

POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Responsável:	Diretor Geral
Última Atualização:	Aprovada pelo Conselho de Administração em 10/03/2021
Normas relacionadas:	<ul style="list-style-type: none">• Política de Gerenciamento de Riscos• Política de Comunicação

1. Objetivo

O objetivo da Política de Gerenciamento de Crises do IBGC é estabelecer os procedimentos e protocolos a serem adotados quando em situação de crise ou ameaça de crise. O gerenciamento da crise de forma adequada, rápida e assertiva ajuda a diminuir o desgaste de reputação, minimizar seus impactos e evitar perda de valor da organização.

2. Princípios

Esta Política tem como fundamentos os seguintes princípios:

Princípios gerais de governança: transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas;

Prevenção: agir é melhor do que reagir;

Aprendizado: o gerenciamento estratégico da crise e do pós-crise garante que a organização absorva as lições aprendidas na crise e melhore seus processos, controles, governança e forma de execução de suas atividades.

3. Destinatários

Esta Política se aplica aos empregados, diretores e membros dos órgãos de governança do IBGC, bem como a coordenadores de capítulos regionais, coordenadores de comissões temáticas e de quaisquer outros espaços colaborativos do instituto (conjuntamente referidos como "Destinatários").

4. Definição de Crise

Para os efeitos desta Política, considera-se Crise qualquer evento que gere exposição pública negativa e cause, ou possa causar, danos à reputação do IBGC ou a sua viabilidade operacional ou financeira.

As crises podem ser classificadas como de alto, médio ou baixo impacto, conforme o tipo de risco associado, segundo critérios previstos na Política de Gerenciamento de Riscos.

5. Comitê de Crise

O Comitê de Crise é o órgão responsável pelos procedimentos a serem adotados para o gerenciamento de crises. É composto por 5 membros permanentes e 2 conselheiros designados “ad hoc”, que poderão convocar membros adicionais e/ou consultores externos, conforme necessidade:

- Diretor Geral (“Líder”)
- Presidente do Conselho de Administração (“PCA”)
- Assessoria jurídica IBGC
- Diretor(a) de Marketing e Comunicação
- Profissional de Comunicação IBGC
- Membro do CA designado “ad hoc” (“Conselheiro”)
- Membro do CA designado “ad hoc” (“Conselheiro”)

O Diretor Geral, o PCA, o assessor jurídico e o Diretor(a) de Marketing e Comunicação são os porta-vozes designados para situações de crise. O Comitê de Crise poderá restringir ou ampliar o número de porta-vozes, caso entenda necessário.

Caso a crise envolva diretamente um dos membros do Comitê de Crise, este será considerado impedido de atuar no grupo, devendo ser designado um substituto “ad hoc”.

O Comitê de Crise tem funcionamento permanente, reunindo-se anualmente para avaliar os procedimentos de gerenciamento de crises e propor atualizações ou revisões a esta Política, bem como acompanhar os processos preparatórios definidos no item 7 abaixo.

6. Atribuições e Responsabilidades

Função	Atribuições e responsabilidades
--------	---------------------------------

Diretor Geral - Líder	<ul style="list-style-type: none"> Liderar as atividades preparatórias pré-crise, declarar uma potencial situação de crise e coordenar o gerenciamento da crise até a formalização de seu encerramento.
PCA e Conselheiros Designados	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar o Comitê de Crise para tomada de decisões ágeis, atuando como conselheiros estratégicos do Líder durante todo o processo.
Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> Transmitir recomendações estratégicas ao Comitê de Crise, por intermédio do PCA.
Assessoria Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar e orientar o Comitê de Crise sobre aspectos legais, emitindo pareceres sobre temas relacionados à crise, sob demanda.
Diretoria de Marketing e Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar o Líder como gestor estratégico e técnico durante todo o processo; Propor a estratégia de comunicação de crise; Apoiar o Comitê de Crise na identificação de stakeholders influenciadores e detratores, no suporte à implementação de ações operacionais e também no desenvolvimento e implementação dos planos de comunicação.
Porta-Vozes	<ul style="list-style-type: none"> Centralizar toda a comunicação interna e externa sobre as circunstâncias da crise.
Profissional de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o plano de comunicação de crise, bem como todos os posicionamentos e notas informativas, para todos os públicos; Operacionalizar as divulgações a todos os públicos; Monitorar os canais internos e externos para organizar as solicitações de informações e comunicar o Comitê de Crise; Coordenar e monitorar o trabalho da assessoria de comunicação no atendimento à imprensa e no treinamento e orientação dos porta-vozes no fornecimento de entrevistas (quando necessário); Providenciar relatórios periódicos com as principais repercussões da crise em mídia impressa e digital.
Demais Destinatários	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer esta Política; Comunicar imediatamente ao Diretor Geral qualquer evento de que tome conhecimento que possa desencadear uma crise.

7. Processo de Gerenciamento de Crises

Os processos para gerenciamento de crises visam estabelecer padrões de atuação de todos os integrantes da organização que permitam uma resposta estruturada, eficiente e rápida a situações de crise. São divididos em dois tipos: **processos preparatórios** e **processos responsivos**.

Os **processos preparatórios** devem ser conduzidos antes da ocorrência de situações de crise e incluem:

- Treinamento dos Destinatários desta Política, inclusive sobre a Política de Gerenciamento de Riscos;
- Treinamento dos membros do Comitê de Crise;
- Treinamento de porta-vozes (*media training*);
- Pré-contratação de assessoria de comunicação, se o Comitê entender necessário.

Os **processos responsivos** regulam a atuação dos Destinatários durante as situações de crise e incluem:

Destinatários em geral:

- Acionar imediatamente o Diretor Geral quando tomar ciência de uma situação de crise ou ameaça de crise;
- Colaborar para a continuidade das atividades do IBGC durante o período de crise;
- Abster-se de realizar qualquer comunicação pública a respeito da situação de crise, uma vez que a comunicação será concentrada nos porta-vozes definidos para a respectiva crise;
- Informar imediatamente o Comitê de Crise caso receba ligação, e-mail, post em mídia social ou qualquer outra comunicação envolvendo a situação de crise.

Comitê de Crise:

Uma vez acionado pelo Diretor Geral, o Comitê de Crise deve atuar imediatamente para apurar a situação e comunicar o Conselho de Administração, informando sua avaliação preliminar sobre a gravidade da crise e as medidas emergenciais a serem tomadas, inclusive com relação à divulgação externa. A primeira comunicação deve ser rápida, ainda que não se tenha apurado todos os fatos.

A partir desse momento, os membros do Comitê deverão permanecer disponíveis 24h por dia até que a crise seja controlada.

Cumprida essa etapa inicial, o Comitê de Crise deverá:

- Definir os papéis e responsabilidades de cada um de seus membros;
- Definir a forma e a frequência da comunicação entre seus membros e o processo para tomada de decisões;
- Eleger o porta-voz;
- Discutir o teor de press releases, entrevistas e outras comunicações;
- Estabelecer as prioridades de ação e seus responsáveis;
- Determinar as medidas de contenção ou mitigação da crise;
- Acompanhar e analisar a cobertura da imprensa e a repercussão das notícias;
- Ser transparente na apuração dos fatos e na divulgação das notícias;
- Cuidar da divulgação e atualizações sobre a situação ao público interno e aos associados;
- Manter o Conselho de Administração atualizado de todos os desenvolvimentos da crise;
- Propor, para aprovação do Conselho de Administração, plano de recuperação pós-crise.

As medidas acima e todas as decisões tomadas pelo Comitê de Crise, bem como eventual documentação de suporte, serão registradas em um protocolo de crise. As comunicações realizadas pelo porta-voz eleito também serão registradas.

O registro é relevante para fins legais e também para manter o histórico das medidas tomadas, possibilitando sua revisão para aprendizado e implementação de melhorias nas políticas do IBGC, nos processos preparatórios e responsivos.

8. Comunicação

A eficiência do gerenciamento de crises depende de uma comunicação completa, frequente e transparente, bem como do alinhamento e coerência das mensagens para todos os públicos.

Cabe ao Comitê de Crise a definição dos posicionamentos a serem divulgados sobre a crise para todos os públicos. O Comitê pode solicitar a assessoria de profissionais de comunicação, em vista da complexidade ou gravidade da crise.

Orientações Gerais

- O conteúdo transmitido deve ater-se a fatos e dados concretos, devidamente respaldados, evitando apontar suposições ou indícios;
- Não omitir informações relevantes, sob o risco de comprometer a credibilidade da comunicação e causar mais danos à reputação da organização;
- A comunicação deve ser coerente, evitando-se conflito ou contradição entre as informações divulgadas;
- Ao final de cada comunicado deve-se apontar para o próximo ponto de situação;
- Os compromissos anunciados devem ser factíveis;
- Deve ser priorizada a comunicação aos públicos de interesse em cada crise;
- O conteúdo de comunicação deve ser previamente aprovado pelo Comitê de Crise.

Orientações para porta-vozes

- Atenda ao interlocutor com respeito e mantenha a calma;
- Seja sério e firme, porém simpático;
- Evite entrar em polêmica e não discuta com o interlocutor;
- Respostas curtas e objetivas são mais eficazes;
- Evite termos técnicos;
- Prepare-se para a entrevista considerando as perguntas prováveis;
- Atenha-se sempre aos dados e fatos apurados;
- Jamais entregue a um jornalista qualquer documento confidencial;
- Não se sinta constrangido em pedir ao interlocutor que repita uma pergunta;
- Sempre que possível, conceda a entrevista em ambiente confortável e tranquilo, preferencialmente de acompanhado de outro membro do Comitê de Crise e sempre com a presença da assessoria de imprensa;
- Evite expressões como “nada a declarar”.

9. Pós-Crise

A crise é considerada finalizada quando não existem mais questionamentos a respeito por parte dos stakeholders. O encerramento de uma crise é formalizado mediante proposta do Diretor Geral aprovada pelo Conselho de Administração.

Encerrada a crise, o Comitê deverá elaborar um relatório final da ocorrência, decisões tomadas, desdobramentos, impactos sobre a reputação do IBGC, lições aprendidas e, se for

o caso, recomendações para adoção ou aprimoramento de processos, ferramentas ou práticas, visando evitar ou mitigar os impactos de ocorrências similares. Esse documento será submetido ao Conselho de Administração.