

PREPARAÇÃO PARA EMERGÊNCIAS E DESASTRES

A FORMAÇÃO DO COMITÊ DE CRISES - Veja como reforçar a resposta da sua empresa ao Coronavírus.

Estamos operando em situações e contextos desconhecidos. Informações críticas sobre as características da COVID-19 e seus impactos na atividade comercial global são difíceis de avaliar e podem mudar abruptamente. É necessário trabalhar em equipe para estruturar respostas capazes de gerenciar o trabalho à curto, médio e longo prazo.

Veja como as empresas podem concentrar seus esforços:

1. Crie uma Equipe de Crise dedicada

Uma crise pode ter impacto em todas as partes do negócio. A supervisão de nível sênior, e a coesão interna entre equipes multifuncionais, fundamentadas na preparação, treinamento e testes são fundamentais para o atingimento de bons resultados. Todo membro da equipe, da liderança executiva até as lideranças operacionais, deve saber quem está fazendo o quê. Se você ainda não o fez, treine as pessoas envolvidas na execução do plano para garantir que estejam prontas a qualquer momento.

A Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH) tem papel fundamental na regulação das informações, fornecendo suporte à governança para a tomada de decisão pautada em requisitos técnico-científicos e informações direcionadoras.

Ela também deve estar presente na orientação das estratégias de utilização racional de recursos, sem que afetem assim, a segurança dos processos assistenciais da instituição.

As alterações em rotinas assistenciais ou fluxos internos devem passar por validação da CCIH, divulgados amplamente na Instituição por mecanismos internos de comunicação e treinamento.

2. Estabeleça os fatos

Dados confiáveis sustentam o planejamento e a resposta à crise. É essencial que o plano de crise descreva como as informações fluirão e que todos confiem em sua veracidade. Esses dados reforçam um elemento central do planejamento de crises, explorando diferentes cenários e como eles podem afetar os negócios a curto, médio e longo prazo.

O fluxo de informações e as decisões devem ser diretivas e unidirecionais, advindas do Comitê de Crises para as equipes da instituição, à nível estratégico, tático e operacional.

3. Colabore – interna e externamente

- **Equipe de relações públicas e comunicação:** são responsáveis pela elaboração e reporte das decisões e entrega das mensagens da organização tanto interna e externamente.
- **Equipe legais e reguladoras:** seu papel é aconselhar sobre respostas apropriadas mediante as exposições aos riscos ao qual a organização está submetida.

- **Equipes de respostas operacionais:** lidam essencialmente com o contingenciamento de recursos e informações essenciais aos outros membros dos grupos, norteados a maneira com que as equipes precisam realizar seu trabalho.

Conseguir o perfeito alinhamento necessário entre as equipes de comunicação, jurídica e operacional nem sempre é tarefa fácil.

Crie um pequeno comitê central composto por estes 03 grupos, com poderes para tomar decisões táticas e encaminhar questões importantes para o nível estratégico. Esta orquestração é fundamental para uma resposta eficaz à crise.

Elabore uma resposta de comunicação com as partes interessadas.

As mensagens de uma empresa durante a crise devem ser autênticas. É importante abordar todas as partes interessadas.

Os colaboradores e os usuários do sistema são potencialmente impactados, e procurarão na organização respostas, orientações e comunicação regular. Garantir a saúde física e mental dos colaboradores é uma estratégia que deve ser incorporada, fortalecendo a comunicação entre as equipes, promovendo uma compreensão clara do planejamento do trabalho.

Nas crises passadas, vimos algumas organizações se concentrarem estreitamente em grupos específicos como acionistas, órgãos reguladores, fornecedores, enquanto negligenciaram outros, como colaboradores e usuários. Os colaboradores e os usuários do sistema são potencialmente impactados, e procurarão na organização respostas, orientações e

comunicação regular. Reveja agora sua política de gestão de pessoas e crie uma maneira de atender as demandas dos colaboradores.

Muitas empresas estão se concentrando na mobilidade, permitindo que seus colaboradores trabalhem remotamente e reforcem sua infraestrutura de TI para dar suporte a esses acordos. Nas organizações de saúde isto não é possível. Garantir a saúde física e mental dos colaboradores expostos ao contato direto com pacientes contaminados deve incorporar uma compreensão clara de todos os perigos que precisam ser gerenciados. Sua negligência pode trazer resultados desastrosos.

PREPARAÇÃO PARA EMERGÊNCIAS E DESASTRES

AÇÕES PRINCIPAIS DO COMITÊ DE CRISE

Novas perspectivas

Novas perspectivas devem ser consideradas para o planejamento institucional a fim de superar a crise atual. Analisar o contexto diariamente é tarefa do Comitê de Crise, para que novas perspectivas possam ser analisadas e permitam a tomada de decisão.

As áreas que necessitam de foco durante a crise devem ser: Gerenciamento e resposta à crise; atenção aos colaboradores; gestão operacional, de equipamentos e cadeia de suprimentos; finanças e liquidez; Estratégia e marca.

Crie espaço para enxergar o horizonte de longo prazo

Considere o que acontece não apenas hoje, mas amanhã e além. Isso pode envolver a alocação de recursos dedicados que são liberados das pressões diárias do gerenciamento da crise. A perspectiva mais ampla e de longo prazo resultante pode ajudar a tornar a emergência da empresa da crise ainda mais forte e sustentável.

A janela de respostas para uma crise é tipicamente medida em meses, enquanto a recuperação medida em anos. Agora é a hora de executar cenários para criar um plano adequado para seus negócios.

Áreas de Foco

1. Gerenciamento e resposta à crise
2. Colaboradores
3. Operação, equipamentos e cadeia de suprimentos
4. Finanças e liquidez
5. Estratégia e marca

1. Gerenciamento e resposta à crise

Os planos de continuidade de negócios existentes não são capazes de lidar com variáveis desconhecidas, como é o caso do surto como o da COVID-19.

O planejamento do trabalho deve seguir uma priorização das ações, buscando a redução de prejuízos, além de estarem pautados em requisitos de segurança técnica e jurídica. A disrupção do momento de crise exige um enfrentamento e organização dos processos internos.

É preciso desenvolver plano de gerenciamento de incidentes e cenários específicos à esta crise. Concentre-se na comunicação factual e eficaz às partes interessadas.

Planeje como irá atender às prioridades do governo para minimizar o risco de interrupção no atendimento. É preciso concentrar na comunicação eficaz, clara e concisa às partes interessadas.

2. Colaboradores

Além do bem-estar humano, existem outros desafios a serem enfrentados, incluindo o apoio a segurança psicológica.

É de suma importância o apoio psicológico no momento de crise, visando o bem estar dos colaboradores e um ambiente de trabalho construtivo que permita o trabalho em equipe.

O acesso a informação e orientações sobre o planejamento do trabalho contribuem para a segurança psicológica do colaborador. Adotar uma rotina de comunicação diária com os colaboradores deve facilitar a inter relação entre os membros da equipe. Além desta comunicação, deve-se mapear os profissionais aptos ao trabalho, identificando aqueles com maior risco nesta população, inclusive psicológicos e outras necessidades básicas (alimentação, transporte, locais de descanso, entre outros).

3. Operação, Equipamentos e Cadeia de Suprimentos

Os efeitos do surto de COVID-19 são difíceis de modelar e avaliar, podendo apresentar dificuldades de abastecimento de itens essenciais para um cuidado seguro.

Identifique cenários alternativos para a manutenção da cadeia de suprimentos. Mais uma vez, a informação oriunda dos colaboradores deve contribuir para o equilíbrio das ações propostas para o uso racional de recursos e segurança psicológica.

A CCIH em conjunto com a Saúde Ocupacional devem definir os insumos mínimos para atuação das equipes, por meio da orientação diária, principalmente aos grupos mais vulneráveis.

Por meio destas diretrizes do Comitê, alinhadas às orientações da CCIH devem sistematizar o uso racional dos insumos de segurança aos colaboradores, garantindo a prática segura além de uma comunicação direta e livre de ruídos.

5. Estratégia e Marca

À medida que as organizações deixarem de reagir para mitigar o impacto do surto, estratégias tomadas pelo Comitê devem emergir de maneira que atendam o foco nas seguintes questões:

- Mapear os riscos do negócio (ameaças, vulnerabilidades e capacidades de defesa) para estabelecer ações que incorporem menores impactos econômicos com os recursos disponíveis.
- Estabelecer parcerias entre as entidades governamentais para o compartilhamento de informações e eventualmente de recursos.
- Fortalecer a transparência na comunicação de informações de interesse público e da empresa.
- Alinhar os fluxos e rotinas de trabalho definidos pelo Comitê de Riscos.
- Considere acelerar o replanejamento da força de trabalho.
- Proteger o crescimento e a lucratividade por meio de ações como planejamento de novos modelos de negócio – trabalho em rede, saúde da população da carteira – novos modelos que incorporem impactos econômicos.

PREPARAÇÃO PARA EMERGÊNCIAS E DESASTRES

PAPEIS E RESPONSABILIDADES DO COMITÊ DE CRISE

Quando refletimos sobre a resposta a um desastre natural ou a uma crise corporativa, observamos que a liderança influenciou fundamentalmente os resultados.

1. Uma crise deve ser gerenciada apenas por meio de estratégias de comando e controle.
2. As abordagens modernas para lidar com uma crise sofrem de um "problema de fortaleza", no qual tentam conhecer e controlar o máximo possível. Nesta crise não conhecemos, portanto, precisamos suprir de recursos e coordenar as ações antes de controlar.
3. A liderança em crise, assume formas oficiais e emergentes.
4. "Presença é uma missão". O líder precisa estar visível e disponível na área da crise. Precisam ser vistos e ouvidos publicamente. Eles não tomam simplesmente decisões a portas fechadas e comunicam diretrizes por meio de memorando ou comunicado à imprensa.
5. No início de uma crise, os líderes devem entender que as informações disponíveis podem não ser totalmente precisas ou completas - e devem tomar decisões com consequências potencialmente profundas de qualquer maneira.

| Papeis | Atribuições | Responsabilidades |
|--|--|--|
| <p>Estabelecer Prioridades.</p> | <p>Desenvolver fluxos críticos e protocolos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de acesso dos pacientes sintomáticos e críticos; - Adequação e uso racional de EPIs; - Higienização do ambiente e equipamentos; - Descarte de resíduos; - Manejo do óbito; - Comunicação com pacientes e familiares. <p>Estabelecer gravidade e criticidade das ações prioritárias.</p> <p>Estabelecer pontos estratégicos que podem ser flexibilizados de acordo com demandas.</p> | <p>Coordenar ações dos times táticos e operacionais, determinando papéis e responsabilidades de acordo com a ordem de criticidade estabelecida.</p> |
| <p>Assumir e demonstrar responsabilidade.</p> | <p>Influenciar e motivar outras pessoas a navegar em sistemas complexos e inter-relacionados.</p> | <p>Assumir a responsabilidade pública.</p> <p>Facilitar objetivos compartilhados e definir resultados entre as diversas partes interessadas.</p> <p>Criar estratégias adaptativas que evoluam com a crise.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Adaptar as estratégias e alinhar recursos.</p> | <p>Tomar decisões sobre como alocar recursos limitados contra essas estratégias.</p> <p>Concentrar-se em facilitar o desempenho da equipe.</p> <p>Estabelecer pontos estratégicos que podem ser flexibilizados de acordo com demandas.</p> <p>Estabelecer o uso racional de recursos de acordo com previsão à curto, médio e longo prazo.</p> <p>Provisionar equipe de trabalho adequada a demanda para otimização de recursos.</p> | <p>As condições de uma crise podem mudar rapidamente, os líderes devem revisar constantemente se as estratégias que eles articularam ainda são relevantes e eficazes.</p> <p>Manter alto grau de tolerância ao estresse, aceitando a situação como difícil, fundamentando-se na missão e valores mais elevados.</p> <p>Provisionar recursos de acordo com protocolos estabelecidos e direcionamentos técnicos.</p> <p>Alocar recursos humanos para áreas críticas (demanda X formação).</p> |
| <p>Comunicação interna e externa</p> | <p>Uniformizar métodos de comunicação em todas as instâncias da organização.</p> <p>Treinar ações necessárias /simulações da prática.</p> <p>Estabelecer uma comunicação clara e rápida das prioridades a serem executadas.</p> | <p>Veicular informações necessárias para o planejamento das equipes em nível tático e operacional e demais stakeholders (imprensa, fornecedores e pacientes).</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Equilibrar experiência e intuição para agir de maneira decisiva sob incerteza.</p> | <p>Reconheça informações imperfeitas e crie estruturas que resultem em ação.</p> | <p>Articular princípios para equilibrar conhecimento, análise e instituição.</p> <p>Aproveitar diversas experiências, inclusive fora dos papéis tradicionais de liderança.</p> <p>Adaptar o estilo para interagir efetivamente com redes ou atores espontâneos.</p> |
| <p>Crie resiliência para lidar com situações prolongadas de alto estresse</p> | <p>Aceite o desafio com foco nos valores e no apoio da comunidade.</p> | <p>Reconheça a extensão da crise e concentre-se na próxima melhor decisão.</p> <p>Crie relacionamentos e confie nos colegas para compartilhar o fardo juntos.</p> <p>Trabalhar proativamente para identificar o que é mais necessário no momento e tentar antecipar o que será necessário a seguir.</p> |