



# POLÍTICA DE **GESTÃO DE CRISE**

# ÍNDICE

Introdução	<b>03</b>
Objetivo	<b>03</b>
Abrangência	<b>04</b>
Documentos de Referência	<b>04</b>
Documentos Relacionados	<b>04</b>
Definições	<b>05</b>
Diretrizes Gerais	<b>07</b>
Macroetapas do processo de gestão de crise	<b>09</b>
<i>Identificação da situação de crise</i>	<b>09</b>
<i>Cenários de Crise</i>	<b>10</b>
<i>Tratamento da Crise</i>	<b>11</b>
<i>Plano de Contingência ou Plano de Continuidade dos Negócios</i>	<b>12</b>
<i>Comunicação às partes interessadas</i>	<b>13</b>
<i>Monitoramento, acompanhamento e prestação de contas à Administração</i>	<b>14</b>
Responsabilidades	<b>15</b>
<i>Comitê de Crise</i>	<b>16</b>
<i>Diretoria Executiva</i>	<b>17</b>
<i>Comitê de Riscos</i>	<b>17</b>
<i>Assessoria Jurídica</i>	<b>18</b>
<i>Conselho Deliberativo</i>	<b>18</b>
Aprovação	<b>19</b>
Atualização	<b>19</b>
Comunicação	<b>19</b>

# INTRODUÇÃO

O Instituto Crescer compreende o impacto negativo que situações de crise de diversas naturezas, previsíveis ou não, podem representar para a sua atuação e reputação, com potencial impacto, inclusive, para seus públicos de interesse, em especial, seus representantes legais, administradores, parceiros e financiadores. Desta forma, o Instituto considera indispensável definir premissas que orientem o comportamento desejado em situações adversas e de crise, considerando seus mais diversos níveis e impactos, e reconhece a importância de estabelecer e manter diretrizes para a sua gestão.

Com isso, esta Política visa definir premissas e diretrizes claras e objetivas para a gestão e comunicação em situações de crise, visando suportar a tomada de decisões pela liderança do Instituto, bem como orientar o formato e linguagens adequados à comunicação com partes interessadas.

A atenção à estruturação de um processo para gestão de crises tem por finalidade identificar situações mais comuns e que podem, de alguma forma, afetar negativamente a continuidade da atuação do Instituto e gerar impactos à reputação da organização.

## OBJETIVO

O objetivo da Política de Gestão de Crise do Instituto Crescer é estabelecer diretrizes, indicar os protocolos e procedimentos e estabelecer os papéis e responsabilidades da estrutura organizacional a serem adotados em situação ou ameaça de crise, de forma a minimizar os impactos financeiros, operacionais, legais e regulatórios decorrentes de situações adversas na gestão e operação do Instituto. Esta Política visa, ainda, orientar a adoção de posicionamentos e respostas adequados, de forma a contribuir para mitigar impactos reputacionais e para a sustentação dos negócios antes, durante e pós-crise.

O gerenciamento da crise de forma adequada, rápida e assertiva contribui para minimizar o impacto à reputação e evitar perda de valor da organização.

# ABRANGÊNCIA

As definições e diretrizes desta política tem caráter institucional e corporativo e aplica-se a toda a organização e a todos os projetos realizados no âmbito do Instituto Crescer.

## DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

A presente Política traz como referências as principais normas que tratam da gestão de crises e de continuidade dos negócios, além outros documentos norteadores do Instituto Crescer, tais como:

- Norma ABNT NBR ISO 22.301:2020 – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios: Requisitos.
- Norma ABNT NBR ISO 22.313:2020 – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios: Orientações.
- ISO 22361:2022 - Security and resilience — Crisis management — Guidelines.
- Política de Gestão de Riscos Institucionais
- Código de Conduta e Ética

## DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Manual de Gestão de Crise do Instituto Crescer
- Política de Gestão de Riscos Institucionais
- Código de Conduta e Ética do Instituto Crescer

# DEFINIÇÕES

Para os fins desta, os termos ora estabelecidos e usados terão os significados que lhe são atribuídos detalhados no Manual de Gestão 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 Instituto Crescer, à sua viabilidade operacional ou financeira ou à reputação de parceiros e financiadores.

As crises podem ser classificadas como de alto, médio ou baixo impacto, conforme o tipo de risco associado, segundo critérios previstos no item 6. Definições da Política de Gerenciamento de Riscos Institucionais.

Abaixo, os principais termos e definições considerados nesta política:

- **Crise:** situação causada pela materialização de um evento de risco ou uma série de eventos que culminam no rompimento significativo das operações normais, podendo causar consequências graves à operação ou que gere exposição pública negativa e cause, ou possa causar, danos à reputação do Instituto Crescer, à sua viabilidade operacional ou financeira ou à reputação de parceiros e financiadores.
- **Comitê de Crise:** comitê de assessoramento da Diretoria Executiva, instaurado em situações de crise ou de ameaça de crise com o objetivo de coordenar o monitoramento e a resposta à situação de crise.
- **Porta-voz:** membro do Comitê de Crise por ele nomeado para ser o responsável pela comunicação com partes interessadas durante o gerenciamento da crise. O porta-voz deve ter capacidade para atuar sob pressão, ter boa capacidade comunicativa e grande conhecimento sobre o Instituto e ser treinado periodicamente.
- **Protocolo de Atuação em Crise:** documento que retrata as ações a serem adotadas quando instaurado o cenário de crise.
- **Análise de Impacto nos Negócios (Business Impact Analysis - BIA):** análise dos processos de negócios que relaciona os efeitos qualitativos e quantitativos em caso de interrupção destes, proporcionando uma visão executiva sobre os processos mais impactantes para o Instituto, denominados processos críticos.
- **Gestão de Continuidade de Negócios (GCN):** processo de gestão abrangente responsável por oferecer uma estrutura que permita ao Instituto desenvol-

ver resiliência organizacional e capacidade de resposta a eventos inesperados, salvaguardando os interesses das partes interessadas, a reputação e a marca da organização;

- **Gestor de Negócio:** diretor, superintendente, gerente ou coordenador responsável por processo(s) ou função(ões) crítica(s) de negócio;
- **Planos de Contingência ou de Continuidade dos Negócios:** conjunto de documentos estruturados que relacionam as atividades necessárias para a recuperação de um processo crítico, redução dos impactos causados por uma interrupção e o adequado nível de comunicação a ser exercido durante o processo de recuperação.
- **Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios:** Conjunto de processos de gestão e governança suportados pela administração da organização, para o qual são destinados os recursos necessários à identificação de riscos, à manutenção de estratégias, planos de recuperação e de resposta a crises para assegurar a continuidade dos negócios.
- **Crise Financeira:** Questões associadas à fraude contábil ou de corrupção, apropriação indébita de recursos públicos, má gestão financeira de contratos de investidores sociais, cenário econômico global desfavorável ou crises financeiras que podem ser violentas e disseminadas a partir de eventos diversos no ambiente de negócios globalizado.
- **Crise de Capital humano:** Todo evento que possa causar danos aos seus dirigentes, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, beneficiários e demais públicos de relacionamento.
- **Crise Reputacional:** Consequências oriundas de eventos classificados como crise, seja por qualquer natureza e que direta ou indiretamente produzem efeitos negativos à reputação organizacional, seus projetos, serviços, marcas ou produtos.
- **Crise Humanitária:** Situações que influenciam negativamente os negócios e que têm como origem situações de guerra, fome, pandemia e outros eventos adversos.
- **Crise Tecnológica:** Toda situação adversa que tem como origem danos aos sistemas e infraestrutura tecnológica de suporte aos negócios incluindo, mas não se limitando a ataques cibernéticos, perda de dados, problemas tecnológicos e vazamento de dados sigilosos corporativos ou pessoais.
- **Crise Operacional:** Situações que podem impactar de forma negativa a execução dos projetos do Instituto, sua cadeia de suprimentos, logística, sistema de infraestrutura, entre outros.
- **Crise Legal:** Questões associadas à sanção legal, atos administrativos, exigências regulatórias, barreiras tarifárias ou não tarifárias.

# DIRETRIZES GERAIS



O Instituto Crescer considera que o gerenciamento da crise de forma adequada, rápida e assertiva contribui para minimizar o impacto à reputação e evitar perda de valor da organização. Dessa forma, é imprescindível garantir o treinamento e a capacitação da metodologia aplicada, buscando contribuir para a construção da capacidade da organização de reagir de forma assertiva diante de situações de crises, tendo como referência o Manual de Gestão de Crise.

A Política de Gestão de Crise do Instituto Crescer apresenta como diretrizes principais:

- Identificar as ameaças internas e externas que possam comprometer a continuidade das operações do Instituto;
- Identificar os possíveis impactos à operação decorrentes da concretização de tais ameaças;
- Identificar os requisitos para a continuidade dos negócios, incluindo os legais e os regulatórios;
- Estabelecer papéis e responsabilidades das partes internas e externas à organização;
- Permitir a rápida identificação do fator gerador da crise, de forma que gere informações adequadas para mapear as alternativas de solução e definir as respostas apropriadas;
- Obter o controle da situação o mais breve possível;
- Desenvolver estrutura de gerenciamento e resposta a crises, suportada por níveis adequados de autoridade e competência, que assegurem a comunicação efetiva às partes interessadas;
- Desenvolver processos e mecanismos que viabilizem a recuperação das atividades em caso de interrupção;
- Oferecer aos associados e aos administradores acesso à informação clara e objetiva sobre as situações de crise e os desdobramentos das ações tomadas pela liderança no tratamento e solução implementada;
- Manter registros e rastreabilidade de todas as decisões tomadas;
- Realizar testes e análises que garantam a manutenção e o bom funcionamento dos planos de continuidade.
- Garantir o processo de acompanhamento e melhoria contínua da gestão de crise por meio de ciclos de avaliação e revisões frequentes.

Nenhum colaborador, em hipótese alguma, poderá conversar a respeito da situação de crise instaurada com qualquer pessoa que não esteja envolvida no Comitê de Crise, bem como fazer qualquer comentário em redes sociais ou com colegas.

Ao ser abordado por um jornalista, outro colaborador, investidor, parceiro, amigo ou familiar, o colaborador deve limitar-se a dizer que não está autorizado a comentar a respeito do assunto, direcionando o contato para o gestor de comunicação do Instituto.



# MACROETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE

Com o objetivo de apoiar a liderança nas atividades e procedimentos inerentes à gestão de crises, foi desenvolvido um documento específico denominado “MANUAL DE GESTÃO DE CRISE”, que define a metodologia aplicada ao processo de gestão de crises, considerando as seguintes macroetapas do processo de gestão de crises:



## IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO DE CRISE

Tem como objetivo identificar as principais ameaças e riscos, suas causas e consequências potenciais ao negócio, a partir da análise dos Riscos Corporativos relacionados à cada área do Instituto. Para isso, o Instituto realizará anualmente o “Ciclo de Mapeamento de Situações Críticas”, no qual as situações críticas são mapeadas e suas potenciais consequências para o negócio são identificadas.

Situações de crises comumente consideradas no ambiente de negócio e que devem ser levadas em consideração para compor o mapa de gestão de riscos e de crise do Instituto:

- Acidente de trabalho considerado grave, ou seja, que afete a integridade física dos trabalhadores, sejam funcionários ou terceiros;
- Ocorrências de toda natureza que possam gerar externalidades negativas aos colaboradores, prestadores de serviços, investidores, beneficiários ou comunidade;
- Interrupção de serviços prestados por terceiros que impactem de forma relevante as operações;
- Acusação de corrupção, apropriação indébita de recursos públicos, má gestão de recursos dos investidores públicos e privados, má gestão de recursos derivados de incentivos fiscais, lavagem de dinheiro, formação de cartel, assédios etc.;

- Operação de busca e apreensão de documentos;
- Acusações de não cumprimento de legislações trabalhistas, trabalho análogo ao trabalho escravo, trabalho infantil, trabalho degradante praticados pela organização ou por fornecedor;
- Acusações pública de racismo, homofobia, transfobia ou qualquer outro tipo de comportamento preconceituoso ou assédio no ambiente de trabalho ou na relação com os diversos stakeholders;
- Denúncias e processos junto ao Ministério Público;
- Decisões judiciais desfavoráveis à organização e que possam comprometer financeiramente ou causar danos à reputação do Instituto;
- Impactos negativos ao meio ambiente, acusações de violações de leis ambientais e denúncias ou autuações de crimes ambientais;
- Desastres naturais que impactem direta ou indiretamente as operações;
- Eventos climáticos extremos;
- Eventos extremos como guerra, pandemia e problemas no sistema de saúde pública;
- Eventos que possam interferir no bom funcionamento dos sistemas de comunicações, transmissão de dados, segurança e integridade dos sistemas de controles e de gestão;
- Vazamento de informações confidenciais ou incidentes relacionados à segurança da informação (invasão de sistemas que ocasionem a parada de sistemas, ruptura de serviços ou perda de informações estratégicas, entre outros);
- Ameaça de reputação da marca do Instituto em decorrência de problemas de qualidade nos serviços prestados.

## 02

## CENÁRIOS DE CRISE

Tem como objetivo mapear os cenários de crise a partir da identificação das situações críticas, buscando facilitar o reconhecimento de uma situação ou ameaça de crise. O resultado da avaliação deve apontar o grau de criticidade e consequências para os negócios de forma a suportar a administração no endereçamento do assunto.

# 03

## TRATAMENTO DA CRISE

A alta administração e os gestores da organização são os responsáveis pelo gerenciamento da crise, por meio do Comitê de Crise e deverão seguir as diretrizes, protocolos e procedimentos previstos no Manual de Gestão de Crise. As providências, posturas e respostas a serem adotadas para tratamento da crise deve considerar os procedimentos definidos no Manual de Gestão de Crise do Instituto.

O Manual de Crise deve incluir, minimamente, as seguintes informações:

- Análise e avaliação das crises mais prováveis: mapeamento das situações que podem desencadear uma crise no Instituto;
- Os papéis nas situações de crise: definir quem são os colaboradores responsáveis para gerenciar cada tipo de crise, bem como as funções e atribuições de cada um;
- Base de dados: preparar documentos com informações necessárias em casos de crise, como telefones de prestadores de serviços, fornecedores, investidores, autoridades, parceiros etc. e todos aqueles que precisarem ser acionados em caso de emergência. É recomendado que haja discursos previamente definidos para cada tipo de crise;
- Definição do porta-voz: escolher quem será o responsável pela comunicação com partes interessadas durante o gerenciamento da crise. Essa pessoa deve ter conhecimento amplo do assunto, capacidade para atuar sob pressão, ter boa capacidade comunicativa e grande conhecimento sobre o Instituto.



# 04

## PLANO DE CONTINGÊNCIA OU PLANO DE CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS

Dado que as principais situações de crises estejam identificadas, o Comitê de Crise deve providenciar, de forma preventiva e com base na análise de risco, o plano de contingência ou plano de continuidade dos negócios, com o objetivo de garantir a continuidade dos negócios nas situações em que a ocorrência de crise pode afetar a operação.

O Plano de Contingência ou de Continuidade dos Negócios deve conter a relação das atividades necessárias para a recuperação de um processo crítico, mecanismos para a redução dos impactos causados por uma interrupção e o adequado nível de comunicação a ser exercido durante o processo de recuperação.

Para elaboração do Plano de Contingência ou Plano de Continuidade dos Negócios, deve-se levar em consideração as seguintes orientações:

1. Mapear todos os públicos que podem ser afetados pela crise;
2. Identificar possíveis formas de evitar que a crise se instaure;
3. Identificar áreas envolvidas no plano de contingência;
4. Avaliar a necessidade de recursos financeiros para implementação do Plano de Contingência;
5. Elaborar um passo-a-passo para acionamento do Plano de Contingência: quem deve ser informado, o que deve ser dito e definição das responsabilidades das partes envolvidas;
6. Aprovar o Plano de Contingência junto ao Conselho Deliberativo do Instituto;
7. Divulgar o Plano de Contingência para o público interessado;
8. Promover o treinamento periódico do público interessado.

# 05

## COMUNICAÇÃO ÀS PARTES INTERESSADAS

Cabe ao Comitê de Crise a definição dos posicionamentos a serem divulgados sobre a crise para todos os públicos e partes interessadas. A Diretoria Executiva do Instituto, Gerência de Desenvolvimento Institucional e Gerência de Comunicação devem participar da construção do Manual de Gerenciamento de Crise, com o objetivo de prever a comunicação adequada para reduzir os potenciais danos de reputação à organização.

A comunicação em situação de crise deve levar em consideração as seguintes diretrizes:

- Comunicação fundamentada em evidências ou fatos, respaldados por investigações e/ou laudos internos ou externos;
- Não omitir informações relevantes em seus comunicados, que sejam de interesse dos públicos de interesse, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação do Instituto;
- A mensagem deve estar orientada para diminuir as tensões nas relações com os financiadores e parceiros;
- Todos os comunicados devem estar alinhados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas;
- Ao final de cada comunicado, deve-se estabelecer o próximo ponto de atuação ou providência a ser tomada, no sentido de garantir a implementação efetiva dos compromissos estabelecidos e anunciados aos públicos de interesse do Instituto.

Os instrumentos de comunicação a serem utilizados na situação de crise serão definidos pelo Comitê de Crise, podendo abranger notas oficiais, e-mails, declarações à imprensa, reuniões, mural, intranet, site e mídias sociais.



# 06

## MONITORAMENTO, ACOMPANHAMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS À ADMINISTRAÇÃO

O Comitê de Crise, órgão de assessoramento da Diretoria Executiva, instaurado em situações de crise ou de ameaça de crise, é responsável por coordenar o monitoramento, acompanhamento e a resposta à situação de crise. A ele cabe garantir a efetiva prestação de contas sobre a crise à administração do Instituto.





**RES.**  
**PONSA.**  
**BILI.**  
**DADES**



# 01

## COMITÊ DE CRISE

É o órgão de assessoramento da Diretoria Executiva, responsável por coordenar o monitoramento, acompanhamento e a resposta à situação de crise. O Comitê de Crise somente deve ser acionado em situações necessárias e extremas e deve ter poderes de decisão para gerenciar qualquer crise, enquanto durar o problema. Os valores da organização e os princípios gerais de governança como integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade devem nortear os trabalhos do colegiado.

### **Composição do Comitê de Crise:**

- Diretor(a) Executivo(a);
- Gerente de Desenvolvimento Institucional;
- Gerente de Projetos, Comunicação e Tecnologias;
- Gerente Administrativo, Pessoas e Cultura;
- Diretor Jurídico/assessoria jurídica ou função semelhante, se houver.

Para garantir suporte às ações de mitigação e gerenciamento de crises, o comitê deve contribuir para definir e preparar porta-vozes (media training), de forma a centralizar toda a comunicação interna e externa sobre as circunstâncias da crise, assim como orientar plano de comunicação que permita:

- Posicionar e preparar notas informativas para todos os públicos;
- Monitorar os canais internos e externos para organizar as solicitações de informações e comunicar ao Comitê de Crise;
- Coordenar e monitorar o trabalho da assessoria de comunicação no atendimento às demandas da imprensa e demais partes interessadas, assim como definir e preparar os porta-vozes;
- Providenciar relatórios periódicos com as principais repercussões da crise em mídia impressa e digital e demais partes interessadas;
- Desenvolver procedimento que discipline o comportamento de todas as áreas envolvidas na gestão de eventuais crises, do surgimento ao encerramento da situação de crise;
- Monitorar tendências e boas práticas de mercado.



## 02

## DIRETORIA EXECUTIVA

- Propor Política de Gestão de Crise e mantê-la atualizada, compatível com a complexidade das operações da organização;
- Submetê-la ao Conselho Deliberativo para aprovação;
- Acompanhar os trabalhos do Comitê de Crise;
- Avaliar e monitorar os planos de ação de mitigação e solução da crise, bem como o Plano de Contingência ou de Continuidade dos Negócios;
- Assegurar os recursos para a execução dos planos de ação de mitigação da crise;
- Reportar ao Conselho Deliberativo status e indicadores da situação de crise tratada pelo Comitê de Crise;

## 03

## COMITÊ DE RISCOS

- Avaliar e recomendar aprimoramento nos procedimentos de gestão de crise, em consonância com o mapa de risco da organização.
- Acompanhar as variações de criticidade dos riscos à luz do histórico da situação de crise endereçada.

## **04** ASSESSORIA JURÍDICA

- Apoiar e orientar o Comitê de Crise sobre aspectos legais, emitindo pareceres sobre temas relacionados à crise.

## **05** CONSELHO DELIBERATIVO

- Apreciar e aprovar a Política de Gestão de Crise e de quaisquer exceções, limites ou revisões nela descritas;
- Aprovar as diretrizes da estrutura de governança corporativa de gestão de crise da organização (metodologia, políticas, processos, sistemas, entre outros);
- Acompanhar os planos de ação para gestão de crise, providências e resultados dos trabalhos desenvolvidos pelo Comitê de Crise;
- Deliberar quanto aos recursos necessários para execução dos planos de contingência e ações necessárias para solução da crise instaurada.

# APROVAÇÃO

A aprovação desta Política e eventuais alterações são de responsabilidade do Conselho Deliberativo do Instituto Crescer.

# ATUALIZAÇÃO

Sempre que julgar necessário, as atualizações e alterações desta política devem ser apreciadas e aprovadas pelo Conselho Deliberativo.

# COMUNICAÇÃO

Esta política será divulgada aos públicos de interesse definidos pela Diretoria Executiva.

