

# **INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER DIREÇÃO-GERAL**



## **POLÍTICA DE GESTÃO DE CRISE**

Documento Nº 000.1000.004

Revisão 01

08/09/2025

Autor

SECII – Serviço de Controle Interno e Integridade

Aprovador

Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos

Considerando o art. 6º inc. IX da Portaria MS/GM nº 1.378, de 9 de julho de 2013, que prevê a coordenação da preparação e resposta das ações de vigilância em saúde, nas emergências de saúde pública de importância nacional e internacional;

Considerando a Portaria GM/MS Nº 5.763, de 25 de novembro de 2024, que institui o Programa de Integridade do Ministério da Saúde – IntegriSAÚDE, e que traz o conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos de prevenção, detecção e remediação de situações que impactem a confiança, a credibilidade e a reputação institucional;

Considerando que a elaboração de uma Política de Gestão de Crise é uma medida que fortalece ações de governança institucional conforme previsto no art. 5º inc. II do Decreto Nº 9203/17;

Considerando que a gestão da crise conduzida de forma adequada, rápida e assertiva ajuda a evitar ou diminuir o desgaste de reputação e evitar perda de valor institucional;

Considerando que a gestão estratégica da crise e do pós-crise garante que sejam aprendidas lições que levarão ao aprimoramento de processos, controles, governança e forma de execução de atividades institucionais;

Considerando a necessidade de a Instituição ter um documento que seja parte integrante de um conjunto de instrumentos de governança e gestão que reflitam a concepção, implementação e melhoria contínua da sua estrutura organizacional;

Considerando o inc. XIV alínea q do Decreto Nº. 1171, de 22 de junho de 1994, no qual ressalta que são deveres funcionais do servidor público federal “manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções, e ainda

Considerando a importância da produção e entrega de valor público à sociedade, e que o Instituto precisa estar preparado para lidar com situações adversas e resolvê-las, o Comitê de Governança vem atualizar a sua **POLÍTICA DE GESTÃO DE CRISE DO INCA**, conforme disposto a seguir:

## **CAPÍTULO I**

### **OBJETIVO E ABRANGÊNCIA**

Art. 1º. Esta Política tem por **objetivos**:

- I. Estabelecer os procedimentos e protocolos a serem adotados quando em situação de crise ou ameaça de crise.
- II. Tratar o gerenciamento da crise de forma adequada, rápida e assertiva ajuda a diminuir o desgaste de reputação, minimizar seus impactos e evitar perda de valor da Instituição;
- III. Orientar a atuação interna em cenários de ameaça à continuidade da prestação dos serviços e à preservação da imagem do Instituto.

Art. 2º. Esta Política **abrange** todas as unidades hospitalares, administrativas, de ensino, de pesquisa e de prevenção e vigilância do câncer, sendo de observância obrigatória por todos os seus agentes públicos, inclusive em períodos de férias, licenças ou afastamentos, além de terceiros que se relacionem com a Instituição, incluindo clientes, voluntários, fornecedores e prestadores de serviços.

## **CAPÍTULO II**

### **DEFINIÇÕES**

Art. 3º Para os efeitos desta Política, entende-se por:

- I. 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, à sua viabilidade operacional ou que tenha potencial dano à sua imagem/reputação;
- II. Comitê de Crise: comitê instaurado em situações de crise ou de ameaça de crise, com o objetivo de coordenar o monitoramento e a resposta à situação de crise;
- III. Porta-voz: pessoa nomeada 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.
- IV. Crise de Capital humano: Todo evento que possa causar danos aos agentes públicos, prestadores de serviço, fornecedores, beneficiários e demais públicos de relacionamento.

- V. Crise reputacional: Consequências oriundas de eventos classificados como crise, seja por qualquer natureza e que direta ou indiretamente produzem efeitos negativos à reputação institucional;
- VI. Crise humanitária: Situações que influenciam negativamente e que têm como origem situações de guerra, fome, pandemia, entre outros eventos adversos;
- VII. 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;
- VIII. 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;
- IX. Crise legal: Questões associadas à sanção legal, atos administrativos, exigências regulatórias, barreiras tarifárias ou não tarifárias, entre outras.

### **CAPÍTULO III**

#### **DIRETRIZES**

Art. 4º Esta Política obedecerá às seguintes diretrizes:

- I. desenvolvimento de uma perspectiva positiva em relação ao gerenciamento de crise de forma a estimular a identificação de oportunidades de melhoria e aprendizagem institucional, mesmo em situações de adversidade;
- II. envolvimento das lideranças e/ou representantes das áreas estratégicas nas tomadas de decisão nas situações de crise, no intuito de alinhar os esforços institucionais e reforçar o posicionamento adotado pelo INCA perante seus públicos;
- III. criação de estratégias para que os problemas sejam resolvidos o mais rapidamente possível, e os danos à imagem institucional sejam minimizados;
- IV. manutenção da rotina de trabalho enquanto se gerencia a crise, direcionando esforços para que a prestação de serviços se mantenha da melhor forma possível;

- V. revisão e avaliação contínua das práticas e da capacidade institucional para o gerenciamento de crise;
- VI. atuação das lideranças e/ou representantes das áreas estratégicas em todos os seus estágios, pré-crise até o pós-crise, e não somente durante a fase aguda;
- VII. desenvolvimento de competências institucionais e individuais para o gerenciamento da crise;
- VIII. preservação da confiança da sociedade em relação aos serviços prestados pelo INCA; e
- IX. adoção de comunicação proativa e apropriada para os interessados, como força de trabalho, pacientes, autoridades, mídia e sociedade em geral.

Art. 5º. Nenhum agente público 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 antes da divulgação oficial por meio do seu porta voz.

Art. 6º. Ao ser abordado por um jornalista, outro colaborador, amigo ou familiar, o agente público deve se limitar a dizer que não está autorizado a comentar a respeito do assunto, direcionando o contato para o porta voz do Instituto.

## **CAPÍTULO II**

### **TIPOS DE CRISES**

Art. 7º. Para fins de exemplificação são considerados os seguintes tipos de crises:

- I. desastres naturais: causados por fenômenos naturais (terremotos, tempestades, enchentes, secas, entre outras) que podem danificar a estrutura física, causar problemas operacionais e comprometer a prestação de serviços de forma parcial ou total;
- II. crises sanitárias: casos de surtos, endemias, epidemias e pandemias, entre outras;
- III. atos de violência: manifestações civis, terrorismo, vandalismo, entre outros;

- IV. circunstâncias graves: tipo de crise caracterizada como sendo aquela que mais causa impactos, pois, muitas vezes, pode resultar na perda de vidas ou provocar sequelas físicas nos envolvidos, com potencial para submeter a Instituição a processos judiciais, trabalhistas, multas e/ou indenizações; tais como: falta ou falhas em maquinários e equipamentos essenciais, queda ou pane de elevadores, curtos-circuitos, incêndios, problemas de infraestrutura (hidráulica, elétrica, estrutura predial, entre outros);
- V. greves: de transportes públicos, de concessionárias de serviços públicos (água e luz), alfandegária, dos correios, da força de trabalho, entre outros que comprometam as atividades institucionais;
- VI. sistemas informacionais: ataques cibernéticos, interrupção ou falhas de *hardware*, *software*, conectividade de rede, entre outros, que causem paralisação dos serviços por tempo indeterminado ou por tempo suficiente para causar danos às atividades;
- VII. força de trabalho (servidores/terceirizados): quantitativo insuficiente (com risco de suspensão de atividades), envolvimento em atos ilícitos ou eventos adversos graves, aumento no absenteísmo por atrasos de pagamentos, entre outros;
- VIII. econômica ou financeira: situações que impactem diretamente na aquisição de equipamentos, insumos e contratação de serviços, entre outros;
- IX. atrasos em obras: procrastinações diversas que podem significar retardo no retorno do atendimento, atraso na oferta de novos leitos, de exames e de consultas, entre outros, dificultando a prestação de serviço;
- X. falta de insumos: caracterizada pela ausência de matérias-primas, descontinuidade da fabricação, questões internas de aquisição, questões alfandegárias, entre outras;
- XI. boatos: notícia anônima de conotação negativa, sem confirmação, que podem ser espalhadas rapidamente, podendo chegar a diversos meios de comunicação, com potencial para gerar enorme prejuízo à imagem institucional; e
- XII. má reputação: caracterizada por opinião pública desfavorável à instituição, causada por exemplo, quando informações internas e sigilosas vazam para a sociedade e um grande escândalo é formado, com grande risco do enfrentamento de uma crise severa, principalmente se esses dados envolverem questões ilegais sobre sua operação.

### **CAPÍTULO III**

#### **RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA ENFRENTAMENTO DE UMA SITUAÇÃO DE CRISE**

Art. 8º. São comportamentos que todos os agentes públicos devem tomar quando afetados por uma crise:

- I. Comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza. Não mentir, nem comentar situações hipotéticas;
- II. Manter-se acessível e comunicativo; ser conclusivo; manter a calma; nunca negar informações passíveis de serem divulgadas;
- III. Comunicar todas as más notícias de uma única vez;
- IV. Deixar um canal de comunicação aberto com os públicos – interno e externo;
- V. Registrar todas as ações; monitorar e avaliar a situação da crise. Anotar nome, telefone e horário da ligação de algum jornalista, quando abordado por canais indiretos;
- VI. Comunicar-se no momento certo;
- VII. Não tentar criar uma reputação de inacessível no momento de crise;
- VIII. Não ficar apático quando atacado injustamente;
- IX. Não ficar numa posição defensiva; se for possível, restabelecer a confiança;
- X. Ser claro. Caso contrário, poderá ser mal interpretado;
- XI. Valorizar a honestidade, pois as decisões são baseadas em informações técnicas e na ciência;
- XII. Não negar informações à mídia. Além de atrapalhar a sua função, que é informar, o repórter se sente estimulado a descobrir tudo o que puder sobre o assunto. No momento da crise, a mídia deve ser encarada como uma aliada, e não como uma inimiga;

### **CAPÍTULO IV**

#### **INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO DA CRISE**

Art. 9º. São instrumentos de gestão de crise:

- I. Definição dos cenários de crise;
- II. Acionamento do Comitê de Gestão de Crise;
- III. Tratamento da crise;
- IV. Elaboração do Plano de Gerenciamento de Crise;
- V. Plano de Comunicação de Crise;

- Ações de Comunicação;
  - Ações de Capacitação; e
  - Simulações.
- VI. Gerenciamento das ações pós-crise.

## **Seção I**

### **DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS DE CRISE**

Art. 10. 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.

Art. 11. Após identificação das situações críticas, são relacionados os cenários de crise, que visam facilitar a identificação de uma situação ou ameaça de crise, podendo se manifestar conforme os exemplos a seguir, mas não limitantes a estes.

- I. Ataque de hackers, vazamento de dados e *Cybersecurity*;
- II. Ameaças à reputação e/ou imagem institucional;
- III. Interrupções do atendimento em face de desastres ambientais;
- IV. Interrupções das atividades em decorrência de epidemias e/ou pandemias;
- V. Mudanças bruscas na cadeia de suprimentos e de logística;
- VI. Acidentes graves no ambiente de trabalho;
- VII. Paradas das atividades devido a greves ou movimentos de colaboradores/sindicais;
- VIII. Interdição de locais/unidades por descumprimento de legislação;
- IX. Ameaça à reputação da marca devido a problemas de qualidade dos produtos (Recall);
- X. Posicionamentos ou falas de atores políticos com teor pejorativo ao Instituto;
- XI. Paralisação das atividades devido a conflitos armados/guerras.

## **Seção II**

### **ACIONAMENTO DO COMITÊ DE GESTÃO DE CRISE**

Art. 12. O Comitê de Gestão de Crise é o grupo colegiado constituído no âmbito do INCA, de natureza deliberativa e propositiva, a quem incumbe o planejamento

e a coordenação de ações para o enfrentamento das situações de crise institucional, sejam elas de pequena ou grande repercussão.

Art. 13. O Comitê é nomeado por portaria interna do INCA e seu funcionamento está disposto em Regimento Interno próprio.

Art. 14. O Diretor Geral do Instituto exerce a competência de presidente do comitê de gestão de crise, a quem incumbe gerenciar três instâncias: Comunicação, Operação e Suporte.

I. Comunicação: envolve obtenção de informação de atores interessados, internos ou externos, tais como: mídia, servidores, sociedade, órgãos de comunicação e órgãos de controle,

Cabe ao SECOMSO identificar para o presidente:

- a. Quem tem a informação (grau de credibilidade do jornalista e do veículo; e impacto da divulgação);
- b. Qual versão dessa fonte da notícia;
- c. Com quem essa fonte já falou;
- d. Qual dimensão a notícia tem para quem tem a informação; e
- e. Elaborar discurso imediato preventivo, por exemplo: “O caso será avaliado e, em caso de comprovação de responsabilidade da Instituição, serão tomadas as medidas punitivas cabíveis”.

II. Operação: envolve a execução de ações relacionadas ao acompanhamento das ações e adoção das providências cabíveis, com o objetivo de contribuir para o gerenciamento da crise; e

III. Suporte: apoio logístico, financeiro, material e tecnológico prestado aos responsáveis pela operação, no intuito de assegurar que há condições adequadas para o desenvolvimento das ações relacionadas ao gerenciamento da crise.

Art. 15. Os membros do Comitê serão acionados pelo presidente, de acordo com o assunto e a abrangência da crise, assim como outros servidores ou colaboradores que estejam diretamente envolvidos com os temas a serem tratados.

Parágrafo único: Poderá ainda haver a necessidade de solicitar a presença de representantes de organizações públicas ou privadas para participar das reuniões, como colaboradores eventuais.

Art. 16. Sugere-se para composição do Comitê de Gestão de Crise, os seguintes membros:

- I. Porta-voz;
- II. Assessoria de imprensa;
- III. Diretores e coordenadores (líderes);
- IV. Responsável pela segurança ou proteção das informações;
- V. Representantes de diversas áreas conforme previsão em Regimento Interno próprio, que devem permanecer de prontidão para prestar assessoria técnica ao Comitê.

### **Seção III**

#### **TRATAMENTO DA CRISE**

Art. 17. O tratamento da crise consiste:

- I. análise do problema – construção do plano de gerenciamento de crise;
- II. definição da estratégia, das metas e ações a serem adotadas;
- III. ações para a manutenção da normalidade das demais operações não afetadas pela crise;
- IV. reuniões diárias de abertura e de fechamento - com pauta e ata;
- V. atualidade e agilidade das informações;
- VI. execução do plano de gerenciamento estabelecido;
- VII. monitoramento dos resultados das ações: deve ser realizado durante todo o período da crise. A periodicidade deve ser avaliada a cada reunião. No início, poderá ocorrer mais de uma reunião por dia, sendo esse espaço ampliado de acordo com os desdobramentos internos e externos e dos resultados alcançados com as ações e medidas tomadas; e
- VIII. avaliação dos resultados parciais e do cumprimento de metas estabelecidas.

### **Seção IV**

#### **ELABORAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISE**

Art. 18. O Plano de Gerenciamento de Crise é um conjunto de ações e medidas que devem ser tomadas com o objetivo de lidar com a crise.

Art. 19. O plano de gerenciamento deve conter, no mínimo, os seguintes passos:

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.

2º Passo: Levantamento de informações relevantes: momento de verificar os fatos, descartar boatos, de conversar com quem for diretamente responsável pelo problema e entender o que realmente aconteceu a fim de melhor definir o que poderá ser feito.

3º Passo: Centralização da comunicação: a pessoa indicada para falar pela entidade é o porta-voz da Instituição. Tal medida se faz indispensável para minimizar informações desencontradas, o que pode ocorrer se transmitidas por diferentes pessoas.

4º Passo: Comunicação tempestiva e frequente: o silêncio pode parecer descaso, tanto para o público interno quanto para o externo, por isso, ambos devem ser abastecidos de informações, a fim de que tenham segurança de que algo está sendo feito, ou seja, que tenham a percepção de cuidado com o INCA.

5º Passo: Definição das estratégias de mídia: avaliar qual a mídia mais adequada para atuar, conforme a demanda de crise.

6º Passo: Pensar como os jornalistas: avaliar/investigar o que eles querem/esperam como informação, atitude e ações.

7º Passo: Falar diretamente com os afetados: mostrar preocupação genuína com os envolvidos, ouvir as queixas, esclarecer as dúvidas, mostrar sobre o que está sendo feito para resolver o problema.

8º Passo: Manter a rotina de trabalho: o instituto, se possível, não deve parar enquanto se gerencia uma crise, pois a normalidade traz estabilidade e segurança. Importante que a Ouvidoria deva ser imediatamente preparada para responder à crise, caso também seja necessário.

## Seção V

### PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

Art. 20. Identificada a crise, instalado o Comitê, e tomados os passos das seções anteriores, os procedimentos seguintes a serem adotados são:

- I. Aprovar posicionamento por correio eletrônico, de forma impressa e/ou por telefone;
- II. Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento;
- III. Enviar posicionamento por e-mail aos Coordenadores e Diretores, com a finalidade de disseminar a informação internamente;
- IV. Entrar em contato com as demais assessorias de comunicação envolvidas para definir estratégia;
- V. Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial;
- VI. Aprovar posicionamento oficial, porta-voz e forma de divulgação para a imprensa;
- VII. Preparar publicação no site e envio para a imprensa;
- VIII. Envio de posicionamento oficial e/ou divulgação de horário de entrevista, se for o caso;
- IX. Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo);
- X. Monitoramento da repercussão na imprensa e manutenção do Comitê de Crise informado sobre essa repercussão;
- XI. Fazer *follow-up* com os veículos de imprensa (quando necessário);
- XII. Informar ao Comitê de Crise sobre o posicionamento encaminhado e repercussão na imprensa. Preparar porta-voz para entrevistas;
- XIII. Acompanhar entrevistas; e
- XIV. Informar sobre a repercussão na imprensa até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidente do Comitê de Crise.

**Subseção I**  
**DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO**

Art. 21. Dentre as principais ações do Plano de Comunicação a serem implementadas em situações de crise estão:

- I. Identificação dos públicos de interesse: levantamento dos perfis dos públicos que mantêm relacionamento com INCA;
- II. Articulação dos canais de relacionamento e atendimento: estratégia de divulgação da posição da Instituição e das ações a serem tomadas para resolver a crise aos públicos de interesse do INCA;
- III. Notas oficiais: em determinadas situações, pode ser necessário que a Instituição emita nota ou comunicado oficial sobre o assunto que gerou a crise, cabendo a

- decisão da publicação ao Serviço de Comunicação Social em conjunto com o(a) Diretor(a) Geral, na qualidade de presidente do Comitê;
- IV. Monitoramento de mídia: o Serviço de Comunicação Social, em conjunto com a assessoria de relacionamento com a imprensa, deverá acompanhar diariamente notícias publicadas sobre temas relacionados às áreas de atuação do Instituto a fim de identificar possíveis pontos críticos ou erros, que poderão ser amenizados e consertados. Em caso de crise instaurada, o Serviço manterá o monitoramento de mídia para avaliar a sua repercussão nos meios de comunicação, atendendo, quando possível, às demandas da imprensa, prestando esclarecimentos e permitindo a veiculação da posição oficial do INCA;
  - V. Elaboração de *releases*: é recomendável que sejam previamente definidos releases pelo Serviço de Comunicação Social, em conjunto com a assessoria de relacionamento com a imprensa, para o envio de declarações oficiais aos veículos de comunicação;
  - VI. Identificação de porta-vozes: levantamento de servidores que serão treinados para falar sobre a condução dos problemas durante o período de crise. Tais representantes devem ter conhecimento amplo do assunto e estar preparados para lidar com a imprensa. Outros servidores devem ser preparados para substituir o porta-voz oficial na sua ausência ou impedimento;
  - VII. *Media training*: treinamento com os porta-vozes identificados;
  - VIII. Estratégia de comunicação: identificação das ações e veículos de comunicação mais adequados para a gestão da crise identificada, entre eles: atendimento à imprensa, entrevistas (individuais ou coletivas), elaboração e publicação de materiais, utilização de veículos internos, atualização do portal do INCA, organização de eventos etc.;
  - IX. Relacionamento com Assessoria de Comunicação do Ministério da Saúde e de outras instâncias, quando necessário, a fim de articular estratégia unificada de comunicação; e
  - X. Relatório de ações: levantamento das ações promovidas e, quando possível, seus resultados.

## **Subseção II**

### **AÇÕES DE CAPACITAÇÃO**

Art. 22. As ações de capacitação visam preparar a força de trabalho para lidar com as mais diversas situações, e para saber enfrentar tecnicamente os problemas, a fim de minimizar a repercussão e os efeitos de uma crise.

Art. 23. Caberá aos membros do Comitê de Gestão de Crise identificar as necessidades de capacitação e submetê-las ao presidente do Comitê, para aprovação e encaminhamento à Coordenação de Gestão de Pessoas, para providências.

**Subseção III**  
**SIMULAÇÕES**

Art. 24. Exercícios simulados, sempre que indicados, devem ser realizados com o objetivo de atualizar, revisar e identificar a efetividade das estratégias e fluxos estabelecidos para o enfrentamento das situações de crise. A periodicidade das simulações deverá ser previamente acordada entre os membros do Comitê.

**Seção VI**  
**GERENCIAMENTO DAS AÇÕES PÓS CRISE**

Art. 25. A crise é considerada finalizada quando as atividades institucionais retornam à normalidade e/ou quando, de acordo com a situação, órgãos externos informam o encerramento. O encerramento de uma crise é formalizado no Plano de Gerenciamento de Crise pelos membros e presidente do Comitê de Gestão de Crise.

Art. 26. Para a etapa de gerenciamento das ações pós-crise, o INCA deve:

- I. Avaliar resposta à crise para identificar e documentar lições aprendidas e, dessa forma, estar preparado para eventuais situações de crise similares;
- II. Traçar um diagnóstico dos impactos quanto a repercussão na imprensa e mídias sociais, e possíveis ameaças à reputação e imagem da Instituição;
- III. Monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores após o cenário de crise

Art. 27. Formalmente, os trabalhos do Comitê são concluídos a partir da identificação da crise controlada ou finalizada, atendendo aos seguintes critérios: (i) "Qualitativo" (atendimento do problema); (ii) "Quantitativo" (estabilidade das pessoas e/ou áreas afetadas); e (iii) "Repercussão" (necessidade de satisfação e/ou resposta aos envolvidos).

Art. 28. O Comitê deverá elaborar um relatório final, no qual constarão decisões tomadas, desdobramentos, lições aprendidas e, caso aplicável, recomendações para adoção ou aprimoramento de processos, ferramentas ou práticas, visando evitar ou mitigar os impactos de ocorrências similares.

## **CAPÍTULO V**

### **AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO**

### **DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CRISE**

Art. 29. Após a crise, deve ser estabelecido o prazo de monitoramento das ações do plano, conforme a especificidade da situação, bem como monitoramento das mídias sociais e da produção de relatórios, quando for o caso.

Art. 30. Todos os documentos e registros das reuniões do Comitê de Gestão de Crise devem ser arquivados e preservados para que possam ser usados como defesa legal da Instituição ou como “cases” em reincidências ou situações semelhantes.

Art. 31. É fundamental a Instituição reconhecer os atos falhos como oportunidades de melhoria.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESPONSABILIDADES**

Art. 32. Cabe ao Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos:

- I. Aprovar as diretrizes desta Política e posteriores revisões apresentadas; e
- II. Conhecer e assegurar a implantação e aplicação desta Política.

Art. 33. Cabe ao Comitê de Gestão de Crise:

- I. Identificar potenciais cenários de materialização de risco que possam desencadear uma crise, em suas respectivas áreas;
- II. Definir prioridade para ações de respostas à emergência ou crise e operações de apoio;
- III. Garantir o efetivo necessário para que a operação de resposta à emergência ou crise seja realizada de forma segura, eficaz e eficiente;

- IV. Atuar, rapidamente, para apurar e fornecer orientações e informações estratégicas para a condução adequada da crise;
- V. Definir as funções dos participantes do Comitê;
- VI. Assegurar que todos os recursos necessários para a contenção da crise estejam disponíveis;
- VII. Aprovar comunicações internas e externas;
- VIII. Apoiar as áreas envolvidas para que as atividades dos planos de contingências sejam executadas;
- IX. Elaborar planos de resposta à emergências e/ou contingências para eventuais ocorrências de incidentes;
- X. Executar os programas de treinamento previamente estabelecidos;
- XI. Acionar e coordenar as lideranças nas tratativas das ocorrências;
- XII. Garantir o cumprimento e a aplicabilidade dos planos de resposta à emergências e/ou contingência;
- XIII. Comunicar incidentes relevantes, com base nos cenários de crise;
- XIV. Assegurar que todos os agentes públicos sejam informados e treinados para situações de crise.

Art. 34. Cabe ao SECOMSO junto com o Comitê de Gestão de Crise:

- I. Desenvolver, validar e executar a estratégia e plano de comunicação adequado para cada situação ou ameaça de crise;
- II. Elaborar e conduzir a validação das comunicações externas e *press release* para a mídia e demais *stakeholders*;
- III. Acionar processos de monitoramento da repercussão do incidente na mídia e redes sociais;
- IV. Apoiar o Comitê: (i) na definição da estratégia de comunicação com os públicos de interesse internos e externos; e (ii) na preparação do porta-voz;
- V. Manter conhecimento e fluxos de interação com as principais linhas de defesa da Instituição;
- VI. Realizar treinamento de porta-vozes; e
- VII. Manter canais de comunicação com os *stakeholders* sobre a complexidade da emergência e o atendimento às demandas previamente programadas.

Art. 35. Compete à Área de Gestão de Pessoas – COGEP:

- I. Responsabilizar-se pelo tratamento das questões relacionadas a recursos humanos/servidores públicos, que possam surgir para atender as pessoas afetadas pelo incidente, incluindo apoio às famílias e terceiros, caso necessário;
- II. Mensurar, acompanhar e reportar ao Comitê os impactos psicológicos sobre os colaboradores, caso aplicável; e
- III. Coordenar as ações junto a COAGE – Coordenação de Administração - envolvendo segurança patrimonial (acesso às instalações, retirada das pessoas e veículos, segurança dos ativos imobilizados, entre outros), quando aplicável.

**Art. 36. Compete ao SECII:**

- I. Esclarecer dúvidas acerca da aplicabilidade da presente Política;
- II. Apoiar e orientar o Comitê sobre os aspectos de *Compliance*, emitindo recomendações sobre temas relacionados à crise;
- III. Subsidiar o Comitê com informações/histórico que possam ser relevantes para compreensão do Cenário de Crise ou Crise;
- IV. Monitorar e reportar ao Comitê o recebimento de informações, que possam dar origem ou reforçar um evento de crise ou crise; e
- V. Apoiar na identificação, análise e classificação dos riscos, vulnerabilidades, e possíveis cenários de crise.

**Art. 37. Cabe a todos os agentes públicos a serviço do INCA:**

- I. ler, compreender e cumprir as diretrizes estabelecidas nesta Política;
- II. promover a cultura de controle e da ética na Instituição, garantindo a manutenção de relações perenes, não conflitantes;
- III. relatar desvios ao Canal de Denúncias/Ouvidoria, atuando como agentes de controle no sentido de cumprir e fazer cumprir as políticas e normas;
- IV. observar a legislação vigente relativa ao tema desta Política, o Código de Conduta e Integridade institucional, bem como todas as demais leis e normativas que tratam da Integridade, da Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo.

## **CAPÍTULO VII**

### **REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA**

**Art. 38.** Todas as políticas, códigos e normas internas estão à disposição do público interno por meio da intranet. Para as informações destinadas ao público

externo, são feitas publicações no site do Instituto, na internet, a exemplo dos Relatórios Anuais de Gestão, Agenda do Diretor, Atas das Reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controles e Divulgação de fatos relevantes.

Art. 39. A Política de Gestão de Crise deve ser um documento dinâmico, tal qual as ações que nela estão contidas. Como ferramenta de planejamento, deve ser monitorada constantemente para garantir a efetiva concretização de seus objetivos, recebendo supressões e todo tipo de atualização que garanta a sua realização. O documento deve estar atento a todas as modificações ambientais e estruturais, moldando-se a elas, sob o risco de tornar-se irrelevante.

Art. 40. Esta Política ficará acessível a todos e será revisada a cada 24 meses, sendo submetida à nova aprovação pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, caso ocorram alterações ou mudanças no ambiente interno e/ou externo o justificarem.

Art. 41. Poderão ser elaboradas outras políticas, normas e procedimentos específicos, porém, não podem contrariar o disposto neste documento.

Art. 42. O Presidente do Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos é autorizado a expedir os atos necessários à regulamentação desta Política e a dirimir quaisquer outras omissões, interpretações e exceções.

Art. 43. Esta Política entra em vigor na data de sua publicação.

## **CAPÍTULO VIII**

### **REFERÊNCIAS**

- ☑ Portaria INCA nº 2754 de 19 de dezembro de 2022, que institui o Comitê de Gestão de Crise;
- ☑ Manual de gestão de crises da UDESC. Disponível em: [http://pdi.ifsc.edu.br/wp-content/blogs.dir/8/files/2016/10/IFSC\\_manual\\_gestao\\_de\\_crisis.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/wp-content/blogs.dir/8/files/2016/10/IFSC_manual_gestao_de_crisis.pdf) e [http://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0\\_70526500\\_1476729509.pdf](http://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf);
- ☑ Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- ☑ Guia de Integridade Pública: orientações para a Administração Pública Federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília-DF: Controladoria-Geral da União, 2015;
- ☑ DECRETO Nº 11.129, de 11 de julho de 2022, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira;
- ☑ Instrução Normativa nº 1, de 5 de novembro de 2014, que estabelece normas e procedimentos de atuação que devem ser observados por todas as Ouvidorias do Governo Federal;
- ☑ Decreto nº 1.171/1994 Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.
- ☑ Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023 - Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal
- ☑ Guia de Governança e Gestão em Saúde do Ministério da Saúde/Tribunal de Contas da União, ano 2018;
- ☑ Guia da POLÍTICA DE GOVERNANÇA Pública do MPOG/CGU, 2018;
- ☑ Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas do TCU – 3ª Edição, ano 2020;

- ☑ Portaria GM/MS Nº 947, de 26 de abril 2022, que estabelece o Código de Conduta Ética dos agentes públicos no âmbito do Ministério da Saúde;
- ☑ Código de Conduta da Alta Administração Federal/Presidência da República, ano 2013 (vigente);
- ☑ Exposição de Motivos nº 37, de 18 de agosto de 2000 (vigente)
- ☑ Decreto Nº 11.529 de 16 de maio de 2023, que institui o SITAI - Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal; e
- ☑ Portaria GM/MS Nº 5.763, de 25 de novembro de 2024, que institui o Programa de Integridade do Ministério da Saúde – IntegriSAÚDE.

**ANEXO I**  
**CHECKLIST**  
**INFORMAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A CRISE**

- O que aconteceu?
- Por que aconteceu?
- Quando aconteceu?
- Como aconteceu?
- Quais as consequências em curto e médio prazos?
- O que a imprensa vai querer saber?
- Como transmitir a informação?
- Quem são os responsáveis?
- Quais as medidas mitigatórias?
- Houve ocorrências anteriores?
- Quem está envolvido na apuração e resolução dos problemas?
- O que deve ser respondido?

## ANEXO II

### ORIENTAÇÃO PARA PORTA-VOZES

- Receber todas as orientações do SECOMSO ou Comitê de crise. Elas incluem: levantamento da situação, dados, números e informações atualizadas sobre o ocorrido;
- “Alinhar” junto ao Comitê de Crise o posicionamento da Instituição em relação ao assunto da crise e estabelecer os canais de comunicação oficiais para a situação;
- Lembrar sempre da missão, visão e valores do Instituto;
- Identificar-se aos agentes públicos como o porta-voz da crise e orientá-los para que encaminhem as demandas/contatos da crise para a Ouvidoria ou o Fala.BR;
- Manter-se informado durante o desenrolar dos fatos;
- Estar atento à opinião “pública dos diversos públicos” do assunto e traçar junto ao Comitê de Crise a melhor abordagem para cada um deles;
- Manter uma postura e tom de voz cordial e amistosa sempre que em contato com os públicos;
- Estar ciente de todos os desdobramentos da situação para ser capaz de formular respostas coerentes;
- Preparar-se previamente em caso de entrevista e estar pronto para responder perguntas desagradáveis ou polêmicas de forma amistosa e segura;
- Ser transparente em relação ao ocorrido tomando cuidado para não repercutir especulações ou informações mal elaboradas em momentos não oportunos;
- Expressar-se de forma clara e direta evitando termos técnicos que não sejam de seu domínio ou de domínio do público; e
- Evitar o uso de palavras alarmistas ou negativas. Não ampliar o efeito negativo da ocorrência com suas próprias palavras.