Briefing respondido Construtora Ápia · reunião com a Comunicação

Gestão de crise na Comunicação Interna

O que saiu da reunião: as situações que exigem comunicação, quem dispara, quem aprova, onde o fluxo trava hoje e o escopo do manual.

6 BLOCOS RESPONDIDOS · 20 SITUAÇÕES · ESCOPO DO MANUAL EM 3 ONDAS

PONTO DE PARTIDA

Existe comitê e procedimento. Na prática, não funcionam.

Há comitê de crise e procedimento escrito, mas ninguém sabe o próprio papel quando a crise acontece. O trabalho cobre a crise de comunicação e a gestão de crise da empresa, junto com os outros setores.

O QUE MAIS DÁ ERRADO

A Comunicação é a última a saber.

Ela é informada depois da decisão, vira repassadora e o boato chega antes do comunicado oficial.

TEMPO HOJE

3 a 4 dias

- Do fato até o suporte da Comunicação
- Último acidente fatal, em 2024: soube às 14h, comunicou às 20h

PAPEL DA COMUNICAÇÃO

Redige, não decide

- Faz o texto e o criativo
- A aprovação está em outras áreas

O QUE SAI DAQUI

Playbook por situação

- Modelo de mensagem e fluxo de aprovação
- Responsável nomeado em cada etapa

BLOCO 1 · RESPONDIDO

Quais são as comunicações de crise.

A lista fechou em 20 situações, cada uma com a área que aciona a Comunicação. Redes sociais nascem sempre na própria Comunicação.

PESSOAS

Cinco situações

- Atraso de salário ou benefício · DP
- Demissão coletiva · RH e DP
- Saída de liderança · RH
- Falecimento de liderança · RH · **novo**
- Denúncia de assédio · Compliance

SEGURANÇA DO TRABALHO

Cinco situações

- Acidente com afastamento · SSMA
- Acidente grave com vítima · SSMA
- Falecimento de colaborador · SSMA
- Embargo ou interdição · SSMA
- Tombamento de veículo · SSMA · **novo**

OPERAÇÃO E TERCEIROS

Cinco situações

- Greve de funcionários ou da comunidade · Contrato e RH
- Terceiro ou vizinhança · SSMA e Contrato
- Dano ambiental · Meio ambiente
- Evento climático · Gerência
- Facção ou milícia na obra · Gerência · **novo**

TECNOLOGIA E REPUTAÇÃO

Cinco situações

- Servidor fora do ar · TI
- Vazamento ou golpe · TI, RH na vaga falsa
- Vídeo viralizado · Comunicação
- Exposição em rede social · Comunicação · **novo**
- Uso indevido da marca · Jurídico · **novo**

BLOCO 2 · RESPONDIDO

Ficha por situação.

Prioridade pelo que acontece de fato: acidentes, tombamento, embargo, greve, clima e interferência externa. Atraso de salário não ocorre e fica por último.

01 **Quem dispara**

A área de cada situação (bloco 1). O SSMA concentra os casos graves e é hoje o maior gargalo: a informação chega tarde.

02 **Quem responde pela informação**

A área confirma o fato, a Comunicação redige e a superintendência administrativa aprova. Casos graves passam pelo conselho.

03 **Existe prazo definido**

Não. A aprovação demora e não entra como prioridade na pauta de quem aprova.

04 **O que é feito hoje**

Saída de liderança tem fluxo pronto com o RH. Acidente: o SSMA envia sozinho, sem padrão, às vezes ao grupo errado. Embargo, greve e clima ficam na obra.

05 **Protocolo e template**

Procedimento e comitê existem só no papel. A Comunicação vai enviar os modelos atuais.

06 **O que já deu errado**

Acidente fatal de 2024: seis horas até o comunicado. Caso no LinkedIn: tarde inteira reescrevendo texto sem ter o que decidir.

BLOCO 3 · RESPONDIDO

O que já existe antes de criar qualquer coisa.

Muito existe só em parte. A Comunicação vai separar e enviar o que tem.

DOCUMENTOS

O que há hoje

- Procedimento de crise, sem uso real
- Código de conduta e política de redes, a atualizar
- PGR, PAE e PCMSO com o SSMA
- Fale Conosco recebe denúncias e encaminha ao compliance
- Organograma de crise: não existe

MODELOS QUE JÁ EXISTEM

Cinco modelos

- Saída e entrada de liderança, por e-mail
- Texto de falecimento
- Comunicado de acidente do SSMA
- Aviso de golpe de vaga
- Aviso de manutenção do sistema e do site

A CRIAR

Cinco modelos

- Roteiro de DDS para o líder de obra
- Comunicado coletivo assinado pela superintendência
- Resposta a greve e paralisação
- Nota de imprensa e aviso a cliente
- Playbook de redes sociais

BLOCO 4 · RESPONDIDO

Por onde a informação chega de verdade.

Hoje a informação entra por vários canais ao mesmo tempo. Cada situação vai ter um canal central.

DIGITAIS

Cinco canais

- E-mail corporativo, único registro hoje
- WhatsApp oficial, só recrutamento
- Grupos de WhatsApp por obra
- Grupo de embaixadores
- Intranet e Teams

FÍSICOS

Três canais

- Mural de gestão em cada obra
- Quadro de mobilização
- Mural corporativo na sede

PRESENCIAIS E EXTERNOS

Seis canais

- DDS diário
- Reunião presencial
- Rádio HT e ligação telefônica
- Instagram e LinkedIn, para resposta externa

Muita demanda chega pelo Teams e pelo WhatsApp e precisa ser formalizada por e-mail.

BLOCO 5 · RESPONDIDO

As decisões que travam o documento.

01 **Ponto de contato único da Comunicação**

Rafa, pelo número da Comunicação, que a liderança já conhece.

02 **Quem atende fora do horário, e como**

Quem for designado responsável pela situação tem que responder, em qualquer área. Falta montar a escala.

03 **Quem aprova a mensagem em cada nível**

Comunicação redige, a área valida o fato e a superintendência administrativa aprova. Responsáveis por área no slide seguinte.

04 **Prazo do primeiro comunicado por nível**

Não existe hoje. Proposta de partida mantida: 4 horas, 2 horas, 1 hora e 30 minutos, com prioridade na pauta de quem aprova.

05 **Onde fica o registro de cada caso**

Hoje só no e-mail e na planilha de controle da Comunicação. Definir um canal central por caso e passar a registrar.

06 **Canal oficial de dúvidas dos colaboradores**

Fica com cada setor. Não entra como canal único neste documento.

07 **Quem faz a escuta de boatos, e em que ritmo**

Nas obras, os BPs de RH. Na sede, a própria Comunicação.

08 **Data do próximo encontro**

Retorno da Comunicação até quarta da próxima semana. Entrevistas com gerentes e superintendentes em outubro e novembro.

BLOCO 5 · RESPONDIDO

Quem aprova a mensagem hoje.

A cadeia real tem três passos. É ela que levou seis horas no último acidente fatal, então cada passo precisa de um nome e de um prazo.

PASSO 1 · REDAÇÃO

Comunicação

Rafa e equipe escrevem o texto e o criativo a partir do fato confirmado.

PASSO 2 · VALIDAÇÃO

Área responsável

RH com Cris, jurídico com Fernanda, SSMA com Pedro Mauro e obras com Menin e Bruna.

PASSO 3 · APROVAÇÃO

Superintendência administrativa

Bruna aprova, com Rodrigo como última instância. Casos graves passam pelo conselho.

Recomendação mantida: deixar a Comunicação decidir sozinha os casos de nível baixo e levar só o crítico até o conselho. Os nomes da auditoria ainda precisam ser confirmados.

ESCOPO DO MANUAL

Um playbook padrão para cada situação.

O manual cobre dois lados: a crise de comunicação e o papel da Comunicação na gestão de crise da empresa. Cada uma das 20 situações recebe a mesma estrutura.

01 **Gatilho e quem aciona**
O que caracteriza a crise, a área que confirma o fato e quanto tempo ela tem para avisar a Comunicação.

02 **Pedido de comunicação**
Modelo único para a área acionar a Comunicação, com o fato, os públicos e o que já foi decidido.

03 **Modelos de mensagem**
Texto pronto por público e por canal: e-mail, WhatsApp, mural, roteiro de DDS, aviso a cliente e nota de imprensa quando couber.

04 **Fluxo de aprovação**
Organograma com o responsável de cada etapa, o substituto fora do horário e o prazo de cada passo.

05 **Papel da Comunicação**
Onde ela redige, onde só padroniza e distribui o que outra área envia, como nos comunicados de acidente do SSMA.

06 **Registro e escuta**
Um canal central por caso, o registro do que foi enviado e a escuta de boatos pelos BPs nas obras e pela Comunicação na sede.

ESCOPO DO MANUAL

Ordem de produção, do mais provável ao mais raro.

A prioridade segue o que mais acontece e o que mais pesa hoje. Tudo entra no manual, mas nesta ordem.

ONDA 1 · ACONTECE HOJE

Obra e segurança

- Acidente com afastamento e grave
- Tombamento de veículo e aviso ao cliente
- Falecimento de colaborador
- Embargo ou interdição de frente
- Greve de funcionários ou da comunidade
- Clima e facção parando a obra

ONDA 2 · SEM MODELO HOJE

Reputação e terceiros

- Vídeo viralizado e exposição em rede
- Golpe de vaga, vazamento de dados
- Uso indevido da marca
- Servidor fora do ar, sede e obras
- Terceiro, vizinhança e dano ambiental

ONDA 3 · RARO OU JÁ RESOLVIDO

Pessoas

- Saída de liderança, revisar o fluxo atual
- Falecimento de liderança
- Demissão coletiva ou fim de obra
- Denúncia de assédio que vaze
- Atraso de salário ou benefício

Regra que já entra no manual: imagem de acidente da própria Ápia não vira peça de campanha de segurança.

PRÓXIMOS PASSOS

Respostas na mão. Agora é montar o playbook.

01

PW7

Playbook padrão por situação, na ordem das três ondas, com pedido de comunicação, modelos de mensagem e organograma de aprovação.

02

ÁPIA · PRÓXIMA SEMANA

Comunicação envia os modelos atuais e o procedimento existente, apresenta o playbook a cada setor e devolve o retorno até quarta.

03

OUTUBRO A JANEIRO

Ajustes dos setores incorporados, validação nas entrevistas com gerentes e superintendentes e manual pronto para começar janeiro.

Gabriel Soares
PW7

contato@pw7digital.com
pw7digital.com