

# ISO 9001 GESTÃO DE CRISE

Um guia para auxiliar as  
empresas na elaboração do  
Protocolo de Crise COVID-19





**Protocolo de Crise | Covid:19**

**Instruções para elaboração**

## Introdução

Este guia tem o objetivo de auxiliar as empresas na elaboração do Protocolo de Crise COVID – 19 desenvolvido pela Templum Consultoria.

O guia apresenta como realizar o preenchimento do documento e a importância de cada um dentro de um sistema de gestão.

Este protocolo manterá todos os registos necessários para análise de contexto, partes interessadas, gestão de mudança, controlo de mudança, plano de ação, comunicação e não conformidades.

Serão analisados cenários possíveis para a empresa e abre uma brecha no sistema de gestão controlando todas as atividades durante a crise. No final do período de crise é necessário retornar para o sistema de gestão que a empresa tem implementado e prosseguindo os seus registos já definidos.

Esta instrução de elaboração está vinculada ao documento Protocolo de Crise COVID-19.



## 1. Comité de Crise

Tudo começa com a criação do Comité de crise. Ele é fundamental para que a empresa consiga desenvolver todas as atividades do Protocolo.

Esse Comité precisa ser formado por funções de vários processos, mas a empresa precisa ajustar para a realidade dos processos que tem.

Podem existir funções compartilhadas em mais de um processo, tudo bem. Descrever no campo processo, quais são os processos que estão na responsabilidade daquele líder.

O importante é que todos os processos estejam no Comité., pois assim a empresa terá uma visão holística de como atuar na crise. A operação, por exemplo, tem uma visão de impacto diferente das vendas, então é necessário que uma função complemente a outra.

Além disso, deixar claro o telefone de contacto. Porquê o telefone de contacto? Ele será usado para comunicação do Comité no momento de crise e como serão as comunicações. Essas informações devem ser publicadas para todos da empresa, para que todos consigam comunicar bem entre si.

Como preencher:

1. Abrir a aba Comité de Crise;
2. Incluir o nome, função e telefone de contacto dos membros do Comité.

## 2. Plano de Comunicação

Será necessário realizar um plano de comunicação e para isso definir um porta voz. Esse porta voz não precisa de ser necessariamente da direção.

É importante que seja alguém com habilidade de comunicação com a equipa. Escolha a pessoa menos pragmática e que consiga ter a comunicação mais empática.

Porque é importante ter um plano de comunicação?

As pessoas estão ansiosas e ninguém sabe o que vai acontecer. Imagina que a empresa faz uma comunicação na segunda-feira à tarde, passa a semana toda acontecendo muitas coisas no mercado e não há nenhuma comunicação formal.

As pessoas começaram a entrar em pânico e ficam ansiosas, sendo prejudicial para todos. Elas não sabem as decisões tomadas e isso causa um desconforto, uma angústia nos colaboradores.



A própria situação de teletrabalho fica indecisa, sem saber se se vai manter ou não. Situações de indecisão causa mal-estar entre os colaboradores, por isso a necessidade do plano de comunicação.

Por exemplo, se a Comunicação geral for realizada uma vez por semana, então o colaborador já sabe que se não houve nenhuma comunicação extra no período, não houve nenhuma alteração nos planos. Isso tranquiliza-o e ele ficará preparado para receber a próxima informação geral com mais calma.

Como preencher:

1. Na aba Comitê de crise, no campo Plano de comunicação, inclua o nome do porta voz;
2. Definir o que será realizado, descrevendo-o no item “**O quê**”. Colocamos o mínimo que necessita ser comunicado, mas caso seja pertinente para a sua empresa, inclua mais itens;
3. Na coluna “**Como**” incluir quais serão as ferramentas utilizadas para realizar a comunicação;
4. Na coluna “**Frequência**” inclua a periodicidade da comunicação. Colocamos sugestões de periodicidade, mas pode ser ajustado para a realidade da empresa.
5. Realize a comunicação formal desse plano de comunicação para que todos fiquem cientes.

### 3. Descrição do Problema

Você irá fazer uma análise do cenário atual. E o cenário atual deve ser descrito sendo o do dia em que este protocolo foi criado, ou seja, já considerando ações já realizadas. Por exemplo se a empresa está em teletrabalho, considerar que esse é o cenário atual.

Como preencher:

1. Na aba Descrição do problema, no campo **Cenário apresentado**, incluir a descrição do cenário da empresa no dia de hoje. **Atenção**: considere cada uma das localizações da sua empresa (caso tenha mais de uma unidade);
2. Com base no cenário atual, descrever os seguintes itens:
  - a. **Impacto na força de trabalho**: descrever o impacto;
  - b. **Impacto no Caixa da empresa**: descrever o impacto. Atenção especial para compras de produtos e serviços realizadas em moeda estrangeira;
  - c. **Impacto na força de venda**: descrever o impacto;



- d. **Impacto no Fornecimento de Produtos / Materiais:** descrever o impacto;
- e. **Impacto na Operação:** como é que a sua operação será impactada nesse novo cenário?;
- f. **Impacto no Planeamento Estratégico:** olhar para o contexto da organização e avaliar qual será o impacto que terá no planeamento estratégico no atual cenário. As decisões definidas no planeamento estratégico da empresa continuam normalmente?
- g. **Impacto nas Partes Interessadas:** olhando para o atual cenário da empresa e comparando com as partes interessadas já definidas no sistema de gestão, qual o impacto? Considerar todas as partes interessadas que são impactadas e detalhe.

**Atenção: Após o preenchimento dessa aba ela não mudará mais. Não é necessário atualizar esse cenário para cada mudança realizada.**

#### 4. Controlo de mudança

O controlo de mudança será realizado para registar todas as mudanças que já foram realizadas até agora. pense em tudo que aconteceu desde o início da quarentena, na sua empresa e registe nesse controle.

Todas as mudanças realizadas com base no atual cenário descrito na aba anterior e aquelas que ainda faltam ser feitas para esse cenário, devem ser consideradas

Por isso a importância da abordagem holística do Comité de crise. É importante que cada líder faça a lista das mudanças que já fez e aquelas que ainda precisam ser feitas com base no cenário descrito.

Como preencher:

1. Na aba Controle de mudança, preencher os campos:
  - a. **Data:** data da mudança
  - b. **Mudança:** descrever a mudança realizada ou a realizar;
  - c. **Tipo:** Se é uma mudança Temporária ou Definitiva, pois com base nisso será traçado o plano de ação para o retorno à atividade normal ou mudança do processo da empresa, caso ela seja definitiva;
  - d. **Extensão:** descrever os processos impactados por essa mudança;
  - e. **Recursos:** descrever os recursos necessários para essa mudança;
  - f. **Responsável:** o responsável pela implementação;
  - g. **Implementação:** se foi implementado (SIM ou Não).

**Atenção: são as mudanças com base no cenário atual.**



## 5. Cenários possíveis 01

Tudo que foi feito agora foi para 'arrumar' a situação da empresa. Agora, com a casa arrumada, você irá analisar os cenários possíveis

A partir de agora você irá analisar o que está por vir, e por isso irá traçar cenários possíveis. Serão definidos dois cenários: Pessimista e Moderado.

Essa é uma análise específica de cada empresa e deve ser considerado o cenário e impactos da sua organização. Não há uma pré definição.

Existe alguns itens que são necessários ser analisados, mas a situação específica vai depender da sua realidade.

Como preencher:

1. Defina qual o cenário que irá realizar primeiro e selecione-o na célula **Tipo**;
2. Para cada grupo de impacto (**Político, Económico, Tecnológico e Legal**), incluir uma possível mudança no cenário que irá impactar na sua empresa;
3. No campo de impacto pontue cada um deles com:
  - 3 = Pouco Impactante;
  - 5 = Impactante;
  - 7 = Muito Impactante;
  - 9 = Extremamente Impactante.Sendo que a pontuação 9 se aplica à paralisação total da empresa.

Exemplo de possíveis riscos:

### **Político:**

Troca de ministro

Isolamento total

Aumento generalizado de casos

Adiamento de eleições

### **Económico:**

Desvalorização do Euro ou do Dólar

Aumento do desemprego



## 6. Análise de Risco

A análise de risco também deve ser realizada com base na sua empresa e agora com foco no cenário previsto. Existem perguntas direcionadas, mas podem ser excluídas ou inseridas outras que sejam coerentes com a realidade da organização.

Como preencher:

1. Analisar as perguntas descritas e inserir ou retirar as perguntas pertinentes ao negócio;
2. Responder a avaliação com Sim ou Não.

**Atenção: o contrato de trabalho prevê condições de trabalho em teletrabalho? Verifique o contrato dos colaboradores, pois podendo levar a problemas trabalhistas. Os colaboradores podem reivindicar que estão a utilizar energia, internet, água para realizar o trabalho.**

## 7. Plano de Ação cenário provável 01

Agora que fizemos a análise de risco, vamos definir o plano de ação provável para essa situação. As ações deste plano serão executadas apenas se o risco previsto acontecer. Este é um planejamento.

Como preencher:

1. Para cada avaliação de risco com resposta '**Sim**', definir um plano de ação provável;
2. Descrever os itens das colunas:
  - a. **O quê:** descrever o que será realizado
  - b. **Como:** explicar como será realizada essa atividade
  - c. **Quem:** incluir o responsável pela execução
  - d. **Quanto:** qual o custo que essa ação terá
  - e. **Quando:** quando deverá ser realizada

**Atenção: este plano irá ficar guardado. Não será executado até que o risco previsto ocorra.**





## 8. Plano de Ação cenário provável 01

Realizar a análise de cenário para o outro cenário definido: Moderado ou Pessimista, de acordo com o primeiro definido.

## 9. Plano de Ação

Quando o risco revisto no cenário ocorrer, o plano de ação provável tornar-se-á real e irá migrar para a aba plano de ação.

Como preencher:

1. Abrir a aba plano de ação e realizar o preenchimento de acordo com a instrução:
  - a. **Data:** data da mudança
  - b. **Ação Proposta:** descrever a mudança realizada ou a realizar;
  - c. **Tipo:** Se é uma mudança Temporária ou Definitiva, pois com base nisso será traçado um plano de ação para o retorno à atividade normal ou mudança do processo da empresa, caso ela seja Definitiva;
  - d. **Extensão:** descrever os processos impactados por essa mudança;
  - e. **Recurso necessário:** descrever os recursos necessários para essa mudança;
  - f. **Responsável:** o responsável pela implementação;
  - g. **Implementação:** se foi implementado (SIM ou Não);
  - h. **Eficaz:** definir se a implementação foi eficaz ou não (SIM ou Não).

## 10. Acompanhamento diário

A convocação da reunião do Comitê de crise é diária. Para todas as reuniões realizadas manter as informações na aba Acompanhamento Diário. Tudo o que for decidido e houver uma ação, incluir na aba Plano de Ação.

Como preencher:

1. Abrir a aba Acompanhamento diário;
2. Realizar o preenchimento dos campos:
  - a. **Data:** incluir data da reunião;
  - b. **Participantes:** incluir os participantes da reunião;
  - c. **Observação:** descrever o tema discutido e observações pertinentes;
  - d. **Decisões:** descrever as decisões tomadas pelo Comitê;
3. Quando necessário, abra um plano de ação na aba Plano de Ação.



## 11. Não conformidade

Mesmo com todas essas ações e estruturações, pode ser que algumas ações não ocorram como o planejado e por isso vamos utilizar uma metodologia de não conformidade.

Atenção que este item está separado do sistema de gestão padrão da empresa pois a empresa está num modo de operação de crise. Todas as não conformidade estão alinhadas com a situação atual e não é um problema na operação padrão da empresa.

Como preencher:

1. Na aba **Não Conformidade (NC)** registre o que não saiu como o esperado;
2. Preencher as colunas:
  - a. **Data:** data do registo da não conformidade;
  - b. **Descrição da não conformidade:** descrever o ocorrido;
  - c. **Consequência:** descrever as consequências dessa não conformidade
  - d. **Abrangência:** quais os processos que são impactados por essa consequência;
3. Realizar a **Análise de significância:**
  - a. **Frequência:** identificar com que frequência ocorre a NC com 3, 5, 7 ou 9 de acordo com a instrução da tabela;
  - b. **Severidade:** identificar a severidade com 3, 5, 7 ou 9 de acordo com a instrução da tabela;
  - c. **Grau de Atenção:** será calculado automaticamente de acordo com os dados anteriores;
4. Realizar a **Ação de contenção:**
  - a. **Ação de contenção:** descrever com a ação imediata para tratar a NC
  - b. **Data limite:** incluir a data limite para execução da ação de contenção;
5. Realizar a **Análise de causa raiz:**
  - a. **Ação sobre a NC:** identificar se é necessário realizar uma análise de causa raiz ou não;
  - b. **Em que ponto ocorreu o desvio?:** identificar o ponto em que ocorreu a NC;
  - c. **Descrição:** incluir qual o resultado da análise de causa raiz.

## Final da Crise

Realizamos esta análise fora do sistema de gestão, pois assim tratamos todos os itens deste momento especial da empresa, diante de uma crise global de forma específica.

No final dessa situação o protocolo de crise será fechado e assim manter-se-ão todos os registros do que ocorreu e a empresa retomará a documentação padrão do sistema de gestão.



Tudo o que você precisa para  
certificar a sua empresa a um  
clique de distância.

[www.templum.pt](http://www.templum.pt)

+351 925 654 875

+351 934 004 190

 **Templum**