

# Guia rápido

## Gestão de Crise

Na situação crítica de determinado fato e/ou boato se converter ou indicar crise iminente (como por exemplo, eventual *recall*, greve, acidente, problema ambiental, etc.), é indispensável contar com uma política de transparência e com um trabalho previamente estruturado (como por exemplo um plano de gestão e comunicação em situações de crise), para contornar esses momentos e minimizar a perda de valor para a Companhia, além de modo objetivo esclarecer a questão ao mercado.

Um plano de gestão e comunicação em situações de crise deveria, de forma geral:

- Mapear potenciais situações de crise e os procedimentos para identificá-la e saná-la;
- Manter Q&A para cada potencial situação de crise
- Ser revisado periodicamente;
- Atribuir responsabilidade pela gestão dos procedimentos de crise incluindo:
  - Instalação de uma Equipe de Gerenciamento de Crise de um Centro de Comando da mesma;
  - Papéis e responsabilidades do Time (estrutura do time de recuperação e restauração, e as necessidades de recursos específicos);
  - Procedimentos de Reação (procedimentos de recuperação e restauração, notificando principalmente a equipe de Gerenciamento de Crise sobre o local do Centro de Comando da crise e primeiros passos);
  - Planos de comunicação interno e externo (processos para o alinhamento das informações, planos de evacuação, contatos de emergência - cadeia e prazos de chamadas -, procedimentos e protocolos de *help-desk*, e designação de porta-vozes.

Para administrar crises com eficácia, é fundamental agir com tempestividade. Ao RI cabe se antecipar a possíveis cenários críticos com base nas deliberações do Comitê de Crise. Em situação de crise, o primeiro contato deve ser feito pelo departamento de RI diretamente com os órgãos reguladores e posteriormente com o mercado e, caso não seja de competência da Área de Comunicação, com a mídia. Os esclarecimentos imediatos devem seguir o estabelecido pela Instrução CVM nº 358, mas não ser uma cópia fiel. Transparência, respeito às normas de conduta ética e disponibilidade para fornecer explicações, devem ser um princípio rigoroso dentro da Companhia.

Para o público interno também é necessário segmentar o comunicado e transmiti-lo imediatamente, se houver a opção de um call com o público interno seria interessante, pois por mais que você seja claro e objetivo neste comunicado sempre surgirá questões simples. Se não houver a possibilidade deste call, pelo menos alinhar o speech com as lideranças de cada unidade fabril para que seja transmitido o recado no mesmo tom.

Um mecanismo eficiente é a criação de comitês internos, os “Comitês de Crise”, que irão atuar de acordo com estratégias bem definidas para diferentes tipos de problemas e adversidades. Com a participação da área de Relações com Investidores, os comitês internos darão suporte à divulgação de informações nos momentos de crise, estabelecendo prioridades, definindo os dados que deverão estar disponíveis ao mercado e orientando o relacionamento global da Companhia com cada um de seus diferentes públicos.

Manter todo o contato com a imprensa, seja pessoal ou via telefone, restrito exclusivamente ao(s) porta-voz(es) e, se houver, à Área de Comunicação / Gestão de Crise . Para tanto, basta instruir o pessoal de

atendimento telefônico e de contato com o público para filtrar e direcionar ligações de jornalistas para os colaboradores das áreas aptos a se pronunciar.

Todos os esforços deverão ser tomados no sentido de que a situação não se alastre e adquira proporções que extrapolem seu mérito, ao menos até que todos os dados sejam de conhecimento da equipe de ação e que as primeiras providências tenham sido tomadas. Nesta situação, a equipe de gerenciamento de crise se reunirá o mais brevemente possível, para compartilhar as informações disponíveis, avaliar a gravidade do incidente, e dividir as tarefas de primeiro momento, visando a manter o controle sobre a situação.

A máxima que deve nortear todo o esforço de gerenciamento de uma crise: “A verdade, acima de tudo.” Entretanto, é importante lembrar que a Instrução CVM 358 dispõe que atos ou fatos relevantes podem, excepcionalmente, deixar de ser divulgados se os acionistas controladores ou os administradores entenderem que sua revelação porá em risco interesse legítimo da companhia.

Um erro comum é pensar que a Área de Comunicação pode proteger a imagem da empresa, à revelia de uma condição de transparência que deve se iniciar bem antes. Muitos gestores ficam reticentes em descrever os fatos, com receio de que a opinião pública não consiga digeri-los, esquecendo que se ganha em reputação quando se evidencia uma postura socialmente responsável, seja ao corrigir o erro, reduzir o impacto sócio-ambiental que ocasionou, advertir a comunidade para os riscos ou comunicar os novos ajustes nos processos.

Será preciso informar ao mercado como está sendo enfrentada a crise pela alta direção da Companhia, quais os exatos motivos que a geraram e quais as expectativas de equacionamento dentro de um determinado período de tempo.

**Alerta:** Este roteiro não é taxativo e deve se encaixar na realidade e estratégia de cada empresa. Ele não deve ser interpretado como uma consultoria, mas sim como uma opinião isolada.