

PLANO DE
**GESTÃO
DE CRISES**



CGEMT

PAULO FARIAS NAZARETH NETTO

Secretário Controlador-Geral do Estado

JOSÉ ALVES PEREIRA FILHO

Secretário-Adjunto Executivo e de Ações Estratégicas

KAREN CRISTINA OLDONI DA SILVA

Secretária-Adjunta de Ouvidoria-Geral e Transparência

JOELCIO CAIRES DA SILVA ORMOND

Secretário-Adjunto de Auditoria e Controle

RENAN ZATTAR FERREIRA DA SILVA

Secretário-Adjunto de Corregedoria-Geral

Projeto Gráfico e Diagramação

ANGEILTON ALENCAR

Unidade de Comunicação da CGE-MT

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1 O que é um Plano de Gestão de Crises	5
1.2 Objetivos de um Plano de Gestão de Crises	5
1.3 Momento de Acionamento do Plano	6
2. GESTÃO DE CRISE	7
2.1 Sobre a Imagem Institucional	7
2.2 Crises que podem ser abrangidas por este plano	8
2.3 Antes da Crise	10
2.3.1 Construção e Fortalecimento da Imagem Institucional	10
2.3.2 Mapeamento de Riscos e Vulnerabilidades	11
2.3.3 Instituição do Comitê de Gestão de Crises	12
2.4 Durante a Crise	13
2.4.1 Acionamento do Comitê de Crise	13
2.4.2 Atribuições do Comitê de Gestão de Crises	13
2.4.3 Atuação da Unidade de Comunicação	15
2.5 Depois da Crise	16
3. CONCLUSÃO	18

APRESENTAÇÃO

Considerando o ambiente dinâmico e de risco no qual a Controladoria Geral do Estado atua, é essencial preparar-se adequadamente para possíveis crises. Tal preparação não é meramente uma questão de prudência; é fundamental para assegurar a continuidade, estabilidade, integridade e reputação do órgão.

Neste sentido, visando reforçar a resiliência e a segurança da instituição, apresenta-se o Plano de Gestão de Crises da CGE/MT. Esse plano é vital para o enfrentamento eficaz de diversos tipos de instabilidades, incluindo crises de reputação, integridade, operacionais e de gestão.

Este documento destina-se a assegurar ação rápida e eficaz em momentos de crises, minimizando impactos negativos e acelerando o processo de recuperação. Seus objetivos principais incluem:

- **Preparação para resposta a crises;**
- **Proteção de ativos institucionais;**
- **Minimização de impactos negativos;**
- **Comunicação clara e eficiente durante crises;**
- **Recuperação célere das operações normais.**

A eficácia de qualquer plano reside não apenas em sua concepção, mas, sobretudo, na sua implementação. Por isso, este documento servirá como base para treinamentos regulares e revisões contínuas, garantindo que a direção do órgão esteja sempre pronta para agir de acordo com as melhores práticas de gestão de crises.

Este plano é o núcleo da estratégia institucional de resposta a crises, destinado a guiar ações coordenadas e decisões informadas. A colaboração e o comprometimento de todos são fundamentais para a eficácia deste plano no fortalecimento da capacidade da CGE/MT enfrentar e superar adversidades.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O QUE É UM PLANO DE GESTÃO DE CRISES

Um plano de gestão de crises é um conjunto estruturado de diretrizes e procedimentos desenhados para preparar e orientar uma organização na resposta a eventos imprevistos que ameacem sua operação, segurança, integridade, reputação ou viabilidade financeira.

Este plano serve como um roteiro para a tomada de decisões e ações coordenadas durante e após uma crise, com o objetivo de mitigar seus impactos negativos tanto quanto possível e garantir a rápida recuperação da organização.

1.2 OBJETIVOS DE UM PLANO DE GESTÃO DE CRISES

Os principais objetivos de um plano de gestão de crises incluem:

- **Preparação:** Assegurar que a organização esteja preparada para enfrentar crises, com pessoal treinado, recursos alocados e sistemas de comunicação estabelecidos.
- **Proteção:** Salvar ativos (tangíveis e intangíveis) da organização e minimizar danos operacionais e financeiros.
- **Resposta Rápida:** Facilitar uma resposta rápida e eficaz para controlar a situação e limitar os efeitos negativos da crise.
- **Comunicação Efetiva:** Manter uma comunicação clara e precisa com todas as partes interessadas (sociedade, mídia, órgãos e entidades do poder público, servidores, fornecedores, dentre outros *stakeholders*) durante e após a crise.
- **Recuperação:** Orientar a organização na recuperação das suas operações normais o mais rápido possível.
- **Aprendizado:** Avaliar a resposta à crise para identificar lições aprendidas e aprimorar os planos de gestão de crises para o futuro.

1.3 MOMENTO DE ACIONAMENTO DO PLANO

O plano de gestão de crises deve ser acionado quando ocorrerem eventos que transcendem o cotidiano operacional normal e requerem uma coordenação especial, além dos procedimentos padrão de operação. Esses eventos podem incluir escândalos de corrupção, violações de ética, ataques cibernéticos, vazamentos de informações, falhas no processo de auditoria, falhas no processo de correição, críticas públicas intensas, e outros incidentes graves que exigem uma resposta imediata e eficaz.

O acionamento do plano começa com a identificação de um evento como uma crise potencial ou real por parte da equipe de gestão de crises ou pela alta direção do Órgão. A partir daí, o Secretário Controlador Geral convoca uma reunião de emergência para avaliar a situação, iniciar os procedimentos estabelecidos no plano e coordenar as ações de resposta.

Em resumo, um plano de gestão de crises é vital para qualquer organização, proporcionando um guia claro para navegar por situações desafiadoras. Ele não só ajuda a minimizar o impacto de crises quando elas ocorrem, mas também fortalece a resiliência e a capacidade da organização de se recuperar eficazmente.

2. GESTÃO DE CRISE

2.1 SOBRE A IMAGEM INSTITUCIONAL

A imagem institucional refere-se à percepção coletiva ou à reputação que uma organização pública possui entre seus diversos *stakeholders*, incluindo os usuários de seus serviços, servidores, parceiros, fornecedores, mídia e a sociedade em geral. Essa imagem é formada por uma combinação de fatores, como a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, as práticas de comunicação, a conduta institucional, a responsabilidade social e ambiental, e as interações diárias com seu público-alvo.

A imagem institucional é um ativo intangível, extremamente valioso, que influencia decisivamente a capacidade operacional da organização, desempenhando um papel crucial na construção da confiança e no estabelecimento da credibilidade da organização, impactando diretamente sua efetividade a longo prazo.

Frequentemente, são necessários anos para que a imagem de uma instituição comece a refletir resultados positivos e aumente seu nível de confiança junto ao seu público. No entanto, essa mesma imagem pode ser rapidamente comprometida ou danificada, devido a erros ou escândalos.

Como resultado, crises que afetam a imagem de uma organização podem comprometer sua performance e maneira de operar ou atender demandas de várias formas negativas, desestabilizando públicos-chave e até provocando uma perda de confiança tanto internamente quanto nas relações externas.

A Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso desempenha um papel crítico no âmbito do Poder Executivo estadual, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e íntegra. Sua imagem institucional pode refletir diretamente na confiança pública no governo como um todo.

Atualmente, a CGE/MT é reconhecida por manter altos padrões de eficiência, integridade e transparência em suas operações. Instituições de controle interno, de uma maneira geral, trabalham para identificar e corrigir irregularidades, promover a eficiência operacional e garantir que as políticas e procedimentos estejam alinhados com as leis e regulamentos aplicáveis.

A manutenção de uma imagem positiva é fundamental para nossa instituição, uma vez que fortalece a confiança da sociedade no poder público e apoia nossa missão de contribuir para melhoria dos Serviços Públicos prestados pelo Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, por meio do aperfeiçoamento dos Sistemas de Controles, da Conduta dos Servidores e dos Fornecedores, ampliando a Transparência e fomentando o Controle Social.

2.2 CRISES QUE PODEM SER ABRANGIDAS POR ESTE PLANO

Instituições de controle interno, como a Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso, que incluem funções críticas como auditoria interna, corregedoria, ouvidoria, transparência e integridade, estão sujeitas a uma gama diversificada de crises potenciais. Um plano de gestão de crises para tais instituições deve considerar e se preparar, não exaustivamente, para os seguintes tipos de crises:

CRISES DE INTEGRIDADE E ÉTICA

- Escândalos de Corrupção: Situações em que servidores do órgão são acusados de corrupção, podendo afetar severamente a credibilidade e a confiança pública na integridade da instituição.
- Violações de Ética: Casos de comportamento antiético por parte de funcionários que comprometem os princípios da instituição.

CRISES DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

- Ataques Cibernéticos: Invasões ao sistema de TI da instituição, resultando em roubo, alteração ou exposição de dados sensíveis.
- Vazamentos de Informação: Divulgação não autorizada de informações confidenciais, que podem comprometer investigações ou a privacidade de indivíduos.

CRISES OPERACIONAIS

- Falhas de Compliance: Descobertas de não conformidade com leis, regulamentos ou normas internas, que podem resultar em penalidades legais ou administrativas.
- Falhas no Processo de Auditoria: Erros ou omissões significativas nos processos de auditoria interna, questionando a eficácia da fiscalização.

CRISES DE REPUTAÇÃO

- Críticas Públicas Intensas: Recebimento de críticas públicas significativas, especialmente em redes sociais, que podem afetar negativamente a percepção pública da instituição.
- Denúncias Infundadas: Acusações falsas ou enganosas que visam manchar a reputação da instituição.

CRISES LEGAIS E REGULATÓRIAS

- Investigações Oficiais: Investigação por órgãos de fiscalização externos ou autoridades judiciais devido a alegações de má conduta.
- Mudanças na Legislação: Alterações nas leis ou regulamentos que afetam drasticamente as operações ou a estrutura da instituição.

CRISES DE GESTÃO

- Mudanças de Liderança Inesperadas: Saídas abruptas ou remoções de membros chave da liderança, impactando a continuidade das operações.
- Conflitos Internos: Disputas significativas entre unidades ou servidores que afetam a eficiência e a moral.

As situações capazes de causar prejuízo à reputação das instituições perante seus públicos estratégicos são ocorrências negativas que fazem parte da dinâmica de toda organização e podem ocorrer por diversos motivos.

Preparar-se para esses cenários ajuda a instituição a reagir de forma mais eficiente e eficaz, minimizando danos e acelerando a recuperação. A melhor maneira de gerenciar essas situações de crise é preparando a postura a ser adotada pela instituição antes, durante e depois que elas acontecerem.

2.3 ANTES DA CRISE

2.3.1 CONSTRUÇÃO E FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

A melhor forma de se preparar preventivamente para evitar ou mitigar os efeitos de eventuais crises é construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e de confiança no relacionamento com os *stakeholders*.

Construir e fortalecer a imagem de uma instituição pública de controle, exige uma abordagem estratégica que englobe transparência, comunicação eficaz, integridade e excelência operacional. Aqui estão algumas estratégias fundamentais para alcançar esse objetivo:

TRANSPARÊNCIA

- Disponibilize Informações: Publique relatórios de auditoria, decisões, recomendações e outras informações relevantes de forma acessível e compreensível para o público.
- Promova a Abertura: Encoraje o diálogo aberto com o público e outras partes interessadas, oferecendo canais claros de comunicação.

COMUNICAÇÃO EFETIVA

- Desenvolva uma Estratégia de Comunicação: Elabore planos de comunicação que destaquem as atividades, sucessos e contribuições da instituição para a sociedade.
- Use Diversos Canais de Comunicação: Aproveite websites, redes sociais, boletins informativos e eventos públicos para comunicar-se de forma proativa.
- Seja Responsivo: Responda prontamente e de maneira transparente a consultas, críticas e sugestões do público.

INTEGRIDADE E ÉTICA

- Cultive uma Cultura Ética: Reforce os valores éticos entre os servidores através de treinamentos, códigos de conduta e políticas claras.
- Demonstre Integridade nas Ações: Assegure que todas as atividades e decisões sejam realizadas com a máxima integridade, justiça e imparcialidade.

EXCELÊNCIA OPERACIONAL

- Garanta Qualidade e Precisão: Assegure que os processos de auditoria e controle sejam realizados com rigor, precisão e de acordo com as melhores práticas.
- Invista em Desenvolvimento Profissional: Promova a capacitação contínua dos funcionários para garantir alto nível de profissionalismo e competência técnica.

ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS

- Construa Relacionamentos: Desenvolva e mantenha relacionamentos positivos com outras entidades governamentais, organizações da sociedade civil e o setor privado.
- Participe de Fóruns e Redes: Engaje-se em redes e fóruns relevantes para compartilhar melhores práticas, aprender com outros e construir parcerias.

AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

- Monitore a Percepção Pública: Utilize pesquisas e *feedback* para entender como a instituição é percebida pelo público.
- Aprimore Constantemente: Use o *feedback* e os resultados das avaliações para fazer melhorias contínuas nas operações e na comunicação.

Ao adotar essas estratégias, a instituição pode aumentar significativamente sua credibilidade e confiança junto ao público, reforçando seu papel essencial na promoção da boa governança e na fiscalização do uso dos recursos públicos.

2.3.2 MAPEAMENTO DE RISCOS E VULNERABILIDADES

O processo ordenado de identificação de potenciais crises deve ser uma rotina incorporada ao plano estratégico do órgão.

Cada área dentro do órgão deve mapear e avaliar seus processos, identificando os pontos que podem desencadear uma crise.

Essas informações devem ser consolidadas na matriz de risco do órgão, sendo esta monitorada e atualizada pelos responsáveis, de forma que o risco de imagem seja sempre considerado.

Para cada risco levantado, deve haver um plano de contingência especificando seus possíveis desdobramentos, as ações padrão a serem adotadas e as áreas a serem acionadas em cada situação.

2.3.3 INSTITUIÇÃO DO COMITÊ DE GESTÃO DE CRISES

Gerenciar uma situação de crise não é tarefa para uma única pessoa; é crucial estabelecer um Comitê de Gestão de Crises. Este comitê, composto por representantes de várias áreas, será responsável por administrar a situação, definindo as estratégias de comunicação mais apropriadas para o caso, entre outras responsabilidades.

O COMITÊ DE GESTÃO DE CRISE DA CGE/MT SERÁ COMPOSTO

- Pelo Secretário Controlador Geral do Estado;
- Pelos Secretários Adjuntos;
- Por representantes da Unidade de Comunicação; e
- Por responsáveis pela área envolvida na crise.

O Secretário Controlador-Geral poderá convocar outros servidores, além dos listados acima, para fazer parte do comitê de gestão de crises da CGE/MT ou esclarecer situações.

De acordo com cada situação apresentada, o Secretário Controlador-Geral ou um porta-voz designado, fará a comunicação dos fatos à imprensa e aos outros públicos prioritários, concedendo entrevistas individuais ou coletivas, seguindo as orientações da Unidade de Comunicação.

A Unidade de Comunicação desempenha um papel fundamental na orientação para prevenir divergências de discursos ou posicionamentos, assegurando confiança na gestão da crise.

Eventualmente, poderão existir dois grupos de forma integrada: um para tratar e resolver a crise e outro focado na comunicação, na tarefa de responder à crise.

O Comitê terá o papel de identificar as necessidades para cada ocasião, atingindo o foco inicial da crise e trabalhando nas estratégias para encerrá-la.

O Comitê deverá desenvolver um trabalho sistemático, integrado e permanente, para preparar a organização para situações repentinas e inesperadas, de preferência, preventivamente e não depois da crise instalada.

Por fim, encerrada a crise, o Comitê deverá também dimensionar o tamanho do impacto provocado e buscar soluções para depois da crise, a fim de conduzir melhorias nos processos de trabalho e evitar uma ocorrência futura.

2.4 DURANTE A CRISE

2.4.1 ACIONAMENTO DO COMITÊ DE CRISE

Uma vez que a crise se estabeleça, o Comitê de Crise será imediatamente convocado para se reunir e reunir informações, visando apoiar o processo decisório do Secretário Controlador Geral do Estado. Esse apoio inclui a elaboração de comunicados e o planejamento de medidas a serem implementadas para lidar com o centro da crise e suas repercussões.

2.4.2 ATRIBUIÇÕES DO COMITÊ DE GESTÃO DE CRISES

O trabalho do Comitê deve prever, no mínimo, os seguintes passos, os quais podem ser adaptados, conforme as especificidades da crise:

1º PASSO

- Definição do problema: ter clareza sobre o que exatamente está acontecendo. Entender o problema em sua plenitude, de modo a saber como enfrentá-lo. Levantar as informações relevantes, verificar os fatos, descartar boatos, conversar com quem for diretamente responsável pelo problema e entender o que realmente aconteceu a fim de melhor definir o que poderá ser feito.

2º PASSO

- Definição das atribuições de cada membro do comitê e elaborar um *checklist* de atividades para cada situação em potencial, de acordo com as informações levantadas.

3º PASSO

- Centralização da comunicação: indicação da pessoa que irá falar pelo órgão como medida para minimizar informações desencontradas, o que pode ocorrer se transmitidas por diferentes pessoas.

4º PASSO

- Comunicação tempestiva e frequente: passar as informações definidas pelo Comitê para o enfrentamento da crise com a segurança de que algo está sendo feito, passando a percepção de cuidado perante o caso.

5º PASSO

- Definição de estratégias de comunicação: avaliar qual é a forma mais adequada para atuar, conforme a demanda da crise, limitar o foco da exposição, definir as mensagens chave que devem incluir informações sobre o que aconteceu, o que o órgão está fazendo a respeito e como está cooperando com as autoridades relevantes, deixar preparado kits para a imprensa, que deverão conter dados do órgão e informações que a imprensa necessitaria a depender de cada caso.

6º PASSO

- Se for o caso, falar diretamente com os afetados, esclarecer as dúvidas e mostrar o que está sendo feito para resolver o problema.

7º PASSO

- Se for o caso, trabalhar a comunicação com o público interno, mantendo-os informados para ajudarem positivamente na propagação dos argumentos do órgão, acessando outros públicos e pessoas de fora dos seus limites. Torna-se importante preparar o servidor para auxiliar na melhoria da imagem do órgão, orientando para que saibam claramente o que precisa fazer em momentos de crise, como também, antes e depois da crise. Todos devem ser orientados a não se pronunciar sobre o problema e não fazer declarações sem orientação do Comitê de Crise.

8º PASSO

- Manter a rotina habitual dos demais trabalhos do órgão.

Em suma, o Comitê de Crise irá analisar o problema, definir a estratégia, o teor das mensagens, as metas e as ações a serem adotadas. Irá, também, garantir o fluxo, a atualidade e a agilidade das informações sobre o problema em questão, além de seguir o plano de ação estabelecido, avaliando os resultados parciais e, se for o caso, mantendo os servidores informados das ações.

2.4.3 ATUAÇÃO DA UNIDADE DE COMUNICAÇÃO

A Unidade de Comunicação deve trabalhar no monitoramento contínuo de rádio, TV, noticiário online, sites corporativos de públicos formadores de opinião, blogs e redes sociais, além de realizar o *Media Training* que consiste em:

- Elaboração de lista de possíveis perguntas que os jornalistas podem fazer, devendo considerar vários contextos;
- Preparação das respostas mais adequadas a cada pergunta;
- Simulação, por meio de gravação em áudio e vídeo, com o Porta Voz ouvindo as questões e dando as respostas, a fim de verificar os ajustes necessários;
- Deixar preparadas eventuais apresentações para possíveis entrevistas coletivas e audiências públicas, com uso de imagens e divulgação de dados por meio das ferramentas disponíveis que possuam recursos didáticos e elucidativos;
- Construir com antecedência mensagens com falas assertivas que possam ser usadas em ampla gama de cenários em que o órgão pode ser percebido como vulnerável (mensagens chave);
- Rever regularmente os comunicados prévios para determinar se eles necessitam de ajustes ou se declarações para outros cenários também precisam ser desenvolvidas;
- Criar roteiro de atendimento telefônico com orientações aos atendentes;
- Visitar mídias no intuito de analisar comentários da sociedade a respeito de assuntos relacionados às competências do órgão.

2.5 DEPOIS DA CRISE

O pós- crise é um período crucial para a recuperação, avaliação e fortalecimento da organização contra futuras adversidades. As ações pós- crise devem incluir:

RECUPERAÇÃO

- Restauração das Operações: Reestabelecer as operações normais, consertar danos e garantir que todos os sistemas e processos estejam funcionais.
- Apoio às Partes Afetadas: Fornecer assistência necessária aos servidores e outras partes impactadas pela crise.

AVALIAÇÃO

- Análise Detalhada: Conduzir uma revisão abrangente do evento, incluindo como a crise foi gerenciada, a eficácia das ações de resposta, a adequação do plano de crise e a performance da comunicação.
- Lições Aprendidas: Identificar pontos fortes e fracos na resposta à crise, coletando insights valiosos para melhorar o plano de gestão de crises.

ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE CRISE

- Revisão e Ajustes: Com base na análise e nas lições aprendidas, fazer as revisões necessárias no plano de gestão de crises para corrigir falhas, melhorar procedimentos e atualizar informações.
- Treinamento e Simulações: Atualizar os programas de treinamento e realizar novas simulações para preparar a equipe com base nos aprimoramentos do plano.

COMUNICAÇÃO E REPUTAÇÃO

- Estratégias de Reabilitação da Imagem: Desenvolver e implementar estratégias de comunicação para reparar danos à imagem e reputação da organização, visando reconstruir a confiança do público.
- Engajamento Ativo com Stakeholders: Comunicar as ações tomadas para superar a crise, as melhorias implementadas e o compromisso contínuo com a excelência e a transparência.

FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

- Melhoria Contínua: Incorporar as lições aprendidas em todas as operações e práticas da organização, visando fortalecer a resiliência organizacional.
- Monitoramento e Prevenção: Estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo para identificar e mitigar proativamente potenciais crises futuras.

RENOVAÇÃO DO COMPROMISSO COM A MISSÃO

- Reafirmação de Valores: Reiterar os valores fundamentais e a missão da organização, reforçando o compromisso com *stakeholders* internos e externos.
- Inovação e Adaptação: Explorar oportunidades para inovar e adaptar-se às mudanças do ambiente, garantindo maior preparo para futuras adversidades.

O período pós-crise é uma oportunidade para a organização não apenas se recuperar, mas também evoluir, transformando os desafios enfrentados em aprendizados para um futuro mais seguro e resiliente.

3. CONCLUSÃO

O presente Plano de Gestão de Crises atua como uma ferramenta essencial, possibilitando que a Gestão da Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso atue baseada em procedimentos claros, minimizando a necessidade atuação reativa e não planejada. A dependência do imprevisto coloca em risco a reputação construída pela instituição ao longo do tempo. Portanto, este plano é crucial para salvaguardar a reputação e a imagem institucional.



CGEMT