tradicionais de ligação e coordenação significa que novos relacionamentos não necessitam ser estabelecidos no tumulto de uma situação de crise. Isso provê um maior grau de conforto para organizações

---

<sup>15</sup> Em outubro de 2002, ocorreu um ataque terrorista em Bali, matando vários cidadãos australianos.

hierarquizadas, tais como as autoridades governamentais, que estão envolvidas em fornecer uma resposta específica. (AUSTRÁLIA, 2004a, p. 114, tradução nossa).

Um bom exemplo de interfuncionalidade do GIC é o modelo de *hub e periféricos*, no qual um órgão coordena vários outros, ou seja, um órgão central atua como centralizador de informações e ações executadas.

### 3.3.1 O modelo de *hub e periféricos*<sup>16</sup>

De acordo com o Guia da boa prática (AUSTRÁLIA, 2004b), o modelo de *hub e periféricos* é empregado quando um determinado setor de uma organização atua como líder, coordenando os esforços de vários outros setores. Algumas vezes existe a necessidade de mais de um conjunto de *hub e periféricos*.

O GRAF. 2 (APÊNDICE A) apresenta a estrutura de um modelo de *hub e periféricos*.

Nesse exemplo, percebe-se o seguinte:

- um órgão pode atuar como periférico de vários *hubs*;
- um periférico pode atuar como *hub* para outros órgãos (órgão L e N); e
- um periférico pode implementar um Gabinete de Crise, para conduzir a crise em seu nível, desde que não interfira com o GIC.

Esse arranjo permite uma consulta eficiente entre os órgãos envolvidos, processo decisório rápido e facilita a implementação das decisões, conforme o modelo usado pelo Governo australiano, em resposta aos ataques terroristas em Bali, em que teve nacionais atingidos:

Esses arranjos propiciaram o contexto para uma consulta efetiva, um rápido processo decisório, facilidade de supervisão na implementação das decisões e possibilidade de descobrir novas e imprevisíveis dificuldades. Dentro de cada comitê, diretivas claras identificaram as funções e responsabilidades das respectivas agências, permitindo, assim, que dúvidas sobre esse assunto fossem resolvidas rapidamente. (AUSTRÁLIA, 2004a, p. 113, tradução nossa).

Para realizar a manobra de crise, o GIC deve contar com uma sala devidamente preparada para tal.

---

<sup>16</sup> Tradução do original *hub and spokes*. *Hub* (ou concentrador) é a parte central de conexão de uma rede. Tendo em vista esse termo ser largamente difundido em língua portuguesa, o pesquisador adotou a tradução *hub e periféricos*.

### 3.4 Sala de situação

A sala de situação é o local no qual o GIC executa suas tarefas durante a crise, conforme exposto por Wegner (2004, p. 35, grifo nosso):

Há, ainda, o conceito de sala de emergência em que, mesmo naquelas unidades que não tenham um espaço, existe um determinado local que, em momentos de crise, as pessoas se reúnem, onde a informação é centralizada, para facilitar a tomada de decisão sobre o evento que está ocorrendo. **Esta sala funciona 24 horas** enquanto a situação for crítica. São feitas reuniões constantes com as diversas equipes de campo, emitidos relatórios para a direção da companhia, bem como *releases* para a imprensa.

Ela deve ser dotada de amplos recursos de comunicações, tais como: telefonia, rádio em HF-cripto, internet, videoconferência, entre outros. Durante a crise, é imprescindível o sigilo das informações; sendo assim, a sala de situações deve ser dotada de modernos aparelhos de criptografia para impedir o vazamento não proposital das informações.

Dependendo da organização a que se destina, a sala de situação pode ser guarnecida em todas as fases da crise, como, por exemplo, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), que monitora, diuturnamente, a distribuição de energia no Brasil. A FIG. 1 (APÊNDICE C) apresenta a sala de situação do ONS, a qual é permanentemente guarnecida por um Grupo de Acompanhamento.

É importante que grandes organizações possuam um grupo de especialistas com capacidade para guarnecer a sala de situação durante 24 horas por dia, a fim de acompanhar e manter a situação constantemente atualizada. O Grupo de Acompanhamento, utilizado na fase pré-crise para acompanhar os principais temas que podem se tornar uma crise pode ser empregado nessa tarefa durante a fase crítica da crise.

Por exemplo, a sala de situação da Casa Branca é guarnecida por uma equipe de 30 pessoas que monitoram os principais eventos internacionais, 24 horas por dia, e relatam um resumo, diariamente, ao Presidente, conforme se verifica no *site* da Casa Branca<sup>17</sup>.

A FIG. 2 (APÊNDICE C) mostra a sala de situação utilizada pelo Governo norte-americano.

Independente de se ter uma sala de situação ampla, é importante que todos os componentes do GIC, em especial o Coordenador, mantenham o equilíbrio emocional durante a crise, tendo em vista o elevado nível de tensão que ela pode acarretar.

<sup>17</sup> <http://www.whitehousemuseum.org/west-wing/situation-room.htm>.

### 3.5 Nível de tensão durante as crises

Estar completamente sem tensão é estar morto.  
Hans Seelye

Durante uma crise, o nível de tensão afeta diferentemente as pessoas, que podem apresentar diferentes reações.

A tensão ocorrida durante uma crise pode acarretar consequências desastrosas. Em 1988, por exemplo, um Cruzador norte-americano derrubou, por engano, um avião comercial iraniano (TRAINOR, 1988, tradução nossa): “Uma investigação sobre a derrubada da aeronave comercial iraniana descobriu que a tensão psicológica da tripulação, por estar em combate pela primeira vez, foi a responsável pelo desastre [...]”.

Pessoas com baixíssimos ou altíssimos níveis de tensão podem ter um mau desempenho durante crises, como apresentado no GRAF. 3 (APÊNDICE A).

Considerando que certo nível de tensão é benéfico durante uma crise, a questão é achar onde está o ponto de equilíbrio entre a ansiedade e o desempenho.

Para Fink (2002), vários fatores podem fazer o nível de ansiedade aumentar, prejudicando o desempenho, tais como:

- cansaço, pois a falta de descanso, tão comum em períodos de crise, pode deteriorar o processo decisório<sup>18</sup>;
- medo de que a decisão possa trazer prejuízos irreparáveis para alguém ou para a organização;
- conscientização de que não há alternativas, e, conseqüentemente, evitar tomar decisões;
- receio de parecer tolo e perder *status* se a decisão for errada; entre outros.

Fink (2002) e Post (1991) apresentam várias sugestões para controlar o nível de tensão durante a crise e alcançar o ponto de equilíbrio apresentado no GRAF. 3 (APÊNDICE A), entre as quais, destacam-se:

- efetuar um bom planejamento. Um bom Plano de Crise (a ser estudado posteriormente) reduzirá a pressão inicial;
- realizar, regularmente, treinamentos sobre situações de crise, do GIC;
- não entrar em pânico durante as crises;

---

<sup>18</sup> Post (1991, p. 489) destaca o perigo de se usar anfetaminas durante os períodos de tensão, pois, apesar de parecerem atrativas (aumenta o alerta, diminui o cansaço, produção de sentimento de bem estar etc.), em uma crise, os indivíduos que usam medicamentos podem ser pouco cautelosos ou ingenuamente otimistas.

- tentar escutar todos os membros de sua equipe antes de tomar a decisão, ou seja, não tomar a decisão sozinho;
- discutir todas as alternativas possíveis com sua equipe. Caso não seja possível, faça isso em sua mente;
- descansar sempre que necessário. Não abdicar, totalmente, da vida social (cinema e caminhadas, por exemplo). Tenha uma equipe que permita o revezamento entre os principais postos do GIC; e
- ser rigoroso no processo de seleção dos membros de sua equipe. Tentar escolher, para os postos mais importantes, aqueles que já demonstraram seu valor em situações anteriores.

### **3.6 Análise de diversos GIC**

A seguir será realizada uma análise dos GIC utilizados pelo MD, GSI/PR, crise energética, Governo português, Governo espanhol e Governo norte-americano.

#### **3.6.1 Ministério da Defesa**

A DMD (2007b, p. 32-33) estabelece o seguinte:

Para a aplicação da metodologia de manobra de crise, há a necessidade de existência de uma estrutura própria, adequadamente configurada. O componente principal dessa estrutura é o Gabinete de Crise.

A fim de assessorar permanentemente as autoridades que compõem o Gabinete de Crise, deve ser estabelecido um grupo executivo, com a responsabilidade de prover os elementos necessários às análises e decisões. É importante que esse grupo faça parte da estrutura permanente do Governo e tenha a capacidade de abrigar especialistas externos, possibilitando a composição de uma equipe multidisciplinar. Deve, portanto, estar apto a garantir interlocuções com os demais setores do Governo envolvidos com a crise e com o exterior.

O Gabinete de Crise deve valer-se de um conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões, considerando-se a permanente iminência do irrompimento de um conflito armado. No Brasil, o CDN atende a essa necessidade.

A ativação da estrutura de manobra de crise é de responsabilidade do Comandante Supremo.

O Estado-Maior de Defesa (EMD) deve guarnecer permanentemente o Centro de Comando e Controle do Comandante Supremo (CC2CS), a fim de prover a interligação funcional com os centros de comando e controle das forças com outros órgãos envolvidos, bem como realizar o acompanhamento da situação e da evolução da crise, de modo que a transição para uma situação de guerra aconteça sem solução de continuidade.

A compilação do quadro político-estratégico da situação da crise requer, em face de sua complexidade, rigoroso acompanhamento pretérito, que deve ser realizado por

um grupo executivo permanente, acrescido de especialistas de áreas afins com a natureza da crise.

O GRAF. 4 (APÊNDICE A) apresenta a estrutura do GIC mencionada na DMD.

Pelo exposto, concluímos:

- o estabelecimento do GIC é regido por uma norma interna do MD, o que pode gerar conflito com outros órgãos governamentais, quando da ocorrência de uma crise, pois não existe uma lei federal (ou decreto, por exemplo) o estabelecendo;
- utiliza o GIC reforçado;
- não estipula, claramente, os componentes e a hierarquia do GIC;
- o Estado-Maior de Defesa (EMD) atuaria como um *hub*, do MD, provendo a interligação funcional entre diversos órgãos;
- a sala de situação tem capacidade de ser guarnecida permanentemente;
- o CDN atua como conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise; e
- a DMD não explica como seria a ligação do EMD com os órgãos gestores de crise, ou seja, se ele estaria ligado ao Gabinete de Crise ou ao Grupo Executivo.

### 3.6.2 Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República<sup>19</sup>

A lei 10.683/2003 (BRASIL, 2003a) estipula o seguinte:

Ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República compete assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, prevenir a ocorrência e articular o gerenciamento de crises, em caso de grave e iminente ameaça à estabilidade institucional [...].

O Decreto 5.772/2006 (BRASIL, 2006a) estipula o seguinte:

À Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais compete:  
[...] coordenar e supervisionar a realização de estudos relacionados com a prevenção da ocorrência e articulação do gerenciamento de crises, em caso de grave e iminente ameaça à estabilidade institucional [...].

Conforme comentado anteriormente, a SAEI possui um grupo permanente (Coordenadoria de Acompanhamento) para acompanhar os principais temas de interesse nacional, a fim de evitar o surgimento de tensões ou crises.

---

<sup>19</sup> Apesar de ser o único órgão do Governo Federal, previsto em lei, para atuar como GIC, em muitas crises ele não atua como tal, como, por exemplo, a crise de energia de 2001.

Considerando que o CDN é órgão de consulta do Presidente da República nos assuntos relacionados com a soberania nacional e a defesa do estado democrático, podemos concluir que a estrutura do GIC utilizada pelo Governo Federal é a apresentada no GRAF. 5 (APÊNDICE A).

Analisando o exposto, concluímos:

- embora previsto por lei federal, não apresenta detalhes de sua constituição, deixando margem a dúvidas sobre as funções dos componentes do GIC e dos órgãos envolvidos na crise;
- o método básico de organização é GIC reforçado, o que facilita uma primeira resposta à crise;
- não especifica como seria a interfuncionalidade dos diversos órgãos;
- o Coordenador do GIC (Ministro-Chefe do GSI/PR) possui elevado nível hierárquico, o que lhe permite estabelecer uma clara liderança entre os demais componentes do GIC;
- o Coordenador do GIC tem amplo acesso ao mais alto dirigente da organização (Presidente da República), bem como é Secretário-Executivo do CDN;
- o CDN atua como conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise; e
- a SAEI atua como Grupo de Acompanhamento durante as fases da crise<sup>20</sup>.

### 3.6.3 Crise de energia

Durante a crise de energia, foi utilizada uma Câmara de Gestão de Crise para tratar das grandes decisões; e um Comitê de Gestão da Crise para tratar do dia-a-dia da crise, conforme apresenta Campos (2002, p. 5):

Quando iniciamos o gerenciamento da crise, o Presidente da República já havia tomado a decisão estrutural, que era a mais importante: promoveu o “Gerenciamento Interfuncional” da crise com a criação da Câmara de Gestão da Crise de Energia, a partir da qual foi criado o Comitê de Gestão da Crise, liderado pelo Ministro Chefe da Casa Civil e que fazia a operação do controle da crise. A partir deste Comitê foram criados outros comitês para tratar de assuntos específicos. A crise não poderia ter sido solucionada numa outra estrutura a não ser a interfuncional, colocando numa só mesa e com um único comando todas as partes que poderiam interferir na solução do problema. Tanto na Câmara como no Comitê de Gestão da Crise assistimos decisões serem tomadas com muita rapidez, o que seria impossível em outra estrutura.

<sup>20</sup> De acordo com Couto (2009), quando ativado, o GIC do GSI/PR tem condições de guarnecer 24 horas por dia.



Enquanto a Câmara de Gestão da Crise, liderada pelo próprio Presidente da República, tratava das grandes decisões e da aprovação de medidas provisórias e outras decisões, o Comitê de Gestão da Crise, liderado pelo Ministro Chefe da Casa Civil, tinha aproximadamente dez participantes e tratava do dia a dia da crise.

O GRAF. 6 (APÊNDICE A) apresenta a estrutura do GIC utilizada durante a crise de energia.

Analisando o exposto por Campos, concluímos:

- não era previsto o estabelecimento desse GIC por lei federal;
- o método básico de organização do GIC foi *ad hoc*, o que pode ter dificultado a resposta inicial à crise;
- o Comitê de Gestão da Crise atuou como *hub*, provendo a interligação funcional entre os diversos órgãos periféricos criados para tratar de assuntos específicos afetos à crise;
- o Comitê de Gestão da Crise atuou como GIC;
- o Coordenador do GIC (Ministro-Chefe da Casa Civil) possuía um elevado nível hierárquico, o que lhe permitiu estabelecer uma clara liderança entre os demais componentes do GIC;
- a Câmara de Gestão de Crise atuou como conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise; e
- o Coordenador do GIC tinha amplo acesso ao mais alto dirigente da organização (Presidente da República), bem como era membro da Câmara de Gestão da Crise.

### 3.6.4 Governo português

Conforme definido no Decreto-lei n.º173/2004 (PORTUGAL, 2004), o Governo português possui o Sistema Nacional de Gestão de Crises (SNGC), cujo propósito é apoiar o Primeiro-Ministro no processo da tomada de decisão e na sua execução em situações de crise. Ele é acionado mediante determinação do Primeiro-Ministro e compreende: Gabinete de Crise; Grupo de Apoio; e demais órgãos necessários para administrar uma crise.

Cabe ao Gabinete de Crise tomar as decisões de alto nível relativas à gestão da crise. Ele é presidido pelo Primeiro-Ministro, com possibilidade de delegação, e é composto por funcionários de alto escalão do governo, como, por exemplo: ministros, Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, **Coordenador do Grupo de Apoio**, entre outros.

O Grupo de Apoio é coordenado por membro do governo designado pelo Primeiro-Ministro e é composto por peritos necessários para a gestão de crises.

Compete ao Grupo de Apoio acompanhar a evolução da situação; elaborar estudos e propostas; difundir as orientações e decisões emanadas do Gabinete de Crise; entre outras.

O GRAF. 7 (APÊNDICE A) apresenta a estrutura do GIC utilizada pelo Governo português.

Analisando a estrutura de condução de crises do Governo português, concluímos:

- é previsto o estabelecimento desse GIC por lei federal;
- o método básico de organização do GIC é o reforçado;
- o Grupo de Apoio atua como *hub*, provendo a interligação funcional entre os diversos órgãos periféricos criados para tratar de assuntos específicos afetos à crise;
- o Grupo de Apoio atua como GIC<sup>21</sup>;
- não é especificado quem seria o Coordenador do Grupo de Apoio, o que pode dificultar a estabelecer uma clara liderança durante a crise;
- o Gabinete de Crise atua como conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise;e
- o Coordenador do Grupo de Apoio tem amplo acesso ao mais alto dirigente da organização (Primeiro-Ministro) e é membro do Gabinete de Crise.

### 3.6.5 Governo espanhol

Conforme mostrado no *site* do Ministério da Defesa da Espanha<sup>22</sup>, o Governo espanhol possui um Sistema Nacional para condução de crises que está baseado nos seguintes órgãos: Comissão Delegada do Governo para Situações de Crise (criada pelo Real Decreto 2639/1986), Comissão de Apoio, Comitê Nacional de Planos Civis de Emergência (CNPCE) e Departamento de Infra-estrutura e Acompanhamento de Situações de Crise (DISSC).

A Comissão Delegada do Governo para Situações de Crise trata das grandes decisões e da aprovação de normas, planos e programas necessários para a condução da crise. Ela é presidida pelo Presidente do Governo e é composta por funcionários de alto escalão do

<sup>21</sup> Apesar de o Governo português estabelecer um Gabinete de Crise, de acordo com as definições apresentadas neste trabalho, o mesmo não seria o GIC.

<sup>22</sup> [http://www.mde.es/multiContenido.jsp?id\\_nodo=4026&navegacion=T&&keyword=&auditoria=F](http://www.mde.es/multiContenido.jsp?id_nodo=4026&navegacion=T&&keyword=&auditoria=F). Acesso em: 30 jun. 2009.

governo, como, por exemplo: ministros, vice-presidentes do Governo, Diretor do Gabinete do Presidente do Governo (**Secretário da Comissão**), entre outros.

A Comissão de Apoio é presidida pelo Secretário da Comissão delegada. Ela tem a função de atuar como órgão de planejamento, de estudo e de assessoramento à Comissão Delegada em situações de crise.

O Comitê Nacional de Planos Cívicos de Emergência é presidido pelo Secretário da Comissão delegada. Ele é o órgão interministerial de apoio à Comissão Delegada e trata dos assuntos relativos à aplicação de recursos para fazer frente às situações de crise ou emergência.

O DISSC, cujo funcionamento é de caráter permanente, está ligado diretamente à Secretaria Geral da Presidência do Governo e é dirigido pelo Diretor do Gabinete da Presidência do Governo, que exerce as funções de Secretário da Comissão Delegada do Governo para situações de crise. Ele tem a função, entre outras, de assegurar o adequado funcionamento do Centro Nacional de Condução de Situações de Crises; e apoiar a Presidência do Governo ou a Comissão Delegada do Governo para situações de crise.

O GRAF. 8 (APÊNDICE A) apresenta a estrutura do GIC utilizada pelo Governo espanhol.

Analisando a estrutura de condução de crises do Governo espanhol, concluímos:

- é previsto o estabelecimento desse GIC por lei federal;
- o DISSC atua como Grupo de Acompanhamento durante as fases da crise;
- o método básico de organização do GIC é o reforçado, o que facilita a resposta inicial à crise;
- a Comissão de Apoio atua como *hub* (embora não especificada claramente), provendo a interligação funcional entre os diversos órgãos periféricos criados para tratar de assuntos específicos afetos à crise;
- a Comissão de Apoio atua como GIC;
- o Coordenador do GIC (Secretário da Comissão Delegada) possui um elevado nível hierárquico, o que permite estabelecer uma clara liderança entre os demais componentes do GIC;
- o Coordenador do GIC tem amplo acesso ao mais alto dirigente da organização (Presidente do Governo). Inclusive é membro da Comissão Delegada; e
- a Comissão Delegada do Governo para Situações de Crise atua como conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise.

### 3.6.6 Governo norte-americano

O GIC do Governo norte-americano é estruturado dentro do Conselho de Segurança Nacional (CSN) desse País. De acordo com a “Presidential Policy Directive – 1” (EUA, 2009), o CSN<sup>23</sup> norte-americano é composto por membros permanentes (Presidente, Vice-Presidente, Secretários de Estado etc.) e outros eventuais. O Secretário desse conselho é o Assistente<sup>24</sup> do Conselheiro de Segurança Nacional.

Existe um comitê (“NSC Principals Committee – NSC/PC”) que reúne os principais representantes de cada órgão presente no CSN<sup>25</sup>, e serve como um fórum interagência para assuntos relativos à segurança nacional. Esse comitê é presidido pelo Conselheiro de Segurança Nacional. Seus membros regulares são funcionários de primeiro escalão do governo, tais como o Secretário de Estado, o Secretário do Tesouro etc. Além desses, tem membros convidados, como, por exemplo, o Assistente do Conselheiro de Segurança Nacional.

Existe um outro comitê (“NSC Deputies Committee – NSC/DC”) que reúne os assistentes dos membros do NSC/PC, e outros convidados, e tem por função rever e monitorar o trabalho das agências encarregadas de implementar as decisões do CSN. Ele é presidido pelo **Assistente do Conselheiro de Segurança Nacional**. Quando ocorre uma crise, o NSC/DC é o responsável pela sua condução diária (*day-to-day*)<sup>26</sup>. Qualquer membro do CSN, ou seus Assistentes, pode convocar o NSC/DC, para situações que eles julguem relevantes e considerem necessário um certo nível de acompanhamento.

Existem, ainda, comitês para política interagências (“Interagency Policy Committee” – NSC/IPC), criados por determinação do NSC/DC, cuja função é gerenciar e implementar as políticas estabelecidas pelo CSN e executadas por agências do Governo norte-americano. Para cada NSC/IPC formado, devem ser estipulados os participantes, a cadeia de comando e a moldura temporal.

O Presidente e o Vice-Presidente da República podem comparecer a qualquer das reuniões mencionadas na *Presidential Policy Directive-1* (PPD-1).

A estrutura do GIC do Governo norte-americano é apresentada no GRAF. 9 (APÊNDICE A).

<sup>23</sup> Em inglês: *National Security Council* (NSC).

<sup>24</sup> Neste caso, entende-se como assistente o segundo na hierarquia de uma organização.

<sup>25</sup> No caso brasileiro, poderia ser traduzido para ministro.

<sup>26</sup> Por tratar da crise 24 horas por dia, o pesquisador considera que o NSC/DC pode ser considerado como o GIC do Governo norte-americano.

Analisando a estrutura de condução de crises pelo Governo norte-americano, concluímos:

- é previsto o estabelecimento do GIC por lei federal;
- não está previsto, claramente, um Grupo de Acompanhamento durante as fases da crise<sup>27</sup>;
- apesar de não estar definido claramente, o método básico de organização do GIC é o reforçado, o que facilita a resposta inicial à crise;
- o NSC/DC atua como *hub*, provendo a interligação funcional entre os diversos órgãos periféricos criados para tratar de assuntos específicos afetos à crise;
- o NSC/DC atua como GIC;
- o Coordenador do GIC (Assistente do Conselheiro de Segurança Nacional) possui um elevado nível hierárquico, o que lhe permite estabelecer uma clara liderança entre os demais componentes do GIC;
- o Coordenador do GIC tem amplo acesso ao mais alto dirigente da organização (Presidente da República). Inclusive, ele é membro do CSN e do NSC/PC; e
- o NSC/PC atua como conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise.

O APÊNDICE D apresenta uma análise comparativa dos GIC apresentados neste capítulo.

### 3.7 Características dos GIC

Pelo exposto nos itens anteriores, conclui-se:

- o Coordenador do GIC deve ser um membro de alto nível hierárquico da organização, a fim de possuir uma clara liderança entre os seus componentes;
- deve ser estabelecido uma estrutura de *hub* e periféricos para facilitar o aspecto interfuncional do GIC;
- os representantes no GIC devem possuir a mais ampla autoridade dentro de seus órgãos e serem dotados de ampla capacidade de decisão. Por isso, devem possuir um elevado nível hierárquico nas suas organizações (segundo na hierarquia, por exemplo);

---

<sup>27</sup> Apesar de não estar previsto, claramente, na PPD-1 o guarnecimento do Grupo de Acompanhamento durante as crises, no *site* < <http://www.whitehousemuseum.org/west-wing/situation-room.htm> > está descrito que esse grupo garante 24 horas por dia, durante sete dias da semana.

- as funções dos participantes devem ser definidas o mais cedo possível. Todos devem ter a mais ampla possibilidade de emitir suas opiniões;
- o Coordenador do GIC deve ter amplo acesso ao mais alto dirigente da organização;
- sempre que possível, as cadeias de comando tradicionais devem ser usadas para disseminar ordens (não querer abreviar o caminho);
- o estabelecimento do GIC deve ser feito por norma da mais alta administração da organização;
- deve ser prevista a existência de um Grupo de Acompanhamento para todas as fases da crise (GIC reforçado), com capacidade de guarnecer a sala de situação constantemente; e
- a alta administração de uma organização deve valer-se de um conselho de alto nível para legitimar as análises e decisões referentes à crise. Além disso, deve possuir um GIC, para tratar do dia-a-dia da crise, e de um Grupo de Acompanhamento, conforme ilustrado no GRAF. 10 (APÊNDICE A).

## 4 A FASE DA PRÉ-CRISE

Quando planejando para uma crise, é instrutivo relembrar que Noé começou a construir a arca antes de a chuva começar.

Norman Augustine

As ações pré-crise são aquelas executadas antes da eclosão da crise propriamente dita. Segundo alguns autores, essas ações são a base para administrar a crise quando ela ocorrer.

Esta fase inclui a prevenção e a preparação. Como definido por Barbosa (2002), a prevenção fundamenta-se em estudar como reduzir os riscos da crise; e a preparação no planejamento e treinamento para atuar na eventualidade de sua ocorrência. A prevenção inclui, por exemplo, na área da defesa civil (BRASIL, 2007c, p. 1): “[...] medidas estruturais, que englobam obras de engenharia de qualquer especialidade”; na área militar, a dissuasão, conforme apresentado por Bobbio (2003): “O alcance do conceito da dissuasão, que encontra sua principal aplicação no problema da prevenção da guerra [...]”.

A PNDC (BRASIL, 2007c, p.16), embora tenha o enfoque voltado para a defesa civil, apresenta uma boa definição de ações a serem realizadas na preparação, que consistem em: desenvolvimento institucional; desenvolvimento de recursos humanos; desenvolvimento científico-tecnológico; mudança da cultura; monitoramento, alerta e alarme; planejamento operacional e de contingência; mobilização; aparelhamento e apoio logístico; entre outros. Embora as ações pré-crise sejam de suma importância para evitar ou reduzir os riscos de uma crise, elas são de difícil implementação. Muitas vezes, envolvem custos financeiros elevados, tendo em vista envolver treinamento de pessoal; aquisição de material; realização de exercícios simulados (podemos imaginar, por exemplo, o custo de um exercício para evacuação da população de Angra dos Reis, no caso de um vazamento na usina nuclear localizada nessa cidade), entre outros.

A importância da prevenção foi exposta por Khofi Annan<sup>28</sup> (NAÇÕES UNIDAS, 1999, p. 1, tradução nossa): “Confrontando os horrores da guerra e desastres naturais, as Nações Unidas tem argumentado que prevenção é melhor do que a cura; nós temos que atacar as causas do problema, não, simplesmente, seus sintomas”. Do ponto de vista governamental, por exemplo, os custos da prevenção podem inviabilizar a sua realização, pois, na interpretação de algum estudiosos, não há ganho político em se preparar para um evento que, talvez, nunca aconteça, conforme se expressou Khofi Annan (NAÇÕES UNIDAS, 1999, p. 3,

---

<sup>28</sup> Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas entre 1997 e 2007.

tradução nossa): “Construir uma cultura de prevenção não é fácil. Enquanto os custos da prevenção têm que ser pagos no presente, seus benefícios encontram-se num futuro distante. Além disso, os benefícios não são tangíveis: eles são os desastres e as guerras que não acontecem”.

É importante que o Grupo de Acompanhamento fique atento aos sinais de crise para que a organização possa tomar as medidas cabíveis para evitá-la ou, até mesmo, se preparar para sua ocorrência, pois nem todas as crises podem ser evitadas. Imagine um navio que detecta um míssil: o Comandante pode manobrá-lo para minimizar o impacto; contudo, ao perceber que isso é inevitável, ele determina ao grupo de combate a incêndio que se prepare para combater o provável sinistro.

Conforme entrevista com Couto (2009), o Grupo de Acompanhamento do GSI/PR elabora, semanalmente, um relatório contendo as previsões para as próximas duas semanas, enfocando temas potenciais de gerarem crises, que é distribuído aos principais assessores do Presidente da República. Quando aparece um assunto com alta probabilidade de se transformar em crise, o acompanhamento torna-se diário, criando-se, até mesmo, escalas de serviço 24 horas por dia. Esse relatório é lançado no sistema Monitora, que é georreferenciado e serve de apoio ao processo de monitoramento e prevenção de crises, como mostrado na FIG. 3 (APÊNDICE C).

É importante, dentro da organização, existir um sistema de comunicação que permita aos diversos setores se comunicarem e exporem os seus problemas internos, que possam gerar uma crise. Isso evita que o mesmo problema atinja diferentes setores de uma organização. Por exemplo, na Esquadra brasileira, toda vez que ocorre uma avaria grave na instalação de máquinas de um navio, deve ser feito um relatório para os demais, informando o fato ocorrido, as suas causas e as ações corretivas realizadas, para evitar que o problema ocorra em outros navios e uma crise não ocorra.

Conforme exposto por Fink (2002, p. 20, tradução nossa):

A crise é uma situação dinâmica, instável e fluida, parecido com uma doença<sup>29</sup>. Quando você reconhece os sinais de uma possível doença, como um resfriado, você intervém rapidamente [...] Você tem que reconhecer os primeiros sinais da crise a fim de intervir proativamente.

---

<sup>29</sup> Determinados tipos de câncer, quando detectados no início, tem mais de 90% de chance de recuperação do paciente.



Nesta fase, é muito importante que a organização tome algumas medidas para se preparar adequadamente para uma crise, como, por exemplo, a elaboração de um Plano de Crise.

#### 4.1 Plano de Crise

Toda organização deve possuir um Plano de Crise, para orientá-la durante uma crise. De acordo com Fink (2002, p. 69), estatisticamente, a duração média da crise é 2,5 vezes maior em organizações que não possuem um Plano de Crise.

O Plano de Crise deve ser utilizado para resolver problemas de qualquer magnitude; a todo o momento pode ser necessário retornar a uma fase anterior de sua confecção, para aprimorá-lo; e deve ser revisto continuamente. Fazendo um paralelo com o Processo de Planejamento Militar – PPM (BRASIL, 2006c, p 3-2), que é um método, utilizado na MB, para a solução dos Problemas Militares<sup>30</sup>, verifica-se o seguinte:

Essas três características podem ser assim descritas:

**flexível** – significa que o processo pode ser utilizado na solução de problemas militares de qualquer natureza ou magnitude [...].

**cíclico** – significa que, muitas vezes, durante o Processo é necessário retornar às Fases ou Etapas anteriores para se desenvolver certos aspectos [...].

**contínuo** – significa que nenhuma das partes componentes do Processo deve ser considerada como definitiva, sem que o Problema tenha sido totalmente solucionado [...].

Dentro de uma organização, diversos setores podem ter seu próprio Plano de Crise (obviamente, seguindo as diretrizes do Plano de Crise da organização). Na Marinha do Brasil, por exemplo, pode existir um Plano de Crise do ComOpNav e outros elaborados por órgãos subordinados (Distritos Navais, Capitânicas, entre outros), para fazer frente a uma crise específica.

Conforme exposto por Fink (2002, p. 55, tradução nossa): “um efetivo Plano de Crise antecipa certas decisões importantes na parte mecânica da crise – aqueles aspectos que raramente variam – e deixa você livre para gerenciar a outra parte da crise com suas mãos desamarradas”.

Sendo assim, para que o Plano de Crise possa atender às necessidades de uma organização, deve conter:

- o modelo básico de organização do GIC;

---

<sup>30</sup> De acordo com o EMA-331 (BRASIL, 2006c, p. 1-1), “o problema militar é aquele que surge da alteração de uma situação em que se fazem presentes forças antagônicas, sendo, pelo menos, uma militar”.

- a composição (principais e substitutos) e função dos membros do Grupo de Acompanhamento (caso haja);
- a composição básica (principais e substitutos) e função dos membros do GIC;
- as ações necessárias de prevenção e preparação para uma crise;
- as ações a serem realizadas durante e após a crise<sup>31</sup>;
- a estrutura do GIC e atribuições de seus órgãos;
- a estruturação dos níveis da crise;
- os recursos da sala de situação;
- como será efetuada a coleta de informações na fase pré-crise (fontes, por exemplo), ou seja, o acompanhamento dos temas de interesse; bem como nas outras fases da crise;
- composição e conteúdo dos relatórios do Grupo de Acompanhamento/ GIC e periodicidade de disseminação;
- instruções para realizações de simulações para testar o Plano de Crise;
- a localização dos arquivos das últimas crises (relatórios, listas de presença às reuniões etc.);
- em que situações deve haver o acionamento do GIC e quem tem autoridade para fazê-lo;
- quem deve ser acionado (dentro e fora da organização) no caso de eclosão de uma crise;
- como é feito o acesso a recursos financeiros que porventura sejam necessários durante uma crise;
- um plano de estudos de diversos temas afetos a possíveis crises. Por exemplo, no GSI/PR existe uma Coordenadoria de Estudos cujo propósito é: “coordenar estudos de temas que, em face de sua relevância, natureza complexa e evolução incerta, têm potencial para serem geradores de tensões ou crises, consideradas de elevado risco à estabilidade institucional”. (BRASIL, 2006d, p. 3-1);
- grau de sigilo dos assuntos afetos ao GIC;
- instruções sobre confecção de relatórios para análise pós-crise;
- plano de comunicação durante a crise<sup>32</sup>;
- periodicidade de revisão do plano; entre outros.

---

<sup>31</sup> A serem apresentadas posteriormente.

<sup>32</sup> A ser comentado posteriormente.

Uma organização deve efetuar estudos para vislumbrar as principais crises que podem afetá-la e, baseada nisso, criar Planos de Contingência.

## 4.2 Plano de Contingência

O Plano de Contingência é um Plano de Crise para uma situação específica, conforme definido pela Prevenção Assessoria em Segurança e Medicina no Trabalho<sup>33</sup>:

O Plano de Contingência é um documento onde estão definidas as responsabilidades, estabelecidas uma organização para atender a uma emergência e contém informações detalhadas sobre as características da área envolvida. É um documento desenvolvido com o intuito de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais.

De acordo com Fink (2002), para confeccioná-lo deve-se responder às perguntas “o que fazer se isso acontecer<sup>34</sup>”. Sendo assim, é de suma importância criar cenários<sup>35</sup> nos quais a organização pode estar envolvida no futuro.

### 4.2.1 Cenários

Durante a fase da pré-crise, uma das funções mais importantes do Grupo de Acompanhamento é a criação de cenários. Eles permitem ter uma visão prospectiva do futuro e, assim, possibilitam uma organização se prontificar para eventuais crises e estar melhor preparada quando elas ocorrerem.

A construção de cenários permite, entre outros, a elaboração de Planos de Contingência e a estipulação dos membros *ad hoc* do GIC.

De acordo com Grumbach (2006, p. 43), a definição mais abrangente e acadêmica de cenários é a de Michel Godet (1987 *apud* Grumbach, 2006, p. 43): “cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”. O cenário consiste em uma “estória” a partir da qual se podem planejar as ações que uma organização deve executar.

---

<sup>33</sup> <http://www.prevencao.com.br/plano.htm>. Acesso em 21 jun. 2009.

<sup>34</sup> São as chamadas “*what-if*” questions.

<sup>35</sup> A criação de cenários deve ser o primeiro passo para a elaboração dos Planos de Contingência.

Grumbach (2006, p. 43), conforme exposto no GRAF. 11 (APÊNDICE A), apresenta os tipos de cenários que podem existir:

Existem os cenários *possíveis* (todos que a mente humana puder imaginar), os cenários *realizáveis* (todos os possíveis de ocorrer e que levam em conta os condicionantes do futuro) e os cenários *desejáveis* (encontram-se em qualquer parte do possível, mas nem todos são, necessariamente, realizáveis).

A partir dos cenários traçados, a organização determina a sua estratégia, como expõe Grumbach (2006, p. 14): “Os cenários dependem do tipo de visão daqueles que os elaboram e as estratégias das atitudes adotadas em face dos futuros possíveis”.

Alguns autores defendem a ideia de se limitar o número de cenários, pois, em demasia, podem provocar confusão nos planejadores. Nessa questão, poderíamos fazer um paralelo com o PPM (BRASIL, 2006c, p. 4-32 e 4-33):

Possibilidade do inimigo (PI) é uma ação que o inimigo é capaz de adotar [...]. Todas as PI devem ser consideradas. Rejeitar ou desfazer-se de uma PI de adoção relativamente improvável significa raciocinar em termos de intenção do inimigo e correr o risco de ser apanhado desprevenido, caso ele escolha essa PI.

Sendo assim, na opinião do pesquisador, deve-se listar os cenários em ordem decrescente de probabilidade de acontecer, sem excluir nenhum deles.

Os cenários têm que ser constantemente revistos, conforme comenta Grumbach (2006, p. 92), quando apresenta a elaboração de cenários pela Shell Brasil S.A.: “Os cenários são revistos, em geral, de dois em dois anos, e o processo leva, em média, de três a quatro meses”.

Existem vários métodos para se construir cenários<sup>36</sup>, como descrito por Grumbach (2006, p. 69-70):

Na prática, para Godet e Roubelat (1996) não há apenas um método de construção de cenários, mas vários métodos. Porém, o termo “método de cenário” só se aplica a uma abordagem que inclua alguns passos específicos, como análise de sistemas; retrospectiva; identificação das variáveis, seu comportamento e relações; estratégia dos atores; e elaboração de cenários múltiplos. Eles diferem no que diz respeito aos passos utilizados, e não à filosofia.

O primeiro passo para a elaboração de um cenário é a determinação do foco do estudo, ou seja, o sistema (aquilo que se deseja estudar); o ambiente onde está inserido o sistema; e a moldura temporal a ser analisada. Por exemplo, para uma visão prospectiva da

---

<sup>36</sup> Neste trabalho, não serão discutidos os métodos de construção de cenários.

Marinha do Brasil em 2025, o sistema seria a MB; o ambiente o Brasil, América do Sul, Europa, entre outros; e a moldura temporal seria o ano de 2025.

Após isso, realiza-se o estudo das variáveis exógenas e endógenas ao sistema (percepção do julgamento – razão e intuição); e dos principais atores. Introduzem-se esses dados no sistema de cenarização e obter-se-ão os cenários prospectivos. Desses cenários, são traçadas as estratégias da organização.

O GRAF. 12 (APÊNDICE A) representa uma esquematização de elaboração dos cenários.

A utilização de técnicas de elaboração de cenários permite que organizemos nossas ideias e as apresentemos de maneira clara, concisa e objetiva, facilitando, sobremaneira, a visão prospectiva do futuro, conforme comenta Grumbach (2006, p 101): “A técnica de elaboração de cenários permite a organização de todas as informações necessárias à tomada de decisão, evidenciando o que realmente é importante e significativo”.

Após a construção dos cenários, deve-se, então, iniciar a elaboração de um Plano de Contingência para cada cenário criado, bem como de um Plano de Comunicação<sup>37</sup> para essa situação específica. Para isso, deve-se seguir os passos listados anteriormente para a construção de um Plano de Crise, visando ao cenário estipulado.

Apesar da importância da elaboração de cenários, deve-se ter em mente que nem sempre todas as situações podem ser previstas, conforme se depreende de frase do Almirante Nimitz<sup>38</sup>:

A guerra com o Japão tinha sido treinada nas salas de jogos do *Naval War College* por tantas pessoas e de tantas maneiras diferentes, que nada que aconteceu durante a guerra foi uma surpresa – absolutamente nada, exceto as táticas kamikazes ao final da guerra – nós não tínhamos visualizado isso.<sup>39</sup>

O Plano de Contingência tem que ser testado, pois, caso contrário, não terá validade quando ocorrer a crise para a qual ele foi confeccionado.

#### **4.2.2 Simulação dos Planos de Contingência**

A simulação permite testar todas as partes envolvidas em um determinado cenário. É importante que todos os Planos de Contingência sejam testados; embora, obviamente, isso

<sup>37</sup> A ser comentado posteriormente.

<sup>38</sup> Comandante da Frota do Pacífico (EUA), durante a Segunda Guerra Mundial.

<sup>39</sup> [http://www.navy.mil/navydata/people/flags/johnson\\_j/speeches/nwc0927.txt](http://www.navy.mil/navydata/people/flags/johnson_j/speeches/nwc0927.txt). Acesso em 26 jun. 2009 (tradução nossa).

pode ficar limitado devido aos custos envolvidos. A Marinha do Brasil, por exemplo, testa constantemente seus Planos de Contingência, seja nos exercícios de combate a incêndio a bordo dos navios (cenário: incêndio a bordo), seja nas operações simuladas de guerra no mar, onde são criados diversos cenários. Contudo, nem todos os Planos de Contingência podem ser testados na prática devido aos custos envolvidos ou outros fatores. Sendo assim, pode ser necessário utilizar centros de simulação, conforme mencionado na EGN-101A (BRASIL, 2007a, p. 1-2): “Durante a Segunda Guerra Mundial, alemães, japoneses, ingleses e norte-americanos intensificaram o uso de técnicas simulatórias, com a finalidade de avaliar os resultados de pretensas operações”. As Forças Armadas utilizam esses centros (Centro de Jogos de Guerra) até os dias atuais, para testar, por exemplo, suas hipóteses de emprego.

Os Planos de Contingência podem ser testados em exercícios práticos ou em centros de simulação, para verificar a sua exequibilidade.

Os centros de simulação podem representar quase todos os aspectos da situação pretendida, exceto quanto aos aspectos psicológicos da crise, conforme exposto na EGN-101A (BRASIL, 2007a, p. 1-8): “As reações do indivíduo, quando submetido a condições extremas de fadiga e tensão, são totalmente imprevisíveis e, como tal, torna-se impossível retratá-las”.

Pelo exposto, conclui-se que um Plano de Contingência testado, e tendo sido provada sua exequibilidade, facilita, consideravelmente, uma organização enfrentar a fase da crise propriamente dita.

## 5 CRISE PROPRIAMENTE DITA OU DESENVOLVIMENTO

Em momentos de crise, só a imaginação é mais importante do que o conhecimento.

Albert Einstein

Durante o desenvolvimento, são desencadeadas as ações que visam a conquistar os objetivos de uma organização ou a preservá-los. Esses objetivos podem ser: o socorro às vítimas de um desastre natural; o funcionamento de uma usina hidrelétrica, entre outros.

Um dos aspectos mais complexos durante uma crise é a detecção dos indícios de sua ocorrência. Quando isso é feito com antecedência, como exposto anteriormente, podemos minimizar seus efeitos, evitar sua ocorrência ou, até mesmo, obter proveito da mesma. Conforme comenta Fink (2002, p. 73): “quando uma crise começa, ela virá acompanhada de vários outros problemas diversionários”. Essa percepção é fruto da experiência do Coordenador do Grupo de Acompanhamento e dos seus membros componentes.

Durante as crises, normalmente, o fator tempo conspira contra o GIC.

As primeiras horas da crise são de fundamental importância para uma reação adequada. Sendo assim, ao se identificar o sinal de uma crise, devem ser adotados os seguintes procedimentos:

- estabelecer o nível hierárquico e o funcional da manobra de crise;
- isolar a crise, pois a organização deve continuar a funcionar normalmente. Somente uma pequena parte da organização deve se dedicar à manobra de crise (embora todos tenham que saber de sua existência). Para isso, será estipulado quem comporá o GIC da crise em questão;
- convocar uma reunião com os membros do GIC, conforme apresentado por Couto e Soares (2007, p. 4):

Faz-se mister convocar, sempre que o tempo permite, reunião que chamamos de “aquecimento” antes da eclosão da crise.

A reunião será formal, cerimoniosa e improdutiva... Uma segunda reunião, já tendo havido a troca de cartões de visita e a identificação dos interesses comuns, ocorrerá em ambiente todo diferente... temos agora um grupo de trabalho no melhor sentido da expressão.

- na primeira reunião, deve ser verificada a necessidade de convocar novos componentes para o GIC e de ativar uma estrutura de *hub* e periféricos (órgãos componentes, por exemplo). Essa reunião tem que ser discreta, para não gerar boatos e provocar uma crise que, talvez, nunca venha a existir;

- coletar o maior número de informações sobre a crise, pois elas serão muito importantes para a organização tomar ciência dos acontecimentos;
- estipular a frequência das reuniões do GIC e a necessidade de guarnecimento (24 horas por dia, por exemplo); e
- identificar os atores envolvidos na crise.

A primeira reunião pode ser realizada, até mesmo quando houver, somente, a possibilidade de crise. Conforme entrevista com Couto (2009), em 2008, houve seis reuniões do GIC da Presidência da República, envolvendo vários órgãos governamentais, para tratar de assuntos que poderiam vir a se tornar crise (ameaça de obstrução da Estrada de Ferro Carajás, manifestações do MAB, ameaça de obstrução de rodovias por caminhoneiros, Terra Indígena Raposa Serra do Sol, crise político-institucional na Bolívia e enchentes em Santa Catarina).

Pereira (1995, p. 10-12) complementa com as seguintes sugestões:

- identificar os interesses da organização relacionados com a crise;
- determinar as vulnerabilidades e os fatores de força dos envolvidos; e
- definir as posições políticas a serem adotadas e identificar os objetivos estratégicos da manobra de crise.

Utilizando o conceito de análise SWOT, pode-se adicionar, às sugestões de Pereira, a determinação das oportunidades e ameaças, conforme apresenta Kotler (2006, p. 50):

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.

O GRAF. 13 (APÊNDICE A) apresenta uma síntese do processo de planejamento estratégico, utilizando a análise SWOT, descrito por Kotler.

Luecke (2004, p. 67-71) recomenda as seguintes ações ao se iniciar a crise:

- agir rápido e decisivamente. Mesmo a falta de informações iniciais sobre o problema não deve ser motivo para a organização não agir no tempo correto. Uma crise de longa duração pode transmitir, ao público, uma má impressão;
- coloque as pessoas em primeiro lugar. Transmita segurança para o pessoal envolvido na crise; e
- esteja na cena. É importante que pessoas do alto escalão da organização estejam na cena tão logo quanto possível. A organização tem que demonstrar que a crise é sua prioridade. Isso não significa que o mais alto dirigente da organização deve



estar a frente de todas as crises (conforme vimos anteriormente, isso dependerá do nível hierárquico e funcional da crise). A resposta deve ser proporcional à crise. Um bom exemplo dessa sugestão pode ser verificado em artigo de Steinhauer (2001, tradução nossa):

Logo após o primeiro avião ter atingido o World Trade Center, na terça de manhã, o Prefeito Rudolph W. Giuliani tem controlado como a cidade responderá, mesmo quando ele está numa construção perto das torres atingidas, logo após terem sido derrubadas, envolvido em fumaça e entulho.

Luecke (2004, p. 80-82) afirma, ainda, que é importante coletar fatos continuamente durante a crise, pois ela evolui constantemente e novas informações surgem a cada dia. Além disso, é essencial documentar as ações do GIC (atas de reunião, por exemplo), pois serão muito úteis na fase da pós-crise, para obter as lições aprendidas.

O GIC deve elaborar relatórios (a periodicidade dependerá da crise e deve estar no Plano de Crise ou ser estipulada ao seu início), devidamente classificados quanto ao sigilo, para serem entregues à mais alta direção da organização, sobre o andamento da crise. Eles devem apresentar informações curtas, sucintas e objetivas, conforme podemos depreender da afirmação de Vaz (2001, p. 13):

[...] o ex-Presidente americano Ronald Reagan, que orientava seus diretores de órgãos de informação para que só lhe transmitissem informações curtas, sucintas e objetivas sobre um determinado problema. Essa medida é importante porque o dirigente não dispõe de tempo para ler longos relatórios [...].

Por melhor que seja confeccionado o Plano de Contingência, sempre será necessário ajustá-lo durante a crise propriamente dita. O EMA-331 (BRASIL, 2006c, p. 6-1 e 6-2) expõe o seguinte:

Difícilmente o plano idealizado pelo Comandante poderá prever todas as eventualidades de uma operação, por melhor que tenha sido o planejamento que o originou.

Dentre essas causas, podemos citar: alterações imprevistas nos fatores nos quais o plano se tenha baseado; erros de julgamento [...].

O Coordenador deve distribuir as tarefas pelos diversos componentes do GIC e supervisionar o seu cumprimento.

A alta direção da organização (ou o GIC) deve perceber o término da crise e declarar o seu término, evidentemente, de forma cautelosa, para a organização poder iniciar as ações inerentes à fase da pós-crise.

## 6 A FASE DA PÓS-CRISE

Tolos são os que aprendem com a própria experiência, eu prefiro aprender com a dos outros.

Bismarck

As ações pós-crise são aquelas realizadas após o término das crises. Consistem na confecção de relatórios (custos envolvidos, por exemplo); no acompanhamento dos acordos realizados; no registro das lições aprendidas; na reavaliação dos planos de contingência etc. Nesta fase, o Grupo de Acompanhamento acompanha todas as reuniões que se sucedem após o término da crise para verificar que promessas, acordos e tratados, firmados ou prometidos, não se concretizam, podendo gerar o “embrião” da próxima crise.

É importante que a organização avalie seu desempenho antes e durante a crise e divulgue os resultados para todos os envolvidos. Além disso, deve manter o acompanhamento dos fatos geradores da crise e das suas consequências, como menciona Bobbio (2003):

O estágio em que o sistema alcançou um novo equilíbrio estável ou instável assinala o término da crise, mas não necessariamente a sua solução. A crise pode estar simplesmente acalmada, retraída, mas latente, e manifestar-se depois, de novo, numa fase sucessiva.

Conforme comenta Fink (2002), nesta fase deve-se responder a pergunta: “por que aconteceu”.

Para realizar uma análise do ocorrido, e verificar os erros e acertos da equipe que administrou a crise, na opinião do pesquisador, deve-se adotar os seguintes procedimentos:

- realizar um estudo de caso da crise em questão, pois ele “trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”<sup>40</sup>.

Conforme apresenta YIN (2005, p. 28 e 32):

Para um estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

---

<sup>40</sup> <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>. Acesso em: 1 jun. 2009.

Para esse estudo de caso, sugere-se utilizar um analista externo, com amplo acesso aos dados da crise (entrevista aos participantes, por exemplo), para se fazer uma análise isenta da crise:

- realizar uma análise da crise, pelos componentes do GIC, a fim de detectar os seus erros e acertos; e
- fazer uma comparação entre os relatórios confeccionados e prontificar um relatório final sobre o evento.

De posse desse relatório, adotar as seguintes providências:

- arquivar os principais documentos relativos à crise;
- avaliar se as medidas de prevenção e preparação foram adequadas; e se o Plano de Crise/ Contingência precisa ser atualizado;
- analisar o comportamento dos membros do GIC, a fim de verificar o desempenho dos mesmos durante o ocorrido. Como comenta Fink (2002, p. 91, tradução nossa): “Enquanto você espera que tenha selecionado o pessoal mais qualificado para trabalhar na equipe de crises, você nunca sabe como alguém responderá sob fogo”; e
- verificar necessidades de alteração no GIC/ Grupo e Acompanhamento.

Independente da fase da crise, a comunicação é de vital importância para se alcançar os objetivos da organização.

## 7 A COMUNICAÇÃO NA MANOBRA DE CRISE

Existem somente duas forças que podem levar luz para todos os cantos do globo... o sol no céu e a imprensa aqui em baixo.

Mark Twain

A comunicação é importante em todas as fases da crise. Na fase da pré-crise, a organização deve manter um bom relacionamento com os órgãos de imprensa, que será fundamental quando ocorrer uma crise, e preparar o Plano de Comunicação.

Para Granado (2004, p. 31), a comunicação social em caso de crise deve basear-se em cinco pontos: “não subestimar uma crise, eventos menores podem ter grande repercussão; agilidade de informação; precisão da informação; credibilidade; e a fonte de informações deve ser a organização”.

Da mesma maneira que os recursos atuais podem nos auxiliar durante uma crise, eles podem ser altamente danosos à instituição, caso não sejam corretamente utilizados. Por isso, um bom Centro de Comunicação deve usar todos os recursos disponíveis para debelar uma crise. Notícias nos *sites* da *BBC News* e do jornal *O Globo* demonstram o poder desses meios:

Com Barack Obama perto da vitória nas primárias democratas, a internet tem sido uma das peças chave para seu sucesso. (SCHIFFERES, 2008, tradução nossa).

Mesmo com regras pouco claras, o uso da internet na campanha presidencial em 2010 promete se transformar em uma das principais estratégias para ganhar o eleitor. A Ministra da Casa Civil, Dilma Roussef, e o Governador de São Paulo, José Serra, ambos possíveis pré-candidatos, lançaram seus perfis no *microblog twitter*. (LOBO, 2009).

Ao se identificar uma crise, o GIC deve designar uma única pessoa para servir como porta-voz da organização, embora outras pessoas, devidamente autorizadas, possam ter que realizar declarações a respeito da parte técnica, quando for estritamente necessário. Isso evita que a organização forneça informações desencontradas para o público.

É importante se adiantar aos acontecimentos, e prover uma resposta o mais rápido possível. Por isso, tão logo uma crise ecloda (ou, até mesmo, antes dela), o GIC/ Grupo de Acompanhamento deve coletar o máximo de informações possíveis sobre o assunto em pauta. Conforme comenta Coombs (2007, tradução nossa):

A mídia preencherá o vácuo da informação e será uma fonte chave de informações iniciais sobre a crise. Se a organização em crise não fala para a mídia, outras pessoas ficarão felizes de falar com ela.

Uma resposta repentina pode não ter muitas “novas” informações, mas é a posição da organização e começa a apresentar seu lado da história.

Em virtude da pressão do tempo durante a crise, existe a possibilidade de informações imprecisas. Se erros são feitos, corrija-os.

A transmissão de informações erradas, ou imprecisas, à imprensa (e conseqüentemente para o público) pode acarretar falta de credibilidade. Roos (2007) afirma que há uma diferença entre reagir com rapidez e agir com pressa, conforme se verifica a seguir:

Falar com a imprensa sobre uma crise é uma atitude irresponsável se você não tiver informações suficientes e, o mais importante, respostas satisfatórias em relação ao que está sendo feito para resolver a situação.

Uma primeira atitude inteligente é enviar um comunicado à imprensa falando sobre todos os aspectos básicos da crise (quem fez o que, quando e onde). A empresa também deve demonstrar preocupação por qualquer vítima envolvida ou danos causados. A ideia é sempre ser aquele que fornece a maioria das informações o mais rápido possível.

A organização deve se preocupar na comunicação com o público externo e interno (funcionários, por exemplo). Para tal, deve recorrer a todos os recursos disponíveis, tais como: internet, intranet, *blogs*, *twitter*, jornais, memorandos internos, *e-mails*, linha telefônica gratuita (0800), entre outros. De acordo com Luecke (2004, p. 103 e 107), é necessário se preocupar com **quem** será informado, **o que** será dito e **como** é a melhor maneira de se comunicar; e o porta-voz deve antecipar as prováveis perguntas que os repórteres podem fazer.

Não se deve direcionar informações desnecessárias ao público, para não provocar confusão e/ou desinteresse pelo assunto. Sendo assim, é conveniente avaliar a necessidade de segmentar a audiência por assuntos de interesse, pois o que pode ser importante para um grupo, não precisa ser para outro.

Segundo Roos, a comunicação interna tem o propósito de motivar os funcionários para se sentirem participantes ativos, pois, caso contrário, poderão se sentir desmotivados e serem fontes de informações particulares para a imprensa, deturpando aquilo que a organização deseja transmitir sobre a situação em pauta.

A disseminação de informações deve ser realizada de maneira contínua para manter todos os interessados cientes dos acontecimentos e permitir um acompanhamento constante da situação.

Durante a crise, há a necessidade de se prever meios de comunicação alternativos, pois pode ocorrer uma sobrecarga, em virtude da busca de informações, e as mensagens mais importantes não serem transmitidas ao público de interesse, o que pode gerar graves problemas na administração da crise, conforme se verifica a seguir:

No dia do ataque terrorista<sup>41</sup> o uso da Internet no mundo, e particularmente nos Estados Unidos, disparou. Subitamente, ao mesmo tempo em que as cadeias de televisão transmitiam ao vivo as imagens do drama em Nova York e Washington, os internautas começaram a conectar-se maciçamente, como nunca antes ocorrido na curta história da Internet. Em questão de minutos, os principais centros de comunicação como os *sites* da CNN ou do *The New York Times* viram o número de internautas de todo o mundo saturar seus servidores. (SALAVERRÍA, 2001).

Devido ao aumento repentino de tráfego no *site* de uma organização durante uma crise, é importante remover imediatamente todos os componentes em Flash, imagens ou outros arquivos pesados. Esses arquivos irão consumir a banda e sobrecarregar os servidores do *site*.

Limite-se aos anúncios de textos. A VT<sup>42</sup> tentou postar um arquivo de áudio do reitor da universidade, mas isso sobrecarregou os servidores. (ROOS, 2007).

A organização nunca deve transmitir informações falsas, pois, caso o faça, pode comprometer sua imagem perante a opinião pública, e deixar margem para especulação, conforme comenta Roos (2007, grifo nosso): “Acima de tudo, **nunca minta**. A honestidade e a integridade são as melhores maneiras de preservar a imagem e a reputação de uma organização. A verdade aparecerá com o tempo e, quando isso acontecer, os resultados serão bem mais graves”.

A organização, caso julgue necessário, pode contratar uma empresa de relações públicas para auxiliá-la em todas as fases da crise, como, por exemplo, na confecção de Planos de Comunicação ou na assessoria durante as crises.

A falta de informações, tanto para o público interno como para o externo, pode se transformar em um grande problema, pois, provavelmente, será fonte geradora de boato, o que é altamente danoso para a organização, conforme destaca Mocellin (2002, p. 30, tradução nossa):

Em Goiânia<sup>43</sup>, 250 pessoas foram, realmente, expostas à substância radioativa. De 60.000 pessoas que procuraram ajuda médica, quando o acidente tornou-se conhecido, 5.000 nem foram expostas, mas desenvolveram sintomas físicos como náuseas e erupções na pele, característicos de exposição radioativa.

<sup>41</sup> Refere-se ao ataque terrorista ocorrido em 11 de setembro de 2001 nos EUA.

<sup>42</sup> Refere-se a tiroteio ocorrido na Virginia Tech (EUA), em 2007.

<sup>43</sup> Em 1987 houve um episódio de contaminação radiológica em Goiânia.

## 7.1 O perigo do boato

Uma crise não necessita de um fato. Pode se iniciar com um boato.

Alexandre Caldini

Um das funções de um bom centro de comunicação é impedir que surjam boatos a respeito de sua organização, ou, caso eles surjam, minimizar seus efeitos, de tal maneira que a imagem da organização não seja afetada (ou o mínimo possível).

Caldini (2000) define três estágios para a disseminação dos boatos. No primeiro, acontece a simplificação do boato. Uma grande história é resumida. No segundo, ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha em dramaticidade. No terceiro, a opinião pública interpreta o boato de acordo com sua visão de mundo, com seus valores. Nesse momento, caso não seja bem administrada, a crise pode ter efeitos devastadores.

O GRAF. 14 (APÊNDICE A) mostra a representação esquemática dos estágios de um boato.

Um bom exemplo do poder do boato foi um fato ocorrido em 1938 nos EUA, quando Orson Welles propôs a uma rádio norte-americana a transmissão fictícia do livro “A guerra dos mundos”, de H.G. Wells:

Depois das previsões meteorológicas, a rádio começou a tocar música. Houve uma interrupção brusca e o locutor disse: “A C.B.S. interrompe seu programa para anunciar aos ouvintes que um meteoro de grandes dimensões caiu em Grovers Hill, no Estado de Nova Jersey, a algumas milhas de Nova York”. A música voltou e novamente foi interrompida para a entrevista com um professor de meteorologia sobre a origem dos meteoros. Em seguida entrou no ar um repórter falando sobre o meteoro e os muitos curiosos ao redor. Então, o enviado especial começou a descrever o meteoro se abrindo e dele saindo seres gigantescos com tentáculos. De repente, ele foi morto por raio disparado pelos seres extraterrestres.

Ruídos na rádio foram seguidas de uma locução sobre os invasores do planeta Marte em batalha com a polícia e que o conflito estava atingindo outras áreas além de Grovers Hill. O locutor anunciou a morte de pessoas.

Enquanto isso, em Nova York e em outras regiões próximas, quartéis dos bombeiros, postos policiais, hospitais, redações de jornais foram invadidos por multidões. Eram as pessoas alarmadas.

Na cidade mais próxima ao local da batalha, Newark, 50 mil pessoas fugiram de suas casas em busca de abrigos naturais. Em várias outras cidades, pessoas se jogaram de janelas, se suicidaram, saíram histéricas nas ruas. A população estava verdadeiramente apavorada com os visitantes hostis.<sup>44</sup>

Para manobrar uma crise com eficiência a organização deve possuir um Plano de Comunicação.

<sup>44</sup> <http://www.pucrs.br/famecos/vozesrad/guerradosmundos/index2.htm>. Acesso em: 26 jun. 2009.

## 7.2 Plano de Comunicação

Para Fink (2002, p. 96), ao se montar esse plano deve-se responder: “que coisas devemos estar preparados para dizer na ocorrência de uma crise”.

O Plano de Comunicação estabelece, basicamente, as diretrizes para uma organização se comunicar com o público interno e externo durante as fases da crise, e deve ser anexo a todo Plano de Crise/ Contingência. É importante que seja o mais completo possível e conter o seguinte:

- quem exercerá a função de porta-voz da organização;
- como será o fluxo de informações com o público interno e externo, envolvidos em uma crise (meios de comunicação), principal e alternativo;
- os segmentos de público que se deseja atingir (“quem”) e quais as informações de seu interesse (“o que”);
- os meios de comunicação adequados para atingir o público pretendido (“como”);
- instruções para o porta-voz;
- instruções sobre coleta de informações quando eclodir a crise;
- uma lista de chamada de emergência (telefones, endereços etc.) contendo:
  - uma relação dos principais envolvidos, e seus substitutos, no caso de eclosão de uma crise; e
  - uma relação das principais pessoas ligadas à organização (interna e externamente), e seus substitutos;
- instruções para a chamada de pessoal necessário à organização;
- quem deve ser acionado (dentro e fora da organização) no caso de eclosão de uma crise;
- periodicidade de disseminação das informações;
- periodicidade de revisão do plano; entre outros.



## 8 O GIC NA MARINHA DO BRASIL

Com o propósito de verificar a utilização de GIC na Marinha do Brasil, foi realizada uma pesquisa junto aos Comandos dos Distritos Navais<sup>45</sup>, conforme o questionário do APÊNDICE E.

Nessa pesquisa, verificou-se o seguinte:

- na MB, existem apenas duas publicações que tratam, parcialmente, sobre crises: o EMA-860 - Manual de Comunicação Social da Marinha, na qual o capítulo 3 versa sobre “A comunicação social em tempo de crise”; e o EMA-321 - Manual de Estratégia e Manobra de Crises Internacionais, que considera “apenas, os aspectos de interesse relacionados ao emprego do Poder Militar, e o emprego desse poder em situações de crise”. (BRASIL, 2002a, p. V);
- nenhum Distrito Naval possui uma norma geral instruindo sobre sua atuação em crise, ou seja, não possuem um Plano de Crise;
- os DN não possuem instruções ou normas instituindo o GIC (componentes, funções etc.); embora, quatro tenham afirmado que utilizariam a estrutura de Estado-Maior no caso de crise;
- os DN não se baseiam em qualquer documento da MB (ou extra-MB) para situações de crise (a não ser as duas anteriormente citadas);
- de acordo com os DN, três Cartas de Instrução do ComOpNav versam sobre crises específicas; contudo, somente uma faz menção direta a Gabinete de Crise;
- os DN possuem Planos de Contingência para situações específicas (defesa das instalações portuárias e resgate de reféns, por exemplo); embora, s.m.j., não seguem as instruções mencionadas neste trabalho;
- somente um DN afirmou ter enfrentado uma crise nos últimos dois anos;
- quatro DN afirmaram estipular cenários para se preparar para crises; mas, s.m.j., sem seguir qualquer método científico;
- nenhum DN possui um Plano de Comunicação específico para crises;
- seis DN participam de GIC a nível federal, estadual ou municipal; e
- todos DN afirmaram não possuir uma sala de situação para o caso de ocorrer uma crise; embora, oito deles afirmaram poder utilizar o Centro de Comando e Controle do DN, dotado de amplos recursos, para esse propósito, em situações de crise.

---

<sup>45</sup> Todos os nove Distritos Navais responderam ao questionário.

Observando as respostas da pesquisa, verifica-se que as normas existentes na MB focam as crises internacionais político-estratégicas, deixando um vácuo para as demais. Isso pode acarretar problema em um mundo em que a mídia representa uma influência cada vez mais crescente. Por exemplo, no *réveillon* de 1988 houve o afundamento do Bateau Mouche e, posteriormente, em 2003, o do Tona Galea, com a morte de 55 e 15 pessoas, respectivamente, ambos na costa do Rio de Janeiro. Foram duas crises que a MB esteve envolvida, conforme verifica-se a seguir:

Memória: 55 pessoas morreram no Bateau Mouche  
[...] descobriu-se também que o barco não tinha a capacidade declarada pela Marinha.<sup>46</sup>

A Marinha divulgou ontem uma nota em que também afirma não ter qualquer responsabilidade pelo adernamento do Tona Galea. Segundo a Marinha, a embarcação foi vistoriada em dezembro, após as modificações no casco, e os documentos apresentados permitiam que ela navegasse até a ilha do Papagaio.<sup>47</sup>

Infelizmente, deve-se esperar a ocorrência de acidentes similares no futuro, apesar de todos os esforços em contrário. Sendo assim, a MB tem que estar preparada para enfrentar situações desse tipo. Para isso, é mister elaborar cenários nos quais ela possa estar envolvida e, com base neles, confeccionar Planos de Contingência, com os respectivos Planos de Comunicação, para enfrentar as crises. Além disso, é importante formular Planos de Crise para servir de orientação geral para as crises e auxiliar os Comandantes ou Diretores naquelas que não possam ser previstas.

Alguns DN afirmaram que usariam a estrutura do Estado-Maior no caso de crise; embora, não prevejam, em normas específicas, a estruturação de GIC. Essa ideia está em perfeita sintonia com o exposto na Ordenança Geral para o Serviço da Armada – OGSA (BRASIL, 1987, capítulo 2):

O Estado-Maior de uma Força tem como propósito assessorar o Comandante da Força no exercício deste cargo.

O Estado-Maior de Força será composto, em princípio, por um chefe e pelos Oficiais necessários à execução das atividades relacionadas com a Organização, Informações, Operações e Logística. Poderão compor, também, o Estado-Maior os Oficiais designados para a coordenação de outras atividades [...].

Percebe-se, assim, que, de acordo com a OGSA, a estrutura de Estado-Maior se assemelha bastante com a do GIC.

<sup>46</sup> <http://oglobo.globo.com/rio/mat/2006/10/16/286116874.asp>. Acesso em: 27 jun. 2009.

<sup>47</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u73671.shtml>. Acesso em: 27 jun. 2009.

É de se estranhar que apenas um DN tenha afirmado ter enfrentado uma crise nos últimos dois anos, o que, na opinião do pesquisador, pode denotar desconhecimento do que vem a ser uma crise, ou o conceito de crise ainda ser muito ligado a crises internacionais político-estratégicas.

Baseando-se no apresentado neste capítulo, o pesquisador apresenta algumas sugestões para a MB.

### **8.1 Sugestões para a Marinha do Brasil**

Com o propósito de aprimorar a manobra de crise na MB, sugere-se:

- ampliar o universo do EMA-321 - Manual de Estratégia e Manobra de Crises Internacionais – para abranger todos os tipos de crise (obviamente, teria que alterar o título para, por exemplo: Manual de Crises na MB). Nesse manual, deveriam constar instruções para elaboração de um Plano de Crise (com todos seus anexos);
- aprimorar o EMA-860 - Manual de Comunicação Social da Marinha – para abranger uma gama maior de situações, como, por exemplo, a elaboração detalhada dos Planos de Comunicação;
- estimular a confecção de cenários, nas principais Organizações Militares da MB, para situações de crise. Por exemplo, como seria a participação da MB em desastres naturais graves; ataques terroristas; entre outros;
- os Órgãos de Direção Setorial poderiam emitir instruções sobre crises para seus subordinados e estipular aqueles que deveriam possuir Planos de Crise;
- nas inspeções administrativas, exigir e inspecionar os Planos de Crise;
- realizar palestras com o propósito de aumentar a conscientização do pessoal da MB para lidar com crises; e
- realizar, regularmente, exercícios para todos os tipos de crise, aos moldes do que, atualmente, é feito para crises internacionais político-estratégicas.

## 9 CONCLUSÃO

Durante os próximos cinco anos, 83% das organizações terão uma crise [...].

Greg Jarboe

Toda organização deve estar preparada para enfrentar uma crise, possibilitando, assim, que ela transforme a crise em oportunidade e se fortaleça. Para isso, deve-se observar o seguinte:

- execute todas as ações de prevenção e preparação na fase de pré-crise, ou seja:
  - selecione os membros do Grupo de Acompanhamento de forma balanceada a atender às necessidades da organização;
  - elabore um Plano de Crise e um Plano de Comunicação;
  - estabeleça cenários de crise e, a partir deles, monte seus Planos de Contingência;
  - treine, continuamente, sua organização para enfrentar crises, em especial o GIC;
  - monte uma estrutura de busca e coleta de informações para que seja possível detectar os sinais de crise; e
  - estruture uma sala de situação com recursos suficientes para permitir uma boa coordenação pelo GIC.
  
- ao menor sinal de crise:
  - aja rápido e decisivamente;
  - coloque as pessoas em primeiro lugar;
  - esteja na cena, pois é importante que pessoas do alto escalão da organização compareçam na cena tão logo quanto possível;
  - determine corretamente o nível da crise, pois ela, sempre que possível, deve ser tratada no mais baixo nível hierárquico da organização;
  - isole a crise, pois a organização deve continuar a funcionar normalmente;
  - colete o maior número de informações sobre a crise, pois isso será fundamental para um primeiro contato com a imprensa;

- convoque uma reunião com os membros do GIC e estabeleça as diretrizes iniciais para lidar com a crise;
  - identifique os atores envolvidos; e os interesses da organização relacionados com a crise;
  - determine as vulnerabilidades, os fatores de força, as oportunidades e as ameaças;
  - defina as posições políticas a serem adotadas durante a crise;
  - acompanhe a crise continuamente, pois fatos novos surgem a cada momento;
  - controle seu nível de tensão. Descanse sempre que julgar conveniente; e
  - elabore, regularmente, relatórios curtos, sucintos e objetivos, sobre o andamento da crise, para a alta administração da organização.
- após a crise, devem ser adotadas as seguintes providências:
- realize a análise da crise e elabore um relatório;
  - avalie se as medidas de prevenção e preparação foram adequadas para a crise;
  - atualize, se necessário, o Plano de Crise/Contingência/Comunicação;
  - avalie o comportamento dos membros do GIC e verifique a necessidade de alterações na sua composição; e
  - continue mantendo o acompanhamento dos principais itens afetos à crise, pois ela pode estar latente e, caso não seja devidamente acompanhada, retornar com mais força.

A comunicação é um dos aspectos vitais durante a crise. Em relação a esse tema, devem ser observados os seguintes aspectos:

- não subestime uma crise;
- designe uma única pessoa para servir como porta-voz da organização; embora, outras pessoas, devidamente autorizadas, possam ter que realizar declarações a respeito da parte técnica;
- nunca minta;
- utilize todos os recursos disponíveis para se comunicar com o público externo e interno, tais como: internet, intranet etc.;
- segmente as audiências de suas mensagens, para enviar a cada grupo somente o que é de seu interesse;

- preveja meios de comunicação alternativos, pois, durante a crise, pode haver uma sobrecarga nos meios de comunicação; e
- avalie a necessidade de contratar uma empresa de relações públicas.

O APÊNDICE F apresenta um fluxograma da ocorrência de uma crise.

## REFERÊNCIAS

AUSTRÁLIA. Management Advisory Committee. Managing crises and their consequences. In: \_\_\_\_\_. **Connecting Government**: Whole of government responses to Australia's priority challenges. Canberra: [s.n.], 2004a, chapter 7. Disponível em: <<http://www.apsc.gov.au/mac/connectinggovernment7.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Good Practice Guides. In: \_\_\_\_\_. **Connecting Government**: Whole of government responses to Australia's priority challenges. Canberra: [s.n.], 2004b. Disponível em: <<http://www.apsc.gov.au/mac/connectingguide.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

BARBOSA, Luciano. A Defesa Civil e o Gerenciamento de Crises derivadas de desastres. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GERENCIAMENTO DE CRISES, 1, 2002, Brasília. **Palestras...** Brasília: [s.n.], 2002. 1 CD-ROM.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 6ª ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2003. 1 CD-ROM.

BRASIL. Decreto n. 5.772 de 8 de maio de 2006. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das gratificações de exercício em cargo de confiança do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 9 de maio de 2006a. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?data=09/05/2006&jornal=1&pagina=4&totalArquivos=96>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 95.480 de 13 de dezembro de 1987. Dá nova redação para a Ordenança Geral para o Serviço da Armada. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 14 de dezembro de 1987. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/D95480.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D95480.htm)>. Acesso em: 26 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Escola de Guerra Naval. **EGN-101A**: Jogos de Guerra. 1. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2007a. 56 p.

\_\_\_\_\_. Escola Superior de Guerra. **Manual Básico da Escola Superior de Guerra**: Elementos Doutrinários. Rio de Janeiro, 2009. 64 p.

\_\_\_\_\_. Estado Maior da Armada. **EMA-860**: Manual de Comunicação Social da Marinha. Brasília, 2006b. 67 p.

\_\_\_\_\_. **EMA-321**: Manual de Estratégia e Manobra de Crises Internacionais. 1. rev. Brasília, 2002a.

\_\_\_\_\_. Processo de Planejamento Militar. In: \_\_\_\_\_. **EMA-331**: Manual de Planejamento Operativo da Marinha. Brasília, 2006c. v. 1.

\_\_\_\_\_. Estado Maior do Exército. Portaria n. 13, de 11 de março de 2002. Aprova a Diretriz para a Gestão de Crise. Brasília, 2002b. Disponível em: <[http://dsm.dgp.eb.mil.br/legislacao/PORTARIAS/Port%20n%BA%20013\\_EME\\_11Mar02.htm](http://dsm.dgp.eb.mil.br/legislacao/PORTARIAS/Port%20n%BA%20013_EME_11Mar02.htm)>. Acesso em: 28 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.683 de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 29 de maio de 2003a. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.683.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.683.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD 51-M-04**: Doutrina Militar de Defesa. 2. ed. Brasília, 2007b. 48 p.

\_\_\_\_\_. Secretaria Nacional de Defesa Civil. **Política Nacional de Defesa Civil**. Brasília, 2007c. Disponível em: <<http://www.defesacivil.gov.br/publicacoes/publicacoes/pndc.asp>> Acesso em: 2 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais. **Gabinete de Crise**: Política de Gerenciamento. Brasília, 2004. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. **Plano Geral para Gerenciamento de Situações de Crises**. Brasília, 2006d. Mimeografado.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Manual de padronização de texto**. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2003b. 135 p.

CALDINI, Alexandre. Como Gerenciar a Crise. **Exame**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 116-118, jan. 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. A Crise Energética e seu Gerenciamento. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GERENCIAMENTO DE CRISES, 1., 2002, Brasília. **Palestras...** Brasília: [s.n.], 2002. p. 1-13. 1 CD-ROM.

CARVALHAL, Eugenio. O Estilo Negociador do Barão do Rio Branco. In: SEMINÁRIO: CRISES NA AMÉRICA DO SUL: Lições e Perspectivas, 1., 2008, Brasília. **Palestras...** Brasília: Gráfica da Agência Brasileira de Inteligência, 2008. p. 33-54.

COOMBS, Timothy W. Crisis Management and Communications. **Institute for Public Relations**, 2007. Disponível em: <[http://www.instituteforpr.org/essential\\_knowledge/detail/crisis\\_management\\_and\\_communications/](http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/)>. Acesso em: 12 abr. 2009.

COUTO, José Alberto Cunha. Gerenciamento de crises no âmbito governamental. In: ENCONTRO DE ESTUDOS, 4, 2004, Brasília. **Gerenciamento de crises**: modelos e inovação. Brasília: Gráfica da Agência Brasileira de Inteligência, 2004. p. 19-21.

\_\_\_\_\_. O Gabinete de Segurança Institucional e o gerenciamento de crises. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **La Unidad de Prevención y Gestión de Crisis de la Presidencia de la República de Brasil**. Panamá. Disponível em: <[unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047338.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047338.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **A importância dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil**. Rio de Janeiro, 18 jun. 2009. Entrevista.



\_\_\_\_\_; SOARES, José Antonio de Macedo. Lições de Gerenciamento de Crises. In: ESCOLA DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2007, Brasília. **Palestra...** Brasília: [s.n.], 2007.

DINIZ, Marisa de Almeida Del'Isola e. O papel da Inteligência no gerenciamento de crises pelo Estado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GERENCIAMENTO DE CRISES, 1., 2002, Brasília. **Palestras...** Brasília: [s.n.], 2002. p. 1-5. 1 CD-ROM.

DORNELAS, José. Planejamento Estratégico do Negócio. **Plano de Negócios**. 2008. Disponível em: <[http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=27](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27)>. Acesso em: 01 jul. 2009.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Presidential Policy Directive-1 de 13 de fevereiro de 2009. Organization of the National Security Council System. Disponível em: <[http://www.politico.com/static/PPM118\\_090226\\_policy\\_directive.html](http://www.politico.com/static/PPM118_090226_policy_directive.html)>. Acesso em: 22 abr. 2009.

EVANS, Peter B.; JACOBSON, Harold K.; PUTNAM, Robert D. **Double-Edged Diplomacy**. California: University of California Press, 1993. 469 p.

FINK, Steven. **Crisis Management: Planning for the inevitable**. 2nd ed. Lincoln, NE: iUniverse, 2002. 245 p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

GAMBA, Virginia. **The Falklands/ Malvinas War: a model for north-south crisis prevention**. London: Allen & Unwin, Inc, 1987. 212 p.

GERÊNCIA. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1976. 1301 p.

GRANADO, Erasmo. Gerenciamento de crises no âmbito empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS, 4., 2004, Brasília. **Gerenciamento de crises: modelos e inovação**. Brasília: Gráfica da Agência Brasileira de Inteligência, 2004. p. 31-33.

GRUMBACH, Raul José dos Santos; MARCIAL, Elaine Coutinho. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 145 p.

HEINL Jr, Robert Debs. **Dictionary of military and naval quotations**. Annapolis: United States Naval Institute, 1966. 367 p.

INSTITUIÇÃO. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1976. 1301 p.

JARBOE, Greg. Online Reputation Management Requires Cabinet War Rooms. **Search Engine Watch**. 11 Mar. 2008. Disponível em: <<http://searchenginewatch.com/3628700>>. Acesso em: 27 jun. 2009.

KEEGAN, William. Mrs Thatcher, myth snatcher. **The Observer**. 9 May 2004. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/business/2004/may/09/past.women>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson-Pentice Hall, 2006. 750 p.

LOBO, Thais. Eleições 2010: Internet pode aproximar eleitor das campanhas, diz especialista. **O Globo**. 26 jun. 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/pais/mat/2009/06/26/eleicoes-2010-internet-pode-aproximar-eleitor-das-campanhas-diz-especialista-56529235.asp>>. Acesso em: 26 jun. 2009.

LUECKE, Richard. **Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004. 138 p. (Harvard Business Essentials).

MEDEIROS, Léo G. Gerenciamento de Crises. **Quinto Poder**. 31 mar. 2006. Disponível em: <<http://www.oquintopoder.com.br/assunto/ed51.php>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

MOCELLIN, Jane S. P. Aspectos psicossociais no gerenciamento de desastres químicos, biológicos e nucleares com referência especial às armas químicas e biológicas. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE GERENCIAMENTO DE CRISES, 1., 2002, Brasília. **Palestras...** Brasília: [s.n.], 2002. p. 1-35. 1 CD-ROM.

NAÇÕES UNIDAS. **Report of the Secretary-General on the work of the Organization**. New York: [s.n.], 1999. Disponível em: <<http://www.un.org/millenniumgoals/sgreport2007.pdf?OpenElement>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

PEREIRA, Marcelio. A Condução de Crises Político-Estratégicas. In: Palestra para o Curso de Política e Estratégia Marítimas, 1995, Rio de Janeiro. **Palestra...** Rio de Janeiro: [s.n.], 1995. p. 1-25.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 173 de 21 de julho de 2004. Cria o Sistema Nacional de Gestão de Crises (SNGC). Disponível em: <[http://www.cnpce.gov.pt/legislacao/dl173\\_2004.html](http://www.cnpce.gov.pt/legislacao/dl173_2004.html)>. Acesso em: 29 abr. 2009.

POST, Jerrold M. The Impact of Crisis-Induced Stress on Policy Makers. In: GEORGE, Alexander L. **Avoiding War: Problems of Crisis Management**. Colorado: Westview Press, Inc., 1991. cap. 20, p. 471-494.

RELIEFWEB. Secretary-General to Decade for Natural Disaster Reduction. **ReliefWeb**, New York, 1999. Disponível em: <<http://www.reliefweb.int/rw/rwb.nsf/db900SID/OCHA-64CMLC?OpenDocument>>. Acesso em: 12 abr. 2009.

ROOS, Dave. Como funcionam os planos de gerenciamento de crises. **HowstuffWorks**, 2007. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/planos-gerenciamento-de-crise.htm>>. Acesso em: 24 mar. 2009.

SALAVERRÍA, Ramón. Teste de maioria. **CorreioWeb**, Brasília, 30 set. 2001. Disponível em: <<http://www.unav.es/fcom/mmlab/mmlab/investig/Correio%20Braziliense.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

SCHIFFERES, Steve. Internet key to Obama victories. **BBC News**, London, 12 June 2008. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7412045.stm>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

STEINHAUER, Jennifer. Giuliani Takes Charge, and City Sees Him as the Essential Man. **The New York Times**, New York, 14 Sept. 2001. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2001/09/14/nyregion/14MAYO.html>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

TRAINOR, Bernard E. Errors by a tense U.S. crew led to downing of Iran jet, Navy inquiry is said to find. **The New York Times**, New York, 3 Aug. 1988. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/1988/08/03/world/errors-tense-us-crew-led-downing-iran-jet-navy-inquiry-said-find.html>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

VAZ, Renato de Toledo Guimarães. **Gerenciamento de Crise no contexto da segurança pública**. São Paulo: Academia de Polícia Civil do Estado de São Paulo, 2001. 90 p.

WEGNER, Issac. Gerenciamento de crises no âmbito empresarial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS, 4., 2004, Brasília. **Gerenciamento de crises: modelos e inovação**. Brasília: Gráfica da Agência Brasileira de Inteligência, 2004. p. 34-37.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2005. 212 p.

## APÊNDICE A – Gráficos

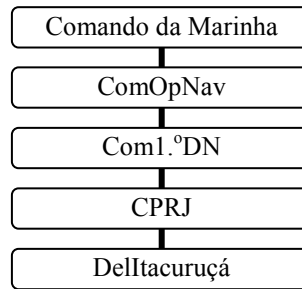


GRÁFICO 1 – Representação de parte do organograma da Marinha  
 Fonte: [https://www.mar.mil.br/menu\\_h/organizacoes/actual\\_\(26.05.09\)/Org21MAI2009MB.pdf](https://www.mar.mil.br/menu_h/organizacoes/actual_(26.05.09)/Org21MAI2009MB.pdf). Acesso em: 01 jul. 2009

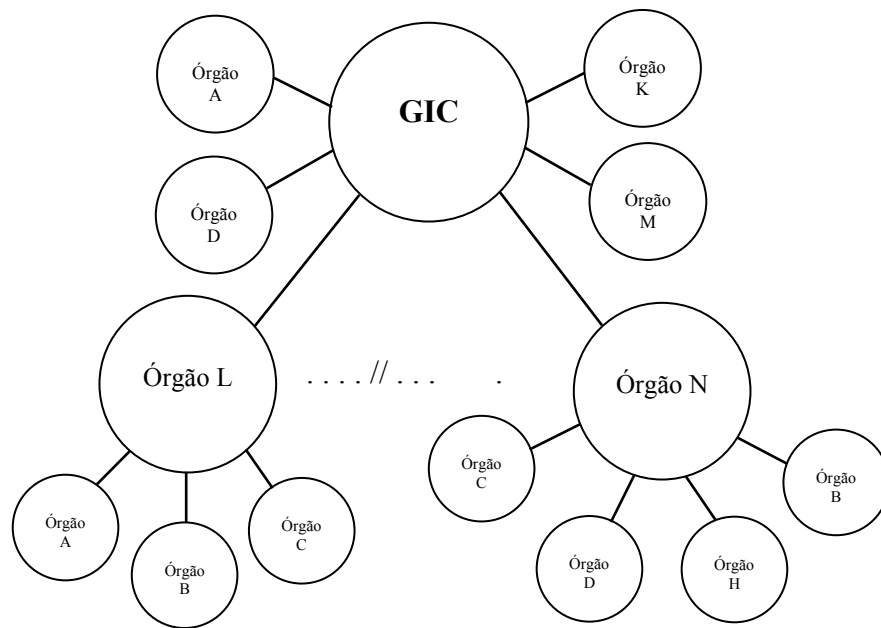


GRÁFICO 2 – Modelo de *hub* e periféricos

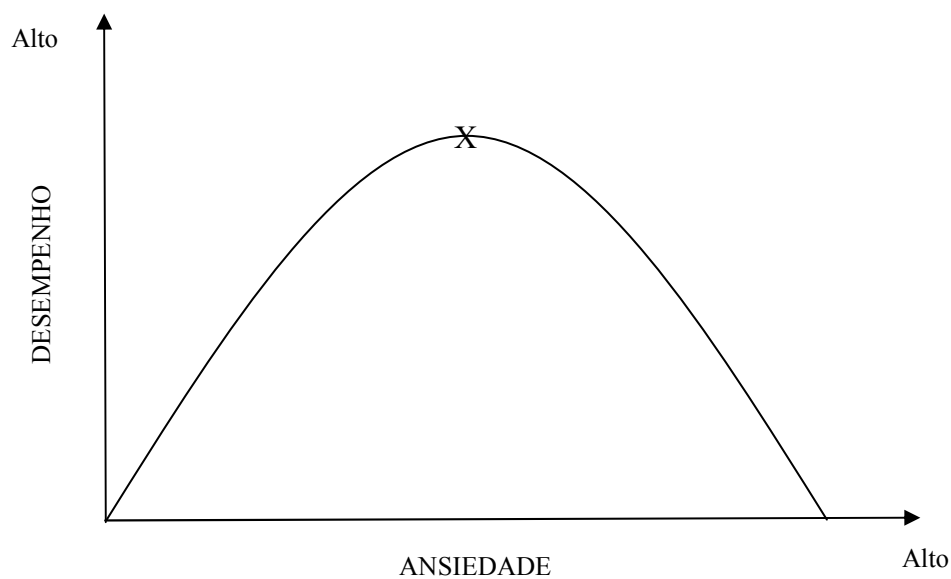


GRÁFICO 3 – Curva desempenho x tensão  
 Fonte: FINK, 2002, p. 135

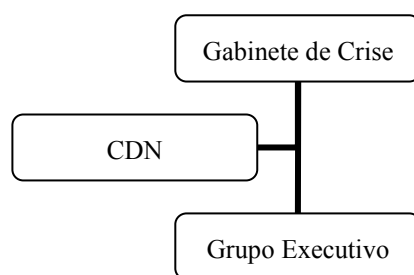


GRÁFICO 4 – Estrutura do GIC - DMD

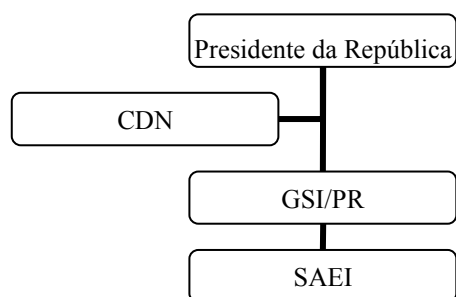


GRÁFICO 5 – Estrutura do GIC do GSI/PR

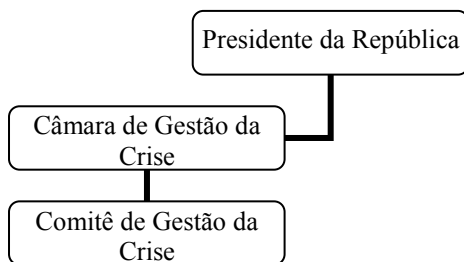


GRÁFICO 6 – Estrutura do GIC durante a crise de energia

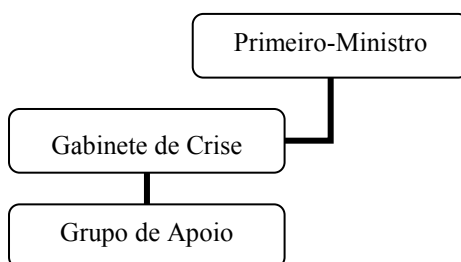


GRÁFICO 7 – Estrutura do GIC do Governo português

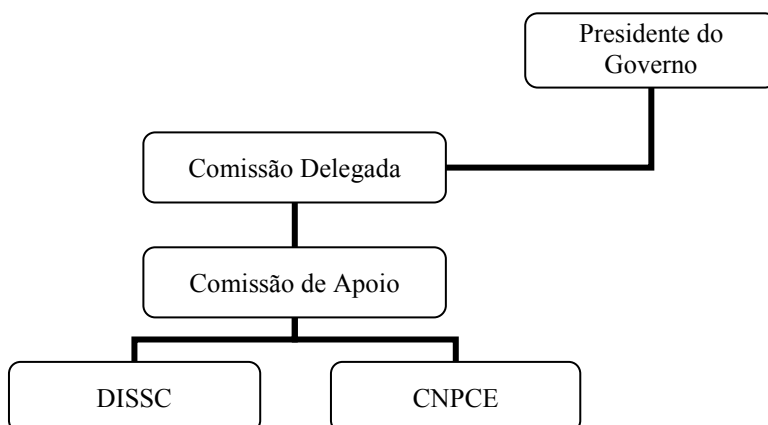


GRÁFICO 8 – Estrutura do GIC do Governo espanhol

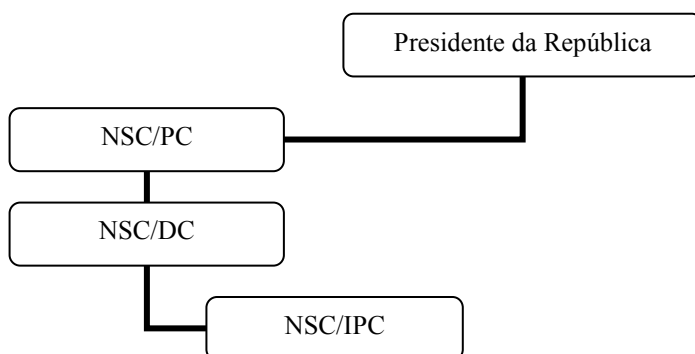


GRÁFICO 9 – Estrutura do GIC do Governo norte-americano

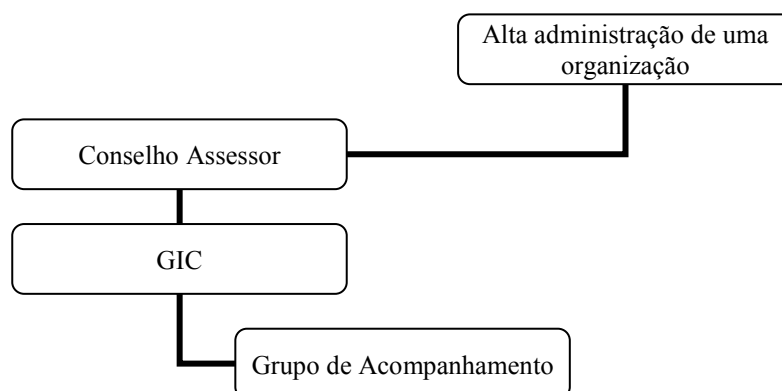


GRÁFICO 10 – Estrutura básica para manobra de crise de uma organização

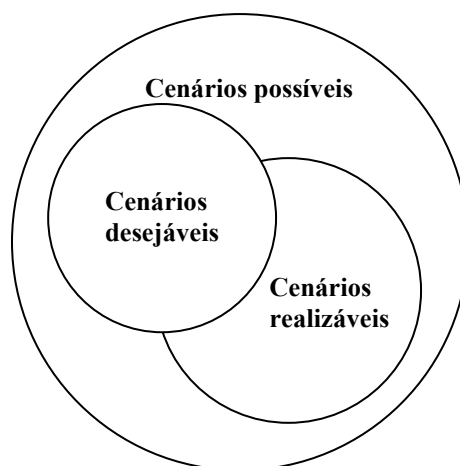


GRÁFICO 11 – Tipos de cenários  
Fonte: GRUMBACH, 2006, p. 43

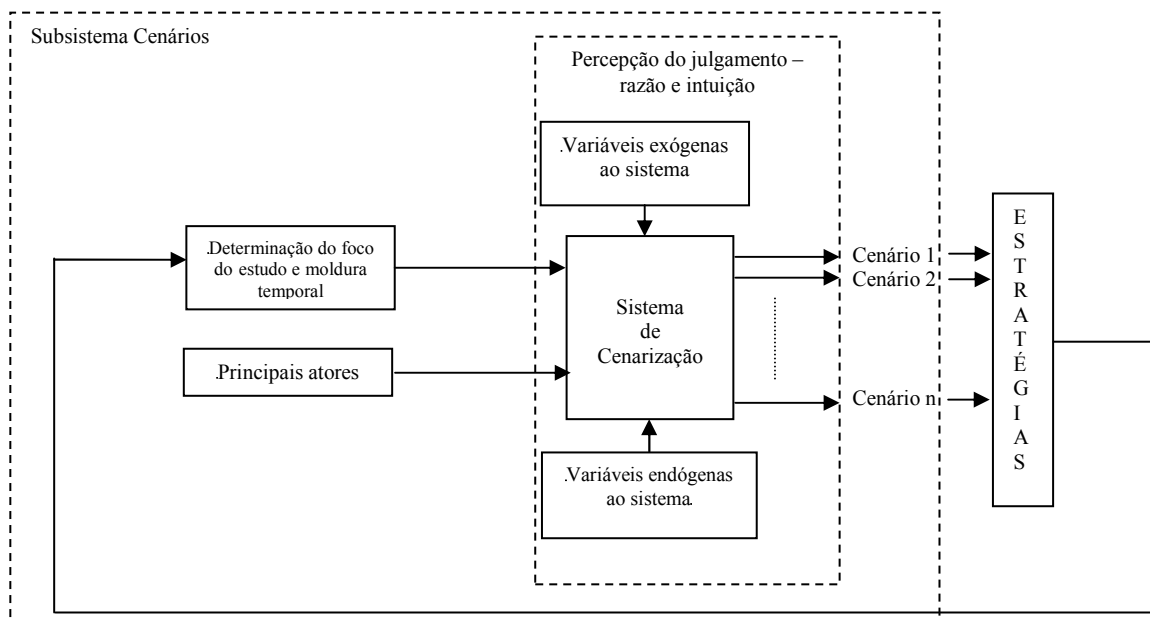


GRÁFICO 12 – Esquematização da elaboração de cenários

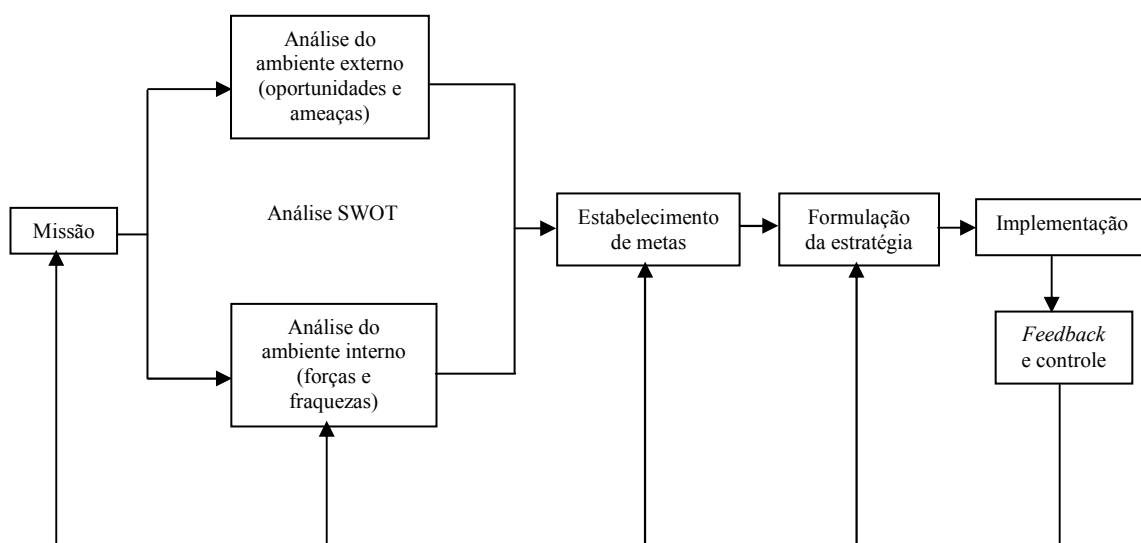


GRÁFICO 13 - O processo de planejamento estratégico



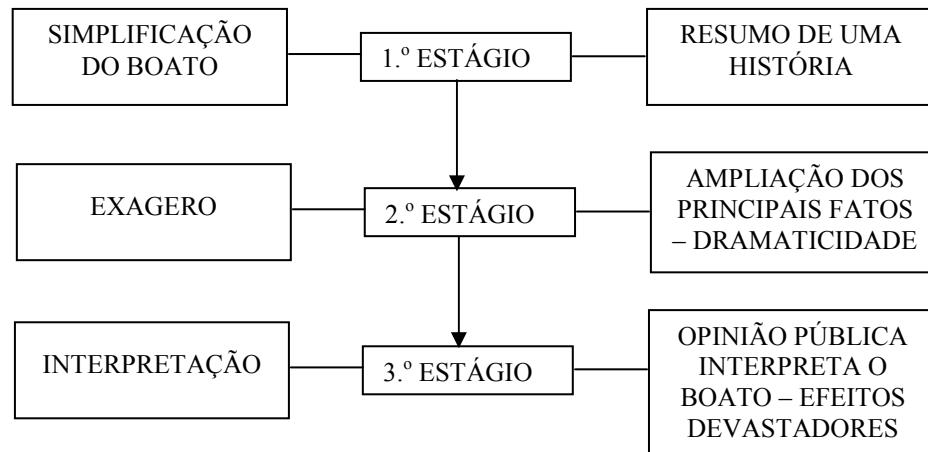


GRÁFICO 14 - Estágios de um boato

## APÊNDICE B – Quadros

### QUADRO 1

Exemplo de níveis funcionais utilizados por ocasião da crise gerada pela morte da Irmã Dorothy

| NÍVEIS FUNCIONAIS  |                           |
|--------------------|---------------------------|
| Político-executivo | Presidência da República  |
| Coordenação        | GGI <sup>48</sup> / Belém |
| Resposta de campo  | GGI/ Altamira             |

Fonte: COUTO, 2009

### QUADRO 2

Exemplo de inter-relação dos níveis hierárquicos e funcionais de manobra de crise

| NÍVEL HIERÁRQUICO     | NÍVEIS FUNCIONAIS  |              |
|-----------------------|--------------------|--------------|
| Comandante da Marinha | não ativado        | xxx          |
| ComOpNav              | não ativado        | xxx          |
| Com1.ºDN              | Político-executivo | Com1.ºDN     |
|                       | Coordenação        | Com1.ºDN     |
|                       | Resposta de campo  | CPRJ         |
| CPRJ                  | Político-executivo | Com1.ºDN     |
|                       | Coordenação        | CPRJ         |
|                       | Resposta de campo  | Delltacuruçá |

<sup>48</sup> Nesta ocasião, o Gabinete de Crise foi designado como Gabinete de Gestão Integrada (GGI).

## APÊNDICE C – Figuras



FIGURA 1 – Sala de situação do ONS  
Fonte: ONS



FIGURA 2 – Sala de situação da Casa Branca  
Fonte: <http://www.whitehousemuseum.org/west-wing/situation-room.htm>

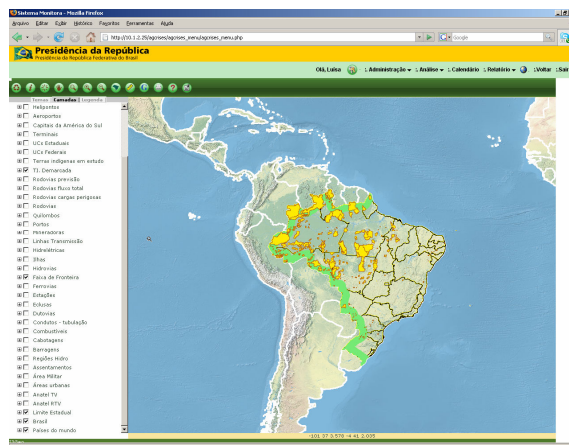


FIGURA 3 – Sistema Monitora  
Fonte: GSI/PR

APÊNDICE D – Tabela comparativa entre diversos GIC

| CARACTERÍSTICA   | ORGANIZAÇÃO <sup>49</sup> |                         |         |                         |                         |                         |
|--|---------------------------|-------------------------|---------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|  | MD                        | GSI/PR                  | ENERGIA | PORTUGAL                | ESPANHA                 | EUA                     |
| Nível hierárquico Coordenador GIC  | NÃO DEFINIDO              | BOM                     | BOM     | BOM                     | BOM                     | BOM                     |
| Estrutura <i>hub</i> e periféricos   | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE   | NÃO DEFINIDO            | SIM     | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | SIM                     |
| Nível hierárquico componentes GIC  | NÃO DEFINIDO              | NÃO DEFINIDO            | BOM     | BOM                     | BOM                     | BOM                     |
| Acesso do Coordenador GIC à alta direção da organização                    | NÃO DEFINIDO              | SIM                     | SIM     | SIM                     | SIM                     | SIM                     |
| Norma da alta administração da organização orientando formação GIC         | NÃO                       | NÃO                     | NÃO     | SIM                     | SIM                     | SIM                     |
| Método básico organização GIC  | REFORÇADO                 | REFORÇADO               | AD HOC  | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | REFORÇADO               | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE |
| Capacidade de armazenamento do GIC 24 horas, durante a crise               | SIM                       | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | SIM     | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE |
| Conselho de alto nível para assessorar a alta administração da organização | SIM                       | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | SIM     | SIM                     | SIM                     | SIM                     |
| GIC para tratar do dia-a-dia da crise, durante a mesma                     | SIM                       | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | SIM     | SIM                     | SIM                     | SIM                     |
| Grupo de Acompanhamento durante todas as fases da crise                    | SIM                       | SIM                     | NÃO     | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE | SIM                     | NÃO DEFINIDO CLARAMENTE |

<sup>49</sup> Avaliação realizada de modo subjetivo pelo pesquisador.

## APÊNDICE E – Questionário aplicado junto aos Distritos Navais

### A importância dos mecanismos de prevenção e manobra de crises no Brasil

Definição de crises: “crise é uma ocorrência, envolvendo um ou mais atores, na qual, pelo menos, um dos interesses básicos, definidos pela mais alta administração de uma organização<sup>50</sup>, é ameaçado, podendo trazer consequências imprevisíveis, necessitando ser devidamente gerenciada, para minimizar os prejuízos à instituição”.

1. Existe alguma instrução/ norma instituindo um Gabinete de Crises (componentes, funções etc.) no DN?

NÃO

SIM

Caso afirmativo, citar a norma e sua finalidade:

---

Caso negativo, como o DN se estrutura para enfrentar uma determinada crise?

---

2. O DN se baseia em algum documento da MB (ou extra-MB) para gerenciar uma crise?

NÃO

SIM

Caso afirmativo, citar o documento e sua finalidade:

---

3. Existem Planos de Crise no DN?

NÃO

SIM

Caso afirmativo, citar os Planos de Crise e suas finalidades:

---

4. O DN enfrentou alguma crise nos últimos dois anos?

NÃO

---

<sup>50</sup> Neste caso, o ComDN.

SIM

Caso afirmativo, citar as crises enfrentadas pelos DN (caso esse dado não seja disponível, citar, pelo menos, alguns exemplos):

---

5. Existem Planos de Contingência (defesa de porto, por exemplo), ou outro similar, para enfrentar alguma situação de crise específica no DN?:

NÃO

SIM

Caso afirmativo, citar os Planos e suas finalidades:

---

5. O DN estipula cenários, nos quais seriam ativados Gabinetes de Crises?

NÃO

SIM

Caso afirmativo, quais os cenários e suas finalidades:

---

6. Existe no Plano de Comunicação do DN alguma orientação ou instrução para serem realizadas durante uma crise?

SIM

NÃO

Caso afirmativo, citar os Plano de Comunicação e sua finalidade:

---

7. Está prevista a atuação do DN em algum Gabinete de Crise a nível municipal, estadual ou federal (Código ISPS, calamidade pública, Defesa Civil etc.)?

SIM

NÃO

Caso afirmativo, em que situações?

---

8. O DN possui alguma sala de situação para o gerenciamento de crises?

SIM

NÃO

Caso afirmativo, quais recursos ela possui? (videoconferência com outros órgãos da MB ou extra-MB; linhas de comunicação cifradas, por exemplo)

---

9. Informações adicionais (a critério dos DN):

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE F - Fluxograma da ocorrência de uma crise

