

## POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE CRISES

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

### 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
--------	---------------------------------

<b>Diretor Geral - Líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar as atividades preparatórias pré-crise, declarar uma potencial situação de crise e coordenar o gerenciamento da crise até a formalização de seu encerramento.</li> </ul>
<b>PCA e Conselheiros Designados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar o Comitê de Crise para tomada de decisões ágeis, atuando como conselheiros estratégicos do Líder durante todo o processo.</li> </ul>
<b>Conselho de Administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmitir recomendações estratégicas ao Comitê de Crise, por intermédio do PCA.</li> </ul>
<b>Assessoria Jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar e orientar o Comitê de Crise sobre aspectos legais, emitindo pareceres sobre temas relacionados à crise, sob demanda.</li> </ul>
<b>Diretoria de Marketing e Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar o Líder como gestor estratégico e técnico durante todo o processo;</li> <li>Propor a estratégia de comunicação de crise;</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Porta-Vozes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralizar toda a comunicação interna e externa sobre as circunstâncias da crise.</li> </ul>
<b>Profissional de Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver o plano de comunicação de crise, bem como todos os posicionamentos e notas informativas, para todos os públicos;</li> <li>Operacionalizar as divulgações a todos os públicos;</li> <li>Monitorar os canais internos e externos para organizar as solicitações de informações e comunicar o Comitê de Crise;</li> <li>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);</li> <li>Providenciar relatórios periódicos com as principais repercussões da crise em mídia impressa e digital.</li> </ul>
<b>Demais Destinatários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer esta Política;</li> <li>Comunicar imediatamente ao Diretor Geral qualquer evento de que tome conhecimento que possa desencadear uma crise.</li> </ul>

## 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.