

**Deloitte.**



Manual de Gestão de Crises  
para Relações com Investidores  
Comunicação e estratégia  
para a preservação de valor



## Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Operação padrão (dia a dia) versus cenários de crise</b> .....	<b>2</b>
<b>3. A relevância da classificação de eventos</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. Tipos de eventos (Problema, Incidente / Emergência, Crise)</b> .....	<b>4</b>
3.1.1. Problema.....	4
3.1.2. Incidente / Emergência.....	4
3.1.3. Crise .....	4
<b>4. Modelo de gestão de crises</b> .....	<b>5</b>
<b>4.1. A resiliência empresarial e as linhas de defesa</b> .....	<b>5</b>
4.1.1. O papel do RI dentro da resiliência empresarial .....	6
<b>4.2. Gestão de riscos</b> .....	<b>6</b>
4.2.1. Benefícios da gestão de riscos .....	6
4.2.2. Processos da gestão de riscos .....	7
4.2.3. Papéis e responsabilidades.....	7
<b>4.3. Gestão de Continuidade dos Negócios</b> .....	<b>8</b>
4.3.1. Benefícios da Gestão de Continuidade dos Negócios .....	8
4.3.2. Processos da Gestão de Continuidade dos Negócios .....	9
4.3.3. Papéis e responsabilidades.....	9
<b>4.4. Gestão de crises</b> .....	<b>10</b>
4.4.1. Benefícios da gestão de crises .....	11
4.4.2. Processos de gestão de crises .....	11
4.4.3. Comunicação de crises.....	12
4.4.4. Posicionamento do RI em eventos de Crise.....	13
4.4.5. Papéis e responsabilidades.....	14
<b>5. Checklist</b> .....	<b>15</b>

## **1. Introdução**

---

Seja um acidente que interrompa a sua cadeia de suprimentos ou uma notícia viral nas mídias sociais: as empresas precisam gerir crises o tempo todo, independente do seu porte. Estas são inerentes à gestão de negócios, mas lidar com uma grande crise é uma questão diferente. Um único grande evento, ou uma combinação deles, pode desencadear cenários de crise que podem ameaçar a continuidade do negócio.

As crises expõem os níveis de preparação e a capacidade de resposta de uma organização, testando os valores, a liderança e a sua reputação em um momento em que não há espaço para erros.

No mundo de hoje, a tecnologia e as mídias sociais têm aumentado substancialmente a visibilidade das crises, o que pode levar a uma maior exposição do risco de reputação. Quando as crises são bem geridas, esse desgaste tende a ser reduzido, pela credibilidade gerada por uma resposta adequada e séria. Porém, é evidente que o inverso também é verdadeiro.

Este cenário pode também impactar a atuação do profissional de Relações com Investidores (RI), uma vez que este é um agente fundamental para o equilíbrio das expectativas dos diferentes públicos envolvidos na criação e na percepção de valor de uma organização – acionistas, investidores e demais agentes de mercado.

Compreender a natureza dos diferentes eventos de crise e refletir sobre a melhor maneira de lidar com cada um deles fazem, cada vez mais, parte da atuação multifacetada do profissional de RI.

Um processo maduro de gestão de crises visa a suportar todo o ciclo de vida destes cenários de crise, desde a sua identificação até a sua superação.

## **2. Operação padrão (dia a dia) versus cenários de crise**

---

As organizações precisam atender às demandas de seus diversos públicos de interesse, bem como antecipar as necessidades dos clientes gerando o ciclo necessário para o crescimento contínuo. Este cenário, cada vez mais intenso, é pressionado dia após dia pelos diversos obstáculos e ameaças que a necessidade de desenvolvimento e crescimento contínuo requer das organizações, e que ao mesmo tempo expõem as empresas aos mais diversos riscos de reputação.

Sempre que este fluxo contínuo é ameaçado, as organizações se deparam com problemas, incidentes e emergências onde ainda é possível responder com planos de resposta e contingência. Porém, ao enfrentar situações não planejadas ou de grande complexidade, identificamos as crises.

A amplitude das situações e cenários de crise podem variar de aspectos de infraestrutura tecnológica, desastres naturais, ameaças cibernéticas, intervenção de regulamentação, ameaças geopolíticas, danos ambientais, situações de mercado, diretrizes estratégicas e modelos de negócio.

As organizações devem se manter preparadas para enfrentar estes cenários, uma vez que não é possível definir com exatidão quando acontecerão. Em uma situação de crise, o tempo é o fator-chave. Respostas imediatas são esperadas por todos os envolvidos, com a preocupação de minimizar a magnitude da situação, protegendo a reputação da organização.

O nível de maturidade do processo de gestão de crises e a consequente capacitação dos envolvidos podem determinar a magnitude de um cenário de crise. Contudo, é a prática de monitoração do contexto de riscos e de operação que suportam a identificação prévia desses cenários, gerando vantagem para responder e se recuperar mais forte.

### 3. A relevância da classificação de eventos

A atuação adequada do gerenciamento de crises depende de uma análise detalhada de cada evento, a fim de classificá-los com a maior precisão possível durante o processo de resposta a incidentes ou gestão de crises.

As diversas situações do dia a dia das organizações podem dominar a atenção dos responsáveis pelo negócio pela ineficiência ou inexistência do mecanismo de classificação dos eventos e de direcionamento aos responsáveis pelo entendimento e tratamento dessas ocorrências. Estes eventos podem ser superestimados, exigindo mais atenção, tempo e recursos do que o necessário. Quando subestimados, podem trazer exposições excessivas e inaceitáveis para os executivos da organização.

Os cenários de crise possuem alta complexidade e impacto, gerando muito esforço para a sua resposta e solução. Muitas vezes, acontecem explorando as exposições ou vulnerabilidades das organizações. Contudo, podem surgir de pequenos eventos decorrentes do dia a dia que, quando combinados, dificultam uma resposta.

Por isso, é recomendado que um processo de monitoramento suporte adequadamente a identificação de diversos eventos, a fim de apoiar a classificação e a formalização da natureza e dimensão dos cenários (problema, incidente / emergência e crise), direcionando assim da forma mais adequada o entendimento tempestivo de seus potenciais impactos.

A atuação dos processos em cada momento dos eventos do dia a dia determina a magnitude e a complexidade do cenário de crise que pode ser gerado. A maturidade e a integração de cada processo de suporte ou linha de defesa são fundamentais para a proteção da reputação da organização.



### **3.1. Tipos de eventos (Problema, Incidente / Emergência, Crise)**

---

#### **3.1.1. Problema**

---

Problemas são eventos decorrentes do dia a dia, que, quando não monitorados e tratados com a devida relevância, podem gerar impactos significativos dentro de uma organização.

Para obter um melhor monitoramento dos problemas e ter uma avaliação mais detalhada de seus potenciais impactos, um processo de **Gestão de Riscos** faz-se necessário, para atuar de forma densa na obtenção de informações sobre controles e maturidade dos processos, entre outros aspectos de exposição.

#### **3.1.2. Incidente / Emergência**

---

Incidente e Emergência são fatos ou eventos que não fazem parte da operação padrão de um serviço e que podem causar uma interrupção ou a redução na qualidade do serviço. A interrupção pode afetar sistemas automáticos de processamento, serviços de apoio ou operações de negócios essenciais que resultem na incapacidade de uma organização para prestar o serviço por um algum período de tempo.

É sugerido que os incidentes e emergências sejam monitorados por meio da inserção de um ou mais processos voltados para a **Gestão de Continuidade dos Negócios**. Essa por sua vez ajudará a organização a responder de forma estruturada cenários que envolvam incidentes e emergências, garantindo assim alternativas tático-operacionais para a manutenção das operações de negócio de missão crítica.

#### **3.1.3. Crise**

---

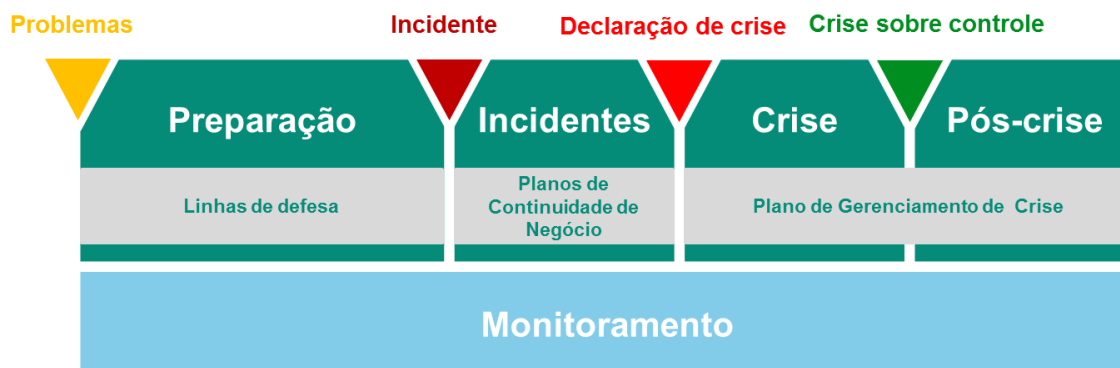
Crises podem ser classificadas como qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem da organização ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, acionistas, investidores, parceiros, órgãos reguladores, poderes públicos e demais partes interessadas.

Uma organização pode ter processos estabelecidos para gerir interrupções rotineiras, porém, crises podem ser dinâmicas e imprevisíveis, dificultando sua gestão. Crises desafiam organizações, pessoas, funções e processos de forma não usual e necessitam de gestão e respostas dedicadas e dinâmicas.

O tratamento para potenciais crises deve ser realizado por meio da **Gestão de Crises**, cujo principal objetivo é gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação de negócios.

## 4. Modelo de gestão de crises

A definição de um modelo de gestão de crises para suportar a integração adequada das linhas de defesa orienta o desenvolvimento da resiliência empresarial e a priorização tempestiva de determinados eventos, minimizando a exposição a cenários de crise. Demonstramos abaixo o modelo de integração das linhas de defesa:



### 4.1. A resiliência empresarial e as linhas de defesa

Os processos de suporte à gestão de crises ou às linhas de defesa da reputação das organizações têm o objetivo de estruturar processos que trabalhem na redução da exposição a riscos inaceitáveis, minimizando, assim, a exposição ou a vulnerabilidade a cenários de crise.

Relacionamos abaixo as principais linhas de defesa que podem suportar o estabelecimento de níveis adequados de resiliência empresarial para suportar a função de Relações com Investidores na vigilância da reputação da organização em cenários de crise.

Processo	Gestão de Riscos	Gestão de Continuidade dos Negócios	Gestão de Crises
Objetivo	Redução do risco global em linha com objetivos de negócio	Responder a incidentes tático-operacionais inaceitáveis às operações de negócios de missão crítica	Gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação de negócios
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar oportunidades;</li> <li>• Mitigar riscos para o cumprimento das estratégias de negócios;</li> <li>• Melhoria da eficiência operacional;</li> <li>• Suportar gestão de capital e atratividade de investimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir requisitos para operação de negócios de missão crítica em situações de contingência;</li> <li>• Manter estratégias de continuidade das operações de missão crítica;</li> <li>• Capacitar pessoas na utilização das estratégias de contingência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar cenários pré-crise;</li> <li>• Capacitar pessoas para responder às crises;</li> <li>• Deliberar respostas em tempo real;</li> <li>• Facilitar a comunicação com os públicos de interesse;</li> <li>• Definir planos de recuperação pós-crise.</li> </ul>

#### **4.1.1. O papel do RI dentro da resiliência empresarial**

---

As responsabilidades de aproximar as organizações de seus investidores e do mercado requerem da função de RI um papel fundamental em promover e manter a geração de valor da organização às partes interessadas. O exercício pleno desta função depende de uma estrutura de resiliência empresarial adequada aos desafios da organização e alinhado com a governança corporativa.

A função de RI depende de reportes tempestivos sobre o nível de maturidade das suas linhas de defesa para o risco de reputação. Além do papel de interlocutor entre a organização e os investidores e o mercado, o RI pode atuar com o objetivo de **promover e conscientizar** a organização sobre a relevância de manter um modelo de gestão que promova a resiliência empresarial, integrando funções de **Gestão de Riscos, Gestão de Continuidade dos Negócios e Gestão de Crises**.

Estabelecer uma função adequada de resiliência empresarial permite a governança e o alinhamento do interesse de todos os públicos e fortalece a percepção positiva da organização junto ao mercado.

#### **4.2. Gestão de riscos**

---

A gestão de riscos objetiva estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades, bem como orientar os processos de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos pertinentes às atividades, fornecendo uma visão de riscos à tomada de decisões estratégicas da organização. É válido ressaltar também que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização.

##### **4.2.1. Benefícios da gestão de riscos**

---

A inserção de um modelo de gestão de riscos possibilita que a alta administração e os demais gestores da organização possam lidar de forma eficiente com as incertezas do dia a dia, buscando um equilíbrio entre desempenho, retorno e riscos associados.

- A. Aumenta o valor da organização, mediante a mitigação da probabilidade ou impacto de eventos de perda;
- B. Promove maior transparência ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está exposta;
- C. Melhora os padrões de governança;
- D. Permite o desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar riscos;
- E. Aprimora as ferramentas de controles internos para medição, monitoramento e gestão de riscos;
- F. Melhora a comunicação entre as áreas da organização;
- G. Define uma metodologia para mensurar e priorizar os riscos;
- H. Aumenta a transparência para os *stakeholders* em relação aos fatores que possam valorizar ou prejudicar a organização.

#### **4.2.2. Processos da gestão de riscos**

---

- **Identificar os riscos:**

A identificação de riscos objetiva reconhecer e descrever os riscos aos quais a empresa está exposta. Recomenda-se definir, nesta etapa, eventos, fontes, impactos e responsáveis por cada risco analisado. É importante ressaltar que a identificação dos riscos é realizada com a participação de todos os colaboradores envolvidos nos negócios da empresa em seus diferentes níveis.

- **Avaliar os riscos:**

Após o processo de identificação dos riscos, são realizadas análises, objetivando a definição dos atributos de impacto e vulnerabilidade utilizados na priorização dos riscos que deverão ser tratados.

- **Monitorar os riscos:**

Com o objetivo do aprimoramento contínuo da gestão de riscos, o processo de monitoramento consiste em acompanhar o desempenho dos indicadores de riscos e supervisionar a implantação e a manutenção dos planos de ação e o alcance das metas estabelecidas, por meio de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes.

- **Informação e comunicação dos riscos:**

A comunicação durante todas as etapas do processo de gestão integrada de riscos alcança todas as partes interessadas, sendo realizada de maneira clara e objetiva.

#### **4.2.3. Papéis e responsabilidades**

---

##### **Conselho de administração:**

- Aprovar o nível do apetite de riscos da organização;
- Aprovar a política de riscos e suas revisões;
- Supervisionar o processo de gestão de riscos.

##### **Comitê de riscos:**

- Realizar a análise da política de riscos da organização, assim como qualquer revisão;
- Definir os riscos a serem priorizados para tratamento, com base nas sugestões e informações fornecidas pelas gerências de riscos;
- Prover o alinhamento de assuntos estratégicos e operacionais no processo de gestão integrada de riscos;
- Avaliar o desempenho dos indicadores de riscos, de modo a alinhá-los aos objetivos estratégicos da organização.

##### **Gerência de riscos:**

- Planejar e garantir a aplicação e manutenção da metodologia de gestão de riscos na organização;
- Apoiar a identificação e a avaliação dos riscos corporativos da organização;
- Semear a cultura de gerenciamento de riscos na organização, conscientizando os colaboradores sobre os riscos inerentes ao negócio e suas responsabilidades no processo de gestão integrada de riscos.

##### **Áreas de negócio:**



- Gerenciar os riscos inerentes aos processos de negócio pertinentes à área;
- Identificar oportunidades, visando à obtenção de vantagem competitiva e aumento do valor para investidores e demais *stakeholders*.

### **4.3. Gestão de Continuidade dos Negócios**

---

A Gestão de Continuidade dos Negócios (GCN) tem como objetivo orientar a organização nas respostas a situações de interrupção e indisponibilidade prolongada da infraestrutura tecnológica ou de operação das áreas de negócio, evitando o estabelecimento de potenciais **cenários de crise**.

A estrutura de GCN responde a situações de interrupção e indisponibilidade prolongada da infraestrutura tecnológica ou de operação das áreas de negócio, evitando o estabelecimento de potenciais cenários de crise. A GCN contempla os seguintes planos:

- **Plano de reposta a incidentes:**

O plano de resposta a incidentes descreve um conjunto coordenado de procedimentos de resposta a incidentes, designando papéis e responsabilidades aos envolvidos.

- **Plano de continuidade de negócios:**

O plano de continuidade de negócios tem o objetivo de orientar e suportar as atividades de entrada e operação das áreas de negócio em contingência.

- **Plano de continuidade de TI:**

O plano de continuidade de Tecnologia da Informação (TI) tem o objetivo de orientar e suportar as atividades de entrada e operação da área de TI e sua infraestrutura tecnológica em contingência.

#### **4.3.1. Benefícios da Gestão de Continuidade dos Negócios**

---

Processos contínuos de gestão e governança que são suportados pela alta direção e que recebem os recursos apropriados para garantir que os passos necessários estejam sendo tomados permitem identificar o impacto de perdas em potencial, manter estratégias e planos de recuperação viáveis e garantir a continuidade de fornecimento de produtos e serviços por meio de treinamentos, testes, manutenção e análises críticas.

- A. Orientar a identificação e a proteção dos produtos e serviços críticos da operação de uma organização.
- B. Aumentar a capacidade de gestão de incidentes de grande proporção que gerem indisponibilidade dos produtos e serviços críticos de uma organização.
- C. Aumentar a visibilidade da dependência da organização em relação a: (i) Pessoas; (ii) Instalações; (iii) Tecnologia; (iv) Informação; (v) Suprimentos; (vi) Partes interessadas.
- D. Melhorar a capacitação de pessoas para responder de maneira eficaz aos incidentes de grande proporção.
- E. Auxiliar no cumprimento de obrigações legais e regulamentares.

#### **4.3.2. Processos da Gestão de Continuidade dos Negócios**

---

Os processos de GCN devem ser seguidos com base no método de gestão PDCA (do inglês Plan, Do, Check, Act), focado em controle e melhoria contínua de processos de GCN.

- **Planejar (Plan):**

Estabelecer uma política de continuidade dos negócios, objetivos, metas, controles, processos e procedimentos pertinentes à gestão de risco e melhorar a continuidade dos negócios, para obter resultados conforme os objetivos e políticas de toda a organização.

- **Fazer (Do):**

Implementar e operar a política de continuidade de negócios, controles, processos e procedimentos.

- **Verificar (Check):**

Monitorar e analisar criticamente o desempenho em relação aos objetivos e a política de continuidade de negócios, reportando para a direção as necessidades de aprimoramento e ações de melhoria.

- **Agir (Act):**

Manter e melhorar a Gestão de Continuidade dos Negócios, tomando ações corretivas e preventivas com base nos resultados da análise crítica do gestor, e reavaliando o escopo da GCN, as políticas e os objetivos de continuidade dos negócios.

#### **4.3.3. Papéis e responsabilidades**

---

O ciclo de vida de Gestão de Continuidade dos Negócios depende da operacionalização dos papéis e responsabilidades de seus integrantes, conforme relacionado abaixo:

**Comitê de resposta a incidentes:**

- Coordenar a resposta a incidentes, realizando o acionamento dos diversos planos do GCN.
- Supervisionar a elaboração, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a revisão de todos os planos da Gestão de Continuidade dos Negócios.
- Definir planos de ação para adequação de desvios da Gestão de Continuidade dos Negócios.
- Realizar aprovação de alteração em política, procedimentos e processos de GCN, Análise de Impacto nos Negócios (BIA), Avaliação de Riscos (AR) e estratégias de continuidade.

**Líder de Gestão de Continuidade dos Negócios:**

- Conduzir sessões de treinamento, testes e exercícios dos planos.
- Realizar a análise crítica da Gestão de Continuidade dos Negócios e revisão da GCN em conjunto com a área de controles internos, caso exista.
- Definir planos de ação para adequação de desvios do sistema de Gestão de Continuidade dos Negócios.
- Desenvolver a cultura de Gestão de Continuidade dos Negócios na organização.

**Controles internos:**

- Revisar esta política, anualmente ou sempre que ocorrerem alterações que afetem a GCN.
- Coordenar a elaboração, o desenvolvimento, a implementação e a manutenção dos planos da GCN.
- Submeter alterações nos procedimentos e processos de GCN à aprovação do comitê de resposta a incidentes.
- Realizar a Análise de Impacto nos Negócios e a Avaliação de Riscos.

**Coordenador do plano de Gestão de Continuidade dos Negócios (Continuidade operacional):**

- Auxiliar na definição de estratégias de recuperação de negócios.
- Auxiliar na condução da Análise de Impacto nos Negócios com informações de processos, procedimentos alternativos e identificação de requisitos de continuidade.
- Propor os recursos necessários para compor os times de contingência e realizar os testes e exercícios dos planos relacionados à sua área.
- Manter o Plano de Continuidade Operacional (PCO) atualizado e informar alterações a área de controles internos.

**Coordenador do plano de continuidade de Tecnologia da Informação:**

- Auxiliar na definição de estratégias de recuperação de TI.
- Manter o plano de continuidade de Tecnologia da Informação atualizado e informar alterações para a área de controles internos.
- Comunicar o processo de gestão de mudanças formalmente sempre que existirem informações relacionadas a alterações de recursos de infraestrutura e de TI.

#### **4.4. Gestão de crises**

---

A gestão de crises viabiliza os procedimentos a serem adotados antes, durante e após uma situação de crise, bem como define a estrutura organizacional da equipe de gerenciamento de crises e seus papéis e responsabilidades.

Os processos da gestão de crises têm como objetivo estabelecer padrões estruturados que objetivam auxiliar nas respostas a possíveis situações que caracterizem uma crise, conforme abaixo:

- a) Obter o controle da situação o mais breve possível;
- b) Comunicar as partes internas e externas;
- c) Estrutura, papéis e responsabilidades bem definidos;
- d) Desenvolver um processo de tomada de decisão claro e ensaiado;
- e) Contar com uma liderança efetiva em todos os níveis da organização;
- f) Garantir pessoas com competência em papéis específicos de gestão de crises, por meio de treinamentos, exercícios e avaliações de seu conhecimento, habilidades e experiência;
- g) Manter um *log* compreensivo de registros e políticas de todas as decisões tomadas;
- h) Aprender com os erros e efetuar mudanças para evitar sua recorrência.

**A gestão de crises é suportada pelos seguintes documentos:**

- **Plano de gerenciamento de crises:**

O plano de gerenciamento de crises visa estabelecer ações e responsáveis durante um momento de crise, apoiando também cenários que definem algum tipo de risco para as pessoas, os ativos ou a reputação da organização.

- **Formulário de resposta à crise:**

Formulário de suporte para a documentação da situação de crise, a fim de orientar o processo de entendimento, resposta e recuperação de crises.

#### 4.4.1. Benefícios da gestão de crises

---

Uma política de gestão de crises bem definida e estruturada é capaz de agregar à organização muitos benefícios:

- A. Maior preparo para a organização suportar um evento de crise;
- B. Estabelecimento de prioridades e respostas mais adequadas aos cenários de crise;
- C. Facilita a coordenação e comunicação com os *stakeholders* e demais partes envolvidas;
- D. Redução do impacto financeiro, operacional, legal e de imagem;
- E. Maior confiabilidade da organização perante seus investidores.

#### 4.4.2. Processos de gestão de crises

---

A fim de suprir o entendimento completo e alinhado com práticas de mercado, recomendamos abaixo uma relação de requisitos para uma metodologia de gestão de crises que visa a suportar as organizações nos momentos de **preparação**, **resposta** e **recuperação** de cenários de crise.

##### Preparação:

- **Riscos estratégicos:** Identificar e avaliar riscos estratégicos que representem ameaça significativa para os objetivos do negócio.
- **Planejamento de cenário:** Construir cenários em torno dos principais riscos e oportunidades de um evento futuro inesperado.
- **Planejamento de gestão de crises:** Preparar-se para eventos com potenciais consequências para a interrupção de operações e danos à reputação e ao valor para o acionista.
- **Monitoramento:** Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise em tempo real, suportando a identificação prévia de cenários de crise.

##### Resposta:

- **Comunicação de crise:** Estar preparado para antecipar ou responder a investidores, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças de reputação financeira e imagem da organização.
- **Resposta em tempo real:** Desenvolver um comitê de crise e uma equipe de especialistas técnicos para suporte imediato ao evento crítico.
- **Monitoramento:** Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise durante um cenário de crise.

##### Recuperação:

- **Recuperação pós-crise:** Estruturar força-tarefa a fim de recuperar os serviços financeiros impactados, análise forense, reclamações, recuperação de desastre, resolução de litígios (judicial) e demais ações e serviços em apoio à recuperação de crise.
- **Avaliação pós-crise:** Avaliar resposta à crise para tirar lições aprendidas e assim estar preparado para futuras crises.
- **Comunicação de crise:** Estar preparado para antecipar ou responder a investidores, imprensa e mídias sociais sobre as ameaças de reputação financeira e imagem da organização.
- **Monitoramento:** Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores após um cenário de crise.

#### **4.4.3. Comunicação de crises**

---

A comunicação de crises faz parte do plano de gerenciamento de crises, onde devem participar profissionais de comunicação com o suporte de todas as áreas de conhecimento da alta administração, incluindo relações públicas e Relações com Investidores. Tem como objetivo de reduzir os potenciais danos, proteger o valor da organização e minimizar os impactos sobre a sua reputação organização.

Na perspectiva do público, o conselho é raramente tornar visível a crise. Uma crise de liderança pode pressionar conselheiros diante dos microfones da mídia. Mas, nessa altura, no entanto, muito pode ter acontecido nos bastidores, uma vez que enfrentar jornalistas, reguladores e acionistas em um momento de grande drama é apenas uma parte da tarefa de crise.

##### **Comunicação interna:**

A comunicação interna possui um papel importante, seja à frente da comunicação do cenário de crise, ou com uma atuação de forma coadjuvante. Seja para deixar o público interno informado no momento da crise ou alinhar as ações e informações que irão para o público externo, sugere-se também que o profissional envolvido no comunicado interno faça parte do comitê de gerenciamento de crise e auxilie também na confecção dos planos. Orienta-se que os envolvidos em uma comunicação interna devam estar totalmente cientes de qualquer situação de crise, uma vez que ele deve ser o primeiro a repassar as informações ao público-alvo: os colaboradores.

##### **Comunicação externa:**

- O conteúdo transmitido deve estar fundamentado em evidências ou fatos concretos, respaldados por investigações ou laudos internos ou externos.
- Os comunicados não podem omitir informações relevantes, que sejam de interesse dos *stakeholders*, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação da organização.
- A mensagem deve estar orientada para diminuir as tensões de Relações com os Investidores.
- Os porta-vozes da organização devem se preocupar em informar fatos concretos e relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios.
- 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 situação. Os compromissos estabelecidos e anunciados aos *stakeholders* devem ser factíveis e exequíveis.
- Deve-se estabelecer uma prioridade de comunicação aos públicos de interesse, bem como um conteúdo de comunicação previamente definido e aprovado, a ser revisado no momento da utilização.

#### **Partes envolvidas no plano de comunicação:**

- Alta administração;
- Comunicação;
- Marketing;
- Clientes;
- Fornecedores;
- Reguladores e entidades legais;
- Investidores e acionistas;
- Comunidade;
- Mídias de interesse;
- Relações com Investidores

Qualquer outra função organizacional ou entidade externa que fizer parte do cenário de crise deve ser envolvida, seja na preparação ou na aplicação do plano de comunicação.

#### **4.4.4. Posicionamento do RI em eventos de Crise**

---

Ao deparar-se com um evento de crise, a área de Relações com Investidores precisa estar preparada para atuar na proteção da reputação e do valor da organização. Transparência e comunicação são as bases essenciais para uma gestão de crise adequada. Com a chegada da internet e a quebra de barreiras fiscais, as informações possuem alcance muito amplo e rápido. Contudo, é extremamente importante uma resposta ágil da organização sobre as notícias, prestando contas a todos os seus públicos.

Neste momento, é importante reforçar os “três Cs” da comunicação: conteúdo, consistência e credibilidade.

Conteúdo é a base da comunicação em eventos de crise. Recomenda-se que o profissional de Relações com Investidores transforme o conjunto de informações disponíveis e divulgáveis em um case que alinhe a expectativa de todas as partes envolvidas. Muito mais do que entender os fatores que podem impactar o negócio, os investidores procuram a garantia de que todo possível está sendo feito para a entrega dos melhores resultados, levando em consideração todos os possíveis cenários. A principal resposta a ser passada é que a organização e seus colaboradores estão aptos a entregar a melhor performance, independente dos eventos enfrentados.

Em todos os cenários de crise, a função de RI torna-se ainda mais relevante, sendo necessário um esforço adicional para mostrar bases sólidas de resiliência empresarial e a consistência da comunicação sobre as atitudes da organização. Em situações normais ou de crise, a credibilidade é conquistada na percepção de comprometimento da empresa em repassar informações de qualidade.

Organizações com funções de RI mais alinhadas às linhas de defesa e comunicação ou marketing conseguem administrar o conteúdo, consistência e credibilidade de forma mais eficiente. Períodos de incerteza e cenários de crise podem expor as organizações, mas a confiança dos investidores permanece intacta quando existe o comprometimento com um processo claro e bem definido de respostas para eventuais crises.

#### **4.4.5. Papéis e responsabilidades**

---

Uma situação de crise demanda que papéis e responsabilidades específicos existam para que a resposta e o tratamento da crise aconteçam de forma adequada. Sendo assim, recomenda-se o envolvimento das partes mencionadas abaixo e suas respectivas responsabilidades:

##### **Alta administração e diretoria executiva:**

- Responsabilizar-se pela organização e gestão da resposta de emergência e operações de apoio;
- Determinar o estabelecimento de um centro de custo, dependendo da duração e complexidade das operações de resposta;
- Atuar como contato principal para agências do governo e do público;
- Garantir o efetivo necessário para que a operação de resposta de emergência ou crise seja realizada de forma segura, eficaz e eficiente;
- Definir prioridade para ações de respostas à emergência e crise;
- Estabelecer papéis e responsabilidades adicionais, caso necessário.

##### **Líder de gerenciamento de crises:**

- Contratar especialistas para apoiar os aspectos relevantes da operação de resposta, caso necessário;
- Negociar quaisquer obrigações junto a agências governamentais e órgãos reguladores para evitar eventuais sanções iminentes;
- Servir de consultor para a equipe de gerenciamento de crise para questões técnicas e regulamentares de segurança e para o ponto focal de contato com a mídia.

##### **Relacionamento com investidores:**

- Manter conhecimento e fluxos de interação com as principais linhas de defesa da organização;
- Suportar a mensuração dos impactos percebidos (financeiros, legais e reputacionais);
- Manter canais de comunicação com os investidores e *stakeholders* sobre a complexidade da emergência e o atendimento às demandas já previamente programadas.
- Consolidar as demandas de informação dos principais investidores e os questionamentos do mercado durante e após uma situação de crise.
- Preparar e divulgar informações em linha com o comitê de gestão de crises.

##### **Marketing e comunicação:**

- Desenvolver, validar e executar a estratégia de comunicação;
- Elaborar e conduzir a validação das comunicações externas e *press release* para a mídia e demais *stakeholders*.

##### **Gestão de pessoas:**

- Responsabilizar-se pelo tratamento das questões de recursos humanos que possam surgir para atender às pessoas afetadas pelo incidente, incluindo ajuda às famílias dos colaboradores e terceiros;
- Mensurar, acompanhar e reportar os impactos psicológicos sobre os colaboradores, caso aplicável;
- Coordenar as ações envolvendo segurança patrimonial (acesso às instalações, retirada das pessoas e veículos, segurança dos ativos imobilizados, entre outros).

## 5. Checklist

Relacionamos alguns requisitos que podem ser utilizados para a adequada revisão da implementação de uma estrutura de resiliência empresarial que atue de forma preventiva na proteção do valor das organizações e adequada resposta a cenários de crise.

<b>Checklist para resiliência empresarial (Gestão de riscos, continuidade de negócios e gestão de crises)</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nível de implementação (Sim, Não, Parcial)</b>
<b>Processos</b>		
Processo de gestão de crises	Processo holístico que suporte a preparação, resposta e recuperação de cenários de crise.	
Processo de Gestão de Continuidade dos Negócios	Processo de gestão que suporte o entendimento dos requisitos mínimos para continuidade operacional, em situações de interrupção das organizações – Gestão de Continuidade dos Negócios, avaliação de riscos, definição de estratégias de continuidade, planos de contingência, resposta a incidentes, capacitação e conscientização.	
Processo de gestão de riscos	Processo holístico que visa gerenciar os riscos de maneira eficaz, contribuindo para a redução da materialização de eventos que impactem negativamente seus objetivos estratégicos e riscos inerentes.	
Canal de denúncia	Processo independente para suportar a comunicação sigilosa de denúncias.	
Ouvidoria	Suportar com a recepção e o tratamento de quaisquer demandas de clientes que possam gerar impactos para as organizações	
<b>Dispositivos</b>		
Política de gestão de riscos	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de gestão de riscos corporativos, com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Avaliação geral de riscos	Ferramenta utilizada para identificar, avaliar e priorizar os riscos inerentes às atividades e ao contexto de operação da organização, para suportar o tratamento, o monitoramento e a comunicação aos responsáveis.	
Avaliação de cenários de crise	Ferramenta utilizada para estabelecer os cenários de crise, com base na avaliação geral de riscos, levando em consideração a preparação interna, o apetite de riscos e os objetivos estratégicos de negócio.	
Monitoramento de gestão de crises	Função de gestão para viabilizar o monitoramento dos cenários de crises e rastrear fontes de dados internos e externos capazes de fornecer indicadores antes, durante ou após uma situação de crise.	
Política de Gestão de Continuidade dos Negócios	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de Gestão de Continuidade dos Negócios com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	Plano responsável por estabelecer as alternativas viáveis e aprovadas pela alta administração, suportando a operação de negócio em contingência dos principais ativos de negócio na entrega dos produtos e serviços de missão crítica.	



Plano de Continuidade de TI (PCTI)	Plano responsável por estabelecer as alternativas viáveis e aprovadas pela alta administração, suportando a operação de TI em contingência dos principais ativos de TI na entrega dos produtos e serviços de missão crítica.	
Plano de resposta a incidentes	Plano responsável por coordenar o acionamento dos Planos de Continuidade de Negócios e Planos de Continuidade de TI e realizar o acionamento do Plano de Gestão de Crises em situações não suportadas pelo PCN e PCTI.	
Política de gestão de crises	Formalização dos princípios e diretrizes relacionados com o programa de gestão de crises, com o objetivo de garantir a aplicação e a execução dos processos estabelecidos pela organização.	
Plano de gestão de crises	Plano responsável por formalizar as definições e instruções estabelecidas, a fim de orientar, de forma clara e objetiva, o entendimento de situações de crise, bem como a resposta e a recuperação dessas situações.	
Compliance com a Lei Anticorrupção	Requisitos de <i>compliance</i> com os requisitos do decreto regulamentador da Lei Anticorrupção.	
<b>Comunicação</b>		
Plano de comunicação de crise (interna e externa)	Diretrizes e padrões de comunicação de resposta a situações de exposição da imagem ou reputação da organização, em linha com uma estratégia prévia de comunicação da marca. Recomenda-se que existam protocolos previamente definidos para os principais cenários de crise.	
Relações públicas	Procedimentos e práticas estruturados para o desenvolvimento da consulta e comunicação com as partes interessadas e públicos de interesse no processo de comunicação.	
Relações com Investidores	Manter canais de comunicação com os investidores e <i>stakeholders</i> , sobre a complexidade da emergência e o atendimento às demandas já previamente programadas.	
Treinamento de mídia ( <i>media training</i> )	Capacitação requerida para os profissionais da organização que estarão em contato direto com a mídia e públicos de interesse.	

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

© 2015. Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.