



POLÍTICA DE GESTÃO DE CRISE

1. INTRODUÇÃO

Essa Norma é fornecida e aprovada pelo Comitê de Crise que visa assegurar que as medidas aqui adotadas mitiguem crises e preserve a imagem da ELUBEL, através da adoção de diretrizes que visa dar a instituição a capacidade de gerenciar crises que é por si só um aspecto de uma organização mais resiliente em que resiliência é a capacidade da organização de suportar e continuar com todos os tipos de desafios disruptivos e de se adaptar conforme necessário a um ambiente operacional em mudança. A resiliência requer um gerenciamento de crises eficaz, que siga boas práticas, que precisa ser entendido, desenvolvido, aplicado e validado no contexto de outras disciplinas relevantes que incluem, entre outras, gerenciamento de riscos, gerenciamento de continuidade de negócios e gerenciamento de segurança que são abordados devidamente em outras normas. Por isso a atividade de gerenciamento de crise precisa ser uma atividade regular que mantenha aderência ao negócio e a empresa.

2. OBJETIVO

Este documento tem por finalidade estabelecer a norma de gerenciamento de crise no âmbito da ELUBEL a ser adotados em situação de crise. As diretrizes aqui abordadas englobam o acionamento do comitê de crise, que é constituído pelos membros do conselho administrativo e comitê de segurança da informação com foco em cenários críticos que representam ameaças a segurança da informação e a operacionalidade do sistema.

3. ABRANGÊNCIA

Esta Norma de Gestão de Crise, fornece orientação sobre gerenciamento de crises para auxiliar na tomada de decisão da ELUBEL no momento de planejar, estabelecer, operar, manter e melhorar a capacidade de gerenciamento de crises.

4. CONTEXTO

Essa Norma de Gestão de Crise tem como contexto as boas práticas do mercado, para preparar, antecipar e responder a crises tornando a ELUBEL preparada para possíveis crises, visto que as crises desafiam as organizações, seus funcionários, funções e processos de maneira incomum e exigem gerenciamento e resposta de modo pontual e dinâmico.

Assim sendo essa norma ajuda a ELUBEL a ter a devida *due diligence* em suas operações e tomadas de decisões, para isso deve se compreender a diferença entre Incidente e Crise conforme descritos abaixo:



Características	Incidentes	Crises
Previsibilidade	Os incidentes são geralmente previsíveis e passíveis de medidas de resposta pré-planejadas, embora seu tempo, natureza e disseminação de implicações específicos sejam variáveis e, portanto, imprevisíveis em detalhes.	As crises são eventos únicos, raros, imprevistos ou mal gerenciados, ou combinações de tais eventos, que podem criar desafios excepcionais para uma organização e não são bem atendidos por respostas prescritivas e pré-planejadas.
Início	Os incidentes podem ser eventos sem aviso prévio ou com interrupção a curto prazo, ou podem surgir através de uma falha gradual ou perda de controle de algum tipo. O reconhecimento dos sinais de alerta de problemas potenciais, reais ou iminentes é um elemento crítico do gerenciamento de incidentes.	As crises podem ocorrer repentinamente ou sem aviso prévio, ou emergir de um incidente que não foi contido ou que evoluiu com implicações estratégicas imediatas ou que surgem quando problemas latentes dentro de uma organização são expostos, com profundas consequências de reputação.
Urgência e pressão	A resposta a incidentes geralmente abrange um curto período de atividade e é resolvida antes da exposição a impactos significativos permanentes ou de longo prazo na organização.	As crises têm um maior senso de urgência e podem exigir que a resposta seja executada por períodos mais longos para garantir que os impactos sejam minimizados.
Impactos	Incidentes são eventos adversos que são razoavelmente bem compreendidos e, portanto, são passíveis de uma resposta predefinida. Seus impactos são potencialmente generalizados.	Devido à sua natureza estratégica, as crises podem atrapalhar ou afetar toda a organização e transcender as fronteiras organizacionais, geográficas e setoriais. Como as crises tendem a ser complexas e inerentemente incertas, por exemplo, porque é necessário tomar uma decisão com informações incompletas e ambíguas, é difícil avaliar a propagação dos impactos e aprecio.



Controle da mídia	O gerenciamento eficaz de incidentes atrai pouca atenção da mídia, porém positiva, onde os eventos adversos são interceptados, os impactos são rapidamente mitigados e os negócios como de costume rapidamente restaurados. No entanto, esse nem sempre é o caso e a atenção negativa da mídia, mesmo quando a resposta ao incidente é eficaz e dentro dos parâmetros acordados, tem o potencial de transformar um incidente em uma crise.	Crises são eventos que causam significativo interesse público e da mídia, com o potencial de afetar negativamente a reputação de uma organização. A cobertura na mídia e nas redes sociais pode ser imprecisa de maneiras prejudiciais, com o potencial de escalar rápida e desnecessariamente uma crise.
Gerenciamento através de planos e procedimentos estabelecidos	Os incidentes podem ser resolvidos aplicando procedimentos e planos adequados e predefinidos para interceptar eventos adversos, mitigar seus impactos e recuperar as operações normais. É provável que as respostas a incidentes disponham de recursos adequados, conforme planejado.	As crises, por meio de uma combinação de novidade, incerteza inerente, escala potencial e duração do impacto, raramente são solucionáveis através da aplicação de procedimentos e planos predefinidos. Eles exigem uma resposta flexível, criativa, estratégica e sustentada, enraizada nos valores da organização e em estruturas e planejamento sólidos de gerenciamento de crises.

5. DIRETRIZES

O Sistema de Gestão de Crise deve seguir os seguintes princípios:

- Os membros da “Comissão de Segurança”, junto com a Diretoria, são quem coordenam e tomam decisões no Comitê de Gestão de Crise;
- Cabe aos tomadores de decisões escolher soluções menos ruins ao negócio, a imagem da empresa e a dilemas estratégicos fundamentais. Levando em consideração que toda escolha terá algum nível de penalidade;
- As crises podem ser de risco a vida, de bens tangíveis e intangíveis, exigindo assim tomadas de ações claras, objetivas e autoritárias;
- Todas as decisões devem ser alinhadas aos valores centrais da ELUBEL, para que não se perca sua essência;
- Os líderes devem se comportar com compaixão pelos afetados pela crise e esperar e incentivar o mesmo em toda a organização. De modo a minimizar os prejuízos ao menos de imagem da empresa e ajudar os afetados;
- Ter o controle da crise o mais rápido possível e tomar as decisões necessárias para isso;



- Manter uma comunicação efetiva internamente e externamente;
- Deve ter preparado uma estrutura, papéis e responsáveis claros;
- Deve ter um programa de consciência situacional através do gerenciamento da informação e trabalhos coletivos, a modo de minimizar riscos ou ter uma resposta mais efetiva em momento crítico;
- Deve ter lideranças eficaz, treinada e capacitada em todos os níveis da organização;
- Garantir que pessoas com funções específicas de gerenciamento de crises sejam competentes por meio de treinamento, exercício e avaliação adequados de seus conhecimentos, habilidades e experiência;
- Manter um registro abrangente de políticas de todas as decisões tomadas, incluindo os fatos conhecidos na época e quaisquer suposições feitas;
- Manter registro de erros, falhas e crises, a modo de se aprender, corrigir e não ver o mesmo problema se repetir;
- Promover o trabalho efetivo de indivíduos e equipes sob condição de incerteza e pressão;
- Reunir Informações relevantes a crise, para analisar, filtrar, entender e definir a relevância de cada informação na crise;
- Garantir a revisão periódica de toda documentação referente a Gestão de Crise;

6. Operação

O gerenciamento de crise está altamente relacionado ao gerenciamento de risco, por isso tais medidas devem ser adotadas:

- Planejar, implementar, estabelecer critérios e controlar os processos necessários para atender aos requisitos estipulados nessa norma e no plano de gestão de risco;
- Criar e manter sistemas para fornecer alerta precoce de possíveis crises na esfera física ou virtual;
- Criar processos de varredura de vulnerabilidade em sistemas e nas operações da ELUBEL para identificar possíveis crises que possam surgir a médio e longo prazo e aquelas que podem surgir com muito pouco aviso;
- Criar relação bem compreendida entre as atividades internas de gerenciamento de riscos, o gerenciamento de problemas, o gerenciamento da continuidade dos negócios e os mecanismos de comunicação e gerenciamento de crises;
- Criar reconhecimento de que as crises podem se desenvolver independentemente da eficácia dos controles existentes e de que a organização precisa estar preparada para gerenciá-los efetivamente;
- Criar um plano de gerenciamento de crise.

7. RESPONSABILIDADES



7.1. Conselho de Crise

- Aprovar o plano de gerenciamento de crise da ELUBEL e suas subsidiárias, observados os papéis e responsabilidades definidos nessa norma;
- Aprovar a norma de gestão de crise e seus devidos processos além de suas respectivas revisões;
- Em caso de crise o conselho se reunirá para compreender as circunstâncias, problemas e deliberar;
- O Conselho de crise é composto pela Comissão de Segurança e a Diretoria;
- O Conselho de crise é comandado pela Diretoria, que pode deliberar ações para o combater a crises unilateralmente se assim acharem necessário;
- Recolher mensalmente parte da receita para reservas emergenciais;
- Fazer todas as comunicações externas se necessário e definir o que será comunicado internamente;
- Ter uma compreensão clara da consciência situacional ao analisar o que está acontecendo, quais podem ser os impactos, grau de incerteza, grau de contestação, agravamento da crise e projeções futuras;

7.2. Comissão de Segurança

- Dar todo auxílio e suporte para o Comitê de Crise;
- Colaborar com informações pertinentes do problema e como resolver;
- Aconselhar sobre tomadas de decisões, mesmo sabendo que a tomada de decisão pode ser tomada unilateralmente pelo conselho administrativo se assim entenderem necessário;
- Acatar as decisões tomadas e começar os devidos procedimentos para colocá-las em prática;
- Manter uma comunicação interna com os gestores se for o caso diretamente dos os colaboradores;

8. Comunicação

O Comitê de Crise deve determinar as necessidades de comunicações internas e externas relevantes, inclusive:

- I. O que será comunicado;
- II. Como será comunicado;
- III. Quando será comunicado;
- IV. Para quem comunicar;

O Comitê deve determinar implementar e manter procedimento(s) para:

- I. Comunicação interna entre os grupos interessados e empregados da organização;
- II. Comunicação externa com clientes, parceiros, sócios, investidores, entidades parceiras, e outros grupos interessados, inclusive a mídia se necessário;



- III. Garantia de disponibilidade dos meios de comunicação durante o incidente gerador de interrupção;

9. Documentação

As informações documentadas referentes a Gestão de Crise devem ser controladas para garantir

- I. Que todos os documentos sigam o mesmo padrão descrito na Norma de Classificação da Informação;
- II. Que estejam disponíveis, utilizáveis e atualizados, quando e onde forem necessários;
- III. Que tenha o devido controle de mudança e versionamento;
- IV. Que preserve a legibilidade do conteúdo;
- V. Que se tenha a devida segurança nos documentos para que não ocorra modificação não autorizada ou deleção.

10. REFERÊNCIAS

- Norma ISO 27001 e BS 11200:2014 – Crisis Management

11. SANÇÕES E PUNIÇÕES

O descumprimento dessa norma pode acarretar sanções e punições aos envolvidos.

12. REVISÕES

Esta norma deverá ser revisada anualmente ou extraordinariamente, a qualquer momento se for necessário, visando sempre a melhoria contínua do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio.