Política Regional de Gerenciamento de Crise

Escoteiros do Brasil
Rio de Janeiro

Política Regional de Gerenciamento de Crise

1ª Versão
Maio de 2020

EscoteirosdoBrasil
Rio de Janeiro

Diretoria Regional

Leonardo Mandu dos Anjos
Diretor Presidente

André Leonardo Cavalcanti Fernandes
Diretor Vice-Presidente

Geraldo Emilio D'Anil
Diretor Técnico

Milene Ponce de Leon
Diretora Administrativa

Rodrigo Barbosa
Diretor Financeiro

Roberto César dos Santos
Diretor Técnico Adjunto

Marina Jurich
Diretora Financeira Adjunta

Agradecimentos

Aos Coordenadores Regionais e Assistentes Distritais pela dedicação incansável.

Aos Diretores das Unidades Escoteiras Locais pelo apoio e envolvimento.

Aos escotistas do Rio de Janeiro por proteger e transformar vidas.

Ao time de colaboradores do Escritório Regional por manter e cuidar dos nossos processos e pessoas com profissionalismo.

À Direção Nacional dos Escoteiros do Brasil pelas orientações e parceria sempre.

Ao Deus da nossa Promessa Escoteira, que nos guia e protege a cada instante de vida.

Sumário

Introdução 06
Objetivo 07
Principais conceitos 07
Recomendações gerais para o enfrentamento de crise 08
Cenários 08
Modelo de Gerenciamento de Crises 09
Comitê de crise 12
Acionamento do Comitê de Crise 12
Gerenciamento do Comitê de Crise 13
Gerenciamento do Pós-crise 13
Fluxograma do Gerenciamento de Crise 14
Anexo 1 15
Referências 20

Introdução

O Escotismo é o maior movimento mundial de educação não-formal de jovens, que existe desde 1907 e está presente em mais de 216 países e territórios, com 50 milhões de associados. Com mais de um século de existência, já passou por diferentes situações, sendo protagonista e atuante nos momentos de maior dificuldade da humanidade, como em epidemias e guerras.

No Brasil desde 1910, o Escotismo conta com a União dos Escoteiros do Brasil (UEB) como instituição reconhecida desde 1924 pela Organização Mundial do Movimento Escoteiro para oferecer seu Programa Educativo a crianças e jovens de 6,5 a 20 anos de idade. Adultos voluntários são encarregados de dirigir todos os níveis da UEB e a prática das atividades oferecidas aos jovens, contando com mais de 110 mil associados no país.

Nesse sentido, a Região Escoteira do Rio de Janeiro, seguindo as melhores práticas mundiais adotadas por organizações de diferentes tipos e tamanhos, sente-se na responsabilidade de estar preparada para enfrentar desafios de qualquer natureza, de maneira a preservar seus associados, seus valores fundamentais, seu patrimônio e sua imagem contra qualquer ação humana ou natural que possa trazer prejuízos.

A atual Política de Gerenciamento de Crise vem, justamente, orientar e apresentar aos associados as diretrizes para atuação Regional diante de diferentes situações decorrentes de fatores externos ou internos, tendo como premissas:

- A preservação de vidas, valores, patrimônio e imagem da instituição;
- A ação coordenada e eficiente dos diferentes atores;
- A eficiência da comunicação por canais oficiais,
- A tomada de decisões ágil e consciente; e
- A mitigação de riscos e de eventuais consequências.

Como forma de se antecipar a essas situações, a União dos Escoteiros do Brasil – Região do Rio de Janeiro desenvolveu a presente Política de Gerenciamento de Crise, que será complementada por protocolos específicos.

O primeiro protocolo, Anexo I – COVID-19, foi desenvolvido juntamente com esta política para inaugurar uma nova forma de atuação Regional. Acreditamos que será fundamental para respondermos aos efeitos da pandemia que assola o mundo neste momento e deixará um legado positivo para nossa instituição, no sentido de fomentar a cultura de gerenciamento de riscos e crises, respeitando os princípios escoteiros e maximizando o emprego eficiente de recursos voltados para a solução de problemas até que a condição de normalidade seja restabelecida.

Objetivo

Este documento tem por finalidade estabelecer o plano de gerenciamento de crise no âmbito da União dos Escoteiros do Brasil – Região do Rio de Janeiro, estabelecendo procedimentos e protocolos a serem adotados quando em situação de crise ou de ameaça de crise. Os procedimentos e protocolos se baseiam em três etapas essenciais: acionamento do comitê de crise, gerenciamento da crise e gerenciamento do pós-crise. Esta política deve ser permanentemente atualizada, se adequando às lições aprendidas pela organização e às necessidades de adaptação a diferentes cenários.

Principais conceitos

Incidente crítico: evento ou série de eventos que podem desencadear ameaças ao funcionamento do nível regional ou de unidades escoteiras locais relacionadas.

Crise: situação caracterizada pela ocorrência de um evento ou série de eventos que culminam no rompimento significativo das operações normais, podendo gerar consequências graves à instituição, demandando medidas extraordinárias para recuperar a ordem, incluindo a instauração do comitê de crise.

Política de gerenciamento de crise: conjunto de orientações normativas que têm como objetivo promover o gerenciamento de crise de forma institucional.

Plano de gerenciamento de crise: plano que visa estabelecer procedimentos e protocolos a serem adotados pela instituição quando em situação de crise ou de ameaça de crise.

Comitê de crise: comitê instaurado em situações de crise ou de ameaça de crise, com o objetivo principal de coordenar o monitoramento e a resposta da instituição à situação de crise.

Presidente do comitê de crise: função exercida pelo Diretor Presidente ou por alguém por ele designado.

Secretário do comitê de crise: pessoa indicada pelo Presidente do comitê de crise, que atua como principal organizador das ações necessárias para a o gerenciamento da crise.

Protocolo de atuação em crise: documento publicado como anexo a esta política que retrata as ações a serem adotadas quando instaurado o cenário de crise.

Recomendações gerais para o enfrentamento de crise

É necessário ter clareza de que uma crise pode afetar qualquer instituição, de qualquer tipo, tamanho ou idade. Seguem abaixo as principais recomendações, que devem balizar a atuação de todos os envolvidos direta ou indiretamente nos protocolos de crise:

1. Identificar todos os públicos que podem ser afetados pela crise, informando que o problema foi identificado e apontando soluções.
2. Comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza. Não minta, nem comente situações hipotéticas.
3. Manter-se acessível e comunicativo.
4. Ser conclusivo; manter a calma e não negar informações passíveis de divulgação.
5. Comunicar todas as más notícias de uma única vez.
6. Manter um canal de comunicação aberto com os diferentes públicos.
7. Registrar ações e contatos (nomes, telefones, horários de contatos).
8. Monitorar e avaliar a situação da crise.
9. Comunicar no momento certo.
10. Não ficar apático ou na defensiva quando atacado injustamente.
11. Estabelecer e restabelecer a confiança sempre que necessário.
12. Seja claro. Caso contrário, poderá ser mal interpretado.
13. Valorize a honestidade, as decisões baseadas em informações técnicas, a justiça e a eficiência.
14. O porta-voz deve ser alguém experiente, seguro e estar bem informado.
15. Expor os problemas e apontar soluções é o que se espera no momento da crise.
16. No momento da crise, a mídia é uma aliada, e não uma inimiga.
17. Atender aos públicos interno e externo e a imprensa no momento da crise são pontos fundamentais para um bom gerenciamento de crise.
18. Acionar o Comitê de Crise somente em situações necessárias e extremas.

Cenários

Os cenários serão estudados, estruturados em protocolos e atualizados na forma de anexos à esta Política, de forma contínua e de acordo com análise de riscos e monitoramento institucional permanentes.

Modelo de Gerenciamento de Crises

A definição de um modelo de gestão de crises auxilia na integração adequada das linhas de atuação e na priorização de ações e eventos, reduzindo a exposição a cenários de crise.

A Gestão de Riscos no Escotismo Mundial é a aplicação sistemática de ferramentas abrangentes para um processo de avaliação e tratamento que consiste em:

1. Identificação de riscos
2. Análise de seus efeitos potenciais
3. Avaliação de opções para tratamento
4. Implementação de medidas preventivas e / ou reativas
5. Supervisão eficaz e a revisão repetitiva do processo

Os três riscos chave identificados pela Política Mundial do Escotismo:

- Integridade física (IF) – o risco físico não se limita a acidentes, mas também pode incluir, mas não se limita a, projetos que não atingem seus objetivos, causas naturais ou desastres.

- Proteção à Infância (PI) - A proteção deve procurar formas de minimizar o risco de abuso infantil para os jovens e garantir que as alegações dessa natureza sejam tratadas de maneira consistente e apropriada.

- Riscos financeiros (RF) - a gestão de risco financeiro é a prática de garantir que a instituição não se torne insolvente ou inviável e, portanto, incapaz de executar o programa do Escotismo. As implicações de risco financeiro podem derivar de questões de proteção física e infantil, bem como de natureza financeira.

Serão considerados, salvo definição expressa em contrário, os seguintes critérios e definições nas avaliações de risco realizadas nos protocolos de crise:

Probabilidade

Considera a frequência ou probabilidade de ocorrência do risco. Deve ser usada a tabela de classificação abaixo para estimar a probabilidade do evento ocorrer.

Nível	Descritor	Descrição
1	Raro	<10%
2	Improvável	~25%
3	Possível	~50%
4	Provável	~75%
5	Quase certo	>90%

Impacto

Considera o que acontecerá se o evento ocorrer e o quanto a instituição pode resistir e se recuperar de determinado impacto negativo que possa resultar de sua exposição ao risco. Deve ser usada a tabela de classificação abaixo para estimar o impacto do evento ocorrer.

Nível	Descritor	Descrição
1	Insignificante	Variável de acordo com os tópicos tratados no protocolo
2	Pequeno	
3	Moderado	
4	Grande	
5	Extremo	

Nível de Risco

Combinando as estimativas das probabilidades e impactos do evento, é possível calcular o nível de risco, conforme tabela abaixo:

PROBABILIDADE	IMPACTO				
	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Extremo
Quase certo	5	10	15	20	25
Provável	4	8	12	16	20
Possível	3	6	9	12	15
Improvável	2	4	6	8	10
Raro	1	2	3	4	5

Comitê de crise

O Diretor Presidente da Região Escoteira do Rio de Janeiro exerce o papel de Presidente do Comitê de Crise ou, se preferir, indica outra pessoa para essa responsabilidade. Cabe e ele gerenciar quatro instâncias: Comunicação, Operação, Patrocínio e Suporte.

Comunicação: envolve prestação ou obtenção de informação de atores interessados (*stakeholders*), internos ou externos à instituição, tais como: associados, outras Regiões, CAN, DEN, diretorias de unidades escoteiras locais, equipe regional, Escritório Regional, autoridades locais, órgãos de comunicação, parlamentares e sociedade em geral.

Operação: envolve a execução de ações relacionadas ao acompanhamento das ações dos atores envolvidos no protocolo e adoção das providências cabíveis, com o objetivo de contribuir para o gerenciamento da crise.

Patrocínio: envolve acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos atores responsáveis pela operação e remoção dos obstáculos por eles enfrentados, quando se fizer necessário, no intuito de facilitar o gerenciamento da crise. Em geral, o patrocínio será realizado pelos membros da Diretoria Regional.

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

As ações do comitê de crise são divididas em três fases: acionamento, gerenciamento da crise e gerenciamento do pós-crise. Formalmente os trabalhos de gerenciamento de crise são concluídos com o encerramento do comitê, que é proposto pelo secretário do comitê ao presidente, a partir da identificação da crise controlada ou finalizada.

Acionamento do Comitê de Crise

Na ocorrência de uma ameaça de crise, a comunicação e a convocação devem ser feitas pelo secretário do comitê de crise, com a autorização do Diretor Presidente da Região do Rio de Janeiro. O secretário deverá acionar os membros do Comitê de Crise listados no respectivo protocolo e providenciar a publicação de Resolução Regional específica para dar ciência aos associados, formalizar o acionamento e dar outras instruções necessárias.

Gerenciamento do Comitê de Crise

Os membros do Comitê de Crise devem:

a. Tomar ciência sobre a ameaça de crise;
b. Participar das reuniões e ações para as quais estiver designado;
c. Avaliar as repercussões reportadas no monitoramento realizado pela Comunicação;
d. Aprovar posicionamentos por correio eletrônico, de forma impressa ou por telefone;
e. Reunir e prestar pessoal e tempestivamente as informações sob sua responsabilidade;
f. Deliberar sobre as informações a serem distribuídas e seus respectivos públicos;
g. Aprovar plano de comunicação, mensagem-chave, posicionamento oficial e porta-voz;
h. Aprovar publicações em sites, mensagens e canais a serem utilizados;
i. Realizar atendimento proativo e reativo;
j. Elaborar e aprovar, por maioria simples, o Plano de Ações.

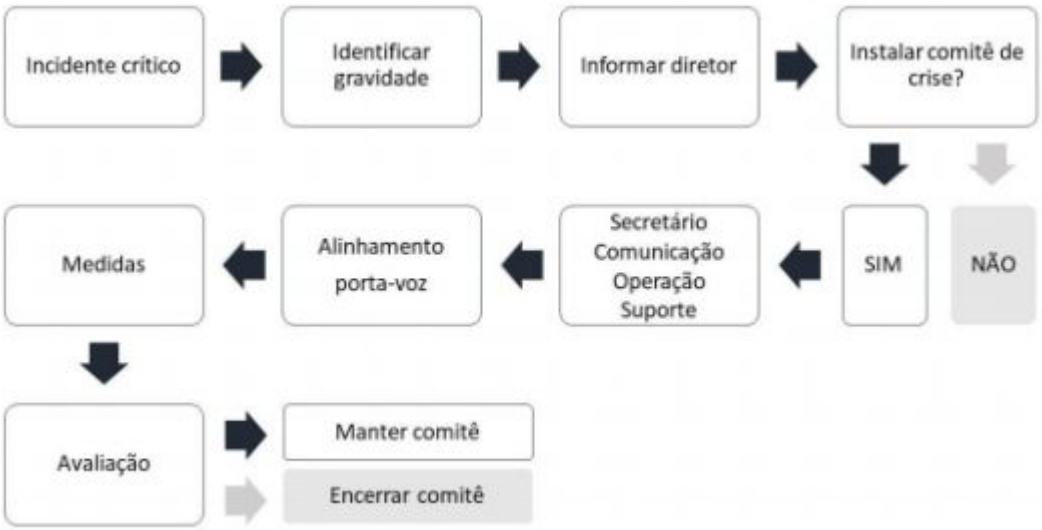
Gerenciamento do Pós-crise

Os membros do Comitê de Crise devem:

a. Monitorar e analisar dados atualizados sobre a situação que originou a crise;
b. Monitorar comunicação institucional e repercussões;
c. Manter informações atualizadas nos canais oficiais;
d. Analisar conteúdos veiculados desde o início da crise;
e. Divulgar as ações tomadas no pós-crise (conforme estratégia).
f. Elaborar e aprovar relatório sobre as ações de comunicação, a repercussão, lições aprendidas e recomendações com oportunidades de melhoria.

Fluxograma do Gerenciamento de Crise

As ações abaixo correspondem às etapas a serem seguidas desde o acionamento até o encerramento do Comitê de Crise.



Anexo 1

União dos Escoteiros do Brasil
Região do Rio de Janeiro
Política de Gerenciamento de Crise

ANEXO I - PROTOCOLO COVID-19

Objetivo do documento 2

Comitê de Crise 2

Matriz de Riscos 3

Matriz de Responsabilidades (RACI) 4

Caracterização da crise finalizada ou controlada 4

Objetivo do documento

Os objetivos esperados com a execução do protocolo compreendem gerenciar a resposta a crise, coordenando os esforços no sentido de:

1. Preservar a saúde de associados e colaboradores do Escritório Regional;
2. Diagnosticar a situação das Unidades Escoteiras Locais;
3. Manter o funcionamento dos processos administrativos e financeiros da Região;
4. Auxiliar famílias escoteiras;
5. Auxiliar a comunidade;
6. Preservar a manutenção das condições de funcionamento das UELs;
7. Elaborar e implementar Plano de Ações;
8. Manter a comunicação institucional eficiente com associados, UELs, DEN e autoridades locais.
9. Propor atividades alternativas para o período da pandemia.

Comitê de Crise

Num eventual acionamento deste protocolo, o Secretário, autorizado pelo Diretor Presidente da Região do Rio de Janeiro, deverá convocar os seguintes membros para compor o Comitê:

NÍVEL 1 – Participam de todas as reuniões

1. Diretor Presidente Regional
2. Diretor Vice-Presidente Regional
3. Diretor Administrativo Regional
4. Diretor Técnico Regional
5. Diretor Financeiro Regional
6. Coordenador Jurídico Regional
7. Coordenador do Núcleo de Proteção e Defesa Civil (NUPDEC)
8. Coordenador de Ação Social
9. Coordenadores dos Ramos
10. Coordenador de Gestão de Adultos
11. Coordenador de Comunicação

NÍVEL 2 – Participam quando convocados

12. Coordenadores Distritais

Matriz de Riscos

PROBABILIDADE	IMPACTO				
	Insignificante	Pequeno	Moderado	Grande	Extremo
Quase certo	5	10	15	20	25
Provável	4	8	12	16	20
Possível	3	6	9	12	15
Improvável	2	4	6	8	10
Raro	1	2	3	4	5

	RISCOS	P	I	P x I
A	UEL - Problemas com uso das sedes	4	4	16
B	UEL – Adoecimento de associados	5	3	15
C	UEL - Dificuldades financeiras	4	3	12
D	UEL - Evasão de adultos	5	4	20
E	UEL - Evasão de Jovens	5	4	20
F	UEL - Descontinuidade na aplicação do Programa	5	3	15
G	UEL – Inexistência de um Planos de Crise (resposta da UEL)	3	4	12
H	UEL - Problemas de Coesão Interna	3	3	9
I	UEL - Falhas na comunicação da UEL	4	3	12
J	UEL - Dificuldades da comunidade	5	2	10
K	REG - Dificuldades financeiras	3	4	12
L	REG - Impedimento / adoecimento de dirigentes	3	5	15
M	REG – Prejuízos nos processos administrativos e financeiros	5	3	15
N	REG – Falhas na comunicação Regional	3	5	15

Matriz de Responsabilidades (RACI)

	Presidente	Vice-Presidente	Dir. Técnico	Dir. Financeiro	Dir. Administrativo	Coord. Jurídico	Coord. NUPDEC	Coord. Ação Social	Coord. Ramos	Coord. Gestão de Adultos	Coord. Comunicação	Coord. Distritais	Secretário do Comitê	Presidentes de UEL	CAN/DEN
1	A	C	I	I	R	C					I	I	I	R	I
2	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	C	I
3	A	C	I	R	R	I					I	I	I	I	I
4	A	C	I	I	I	C	I	R			I	I	I	I	I
5	A	C	I	I	I	C	R	R			I	C	I	I	I
6	A	R	I	I	I	C					I	C	I	R	I
7	A	C	R	R	R	R/C	R	R	R	R	R	R	R/I	R	I/C
8	A	C	I	I	R	I					R	I	I	I	I
9	I	I	A	I	I	I	C	C	R	R	I	I	I	I	I

R – Responsável – quem é designado para trabalhar e entregar esta atividade.

A – Autorizador – quem tem autoridade para tomar uma decisão.

C – Consultado – quem deve ser consultado e participar e participar da decisão da atividade no momento que for executada.

I – Informado – quem deve receber informação de que uma atividade foi executada.

Caracterização da crise finalizada ou controlada

O secretário do Comitê de Crise deverá solicitar o seu encerramento quando os critérios abaixo forem atendidos:

a. As autoridades declararem o fim da crise;

b. A UEB declarar o fim da crise; e

c. As regras de oficiais de convivência permitirem a retomada normal das atividades.

A mudança da fase de gerenciamento de crise para a fase de pós-crise será decidida por análise do Comitê de Crise.

Referências

Escoteiros do Brasil
Rio de Janeiro

Referências

Guideline on Risk Management Policy Safe Scouting – **World Scout Organisation Movement (WOSM)**
Disponível em https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/guidelines%2Bon%2Brisk%2Bmanagement%2Bpolicy.pdf
Acessado em 02/04/2020

Política de Gerenciamento de Crise. **Universidade Estadual Paulista (UNESP)**
Disponível em https://www2.unesp.br/portal#!/aci_ses/normas-e-padroes/politica-de-gerenciamento-de-crise/
Acessado em 02/04/2020

Plano de Gerenciamento de Crise. **Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)** 2018
Disponível em
https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2018/34/anexo-ii-plano-de-gerenciamento-de-crise/@@download/file/Anexo%20II%20-%20PA2018-2314%20-%20Plano%20de%20Gerenciamento%20de%20Crise%20(2).pdf.
Acessado em 02/04/2020

Manual para Gerenciamento de Crises. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 2019
Disponível em https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2019/09/Gest%C3%A3o-de-crises.pdf
Acessado em 02/04/2020

Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores - Comunicação e estratégia para a preservação de valor - **Deloitte Touche Tohmatsu & Instituto Brasileiro de Relação com Investidores.** 2015
Disponível em https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crises-para-RI.pdf
Acessado em 02/04/2020

Diretoria Regional

Leonardo Mandu dos Anjos
Diretor Presidente

André Leonardo Cavalcanti Fernandes
Diretor Vice-Presidente

Geraldo Emilio D'Anil
Diretor Técnico

Milene Ponce de Leon
Diretora Administrativa

Rodrigo Barbosa
Diretor Financeiro

Roberto César dos Santos
Diretor Técnico Adjunto

Marina Jurich
Diretora Financeira Adjunta

Diagramação

Leonardo Alves Rangel

Revisão

André Sá

Fotos

Gabriel Handl

Gustavo Borges

Ildefonso Constantino

João Vitor

Rio de Janeiro, maio de 2020

União dos Escoteiros do Brasil
Região Escoteira do Rio de Janeiro

Política Regional de Gerenciamento de Crise

Foto Gustavo Borges

EscoteirosdoBrasil
Rio de Janeiro