

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

PLANO DE COMUNICAÇÃO



	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

INDICE

- 1 – Ojetivos
- 2 – Gestão de Crises
- 3 – Fluxo Geral de Comunicação e Descrição das Atividades
- 4 – Partes Interessadas
- 5 – Relacionamento com a Imprensa
- 6 – O Pós Crise
- 7 – Disposições Finais
- Anexo I – Levantamento de informações sobre a situação crítica
- Anexo II - Preparando o documento de perguntas e respostas

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

1. OBJETIVOS

Este manual Plano de Comunicação estabelece as diretrizes para a gestão da comunicação do TÊNIS CLUBE PAULISTA (ou simplesmente “TCP”) em situações que possam impactar a continuidade de seus negócios e, conseqüentemente, seus públicos e sua reputação.

Sua validade e atualidade deverão ser permanentemente avaliadas, para que não se torne um documento defasado diante da rápida alteração dos cenários e dos perfis dos públicos. Sempre que este plano necessitar de atualização ou alteração, seus usuários deverão ser devidamente comunicados e a nova versão deve ser registrada de acordo com as normas existentes no TÊNIS CLUBE PAULISTA.

Itens como nomes e telefones das interfaces internas, mailing de contatos dos participantes e categorização dos riscos e ameaças identificados devem ter atenção especial no que se refere à atualização, devendo ser revisadas pelo DPO para que se adeque aos princípios e determinações da LGPD.

O documento está alinhado às diretrizes do Manual de Conduta e outras Políticas aprovadas pela Diretoria Executiva do TÊNIS CLUBE PAULISTA. Proteger a vida e integridade humana, promover decisões eficazes, facilitar a rápida recuperação de funções críticas, manter a reputação e a imagem pública são alguns dos propósitos definidos na Estratégia de Continuidade de Negócios do TÊNIS CLUBE PAULISTA. Para alcançá-los, é imprescindível contar com um conjunto integrado e alinhado de procedimentos que abranja as mais diferentes frentes, daí a importância de se trabalhar um manual que oriente o processo comunicacional.

Diante de uma situação crítica, a organização deve ser capaz de implantar, com agilidade, as iniciativas necessárias para garantir a continuidade de suas atividades, o atendimento aos participantes, o bem-estar de seus empregados, a confiança de eventuais patrocinadores e estabelecer a interlocução necessária com todas as partes envolvidas. Por isso o gerenciamento adequado e eficiente das crises assume papel cada vez mais relevante, desde a identificação e tratamento dos fatores com potencial de criticidade e suas formas de contingência, até a estratégia de comunicação a ser adotada com os diversos públicos de relacionamento, principalmente se considerarmos a instabilidade do contexto atual e diretrizes da LGPD, com eventuais contingências a serem administradas.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

2. GESTÃO DE CRISES

As situações de crise ocorrem quando há anormalidade ou ruptura nas atividades da organização e são provocadas por algo que as organizações fizeram ou deixaram de fazer, pela suspeita e desconfiança em relação a aspectos relevantes de sua gestão ou até mesmo pela influência política, econômica externa e ou de catástrofes naturais.

Isto quer dizer que podem ser causadas por fatores internos ou externos, intencionais ou não e ter causas humanas, técnicas ou naturais. Podem apresentar uma ameaça às pessoas, aos ativos da organização ou ao meio ambiente e têm potencial para interromper a continuidade de processos e serviços, gerar prejuízos e impactos adversos nas esferas econômica, social e reputacional.

As amplitudes das crises variam, assim como seus impactos para os negócios e as repercussões originadas por elas. O Gerenciamento da Continuidade do Negócio do TÊNIS CLUBE PAULISTA considera relevantes as fases para as quais são requeridos processos, sistemas e estrutura ordenados e sistematizados como o atual Plano de Comunicação e Gerenciamento de Crises o qual contribui para que haja um Plano de Resposta à Emergência. Os eventuais planos de Resposta à Emergência e de Continuidade de Negócios a serem implementados pela empresa estão diretamente relacionados às ações operacionais que buscam o controle da situação desencadeada, promovendo a estabilização, restauração e recuperação dos processos críticos do negócio, preservando as pessoas e os ativos envolvidos. As ações requerem o estabelecimento claro de procedimentos de contingência e demandam da Empresa uma postura proativa na identificação e análise de riscos determinada pela Política de Gerenciamento de Riscos e processos críticos, na definição de alternativas e respostas diante das diferentes interrupções possíveis, na preparação dos atores envolvidos e na proposição de atribuições e responsabilidades.

Ameaças como interrupção de energia ou de comunicação, bem como qualquer outra intercorrência que tenha como reflexo interferência direto no TÊNIS CLUBE PAULISTA, podem impactar o desenvolvimento das atividades da Empresa, mas não necessariamente trazem algum comprometimento para o relacionamento com os seus diferentes públicos. Muitas dessas situações podem ser tratadas no âmbito interno da Entidade sem atração da opinião pública ou preocupações das partes interessadas. No entanto, dependendo da complexidade, da abrangência e do tempo de duração, esses e também outros riscos, destacadamente os institucionais, no caso do TÊNIS CLUBE PAULISTA,

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

podem se tornar situações críticas, requerendo, além dos aspectos já mencionados, um posicionamento da Entidade e uma estratégia de compartilhamento de informações com os diferentes públicos de relacionamento. Uma atuação efetiva da comunicação, em qualquer um dos casos, depende da aplicação de diretrizes que serão desdobradas em orientações práticas ao longo deste documento, como a coerência entre as ações e o posicionamento da Empresa, a agilidade de respostas, o alinhamento de discurso, o enfoque prioritário no público diretamente envolvido e a orquestração ordenada e precisa de ações gerenciais, operacionais e de comunicação.

2.1. TIPOS DE OCORRÊNCIA

As ocorrências podem ser classificadas em três níveis:

- i) Evento inesperado, ii) Emergência, e iii) Crise; conforme a natureza de suas causas, gravidade de suas consequências, a abrangência de seus impactos e o potencial de repercussão e mobilização da opinião

TIPO	DEFINIÇÃO	ATUAÇÃO DO RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO
Evento Inesperado	Engloba circunstâncias com resultados indesejados nas atividades e operações da empresa. Pode ser resolvido sem maiores transtornos e com investimento não tão expressivo. Relaciona-se ao ambiente interno, tem pouco apelo junto à opinião pública e gera impactos pouco significativos aos principais públicos da Entidade. Os eventos inesperados são tratados sem demandar necessariamente uma forte atuação em termos de comunicação e relacionamento. Exemplo: interrupção de energia, falha na rede ou em equipamento de computação.	1) O Responsável de Comunicação é um dos atores internos que deve considerar alternativas para a condução de seus processos críticos, se houver, diante da ocorrência de um evento inesperado. 2) Deve ainda apoiar a estruturação e o desenvolvimento de um fluxo comunicacional que seja capaz de promover o compartilhamento das informações internamente, de forma a desencadear de maneira ordenada as ações necessárias. 3) Tem também a responsabilidade de preparar o posicionamento da empresa em relação ao fato ocorrido, ou uma crise.
Emergência	Evento que foge à rotina e exige ação rápida para evitar outros desdobramentos e até mesmo comprometimento da reputação da Empresa. Dependendo das consequências e da improbabilidade da ocorrência, pode ainda momentaneamente, interromper serviços relevantes. Muitas vezes, uma emergência é solucionada através de padrões gerenciais, sem que se transforme em uma crise. Está mais diretamente relacionada ao plano de resposta à emergência. Exemplo: ataque de um vírus, morte acidental de um executivo ou de grupo de profissionais, acidente estrutural na sede da empresa.	- Além das ações citadas no caso de evento inesperado, o Responsável de Comunicação deve se antecipar na identificação de possíveis impactos aos públicos e clientes, e pensar na estratégia adequada para posicionamento e compartilhamento de informações.
Crise	Ocorrência que foge ao controle ou extrapola os limites da Instituição. Envolve prejuízos financeiros e pode causar danos, à sociedade, aos empregados, aos clientes. Caracteriza-se por atrair a atenção da mídia e autoridades governamentais, além de ganhar visibilidade local, dependendo de sua abrangência. Quando ocorre, é a reputação da Entidade perante a opinião pública que está em jogo. Demanda um plano estruturado de comunicação e gestão de crises.	- A comunicação tem papel fundamental para adequado posicionamento da Fundação e para estabelecimento das relações necessárias junto aos diferentes grupos de públicos.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

pública. A atuação do Responsável de Comunicação da empresa irá variar significativamente dependendo do enquadramento da situação em cada um dos tipos:

2.2 – DIRETRIZES DE COMUNICAÇÃO

Qualquer fator com potencial crítico pode se desenvolver e se transformar em uma situação crítica. Por isso, deve ser monitorado em todas as suas fases, de forma a manter sob controle possíveis ocorrências, reduzindo ou mesmo anulando seu impacto sobre os negócios, sobre os ativos e sobre a imagem do TÊNIS CLUBE PAULISTA, protegendo a sua reputação e prevenindo a recorrência de eventos similares.

2.3 – PREVENÇÃO DE RISCOS COMO FOCO

É O FOCO

Qualquer organização está sujeita a passar por uma crise. Portanto, se essa é a única certeza de que se dispõe, a melhor postura a ser assumida é a prevenção. Uma organização deve conhecer detalhadamente seus pontos de atenção, temas críticos e maiores vulnerabilidades, além de definir com clareza as formas de lidar com eles. É preciso estar sempre atenta e vigilante, demonstrando capacidade de ler cenários, analisar situações diversas, acender o sinal de alerta quando preciso e tomar as decisões necessárias, adotando iniciativas assertivas, mobilizando e coordenando esforços para o alcance dos resultados desejados.

Grande parte dos movimentos que desencadeiam situações críticas pode ser mapeada em momentos de normalidade, permitindo à Entidade agir proativamente de maneira a eliminar ou minimizar os riscos identificados, ou seja, adotando permanentemente, com agilidade e consistência, uma postura preventiva. O TÊNIS CLUBE PAULISTA dispõe atualmente de Política de Gerenciamento de Risco, e Política Anticorrupção, que destacam riscos operacionais aos quais a empresa está exposta. É importante, no entanto, considerar ainda o mapeamento de riscos institucionais - como crises éticas, envolvimento ou citação da Empresa em processos de corrupção e desvio de dinheiro, aplicação equivocada de recursos em investimentos, entre outros – com foco na identificação de possibilidades de prevenção.

O Plano de Comunicação contribui para a identificação dos principais riscos institucionais e orientar e desenvolver posicionamentos específicos relacionados a cada um deles, antevendo questionamentos e temas

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

sensíveis. Além disso, a área deve adotar uma estratégia de comunicação continuamente focada na construção e consolidação de relacionamentos.

2.4 – AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES E NOS ENCAMINHAMENTOS

A agilidade na tomada de decisões e nos encaminhamentos é essencial. O Responsável de Comunicação deve estar preparado para tomar as providências necessárias o mais rapidamente possível e dar as respostas adequadas aos diversos públicos de interesse.

É importante destacar que o processo de tomada de decisões pode contar com um fluxo prévio de atores envolvidos. No entanto, as reflexões só podem acontecer durante a situação crítica. Cabe ao Responsável de Comunicação contribuir para a agilidade na tomada de decisões, agregando uma leitura analítica das condições que desencadearam a crise, trazendo inputs coletados continuamente junto aos públicos e consolidando possíveis cenários e consequências em relação à reputação e ao relacionamento com os associados. É importante reforçar que as novas formas de comunicação, principalmente as mídias digitais, exigem respostas ainda mais claras e imediatas

2.5 – POSTURA PROATIVA

Ser proativo em uma situação de crise significa levar em consideração inputs diversos e provenientes dos mais variados níveis da organização, de modo a fazer da identificação de crises em potencial uma atitude sistemática e corriqueira. Também se pratica a proatividade quando se consideram os pontos de vista e as expectativas dos principais públicos de interesse, procurando antecipar consequências e prever suas reações diante dos diversos fatores de risco.

Quando se trata de comunicação, uma atitude proativa, que envolve o compartilhamento de informações relevantes para as pessoas com intencionalidade, sem apenas responder ao que porventura seja perguntado, pode significar a diferença entre a solução equilibrada da crise ou prejuízos sérios à reputação. Esperar que a situação se resolva sozinha é o maior erro que se pode cometer, pois a tendência é o problema agravar-se, podendo fugir completamente ao controle da organização. O Portal Corporativo do TÊNIS CLUBE PAULISTA é o canal disponíveis para o tratamento das informações relevantes.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

2.6 – CONSIDERAÇÃO DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS

O principal fator em relação às partes interessadas é a necessidade de um conhecimento aprofundado dos grupos de públicos e do seu histórico de relacionamento com o TÊNIS CLUBE PAULISTA. O acesso a essas informações contribui, inclusive, para a identificação das melhores e mais adequadas estratégias de relacionamento durante a crise.

Os fatos apresentados devem ser os mesmos para todos os públicos, mesmo que os canais, abordagem e linguagem sejam diferentes e que possa haver priorização de um ou outro público em determinado momento. É importante que os principais impactados pela situação crítica sejam devidamente informados e recebam todo o apoio necessário até que a situação se restabeleça.

O público interno merece especial atenção: os administradores diretores, gestores de áreas e colaboradores devem saber do ocorrido primeiramente pelo TÊNIS CLUBE PAULISTA e nunca através de terceiros. É recomendável que as informações relacionadas a situações críticas sejam compartilhadas antecipadamente com os gestores para que eles as repassem por meio da comunicação direta.

2.7 - ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS

Alinhamento é o conceito-chave que deve perpassar todos os níveis da atuação da organização antes, durante e depois de uma situação de crise. É crucial que permeie as medidas gerenciais, operacionais e de comunicação tomadas durante a crise. Toda situação crítica exige dos porta-vozes definidos pelo TÊNIS CLUBE PAULISTA um posicionamento ágil, coerente e alinhado às diretrizes corporativas da Empresa, bem como demanda uma atuação integrada e alinhada entre as diferentes áreas envolvidas na gestão de uma crise ou no Plano de Continuidade do Negócio.

O adequado compartilhamento das informações, assim como a preparação dos porta-vozes, é atribuição do Responsável de Comunicação.

Não se pode perder de vista que, em situações críticas, os cenários mudam rapidamente tanto interna quanto externamente, exigindo novos Posicionamentos e atitudes. Nesses casos, os públicos de interesse devem ser comunicados sobre a mudança de postura e serem apresentados aos motivos que levaram o TÊNIS CLUBE PAULISTA a alterar sua atuação.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

2.8 - COMPROMISSO COM A COERÊNCIA ENTRE DISCURSO E OS FATOS

O alinhamento entre discurso e prática é a melhor base sobre a qual se pode atuar e, por isso, precisa anteceder a situação crítica, deve existir sempre e fazer parte da filosofia do TÊNIS CLUBE PAULISTA, assim como a transparência. A conquista e a manutenção da credibilidade e, por conseguinte, da boa reputação empresarial, dependem desse compromisso.

Especialmente em uma situação crítica, a atenção ao repasse de informações verídicas e alinhadas à atuação do TÊNIS CLUBE PAULISTA é fundamental. Se não houver certeza sobre a informação que será compartilhada com qualquer público de relacionamento, é melhor não se antecipar. O mais seguro é evidenciar que a Empresa está apurando os fatos e que, assim que estiver de posse de informações confiáveis, irá compartilhá-las.

2.9 - ATRIBUIÇÕES DO RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO

Em um processo de gestão de situação crítica, as atribuições do Responsável de Comunicação do TÊNIS CLUBE PAULISTA se referem destacadamente à definição de estratégias, estruturação e apoio aos fluxos de comunicação, à identificação de processos críticos e proposição de posicionamento e alternativas de atuação.

ANTES DA CRISE	DURANTE A CRISE
- Conhecer as vulnerabilidades do negócio e do relacionamento com as partes interessadas. - Manter atualizado e alinhado com a Gerência, o mapeamento das partes interessadas, definir e validar lista de interlocutores - Reparar estrutura, sistematização e capacitação necessárias para permitir uma atuação coordenada da comunicação no enfrentamento da crise - Definir ponto focal e fluxo comunicacional. - Reforçar ações de comunicação junto às diversas partes interessadas, focando na criação e manutenção de um bom relacionamento entre elas e O CTC - Definir veículos e canais mais adequados para o enfrentamento de cada situação e, se necessário, antecipar aquisição de estruturas de comunicação ou implantação de novas oportunidades de relacionamento	1 - Reservar local de comunicação de crise. 2 - Integrar as equipes de gestão no Plano de Comunicação 3 - Coletar informações primárias sobre situação crítica (Anexo I) e primeiras percepções das partes interessadas 4 - Mapear as informações a serem disponibilizadas no Plano de Comunicação e propor o direcionamento adequado, validando com a Diretoria as restrições de acesso necessárias. 5 - Mobilizar fornecedores que participarão do processo de comunicação se for o caso. 6 - Alinhar a comunicação com as diferentes instâncias do CTC. 7 - Preparar recepcionistas, seguranças, secretárias e demais empregados da linha de frente para que eles possam lidar com eventuais consultas de partes interessadas. 8 - Analisar situação e propor posicionamento a ser adotado junto aos públicos de interesse, inclusive mensagem-chave geral. 9 - Identificar partes interessadas e propor matriz de públicos prioritário 10 - Orientar a estratégia e a utilização dos diferentes recursos para comunicação com as partes interessadas. 11 - Avaliar necessidade de cancelamento, suspensão ou reagendamento de campanhas, eventos ou outras atividades de comunicação previstas antes da crise. 12 - Reforçar relacionamento e interlocução junto às partes interessadas, se necessário. 13 - Monitorar continuamente cobertura da mídia e reação das partes interessadas. 14 - Preparar relatório de atividades da Comunicação, avaliação da eventual cobertura de mídia, percepções das partes interessadas, problemas emergentes, pontos de atenção e recomendações para os próximos passos. 15 - Revisar, atualizar e melhorar o plano de comunicação continuamente. Avaliar necessidade de contratação de pesquisa para mapear as percepções das partes interessadas.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

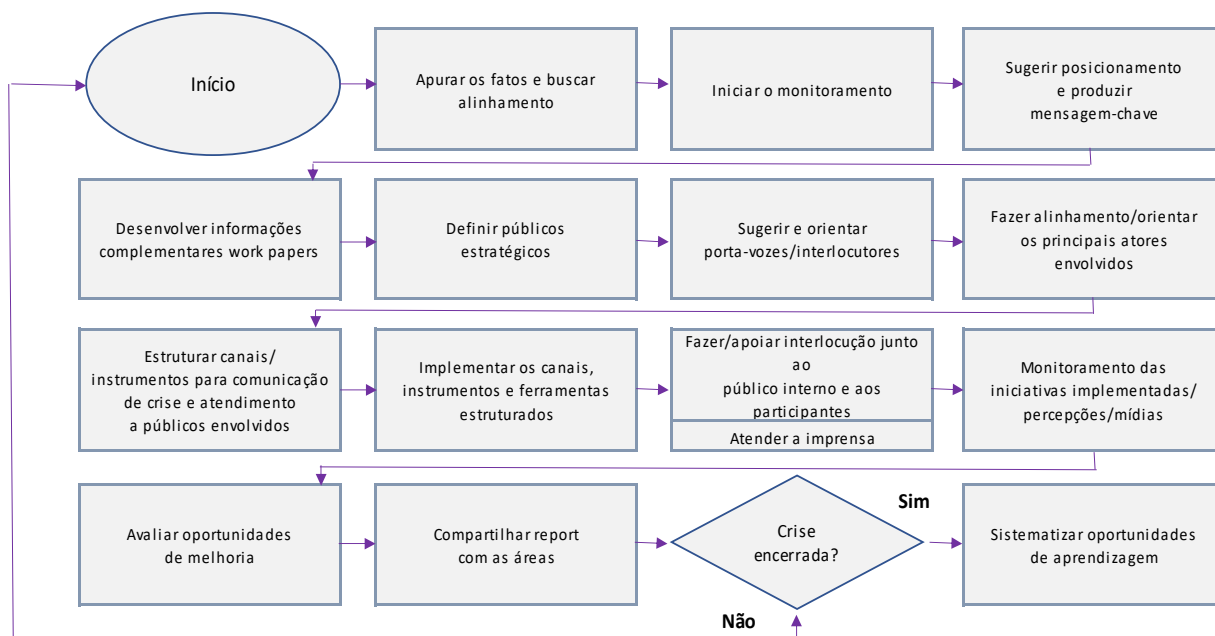
3. FLUXO GERAL DE COMUNICAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Cada situação crítica demanda ações específicas que devem ser tomadas em todos os casos. O fato de se seguirem as orientações não significa que a organização adotou todas as medidas necessárias para contenção da crise. Cada caso exigirá ações pontuais que só serão detectadas durante a ocorrência da crise. As diretrizes do Plano de Continuidade do Negócio do TÊNIS CLUBE PAULISTA, do Modelo Proprietário de Risco, da Política de Continuidade do Negócio e da Política de Comunicação também devem ser consideradas por cada área e equipe durante a resolução da crise. Essas normas complementam e aprofundam as ações mapeadas a seguir: No entanto, é importante que a Entidade como um todo reconheça que os processos de comunicação são de responsabilidade compartilhada, tendo os gestores como principais atores de compartilhamento e disseminação de informações relevantes. Este documento apresenta as principais atribuições do Responsável de Comunicação antes e durante o período de crise. O pós-crise será detalhado em item específico do documento.

DEFINIÇÃO	ATUAÇÃO DO RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO
Identificar situação crítica e informar ao superior imediato	Primeiro empregado a detectar a situação crítica
Comunicar a Diretoria Executiva	Acionar Superior imediato
Comunicar a Superior Imediato	Acionar Diretor Executiva
Identificar os potenciais riscos para a imagem da Empresa e propor estratégia de posicionamento	Responsável de Comunicação aciona Superior Imediato e Diretoria Executiva
Definir estratégias e ações a serem adotadas	Responsável de Comunicação aciona Superior Imediato e Diretoria Executiva
Preparar o posicionamento da empresa em relação ao fato ocorrido. Elaborar mensagem-chave e position papers	Responsável de Comunicação
Definir as informações que serão disponibilizadas por meio do Portal Corporativo e nível de restrição de cada uma delas.	Responsável de Comunicação + Diretoria Executiva

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

PLANO DE COMUNICAÇÃO



4. PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas são os públicos direta ou indiretamente afetados, que precisarão ser contatados em situações de crise. Embora o público interno deva sempre ser priorizado, a atenção dispensada a cada parte varia de acordo com a gravidade e a circunstância da situação.

A lista a seguir apresenta aqueles que, geralmente, são os grupos prioritários em situações de crise. Os públicos enumerados no grupo 1 devem receber especial atenção das iniciativas de comunicação.

No quadro que segue são apresentados:

- o público, ou os receptores da comunicação, que serão os inicialmente notificados das ocorrências internamente, notícias e ou comunicados;
- o responsável pela divulgação da comunicação;

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

c) a forma como o responsável pela comunicação fará a comunicação.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Diretoria Executiva	Imprensa	Instituições financeiras
Encarregados e empregados	Entidades representativas dos participantes	Sociedade em geral
Participantes ativos	Governo	Entidades de classe
Patrocinadores		Prestadores de serviços, fornecedores e consultores

5. O RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA

Relacionamento com a imprensa ao longo de uma crise interfere significativamente na percepção das demais partes interessadas em relação ao posicionamento e resposta da Entidade sobre a situação. É importante que a comunicação com esse público seja eficiente, efetiva e profissional. Algumas diretrizes básicas devem ser observadas:

Antes de desenvolver qualquer iniciativa de relacionamento com a imprensa durante uma situação crítica, é importante que o TÊNIS CLUBE PAULISTA defina qual será o posicionamento de comunicação adotado – se proativo ou reativo. Durante o andamento do período crítico, a estratégia poderá ser revisada dependendo dos desdobramentos da crise e do interesse apresentado pela mídia

Públicos	Quem deve Comunicar	Modelos Utilizados
Diretoria Executiva	*Encarregados	*Reuniões presenciais
Empregados e gestores	*Gestor imediato *Responsável de Comunicação	*Reuniões de equipe *Canais internos de comunicação
Participantes ativos, assistidos	*Diretoria Executiva *Responsável de Comunicação	*E-mails, comunicados e outras correspondências *Veículos e canais online
Patrocinadoras	* Diretoria Executiva	*Reuniões presenciais *Telefonemas *E-mail
Imprensa	*Responsável de comunicação	*Visitas às redações *Assessoria e coletivas, quando for o caso.
Entidades representativas dos participantes	* Diretoria Executiva	*Reuniões presenciais
Governo	*Diretoria Executiva *Responsável de Comunicação	*Reuniões presenciais *Telefonemas *E-mail
Instituições financeiras	* Diretoria Executiva	*Reuniões presenciais *Telefonemas *E-mail
Sociedade em geral	*Responsável de comunicação	*Portal da Empresa *Responsável de Imprensa
Entidades de classe	* Diretoria Executiva	*Comunicados *E-mail *Reuniões presenciais
Prestadores de serviços, fornecedores e consultores	*Diretoria Executiva	*Comunicados *E-mail *Reuniões presenciais

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

Em uma situação crítica, o objetivo é que o TÊNIS CLUBE PAULISTA seja considerada como a principal fonte sobre o tema da crise. Por isso, é fundamental que, desde o princípio, todas as informações das quais a Empresa dispuser e puder divulgar sejam disponibilizadas com agilidade a esse público.

- A velocidade e a demonstração de disponibilidade no atendimento à imprensa, mesmo que para dar uma resposta negativa, é fator preponderante para a adequada gestão deste relacionamento e para garantir que outro ator – que não o TÊNIS CLUBE PAULISTA - não seja adotado como fonte. Mesmo que não seja possível falar sobre o tema crítico em um primeiro momento, é importante explicar as causas e procurar atender a todos os jornalistas que entrarem em contato com a organização.
- Todos os contatos com a mídia neste período devem conter as informações básicas sobre o que aconteceu, onde e quando, o que está sendo feito para reverter ou minimizar a situação e com quem esse processo está sendo conduzido. O responsável de Comunicação pode lançar mão de ferramentas como notas, comunicados e até porta-vozes para estabelecer o relacionamento com a imprensa.
- O Responsável de Comunicação, determinado pela Diretoria Executiva, será o porta-voz oficial para o relacionamento com a imprensa. Esse profissional deverá ser orientado sobre a postura a ser adotada no contato com a mídia e instrumentalizado com materiais de apoio, como um documento de perguntas e respostas (a ser preparado pelo Responsável de Comunicação – Anexo II) que reflita o posicionamento do TÊNIS CLUBE PAULISTA sobre o tema. É importante considerar que, no contato com os terceiros, a comunicação deve ser clara e simples e não deve conter linguagem técnica. Vale ressaltar também que o interlocutor definido pelo TÊNIS CLUBE PAULISTA deve manifestar preocupação em relação aos eventuais impactos sobre as pessoas, serviços ou ao patrimônio.
- Os empregados do TÊNIS CLUBE PAULISTA, principalmente aqueles que tiverem contato direto com o público, devem ser previamente orientados a direcionarem qualquer demanda de terceiros e da imprensa, destacadamente em uma situação de crise, para o Responsável de Comunicação.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

- Uma das estratégias que podem ser utilizadas para o relacionamento com terceiros, imprensa e compartilhamento de informações com um volume maior de jornalistas em uma situação crítica é a realização de entrevistas coletivas. É importante utilizar esse recurso com cautela, pois ele pode ser difícil de gerenciar e costuma criar expectativas por parte da mídia - se uma entrevista coletiva é realizada logo ao começo de uma crise, abre-se precedente para a realização de outras ao longo do processo. Para a tomada de decisão sobre a realização ou não de uma coletiva é preciso considerar:

Questões	Respostas (Sim ou não)
Seria ela a melhor maneira de comunicar a informação de forma rápida e precisa?	☐ Sim ☐ Não
Uma reunião permitirá que o CTC tome a frente da situação para gerenciar o fluxo de informações?	☐ Sim ☐ Não
Seria economia de tempo falar por vários canais de comunicação de uma só vez?	☐ Sim ☐ Não
Há a necessidade de apontar informações imprecisas ou não confirmadas?	☐ Sim ☐ Não
Há necessidade de um rosto humano à frente da situação?	☐ Sim ☐ Não
O porta-voz principal do CTC tem pouca disponibilidade para as mídias disponíveis?	☐ Sim ☐ Não
Temos um material visual que seja mais bem apresentado em grupo durante a comunicação?	☐ Sim ☐ Não
O CTC dispõe de todos os recursos necessários para divulgação adequadamente?	☐ Sim ☐ Não
O CTC está preparada para realizar outras divulgações ao longo da crise, se necessário?	☐ Sim ☐ Não

Caso a definição seja pela realização da entrevista coletiva é importante considerar os seguintes aspectos:

- O Responsável de imprensa deve ser o mediador da coletiva. Ele deve iniciar o evento deixando claras as expectativas quanto ao formato da entrevista e, posteriormente, apresentar os participantes da mesa. Deve ainda abrir a sessão de perguntas e selecionar o melhor participante da mesa para responder a cada uma delas.
- Durante a medição de perguntas, é importante fazer o registro das questões apresentadas e das respostas dadas. Além disso, é importante levantar o nome de cada jornalista presente e o veículo que representa.
- Antes da realização de uma entrevista coletiva, é fundamental que seja desenvolvido um trabalho intensivo de preparação dos porta-vozes para responder as questões apresentadas de forma clara e diretamente ao seu autor.
- Quando o que havia a ser dito – ou o tempo – se esgotar, o mediador deve encerrar a coletiva.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

- É importante garantir que os porta-vozes deixem o local da coletiva separadamente e fiquem acomodados em uma área privativa, para que não sejam abordados por jornalistas ou pelo público geral.

SITUAÇÕES CRÍTICAS E OS 5 (CINCO) Rs

Em uma situação crítica é importante considerar os 5 (cinco) **Rs**:

Relação: Demonstre ter relação de empatia quando houver dano, prejuízo ou erro.

Independentemente da existência de culpa ou culpados, demonstre sensibilidade quanto ao impacto gerado pelo ocorrido.

Responsabilidade: Assuma a responsabilidade por tomar iniciativa em resposta ao evento – isso não é o mesmo de aceitar a culpa.

Resolução: Concentre-se em prestar auxílio às partes interessadas e resolver os problemas.

Restituição: Ofereça ajuda financeira aos prejudicados pela situação. Qualquer perda em curto prazo será muito bem recompensada por um ganho de reputação em longo prazo. Essa oferta, entretanto, deve ser executada de forma controlada, com a consultoria do departamento Jurídico

Reforma: Tome e comunique medidas para que o incidente não se repita.

6. O PÓS CRISE

Após controlar a situação crítica, é importante que o TÊNIS CLUBE PAULISTA adote todas as providências necessárias para evitar que a situação se repita e melhorar os processos internos da Empresa. Toda crise representa um enorme potencial de aprendizado para o TÊNIS CLUBE PAULISTA, e por isso, não deve ser esquecida. Assim, a Entidade transforma a situação crítica em aprendizado, extraíndo conhecimentos para lidar com novas possíveis situações.

Também é no pós-crise que a Empresa vai ter a real noção do impacto econômico e de imagem para o TÊNIS CLUBE PAULISTA. Nessa etapa, são considerados os custos da situação crítica, como indenizações, serviços extras e honorários gastos na administração da situação, bem como os impactos nos investimentos realizados, nos contratos e nos negócios da Entidade.

Algumas ações pós-crise são comuns às situações de todas as naturezas, independentemente da gravidade ou repercussão. São elas:

- Manter o registro e a cronologia dos documentos e eventos relacionados à questão;

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

- Monitorar os públicos envolvidos e a repercussão da crise, se necessário realizando pesquisas para avaliar a reputação da Empresa;
- Avaliar possíveis riscos jurídicos originados pela situação crítica;
- Avaliar possíveis danos à propriedade do TÊNIS CLUBE PAULISTA;
- Manter a interlocução com os públicos, posicionando-se de forma clara e transparente, esclarecendo causas e consequências, evidenciando todas as medidas adotadas pelo TÊNIS CLUBE PAULISTA para controlar e solucionar a situação crítica e reforçando o compromisso da Entidade em mitigar os impactos da crise
- Propor e implantar formas de agradecimento às equipes envolvidas na resolução da crise.

7. DISPOSIÇÕES FINAIS

- i. Este manual de Plano de Comunicação foi aprovado pela Diretoria Executiva em reunião realizada em 01/02/2025, e tem vigência a partir da data estabelecida no âmbito de tal aprovação societária observado o disposto na regulamentação aplicável e em deliberações subsequentes nesse sentido pelos Diretores.
- j. O presente manual de Plano de Comunicação poderá ser alterado mediante prévia aprovação da Diretoria Executiva, sempre que se entender necessário e/ou em decorrência de alterações legislativas e regulatórias.
- k. Os casos e situações não previstos neste Plano de Comunicação serão submetidos a Diretoria Executiva para apreciação e definições aplicáveis.
- l. Este Plano de Comunicação será divulgado internamente e estará à disposição de todos os interessados para consulta sob a responsabilidade do Responsável de Comunicação e Diretoria Executiva

Anexo I – Levantamento de informações sobre a situação crítica

Nos estágios iniciais da crise, o levantamento de informações precisas sobre o acontecimento é imprescindível.

1) Identificar fontes de informação:

- o Identificar fonte da crise
- o Identificar representante no local.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

o Identificar outras fontes confiáveis de informação, como serviços de emergência, governo, patrocinadores, etc.

2) Levantar a informação:

- o que aconteceu exatamente? De que fatos a Empresa tem certeza?
- o Onde? – Informações como endereço ou local
- o Quando? A que horas?
- o Afetou a quem ou o quê? Pessoas? Serviços? Patrimônio?
- o O que está acontecendo neste exato momento?
- o Quem mais está envolvido?
- o Algum outro fato ou informação relevantes?

3) Verificar a informação:

- o Conferir se tudo o que foi relatado foi entendido
- o Se possível, confirmar por escrito
- o NUNCA comunicar o nome de qualquer vítima até que esteja confirmado que parentes ou pessoas próximas foram informadas.
- o NUNCA comunicar informações de que não tenha certeza absoluta.

Anexo II - Preparando o documento de perguntas e respostas

Para todas as situações críticas, é importante se elaborar um documento de perguntas e repostas.

A) Coloque-se no lugar do público em questão e pense a respeito dos seguintes tipos de pergunta:

- Fatos: Quem, o que, onde e quando?
- Causas: Como? Por quê?
- Responsabilidade: De quem foi a culpa?
- Consequências: E agora? Qual o impacto?
- Pessoas: Qual é o envolvimento humano?
- Padrões: O ocorrido tem ligações com outros eventos dentro da Empresa, setor, cidade ou país?

B) Complemente o levantamento acima com perguntas que poderiam ser feitas “na pior das hipóteses” – dessas resultarão as melhores respostas.

C) Agrupe perguntas similares em assuntos abrangentes.

	GESTÃO E GOVERNANÇA	Nº	NM 001/2025
		Tipo	NORMATIVA
Este documento faz parte do Sistema de Gestão de Governança do TÊNIS CLUBE PAULISTA			

D) Desenvolva as perguntas baseadas em nossas mensagens-chave mais abrangentes

E) Teste as respostas você mesmo e peça a alguém (de preferência alguém de fora da situação) para fazer o mesmo. Confira as respostas à procura de ambiguidades, linguagem muito técnica ou inconsistências.

F) Garanta que o documento de Perguntas e Respostas seja aprovado.