



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL
SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS INSTITUCIONAIS

IV ENCONTRO DE ESTUDOS
GERENCIAMENTO DE CRISES:
MODELOS E INOVAÇÃO

Brasília
Outubro de 2004

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Presidente: Luiz Inácio Lula da Silva

GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Ministro: Jorge Armando Felix

SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO E ESTUDOS INSTITUCIONAIS

Secretário: José Alberto Cunha Couto

Edição: Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais

Endereço para correspondência:

Praça dos Três Poderes

Palácio do Planalto, 4º andar, sala 130

Brasília - DF

CEP 70150 - 900

Telefone: (61) 3411 1374

Fax: (61) 3411 1297

E-mail: saei@planalto.gov.br

Criação e editoração eletrônica: CT Comunicação Ltda

Impressão: Gráfica da Agência Brasileira de Inteligência

A presente publicação expressa a opinião dos autores dos textos e não reflete, necessariamente, a posição do Gabinete de Segurança Institucional.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E 56 Encontro de Estudos: Gerenciamento de Crises: Modelos e Inovação (Brasília: 4. : 2004). IV Encontro de Estudos: Gerenciamento de Crises: Modelos e Inovação. Brasília: Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, 2004.

60 p.

**1. Defesa Civil. 2. Calamidade Pública. I. Presidência da República.
II. Gabinete de Segurança Institucional.**

CDD -341.52354

Sumário

I	
Apresentação	05
II	
Palestra	
Renato de Toledo Guimarães Vaz	09
III	
Gerenciamento de Crises no Âmbito Governamental	
José Alberto Cunha Couto	19
Manoel Nelson Bezerra Júnior	22
Marcos Aurélio Alves de Melo	25
IV	
Gerenciamento de Crises no Âmbito Empresarial	
<i>Erasmoo Granado</i>	31
<i>Isaac Wegner</i>	34
<i>Gerson de Oliveira</i>	38
<i>Ladislau Cid</i>	41
<i>Edilberto Teles Sirotheau Corrêa</i>	44
V	
Debates	47
VI	
Resumo	55





APRESENTAÇÃO

Como o Brasil está lidando com situações de Crise, tanto no âmbito do Governo quanto nas empresas privadas? Para discutir esta questão, a Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais (Saei) do Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República promoveu, no dia 21 de outubro de 2004, na sede da Agência Brasileira de Inteligência (Abin), em Brasília, o Encontro de Estudos “Gerenciamento de Crises: Modelos e Inovação”. O objetivo do Encontro foi apresentar práticas já desenvolvidas no País, neste campo de atividade, e indicar quais os métodos e processos que podem contribuir para melhorar a metodologia geral de Gerenciamento de Crises.

O Encontro foi aberto pelo Ministro-Chefe do Gabinete de Segurança Institucional, General Jorge Armando Felix. Ao se dirigir aos presentes, ele salientou que a principal atribuição do GSI é evitar Crises e procurar administrá-las da melhor maneira possível.

Em seguida, o Tenente-Coronel Joarez Alves Pereira Júnior, integrante da Saei, anunciou a primeira palestra do Encontro a ser proferida pelo Professor Renato de Toledo Guimarães Vaz, do corpo de conferencistas da Escola Superior de Guerra (ESG) e responsável pela área de segurança corporativa do Banco Santander-Banespa. Renato Vaz é especialista na área de segurança pública, polícia militar e civil, Forças Armadas e segurança privada.

O Professor Waldomiro Loyolla, Consultor do Instituto de Integração Universidade Empresa (Uniemp), coordenou a seqüência de exposições do Painel “Gerenciamento de Crises no Âmbito Governamental”.

O primeiro expositor foi José Alberto Cunha Couto, Secretário de Acompanhamento e Estudos Institucionais do GSI. Fez um relato sobre o Gerenciamento de Crises no âmbito do Gabinete de Segurança

Institucional da Presidência da República.

Em seguida, o Capitão-de-Mar-e-Guerra Manoel Nelson Bezerra Júnior expôs sua experiência em Gerenciamento de Crises no Ministério da Defesa, onde é Chefe da Divisão de Política de Defesa Nacional.

Encerrando a primeira parte dos trabalhos, falou o Major Marcos Aurélio Alves de Melo, do Departamento de Resposta aos Desastres e Reconstrução – Defesa Civil – do Ministério de Integração Nacional.

A segunda parte do Encontro teve como tema “Gerenciamento de Crises no Âmbito Empresarial” e o coordenador de Mesa foi o Professor Doutor Michal Gartenkraut, Reitor do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e Vice-Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Uniemp.

A primeira apresentação foi feita pelos representantes da Petrobras, Erasmo Granado e Isaac Wegner, respectivamente Assessor de Comunicação Institucional e Coordenador de Contingência da Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da companhia.

A segunda apresentação foi realizada por Gerson de Oliveira, Diretor *Responsible Care* da Rhodia América Latina. Seguiram-se as exposições de Ladislau Cid, Vice-Presidente de Infra-Estrutura da Empresa Brasileira de Aeronáutica – Embraer, e do Brigadeiro Edilberto Teles Sirotheau Corrêa, Superintendente de Segurança Aeroportuária da Infraero.

O Encontro de Estudos sobre Gerenciamento de Crises terminou com um debate, conduzido pelo Ministro José Carlos de Araújo Leitão, Coordenador de Estudos da Saei, e contou com intensa participação dos mais de 30 participantes do evento, representantes de órgãos governamentais e empresas privadas.



PALESTRA

Professor Renato de Toledo Guimarães Vaz

PROFESSOR RENATO DE TOLEDO GUIMARÃES VAZ

Corpo de conferencistas da Escola Superior de Guerra e responsável pela área de Segurança Corporativa do Santander-Banespa

Nas suas considerações iniciais, o Professor Renato Vaz destacou que o Brasil já tem especialistas suficientes para administrar suas Crises, em qualquer setor. Disse aos participantes do Encontro que identificou a existência dessa massa crítica ao participar, em 2004, de quatro eventos do FBI, no Brasil, em que se discutiram doutrinas sobre Gerenciamento de Crise, lavagem de dinheiro, crime organizado e terrorismo. Para o Professor, encontros como o promovido pela Saei são importantes para que o Brasil possa criar sua própria doutrina nesse campo e deixe de traduzir manuais que não se adaptam à nossa realidade e ao nosso cenário. Lembrou que os Estados Unidos usam a palavra Crise para tratar de crimes como o da extorsão mediante seqüestro e que todos os cursos ministrados no Brasil, nos últimos anos, por especialistas americanos, seguiram essa linha. Aqui, já foram registradas experiências nesse tipo de Crise, em casos como os seqüestros de Beltrão Martinez e de Abílio Diniz.

De acordo com Renato Vaz, o País já dispunha de algumas doutrinas de Crise, como as da Escola de Guerra Naval, do Exército e do Itamaraty. Na Escola Superior de Guerra (ESG), há uma disciplina de Gerenciamento de Crise no Curso de Mobilização Nacional. Na ESG, o tratamento de Crises é dividido em quatro grandes grupos de estudo: Desastres e Calamidades Públicas; Crises Policiais; Crises Internacionais e Crises Sociais. A partir dessa abordagem, foi possível fazer um levantamento da experiência de cada grupo com o seu tipo específico de Crise. Para lidar com desastres e calamidades públicas, por exemplo, aproveitamos as experiências do Corpo de Bombeiros e da Defesa Civil, que foram incorporadas aos cursos superiores de

polícia e de formação de oficiais.

Renato Vaz mostrou um organograma feito na ESG para lidar com Crises criadas em situações de seqüestros, greves policiais e conflitos sociais, dividido em dois grupos: o primeiro fica encarregado das negociações e o segundo das operações de Inteligência e do uso da força. Mas advertiu que para lidar com Crise é muito importante a construção de cenários, porque se não há um planejamento, ou um cenário pré-estabelecido, a Crise se dissemina gerando momentos de grande tensão e dificultando o trabalho de controle.

Para tornar mais clara sua exposição sobre os cenários, Renato Vaz exibiu o *software* Puma, desenvolvido pelo Comandante Raul Lumbaque, da Marinha, que aperfeiçoou a construção de cenários ao fazer um planejamento estratégico para cada situação. Esse é o primeiro alicerce de administração de Crise no Brasil, ou seja, um *software* nacional, feito com massa crítica do País, no qual são inseridas informações, dados e informes, para, em seguida, se realizar um planejamento.

O Professor citou vários exemplos de criação de cenários baseados em informações que já são por demais conhecidas de pessoas que lidam com Crises nos vários setores, tais como: atuação de movimentos sociais, seqüestros de altos funcionários da rede bancária, territórios indígenas, etc. Há sempre um primeiro caso que serve como ponto de partida para a construção de cenários futuros, como o evento que envolveu dois tanzanianos presos por acaso na rodoviária do Rio de Janeiro, com 15 mil dólares e fotos do Consulado dos Estados Unidos. Eles foram denunciados por um vigilante, que estranhou o comportamento deles. Ambos foram deportados. A partir daí, foi construído um possível cenário de ataque terrorista no Brasil. Várias medidas foram tomadas nos aeroportos desde então, e outras

estão sendo tomadas nos portos, segundo o Professor.

Outro aspecto importante destacado por Renato Vaz foi a forma de repassar as informações para quem tem o poder de tomar decisão, seja um Chefe de Estado ou um presidente de empresa. Citou como exemplo o ex-Presidente americano Ronald Reagan, que orientava seus diretores de órgãos de informação – FBI, CIA e NSA – 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, que devem apenas servir de subsídio para o diretor do órgão envolvido na elaboração de cenários. O ex-Presidente americano também pedia que seus órgãos de Inteligência fizessem um vídeo de no máximo 15 minutos para que ele assistisse, à noite, depois do expediente. Mas quem faz parte do núcleo de segurança, seja público ou privado, tem que ler relatórios baseados numa boa coleta de informações e num bom instrumento de criação de cenários, como o *software* Puma, segundo Renato Vaz.

O Gabinete de Crise, ou Núcleo de Segurança, pode também se utilizar de outras ferramentas – disponíveis no Brasil – na elaboração de cenários de Crises. Uma delas, de acordo com o Professor Vaz, é o *software* Blasf FX, que ajuda a elaborar um relatório bem circunstanciado para a perícia, de prevenção de desastres. Esse programa permite, por exemplo, que as forças de segurança visualizem o impacto que teria a explosão de um carro-bomba ao lado de um edifício, ou a explosão de uma carta-bomba em determinado escritório. Enquanto ilustrava sua exposição com um cenário elaborado pelo programa, o Professor Vaz explicava a abrangência do Blasf FX: é um programa que fornece a dimensão da explosão, seu raio de ação, a propagação da onda, as diferentes

intensidades de acordo com a quantidade e a localização dos explosivos, demonstradas por um código de cores, do azul – menos intensidade – para o vermelho – maior intensidade.

Renato Vaz falou também sobre outros dois *softwares*: o IBASE e o *Analytic Notebook*. O IBASE, que elabora diagramas para construir cenários, permite que um bom analista faça diagramas criando uma espécie de linha do tempo de uma determinada situação. Como exemplos, foram citadas as paralisações de uma agência bancária, de uma aeronave e de uma unidade de polícia. Em todas, é possível construir uma linha do tempo e ver como os atores estão operando nesse processo.

Um outro aspecto importante destacado pelo Professor Vaz foi a Sala de Situação, que vem a ser o terceiro alicerce na administração de Crises. Foram exibidas imagens da Sala de Situação de Israel, onde o Governo e a iniciativa privada criaram esse sistema para lidar com a onda de terrorismo naquele país. São mil metros quadrados protegidos, com uma média de duas câmaras e meia por metro quadrado. Segundo ele, o Brasil não tem nada a dever para Israel em relação a essas salas de situação, tanto em instituições privadas – como bancos, grandes empresas brasileiras e multinacionais – quanto públicas. Mostrou também um projeto de sala de situação para uma grande instituição financeira a ser inaugurada em dezembro de 2004. A sala tem cabines em linha direta com a Febraban, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Federal, Polícia Civil e Polícia Militar, além de vários *links*, que são montados de acordo com a necessidade.

Outro ponto abordado foi a participação de agentes internos em Crises externas, em que às vezes os próprios colaboradores geram as Crises. Aqui o detalhe, em geral, é importante, seja o furto de

um celular, ou um furto de passaporte de um grande executivo, ou um simples acidente de trânsito. Porque no final a Crise vai acabar tendo que ser resolvida pelo Núcleo de Segurança, que muitas vezes fica preocupado com os grandes eventos e esquece que os pequenos acontecimentos podem levar a grandes Crises.

O último aspecto abordado pelo Professor Renato Vaz em sua exposição foi o custo da Crise. Na empresa privada isto é muito importante e gera a montagem do Gabinete de Crise, com a compra de *software* específico para lidar com problemas, planejamento, treinamento de pessoal, etc. Tudo para minimizar a perda, seja em recursos, seja em vidas humanas. Diante de uma greve, por exemplo, todos os cálculos têm que ser feitos para se conhecer as perdas geradas pela falta de produção. Vaz terminou sua exposição alertando que o Núcleo de Segurança de uma empresa deve sempre multiplicar por três o custo de uma Crise estabelecida.





GERENCIAMENTO DE CRISES NO ÂMBITO GOVERNAMENTAL

*José Alberto Cunha Couto
Manoel Nelson Bezerra Júnior
Marcos Aurélio Alves de Melo*

JOSÉ ALBERTO CUNHA COUTO

Secretário de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República

O Secretário José Alberto Cunha Couto, iniciou sua exposição afirmando que o objetivo do Encontro era aprimorar a metodologia de trabalho da Secretaria, a exemplo do que aconteceu em 2001, após um seminário internacional, em que a participação da Petrobras foi significativa. Cunha Couto lembrou que a função da Saei é acompanhar temas que tenham potencial de Crises, não apenas para o Governo, mas também para o Estado brasileiro, já que o órgão é a Secretaria Executiva do Conselho de Defesa Nacional (CDN), um colegiado de Estado, e Secretaria Executiva da Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional (Creden) do Conselho de Governo. Ao exercer essa superposição de assuntos de Estado e de Governo, ela ganha inovação em termos de gestão. E a proposta da Saei é justamente essa, na medida em que as áreas de superposição têm que estar presentes na gestão de Crise. Segundo Cunha Couto, na Saei são acompanhados temas que tenham potencial de gerar Crises. Alguns são aprofundados em estudos com a participação da Academia e de centros estratégicos.

A Saei tem interação especial com outras instâncias administrativas diretamente vinculadas à Presidência da República, como a Casa Civil, a Secretaria-Geral – que no atual Governo assumiu a função de interlocução com a sociedade – e a Secretaria de Comunicação, cuja função principal é lidar com a opinião pública. Por esta razão, toda semana a Saei elabora um documento contendo um quadro de previsões para aquele período, com base em temas com potencial de Crises. Este documento é encaminhado aos assessores

desses órgãos.

Ele citou alguns exemplos de atividade da Secretaria no Gerenciamento de Crises, como greves de caminhoneiros, que podem provocar risco de desabastecimento, e um incêndio florestal em Roraima. Em seguida, enumerou as situações em que o Gabinete de Segurança Institucional, na condição de Secretaria Executiva do Conselho de Defesa Nacional, pode atuar, como em caso de declaração de guerra, celebração de paz (casos de Crises internacionais), intervenção federal, decretação de Estado de Defesa e de Estado de Sítio, quando houver grande conflito interno, além de ter uma atenção especial para as áreas de fronteiras e terras indígenas. Em todas estas situações há a possibilidade de utilização das Forças Armadas e, portanto, um potencial de conflito.

Na Saei são 14 funcionários trabalhando nesse monitoramento de temas que podem gerar Crises, ao qual se integram outras pessoas de vários setores do Governo, como as três Forças Armadas, Abin, Meio Ambiente e outros órgãos, dependendo do setor com potencial de Crise ou que já esteja passando pelo processo. Neste monitoramento há vários estágios, desde o possível surgimento de Crise em determinado setor, seu estágio inicial, em seguida todo o processo e por último o desfecho do conflito.

No Brasil, há setores com potencial de Crise perene, como a questão agrária e a segurança pública. Quando o foco de Crises é constante, merece um acompanhamento diário por parte da Secretaria, com a ajuda de outros órgãos do Governo diretamente envolvidos e que podem vir a desempenhar alguma ação operacional na solução do problema, como o Ministério da Justiça, a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal, dentre outros. Além disso, há uma interação entre lideranças políticas e eventuais líderes daqueles setores em que está

ocorrendo a Crise.

O Secretário lembrou que 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.

Há ainda o acompanhamento de temas internacionais - por esta razão a Secretaria tem diplomatas em sua equipe - não só no que diz respeito às fronteiras do Brasil, mas também aos conflitos que geograficamente estão bem distantes do País, e que nos afetam indiretamente, como foi o caso da Guerra do Iraque. Esta, por exemplo, obrigou a Saei a estabelecer vários cenários da Crise, com apenas seis dias da posse do Governo Lula em 2003. A possível disparada dos preços do petróleo e a ameaça de utilização de armas químicas e biológicas – hipóteses não confirmadas – tinham que ser levadas em conta. Havia ainda a necessidade de retirada de brasileiros da área conflagrada.

Foram elaborados três cenários para o conflito: uma guerra de curta duração, três meses no máximo; de média duração, de quatro a seis meses; e de longa duração, acima de seis meses. O foco das análises ficou com o primeiro cenário e a partir de então foram construídas simulações, com a ajuda do Ipea, sobre o impacto econômico da guerra no Brasil. Se procurou vislumbrar também as possíveis oportunidades que o País poderia obter com o conflito, dentro da filosofia da Saei, pois a palavra Crise também significa oportunidade.

CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA MANOEL NELSON BEZERRA JÚNIOR

Chefe da Divisão de Política de Defesa Nacional do Ministério da Defesa

O Gerenciamento da Crise sob o ponto de vista militar foi o foco da palestra do Capitão-de-Mar-e-Guerra Bezerra Júnior. Ele advertiu, contudo, que o princípio da doutrina serve também para outras áreas do interesse humano, ou seja, o conflito pode ocorrer em nível individual, familiar, social, político e de Estado, e em qualquer caso deve ser administrado e controlado. Quando fica incontrolável, o conflito se transforma em Crise.

Do ponto de vista militar, o Estado de Guerra ou o conflito armado é visto sob várias intensidades. A possibilidade do emprego da força sempre está presente no dia-a-dia das nações, em todas as fases de uma Crise, seja a nível local, seja a nível internacional. Mas em todos esses casos há um elemento fundamental com que a maioria dos estrategistas conta para evitar que uma determinada situação degenerem em Crise: a dissuasão, ou seja, medidas adotadas como anteparo contra a Crise.

Na área militar, todas as possibilidades são estudadas. A utilização de recursos marítimos, por exemplo, recebe uma atenção especial da Marinha, tendo em vista o mar territorial de 200 milhas, com seu potencial econômico, sobressaindo a pesca e o petróleo, cuja exploração é feita em águas profundas. Há ainda a questão da segurança portuária, principalmente em relação ao ressurgimento do terrorismo internacional.

O espaço aéreo também requer vigilância intensa, principalmente na região Norte. E aqui o dado novo é a recente regulamentação da Lei do Abate. O Ministério da Defesa está atento a potenciais Riscos de Crise causada por algum acidente envolvendo pequenas aeronaves,

que naquela região são utilizadas como transporte civil, do que se vale o narcotráfico para trazer drogas para o Brasil.

Ressaltou ainda que na visão da estratégia militar, a Crise muitas vezes pode prevenir a guerra. E a Crise tem sua própria dinâmica e evolução no tratamento de um determinado conflito, que pode ser de forma direta – com a ação policial e depois a ação militar – e indireta – quando é tratada por meios políticos, diplomáticos, econômicos e psicossociais. E neste último caso a atuação da mídia é fundamental, porque ela estabelece uma relação direta com a opinião pública, que por sua vez vai pressionar o governante na tomada de decisão para contornar uma Crise.

Do ponto de vista da grande estratégia aplicada às nações, as ações diplomáticas e militares devem estar sempre coordenadas. A ameaça deve possuir credibilidade, ou seja, capacidade de dissuasão. Não basta um país dizer que vai fazer. As forças militares têm que ter realmente capacidade de exercer a missão. Dentro dessa perspectiva devem ser escolhidas opções políticas, diplomáticas e militares que sinalizem o desejo de negociar mais do que uma solução militar. Isso deve sempre estar em vista. Deixar sempre uma saída para o adversário. Essa visão estratégica serve até para lidar com um seqüestrador, situação em que o uso da força deve vir em último lugar. Segundo o Capitão, os objetivos limitados são mais facilmente gerenciados. Numa Crise não se deve buscar objetivo muito amplo, difícil de alcançar. O uso da força deve ser gradual, mantendo-se o controle na progressão dos eventos.

Na opinião do representante do Ministério da Defesa, o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República deveria ter sua estrutura aumentada, com mais analistas de temas internos e externos com potencial de Crise para acompanhamento

acurado, como situações sociais, que podem resultar em violência, e internacionais, com analistas especializados em diversos tipos de conflitos. Outro aspecto importante abordado diz respeito à necessidade de um acompanhamento Pós-Crise. Se esta etapa não for bem trabalhada e monitorada, a Crise pode voltar com força, num grau mais intenso.

Encerrando sua exposição, o Capitão Bezerra Júnior salientou que pelas dimensões, população e poder econômico, o Brasil causa impacto e é um elemento de dissuasão a qualquer Estado na América do Sul, mesmo após vários anos de paz. Contudo é preciso imaginar cenários de Crise, na medida em que o País amplia sua participação internacional, haja vista os inúmeros acordos comerciais que tem realizado nos últimos anos após a abertura da economia, o que implica disputa e muitas vezes conflito, além, claro, da sua participação em Forças de Paz.

MAJOR MARCOS AURÉLIO ALVES DE MELO

Departamento de Resposta aos Desastres e Reconstrução (Defesa Civil) do Ministério da Integração Nacional

O papel da Defesa Civil é justamente o tema desenvolvido pelo Encontro, o de Gerenciar Crises. A função principal da instituição é atuar quando a Crise já está instalada, de acordo com explicações do Major Alves no início de sua exposição. Para a Defesa Civil, a Crise é um evento adverso, que pode ser causada tanto por fenômenos naturais, como por ações do próprio homem.

E toda Crise sempre deixa uma lição, de acordo com o Major Alves. Para exemplificar sua afirmação, ele citou o volume das chuvas ocorridas no Nordeste no início de 2004, quando se sentiu a necessidade de criar um sistema de informação que pudesse levar a uma rápida tomada de decisão por parte do Ministério da Integração Nacional, ao qual a Defesa Civil está vinculada. As autoridades do Ministério em Brasília sentiram a falta de um sistema de alerta e de alarme para a adoção rápida de providências em caso de calamidade ou desastre.

Foi a partir desse episódio que surgiu o Centro Nacional de Gerenciamento de Desastres, para acompanhar todas as etapas de uma Crise em que a Defesa Civil estivesse envolvida. A função principal do Centro é auxiliar o tomador de decisão, fornecendo um volume de informações que possa auxiliar o município na resposta à Crise causada pelo fenômeno, seja ele de que tipo for.

O Major destacou que uma característica importante do *software*, que está sendo desenvolvido pelo Instituto Militar de Engenharia (IME), é que depois de solucionada a Crise, todas as informações importantes sobre o evento e sobre as medidas adotadas para

solucioná-lo ficarão armazenadas em um banco de dados do sistema. O *software* incorpora, além do banco de dados, o levantamento de áreas de risco de desastres, inclusive com providências que podem fazer parte de uma base de planejamento. Essa base de dados é constituída de informações de níveis federal, estadual e municipal, dando à Defesa Civil uma estrutura e um aparelhamento que lhe ajudará a dar uma resposta ágil ao município onde estiver ocorrendo o desastre ou a calamidade pública.

Todo esse aparato de informações que está sendo montado no Centro Nacional de Gerenciamento de Desastres permitirá dar ênfase à prevenção e preparação para atuar em eventos futuros ou similares. Esse banco de dados permitirá que no futuro o gestor de Crise tenha como referência planejamentos adotados em outras Crises. De acordo com o Major Alves, o sistema será retroalimentado.

O Centro Nacional de Gerenciamento de Desastres dará atenção especial aos aspectos que trazem conseqüências às comunidades, como as condições meteorológicas e hidrológicas das localidades. Na região Nordeste, por exemplo, já existe um plano para lidar com grandes enchentes e suas conseqüências; para saber, por exemplo, quais as bacias hidrográficas e os municípios que seriam atingidos pelo fenômeno. O sistema também faculta ao Centro reunir todos os recursos que podem ser acionados. Com esses dados é possível saber quantos quilos de alimentos a Conab tem estocado no Nordeste, quais as dificuldades de transportes, de que outras áreas ou regiões pode vir apoio para assistir aos desabrigados, etc. Todas essas informações são atualizadas constantemente e hoje o Centro tem condições de fazer um rápido levantamento do volume de cestas básicas na Conab, em Pernambuco, Bahia e em Brasília, e qual seria, inclusive, o custo de transporte, seja terrestre, fluvial ou aéreo para a região.

O Major Alves encerrou sua apresentação mostrando imagens da sala do Centro, com equipamentos para o monitoramento de desastres e calamidades públicas, que em situações de Crise reúne técnicos e pessoal especializado da Defesa Civil e do Ministério da Integração Nacional como um todo. O Centro prevê no seu organograma uma equipe externa, composta por pessoas encarregadas de atuar no local dos eventos, estabelecendo um *link* direto com a sala de Crise em tempo real, facilitando, assim, a tomada de decisão por parte do gestor de Crise. Esse sistema estará sendo implantado nos 27 Estados da Federação, bem como nos 150 Municípios do País com maior probabilidade de registrar desastres.





GERENCIAMENTO DE CRISES NO ÂMBITO EMPRESARIAL

*Erasmu Granado
Isaac Wegner
Gerson de Oliveira
Ladislau Cid
Edilberto Teles Sirotheau Corrêa*

ERASMO GRANADO

Assessor de Comunicação Institucional da Petrobras

A política de Comunicação Institucional da Petrobras está baseada, segundo Erasmo Granado, em cinco pontos: não subestimar uma Crise; eventos menores podem ter grande repercussão; agilidade de informação; precisão da informação e credibilidade e a fonte de informação deve ser a companhia. Estas diretrizes fazem parte de um sistema que abrange todas as empresas do sistema Petrobras e foram elaboradas a partir de experiências que a empresa adquiriu com o vazamento de óleo na Baía de Guanabara em 2000 e o afundamento da P-36 na Bacia de Campos, em 2001.

O risco de alguma operação redundar em Crise é constante para a Petrobras, segundo Granado, em função do gigantismo da companhia, que possui treze refinarias no País e dutos com mais de 16 mil quilômetros, que transportam milhões de litros de combustível e derivados todos os dias. Essa constatação obrigou a empresa a ter um Sistema de Comunicação para Situações de Crise, para evitar situações que comprometessem a credibilidade e a imagem da companhia por causa de falhas nos procedimentos de comunicação.

A primeira diretriz desse sistema determina que a comunicação de situações de Crise siga a orientação da Diretoria Executiva da empresa, ou seja, em caso de Crise, quem determina a mensagem e a estratégia de comunicação é a alta gerência da Petrobras. O compromisso é manter a opinião pública informada sobre qualquer situação que venha a ameaçar a segurança da comunidade e o meio ambiente. Tem que haver transparência nessa situação e as informações devem ser transmitidas de forma objetiva e com agilidade para a comunidade afetada pelo acidente e para o público

que é influenciado e que influencia a vida da companhia.

Segundo o Assessor da Petrobras, o objetivo principal da Comunicação Institucional é preservar a imagem da companhia nas situações de Crise. E dentro desta concepção, Crise é toda a ocorrência ou evento que venha a ameaçar e impactar a imagem da empresa. São vários os tipos de Crise que podem ser vivenciados pela Petrobras, desde operacionais (como vazamentos, incêndios, problemas com navios petroleiros) até as chamadas Crises corporativas, que envolvem questões políticas, relações trabalhistas e greves.

Na área de comunicação, as Crises são avaliadas do ponto de vista da repercussão. Em algumas situações, há uma pequena Crise que ganha uma dimensão maior do que tem; e em outras, pode ocorrer uma grande Crise, cujo reflexo acaba ficando pequeno. Tudo depende da forma como se administra a política de comunicação durante o evento. Mas tanto num caso como no outro é fundamental não subestimar a Crise, porque qualquer que seja ela pode haver um grande desgaste para a imagem da companhia, não importa sua dimensão. Para exemplificar sua afirmação, ele contou um fato ocorrido no Rio de Janeiro. Trabalhadores que fazem rotineiramente a inspeção de dutos, próximos à cidade, perceberam uma pequena mancha de óleo. Foi feito um trabalho de contingência naquela área e descoberto um furo, também pequeno, por onde vazaram dez litros de derivados. O problema foi rapidamente sanado, sem nenhum dano ao meio ambiente ou comunidades próximas, mas acabou rendendo dez dias de repercussão nas TVs do Estado do Rio de Janeiro.

É fundamental a agilidade e a precisão nas informações para satisfazer a todos os grupos de relacionamento da companhia, como investidores, imprensa, parceiros, grandes clientes e empregados. Normalmente, quando acontece um vazamento, todos querem saber

quanto vazou. Se não há essa informação, a companhia não divulga. É preciso ter segurança, precisão na informação para que haja credibilidade. Se não houver credibilidade a fonte de informação pode ser qualquer outra pessoa e a companhia perde o controle da situação, o controle daquela Crise pela qual está passando.

ISAAC WEGNER

Coordenador de Contingência da Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da Petrobras

A função de Isaac Wegner é justamente lidar diretamente com operações para resolver Crises causadas por acidentes na companhia. O parâmetro para isso é uma diretriz que permeia toda a companhia, inclusive suas subsidiárias no exterior, que é aplicada em situações de emergência. Há ainda um Plano Corporativo de Contingência, que fica sob a supervisão do seu setor na sede da empresa no Rio de Janeiro. Wegner detalhou, na sua apresentação, as áreas de produção da Petrobras no Brasil, objeto de acompanhamento diário de seu setor. Por esta razão a diretriz é bem clara, segundo ele, e diz que as situações de emergência devem estar previstas e devem ser enfrentadas com rapidez e eficácia para obter a máxima redução de seus efeitos.

A contingência, por sua vez, diz respeito a todas as ações adotadas depois que a equipe toma conhecimento da situação de emergência, que pode ser o afundamento de uma plataforma, um vazamento de oleoduto, a queda de uma aeronave, um acidente operacional num tanque de armazenamento de petróleo, de derivados, ou um acidente com um caminhão de transporte de combustível. Essas emergências são enfrentadas nos níveis local, regional e corporativo. O vazamento de óleo na Baía de Guanabara, por exemplo, foi encarado como uma emergência de nível corporativo, em que toda a força de trabalho da companhia foi utilizada, em todos os seus níveis. A prioridade foi absoluta para minimizar o impacto do desastre no meio ambiente e nas comunidades afetadas pelo vazamento de óleo. Além de recursos próprios, a empresa pode empregar equipes especializadas neste tipo de trabalho, que é a contenção e a limpeza

de óleo no meio ambiente, como aconteceu no incidente da Baía de Guanabara em 2000.

A Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde tem todo um aparato para lidar com situações de emergência. São detectores de óleo, detectores de fumaça, sistema de vigilância; equipes de trabalhadores cuja única função é andar pela rede de dutos. Se for descoberto um problema, entra-se na fase de medidas iniciais, indicando o que tem que ser feito de imediato, como estancar a fonte de vazamento, interromper a produção, acionar equipes e organizar toda a operação para conter aquela Crise.

Há vários tipos de emergência no planejamento da companhia, que engloba desde pequenos incêndios, que duram poucos dias ou até um dia, até um grande vazamento. Neste último caso, a emergência é mais longa, porque há todo um trabalho de limpeza de praia, recolhimento de óleo no mar e atividades de compensação junto às comunidades atingidas.

Há ainda o conceito de sala de emergência em que, mesmo naquelas unidades que não tenham um espaço assim designado, existe um determinado local que em momentos de Crise reúnem-se pessoas, onde a informação é centralizada para facilitar a tomada de decisão sobre o evento que está acontecendo. Esta sala funciona durante 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. Todo esse esquema faz parte de um organograma mostrado por Isaac Wegner.

Este esquema é coordenado pela Organização do Controle de Emergência, formada pelo Comando Geral Unificado, a Coordenação de Emergência, as Frentes de Combate e a Logística. E cada unidade

dessas tem seu organograma de trabalho próprio, mais integrado ao Comando Geral, que conta ainda com a participação de uma autoridade ou representante da Defesa Civil, da Marinha, do Ibama, dependendo do porte da emergência. No vazamento de óleo na Baía de Guanabara, por exemplo, foi a Feema (Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente – Estado do Rio de Janeiro); já na Bacia de Campos, pode ser o Ibama ou a Marinha, dependendo do caso.

Há ainda uma Comissão de Apuração, que identifica a causa do incidente e propõe soluções para evitar que um caso semelhante àquele ocorra. Compete a essa Comissão apontar se o problema foi operacional, se foi uma falha do navio que transportava o petróleo, uma falha interna ou até mesmo se teve uma causa natural.

O Comando Geral Unificado trata basicamente de toda a estratégia de operação no caso de Crise. É por meio dele que se atende à imprensa, mantém-se informada a alta administração da companhia, se define quem fará parte da Comissão de Apuração, se faz a articulação com outras autoridades; é definido o apoio financeiro – com a necessidade de recursos externos, se for o caso –, bem como elaborado todo o plano de segurança para aquela emergência.

Todo esse esquema funciona sem improvisação, com muito treinamento e exercícios simulados, que fazem parte de um plano de emergência, com possíveis cenários para um evento de grandes ou pequenas proporções. As equipes estão sempre preparadas e podem ser acionadas a qualquer momento. Ele ilustrou a exposição com *slides* de um exercício em que aparecem vítimas maquiadas como se estivessem queimadas. Em outro é mostrado uma grande área do mar coberta com pipocas com barreiras de contenção, simulando mancha de óleo. Segundo Isaac Wegner, há situações de emergência

simuladas que nem os envolvidos ficam sabendo com antecedência. O objetivo é justamente testar a rapidez e a eficiência do trabalho.

O Programa de Contingência foi criado em 2000. Seu objetivo é manter um sistema de contingência adicional àqueles das unidades da companhia. Na verdade, segundo Wegner, é um sistema de contingência corporativo, que é dividido da seguinte forma: uma equipe fica em estado de alerta 24 horas e outra está encarregada de fazer auditoria em todo o processo, propondo melhorias no combate às emergências e buscando novas tecnologias. Há ainda a atuação em nove centros de defesa ambiental, sob a supervisão da Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde, além de mais sete bases avançadas e dezessete centros da Transpetro – subsidiária da Petrobras – que tem três embarcações dedicadas exclusivamente à limpeza de vazamentos de óleo no mar. A preocupação com a fauna levou à assinatura de um convênio com o Centro de Reabilitação de Animais do Rio Grande do Sul, que funciona como uma espécie de UTI para animais atingidos por vazamentos de óleos nas praias.

Isaac Wegner concluiu detalhando os tipos de equipamentos que a Equipe de Contingência tem para atuar rapidamente nas emergências e os Grupos de Trabalhos prontos para atuar em qualquer situação.

GERSON DE OLIVEIRA

Diretor Responsible Care da Rhodia América Latina

Gerson de Oliveira iniciou sua participação salientando que sua empresa tem um programa chamado “Atuação Responsável”, adotado por outras indústrias químicas do Brasil, por orientação e norma da Associação Brasileira de Indústrias Químicas (Abiquim), para o caso de prevenção e combate a acidentes nas unidades fabris. O programa surgiu na década de 80 do século passado, no Canadá, e buscou justamente trazer mais transparência sobre o funcionamento das empresas que atuam no ramo, uma exigência da sociedade moderna dentro da preocupação com o meio ambiente.

Ele explicou que o programa tem um protocolo, cujo objetivo é a operação segura dos processos produtivos na empresa, seja internamente, para os empregados, seja externamente, para a comunidade. Esse protocolo preconiza, por exemplo, treinamento de pessoal, exercícios simulados, conhecimento dos recursos necessários, tudo visando a uma ação rápida em caso de um grave acidente em alguma unidade fabril da empresa.

Todo o processo envolve organização, Gerenciamento de Crise e avaliação de riscos, além da elaboração de cenários para saber se os riscos são aceitáveis ou não e para minimizar a ocorrência de Crises. Gerson de Oliveira assegura que a Rhodia está preparada para qualquer emergência e para isso constituiu um Comitê de Crise, que analisa constantemente cenários de riscos, mesmo usando tecnologia de ponta em toda a sua cadeia produtiva. Nessa avaliação de cenários são analisadas duas dimensões de uma Crise provocada por um acidente na indústria: uma dimensão de gravidade e uma dimensão de probabilidade. Em relação à gravidade se pode prever

se tal acontecimento poderá ter conseqüências catastróficas, como mortes, impactos ambientais de grandes proporções que afetem a comunidade, etc. Já no campo da probabilidade há um banco de dados desenvolvido com universidades, que pode prever possíveis falhas de um sistema ou de um equipamento.

Do cruzamento da probabilidade com a gravidade de um dado cenário é possível se estabelecer graus de risco para uma determinada operação, que vão de 1 a 3. O risco 1 é classificado como inaceitável, o risco 2 é aceitável e o 3 é desejável. Gerson de Oliveira fez uma descrição dos procedimentos de segurança em cada fase, com a formação de barreiras na atuação das equipes de trabalhos na contenção de Crises.

O procedimento adotado na Rhodia, para controlar uma eventual emergência, inclui a constituição de um Comitê de Crise, integrado por representantes de vários departamentos da empresa. Além do Comitê, o planejamento prevê também a comunicação da Crise para manter o público informado sobre o controle da emergência. Essa organização passa por constantes treinamentos das equipes que vão estar em campo no caso de ocorrer algum acidente, simulando cenários como vazamento de amônia, princípio de incêndio e outras ocorrências. Nesses simulados avalia-se o desempenho da equipe.

O planejamento de Crise prevê ainda que a interação com a comunidade e os órgãos oficiais é fundamental neste processo, para criar uma relação de confiança. Como as empresas do setor em geral estão centradas em pólos petroquímicos, existem os chamados Planos de Auxílio Mútuo. Esses planos prevêem a integração de equipes de várias empresas, além da Polícia Militar e da Defesa Civil, em treinamento e acidentes simulados para situações de emergência com grandes acidentes ou desastres nessas áreas onde

estão localizadas as indústrias químicas, como Paulínia, Capuava e Camaçari. A integração num mesmo processo produtivo facilita este compartilhamento de recursos, segundo Gerson de Oliveira, que tem funcionado bem do ponto de vista prático quando ocorrem Crises, com cada empresa fazendo a sua parte.

LADISLAU CID

Vice-Presidente de Infra-Estrutura da Embraer

Após fazer um breve relato sobre a criação da Embraer e suas operações atuais, o Vice-Presidente de Infra-Estrutura da Embraer passou a discorrer sobre o sistema de planejamento da empresa para lidar com situações de Crise, que envolve principalmente a proteção contra espionagem industrial. A empresa tem 250 milhões de dólares aplicados por produto. Por esta razão, a proteção da informação é prioridade absoluta. Para exemplificar, Ladislau Cid informou que a concorrência vive tentando identificar como é que a empresa consegue ter um aumento de produção de 96 unidades para 160 em pouco tempo e voltar a reduzir sua atividade em momentos de contração econômica.

Mas a pior Crise para a Embraer é quando acontece um acidente envolvendo uma aeronave fabricada pela companhia, seja em teste, ou já operando para alguma companhia aérea. Ladislau Cid destacou que as metas do Plano de Gerenciamento de Crise da empresa incluem minimizar os perigos e riscos decorrentes desta situação, evitando, por exemplo, a publicidade negativa por causa de um acidente, assegurando que todas as questões em envolvam o público externo sejam tratadas por um porta-voz nomeado pelo Comitê de Crise. A Embraer também tem um Plano de Contingência específico em que são detalhadas alternativas para o caso de ter que parar a produção ou mesmo as atividades essenciais. Há ainda um Centro Integrado de Segurança encarregado de zelar pela guarda de toda a tecnologia de informação, com projetos desenvolvidos pela empresa no Brasil ou com os seus parceiros pelo mundo.

Para o Vice-Presidente de Infra-Estrutura da Embraer, a

emergência na companhia é uma situação que ainda está com o gerenciamento normal, mas que se não for bem cuidada pode virar uma Crise. E a Crise ameaça a imagem da empresa, principalmente porque suas ações são comercializadas em Bolsas de Valores, como a de Nova Iorque.

A Embraer tem um Plano de Gerenciamento de Crise de Aeronaves, com uma equipe encarregada de analisar acidentes que vierem a acontecer em todas as partes do mundo com seus aviões. Tem representantes localizados nos Estados Unidos, Europa e na Ásia e todos os acidentes com aviões da empresa são analisados e reportados para os seus engenheiros no Brasil.

Confirmando o que disseram os palestrantes que o antecederam, o Vice-Presidente de Infra-Estrutura da Embraer ressaltou que trabalhar num Plano de Contingência – com a previsão de riscos físicos, análises de impactos e estratégias para lidar com Crise – é fundamental para qualquer grande empresa. Dez por cento do efetivo da empresa faz parte de uma brigada para atuar em situações de emergências. Temos o Comitê de Gerenciamento de Crise para cuidar de todas essas emergências ou acidentes, que vão desde desastre com algum avião fabricado pela companhia até uma intoxicação alimentar no restaurante da empresa, que serve diariamente 13 mil refeições. É um volume enorme de alimentos sendo manipulados e mesmo com todas as precauções esta atividade conserva as probabilidades de algum problema. Trata-se de um acidente de trabalho que pode afetar a imagem da empresa, por esta razão tem que ser previsto e estar dentro do Plano de Emergência, que também está preparado para atender ocorrências de incêndio, vazamentos químicos, acidentes com funcionários, segurança patrimonial, invasões das instalações, assalto a caixas eletrônicos de bancos e até explosões.

Um dos assuntos lembrados durante sua exposição foi a disputa comercial entre a Embraer e a concorrente canadense *Bombardier*, que assumiu proporção de Crise internacional e acabou na Organização Mundial do Comércio (OMC). Em seu breve relato sobre o assunto, Ladislau Cid lembrou a construção de toda uma estratégia para administrar esse conflito – com a contratação inclusive de advogados no exterior –, que contou com uma parceria muito grande do Itamaraty. Nesse período a empresa teve que se precaver, pois as armas usadas pela concorrência não foram nada ortodoxas, incluindo informações distorcidas ou falsas veiculadas pela imprensa no Brasil e no Exterior, cooptação de empregados da empresa, infiltração em consultoria contratada pela Embraer e que depois manipulava os dados em prol da concorrente. Essa guerra durou meses e na sua fase mais intensa exigiu todo um planejamento estratégico especial, inclusive a mudança de um alto executivo para Genebra, sede da OMC, para acompanhar todo o processo.

BRIGADEIRO EDILBERTO TELES SIROTHEAU CORRÊA
Superintendente de Segurança Aeroportuária da Infraero

O Centro de Operações de Emergência da Infraero é composto por quatro grupos – de Decisão, Operacional, de Negociadores e Tático – e é responsável por toda a segurança nos aeroportos do País, desde casos de seqüestros de aviões à ocupação da infra-estrutura aeroportuária. Cada grupo tem sua atribuição específica. Ao Grupo de Decisão cabe a última palavra em relação às providências, às ações que serão desencadeadas em determinada Crise. O Grupo Operacional, por sua vez, executa todas as ações que forem necessárias, decididas, pelo Grupo de Decisão. O Grupo de Negociadores está encarregado de entabular conversações com possíveis seqüestradores de aeronaves, ou atuar em caso de ações criminosas que façam reféns tanto nos aviões, como em qualquer área do aeroporto. Por último, atua o Grupo Tático, composto pela Polícia Federal, que tem agentes preparados para tomar um avião ou instalação aeroportuária. Se houver necessidade, em função da localização do aeroporto, podem ser empregados comandos da Aeronáutica, do Exército e até da Marinha.

Geralmente cada grupo desses tem representantes de outros órgãos, pois a Infraero sozinha não tem condições de lidar com uma situação de emergência de grande porte. O planejamento prevê que quando há ameaça de bomba ou substância perigosa em aviões ou em qualquer instalação do aeroporto, a composição do Centro de Operações de Emergência passa a ser outra, aqueles quatros grupos iniciais deixam de existir. Neste caso, as providências são tomadas com base em avaliação de risco de acordo com o tipo e o grau da ameaça, que pode até ser falsa. O Brigadeiro contou que casos de

ameaças falsas não são incomuns, mas o alarme precisa ser levado a sério até que se conclua a avaliação de risco.

Há vários tipos de alerta em função das ameaças, desde o âmbar até o vermelho. São diversos os órgãos públicos que podem ser envolvidos nas operações, desde a Comissão Nacional de Energia Nuclear, no caso de algum artefato ou substância radioativa, até a Anvisa, em situações de risco químico ou biológico em aviões ou aeroportos. Equipes desses órgãos deverão se integrar às equipes da Infraero para uma atuação de emergência.

A Infraero está preparada também para atuar em outras circunstâncias, como tumulto em aeroporto provocado por atraso de vôos, desorganização de companhias aéreas, etc., que possam provocar algum tipo de dano às instalações. Nestes casos, o Centro de Operações de Emergência passa a ter uma composição mais simples. A própria administração do terminal naquele momento, em conjunto com os efetivos das Polícias Federal, Militar e Civil no aeroporto, pode cuidar do problema.

O Brigadeiro Sirotheau assegurou que os aeroportos brasileiros atualmente estão preparados para qualquer emergência. Existe um Plano de Contingência para qualquer tipo de emergência. Há equipes de segurança em todos os aeroportos e algumas com equipamentos bem sofisticados. O de Guarulhos, por exemplo, tem mais de 200 câmeras espalhadas por todas as áreas, tanto públicas, como restritas, áreas de embarque e desembarque, pátios de manobras, pistas de pouso e decolagem e até pontos de táxis, que acompanham o movimento de qualquer usuário.

Desde os atentados terroristas nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001, diversas providências já foram adotadas nos aeroportos, principalmente nos terminais que recebem vôos

internacionais, como intensificação das revistas de passageiros. Segundo ele, apesar de alguns transtornos para os passageiros, o País deve estar preparado para qualquer evento na medida em que se insere cada vez mais no mundo globalizado. Já a partir de 1º de janeiro de 2006, por exigência da Organização da Aviação Civil Internacional, o Brasil terá que inspecionar, além da bagagem de mão dos passageiros, todas as malas e objetos que forem armazenados nas áreas de cargas dos aviões. Isso exigirá compra de equipamentos sofisticados e caros para os aeroportos do País que recebem vôos internacionais. O país que não se enquadrar nessa norma poderá ter suas linhas aéreas para os Estados Unidos suspensas.



DEBATES

Após a exposição dos painelistas foi iniciado o debate sobre o tema do Encontro, conduzido pelo Ministro José Carlos de Araújo Leitão, da Saei, que levantou logo a primeira questão a respeito do Gerenciamento de Crise: o custo das operações, não mencionado pelos painelistas durante suas apresentações.

O primeiro a se manifestar foi o Coordenador de Contingência da Gerência de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da Petrobras, Isaac Wegner. Ele informou que, após os acidentes de 2000 envolvendo a empresa, foi criado o Programa Pégaso, com previsão de investimentos em segurança, meio ambiente e saúde, além de melhorias nas instalações, dutos e navios. O custo do programa ficou na ordem dos R\$ 3,2 bilhões.

Na Rhodia, segundo o representante desta empresa, o orçamento prevê gastos anuais da ordem de US\$ 1,5 milhão/ano em operações de treinamento e simulações com bombeiros, brigadas e equipamentos. O Brigadeiro Sirotheau, da Infraero, afirmou que todos os custos da companhia, no esquema de Gerenciamento de Crise, com o pagamento de salários do pessoal envolvido, manutenção de equipamentos, operações de treinamento, etc., sai por R\$ 128 milhões/ano, sem considerar os investimentos. Para este último, estão previstos gastos de R\$ 50 milhões em 2005 na aquisição de equipamentos, como inspetor de massa – para detecção de explosivos e drogas –, raios-X de bagagem despachada e bagagem de mão e detectores de metais manuais, para verificação dos passageiros nas salas de embarque.

A Embraer não apresentou um número preciso, mas seu Vice-Presidente de Infra-Estrutura disse que há muitos investimentos, a um custo significativo, em certificações de equipamentos utilizados na fabricação dos seus aviões. Segundo ele, a empresa está se tornando

cada vez mais rigorosa.

Em contraste, a situação da Defesa Civil é bem modesta neste quesito. Segundo o Major Alves, são gastos por ano apenas R\$ 3 milhões no Centro de Gerenciamento de Desastres, situação que a Secretaria Nacional de Defesa Civil está tentando reverter, pois a reconstrução em casos de desastres pode custar até quatro vezes mais que a prevenção.

O Tenente-Coronel Joarez Alves Pereira Júnior, da Saei, indagou aos expositores sobre como eles veriam a participação do Governo, especificamente do Gabinete de Segurança Institucional, no Gerenciamento de Crises de grande monta em suas respectivas empresas.

Ladislau Cid informou que a Embraer já vem atuando em conjunto com alguns órgãos do Governo nesta área, a começar pela própria Agência Brasileira de Inteligência (Abin) – um dos quatro ramos do GSI – que tem um programa específico para proteção de conhecimento, uma área estratégica para sua empresa. A Infraero já atua em conjunto com diversos órgãos oficiais, como o Departamento de Aviação Civil (DAC), o Comando da Aeronáutica, mas o GSI poderia integrar a equipe, dependendo do tamanho da Crise. A Petrobras, lembrou Isaac Wegner, tem um histórico de integração com vários órgãos governamentais, sejam federais, ou estaduais, como no caso dos três grandes vazamentos de óleo na Baía de Guanabara. Ele relatou que há até situações em que a empresa tem que contar com a colaboração de altas esferas governamentais, como no caso de um vazamento ocorrido no Rio Iguaçu, que abastece a Bacia do Prata, e poderia atingir a Argentina. Então, não há dúvida de que o GSI poderia estar participando de simulações da empresa para os casos de Crise em áreas fronteiriças. O Comandante Cunha Couto citou a

colaboração do GSI com a Infraero na longa operação padrão que a Polícia Federal fez nos aeroportos.

O Capitão Bezerra Júnior, do Ministério da Defesa, salientou um aspecto destacado por todos os expositores, que é o treinamento que cada um já faz, mas que poderia evoluir para exercícios simulados entre as várias entidades governamentais e empresas que lidam com graves situações de riscos. Sugeriu que se visualizassem cenários, e fossem feitos treinamentos trimestrais ou bimestrais. Seria uma maneira de se aprofundar as parcerias entre o Governo e a iniciativa privada na condução de Crises que podem ter repercussão nacional, como um acidente em Itaipu, o gasoduto Brasil/Bolívia, o Porto de Santos e siderúrgicas de grande importância. Neste ponto, o Comandante Cunha Couto lembrou do que já existe na área nuclear em termos de Gerenciamento de Crise. Todo ano é feito um exercício simulado em Angra dos Reis em que são ativados os três níveis: o político-executivo, que fica na Presidência da República, por causa da repercussão internacional de um acidente nuclear, o Ministério da Ciência e Tecnologia, que coordena todo o exercício, e o próprio município, com a Defesa Civil e a participação da população local e das ilhas próximas.

Gilberto Sousa, da Secretaria-Geral da Presidência da República, chamou a atenção para a participação da sociedade civil em situações de emergência, com envolvimento maior das comunidades onde ocorresse a Crise, além de entidades, como a Igreja. Ele citou o caso da Espanha, que logo após os atentados terroristas de 11 de março de 2004, teve uma participação muito grande da população, que acorreu para doar sangue e ajudar. Em sua opinião, quando se tem um canal de interlocução com a sociedade ela responde às autoridades para ajudar em momentos de Crise, como casos de catástrofes, por exemplo.

Renata de Souza Furtado, da Saei, levantou a questão do *know-how* das empresas privadas no conhecimento do Gerenciamento de Crises e quis saber dos representantes das companhias no Encontro como isso era feito, e se as instruções eram importadas das matrizes, ou se já eram elaboradas no Brasil. Gerson de Oliveira, da Rhodia, respondeu que não existe uma fórmula acabada para tal estratégia. O setor químico vai buscar conhecimento sobre Gerenciamento de Crises onde for mais adequado para suas necessidades. Ele lembrou que a própria Associação Brasileira de Indústria Química (Abiquim) adotou iniciativas nesta área surgidas no Canadá, que foram incorporadas por empresas da Europa e depois dos Estados Unidos. No Brasil, essas técnicas foram adotadas já no início dos anos 90 do século passado e estão sempre sendo adaptadas de acordo com os novos eventos, como o de 11 de setembro de 2001. Conhecimento não tem fronteira, concluiu Gerson de Oliveira.

Erasmus Granado, da Petrobras, falou sobre o programa de treinamento da empresa, adotado após os acidentes de 2000 e 2001, que foram um grande aprendizado. Além do aprimoramento com a questão da segurança – a melhor estrutura de respostas a situações de emergências do mundo para a indústria de petróleo, segundo ele – a empresa vem disseminando o conhecimento internamente e criou uma Universidade Corporativa para treinamento interno de seus funcionários visando lidar com questões emergenciais e de Crise, principalmente em nível de gerência. Ou seja, o novo gerente da Petrobras passará a ser treinado e capacitado para atuar em situações de Crise.

Granado também enfatizou a participação das comunidades que habitam em torno das unidades da companhia, que cada vez mais estão sendo integradas no aspecto de segurança. Há, inclusive, um Plano

de Contingência informatizado que identifica quais as comunidades próximas às instalações e que podem ser ameaçadas em caso de algum acidente para poderem ser removidas com a maior brevidade possível em situação de emergência. A população passou também a receber orientação e até a se integrar em determinadas operações, como o povoado de Coari, perto da base de Urucu, no Amazonas, em que a Petrobras treinou pescadores, barqueiros e enfermeiros que participam como brigadistas em simulações de acidentes nas suas instalações.

A parceria com a comunidade também foi considerada fundamental pelo Brigadeiro Sirotheau em situações de emergências, ao informar que a experiência que a Infraero tem com a participação de civis neste processo deu bons resultados. Em todos os aeroportos do País há um Corpo de Voluntários de Emergência, previamente cadastrados, com pessoas qualificadas para atuar nos acidentes ou desastres, como auxiliares de enfermagem, enfermeiros, médicos ou pessoas com noções de primeiros socorros.

Feruccio Bilich, do Núcleo de Assuntos Estratégicos, manifestou a opinião de que a intensidade e a frequência das Crises diminuiriam drasticamente se todos tivessem ações preventivas em termos de planejamento, Inteligência e análises de tecnologias. No seu entendimento, todas as apresentações do Encontro demonstraram apenas o aspecto reativo para os casos de Crise. Nas suas palavras, todos ali expressaram: “se pegar fogo, o que faço?” e não “o que faço para não pegar fogo?”. De acordo com Bilich, há ações de Inteligência, de planejamento estratégico, de novas tecnologias, de novos comportamentos, de treinamentos para ações preventivas, que devem ser desenvolvidas para que se diminua a chance de ocorrerem Crises, e que se elas ocorrerem serão meros eventos e com impactos bem menores.





RESUMO

Ministro José Carlos de Araújo Leitão

MINISTRO JOSÉ CARLOS DE ARAÚJO LEITÃO

Coordenador de Estudos da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais

O Ministro José Carlos de Araújo Leitão resumiu em três palavras-chaves o Encontro de Estudos sobre Gerenciamento de Crises: Prevenção, Comunicação e Coordenação. Levantou ainda um aspecto que classificou entre as curiosidades no tratamento de Crise que era feito no Brasil. No grande incêndio florestal de Roraima, equipes de bombeiros da Argentina chegaram primeiro ao Estado, antes que o Governo brasileiro pudesse mobilizar uma grande operação para apagar o incêndio de grandes proporções.

José Carlos de Araújo Leitão destacou a apresentação do Comandante Cunha Couto, que mencionou a atuação da Saei aos cinco dias do Governo Lula, em 2003, ao produzir uma informação sobre a Guerra do Iraque para a Presidência da República. Ele comentou que aquele momento foi importante para a afirmação do órgão, poucos dias após a instalação do novo Governo.

Da apresentação do Capitão Bezerra Júnior, do Ministério da Defesa, ele destacou a abordagem sobre uma Crise internacional no contexto do Gabinete de Crise; como se tem uma visão de determinado conflito, os elementos comuns de Crise. No caso, a integração descontrolada dos países na Europa pós-queda do Muro de Berlim, em 1989, não só com a unificação das duas Alemanhas, mas também a liberação de todos os países do Leste europeu que gravitavam em torno da ex-União Soviética. Crise que culminou no ideal europeu de unificação, cuja entidade máxima, a União Européia, passou de 12 membros naquela época para 25 recentemente.

Ele destacou também a menção do Capitão Bezerra Júnior à

entrevista que o Secretário de Estado Americano, Collin Powell, deu à revista *Veja*, na qual elogia a política externa brasileira, coincidentemente na mesma época em que a Agência Internacional de Energia Atômica fazia uma visita às instalações nucleares brasileiras.

Para o Ministro, o Capitão Bezerra Júnior apontou um outro aspecto relevante do Gerenciamento de Crise, quando salientou a importância da opinião pública estar ao lado do Estado no aspecto segurança. Ele citou como exemplo a Crise energética de 2001, quando a sociedade sentiu o despreparo do Governo para lidar com a questão, o que funcionou como uma espécie de *anti-marketing* do Governo naquela época. Ou seja, a opinião pública tem sempre que ser levada em conta em qualquer Gerenciamento de Crise.

O atual Governo, especialmente a Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, tem percebido que o papel crescente do Brasil no cenário internacional mostra o outro lado da moeda, que é uma maior exposição do País a diferentes tipos de Crises.

Quanto ao Gerenciamento de Crises no Âmbito Empresarial, o Ministro achou importante a advertência feita pelos representantes da Petrobras para que não se subestimem as Crises. Disse que considerou moderna e relevante essa nova conceituação de Crise, por parte das grandes empresas. José Carlos de Araújo Leitão considerou importante o planejamento para situações de emergência da Petrobras, com a estruturação do plano corporativo, com as esferas regional e local, classificando a Crise conforme a sua importância e gravidade. Ele também achou importante a diferenciação entre o que é emergência e o que não é emergência.

Da apresentação do representante da Rhodia, Gerson de Oliveira, o Ministro destacou a relevante contribuição a respeito da segurança do processo, a preparação para o atendimento da

emergência, com ênfase na comunicação e no controle de acidentes. Além disso, Oliveira deixou claro que a prevenção não exclui a preparação para o controle da emergência. O Ministro também louvou a organização do quadro de análise de risco e a defesa do estabelecimento do Comitê de Crise por parte da empresa. Considerou que esta iniciativa deixou bem claro que uma Crise bem gerenciada pode indicar crescimento.

O dado importante da exposição da Embraer, acentuado pelo Ministro, foi o breve relato sobre a história da empresa, desde a sua fundação, em 1969, até a privatização, em 1994, o que a colocou entre as maiores exportadoras do Brasil. José Carlos de Araújo Leitão salientou ainda os dados sobre o quadro de funcionários da empresa: 25% de engenheiros e 8% de profissionais com mestrado e doutorado.

Para ele, a apresentação do Brigadeiro Sirotheau teve o mérito de destacar a criação da Infraero, com sua origem creditada à Força Aérea e ao pensamento estratégico das Forças Armadas em determinado período da nossa história. Salientou a permanente importância da empresa para o Brasil, com suas sete Superintendências administrando trinta e cinco aeroportos domésticos e trinta e um internacionais. Foi relevante ainda a informação que a empresa tem o seu Centro de Operações de Emergência para lidar com Crises, como aquelas causadas por graves acidentes e desastres com aviões nos aeroportos. Ficou claro para ele que a Infraero não possui poder de polícia e que é importante o alerta de risco aos aeroportos brasileiros que não atenderem futuramente as regras mínimas de segurança dentro dos padrões internacionais, exigência que tem que ser levada em conta, dada a possibilidade de o Brasil sofrer sanções, já que o transporte aéreo ficou mais perigoso após os ataques de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos.