



Manual de Gestão de Crises

www.udesc.br/politicadecomunicacao



Reitor

Marcus Tomasi

Secretário de Comunicação

Luiz Eduardo Schmitt

Secretaria de Comunicação da Udesc

comunicacao@udesc.br | (48) 3664-8009

Manual de Gestão de Crises

Coordenação

Celia Penteado

Colaboradores

Carlito Costa e Thiago César Augusto

Revisão

Rodrigo Brüning Schmitt

Edição Gráfica

Gustavo Cabral Vaz e Fê Pimentel Teixeira

Este manual integra as iniciativas previstas
na Política de Comunicação da Udesc

Sumário

Apresentação	4
Imagem.....	5
Gestão de risco de imagem	5
Comitê de gestão de crise.....	6
Como organizar um comitê de gestão de crise?	6
Funções do comitê de gestão de crise	7
A crise se instalou. Como agir?	8
Instrumentos de comunicação em momentos de crise.....	9
Relacionamento com a imprensa: o que não fazer?	9
Orientação para porta-vozes no relacionamento com a imprensa.....	10
Como deve ser o atendimento ao público durante uma crise?.....	10
Conclusão	11
Referências bibliográficas.....	11



Apresentação

As organizações estão sujeitas a ocorrências que podem trazer prejuízos à imagem institucional, principalmente se o fato for noticiado pela mídia. Um acontecimento crítico pode se transformar em uma crise caso não haja posicionamento por parte da instituição. Ao prestar esclarecimentos, a organização evita que circule apenas uma versão dos fatos.

Assim, é importante ter em mãos um guia de gestão de crises para ser consultado a qualquer momento. Com essa finalidade, a Secretaria de Comunicação da Udesc (Secom) desenvolveu esta publicação que visa prestar orientações ao gerenciamento de crises sob a ótica da comunicação.

A gestão de uma crise requer dinamismo. Este guia visa esclarecer e orientar os servidores para a importância de preservar a imagem da Udesc junto aos seus públicos.

Secretaria de Comunicação da Udesc

Imagem

A imagem que se tem sobre uma organização é influenciada pelos canais de comunicação e marketing. Além disso, o comportamento da instituição interfere na percepção que o público tem da organização e conseqüentemente a formatação de sua imagem na sociedade.

Imprensa, públicos internos, fornecedores e comunidade são promotores de imagem das organizações. Hoje em dia, por meio das redes sociais, qualquer pessoa pode se tornar um poderoso aliado ou adversário de uma marca.

A transparência é um dos pontos fundamentais para a formação da imagem da instituição. Ela gera confiança que se traduz em respeito e na divulgação de informações corretas e no tempo adequado.

Estabelecer a credibilidade institucional é um processo lento. Respostas equivocadas ou a ausência de um posicionamento podem comprometer o esforço de anos.

É recomendável trabalhar positivamente antes que um evento negativo ocorra. Dessa forma, se constrói um “seguro de imagem”, pois, se não for possível evitar a crise, a organização pode contar com a simpatia do seu público, pois adquiriu um “lastro” ao longo do tempo.

Gestão de risco de imagem

Qualquer organização está sujeita a eventos que podem ser benéficos ou arruinar a reputação. Alguns acontecimentos podem promover desgaste do nome da instituição junto à mídia e aos públicos com os quais se relaciona.

Para minimizar riscos, é interessante realizar um levantamento de notícias negativas relacionadas às queixas mais recorrentes dos seus públicos. Essa pesquisa pode ser feita junto à ouvidoria da instituição, por exemplo.

Outra medida importante é monitorar a rede de mídias sociais, como o Facebook, o Twitter, blogs e sites de notícias. Dessa maneira, é possível identificar temas que mais frequentemente geram imagens negativas.

Comitê de gestão de crise

É necessário agir rapidamente quando a possibilidade de crise for detectada. Subestimar o poder de investigação da mídia ou da disseminação “boa a boca” é um erro.

Para lidar com a crise da melhor forma, é importante criar um comitê formado por representante de diversas áreas. O Comitê de Gestão de Crises assumirá o gerenciamento da situação, determinando as ações de comunicação mais indicadas ao caso.

Como organizar um comitê de gestão de crise?

1) Quem participa do comitê?

- ▶ Representantes do Departamento de Comunicação e/ou assessoria de imprensa;
- ▶ Assessor jurídico;
- ▶ Pró-reitoria ou diretoria relacionada à área afetada;
- ▶ Responsável pela área envolvida na crise.

2) Qual é a responsabilidade do líder do comitê?

- Cabe ao líder do comitê coordenar os trabalhos, convocar reuniões, distribuir tarefas, unificar discursos, tomar decisões. Ele também pode assumir a posição de porta-voz da crise desde que tenha distanciamento emocional do problema.

3) Quem será o porta-voz da crise?

- ▶ O porta-voz da crise é a pessoa que assumirá a comunicação dos fatos à imprensa e aos outros públicos prioritários;
- ▶ Deve ser uma pessoa que tenha credibilidade junto ao público, além de bem informada e assessorada no trato com a imprensa.
- ▶ O porta-voz concederá entrevistas individuais ou coletivas, seguindo orientações do Departamento de Comunicação.

A escolha do porta-voz pode variar de acordo com a ocorrência, mas sugere-se que a tarefa seja assumida pelo pró-reitor ou diretor da área envolvida. Nem sempre o dirigente tem domínio das informações e, nesse caso, ele deve contar com a assessoria do responsável pela área ou delegar essa função.

Eventualmente, podem existir dois times que trabalhem de forma integrada: um para tratar e resolver a crise e outro focado na comunicação, na tarefa de responder à crise.

4) Qual é a responsabilidade do porta-voz da crise?

Representar a instituição junto à imprensa e a outros públicos, repassando as informações exatas de forma tranquila e sem alarde. A assessoria de imprensa deverá orientar o porta-voz para evitar que ocorram divergências de discurso e/ou posicionamentos, demonstrando segurança na condução da crise.

Funções do comitê de gestão de crise

- 1) Atuar rapidamente para apurar e controlar as informações;
 - 2) Definir o posicionamento da instituição e lidar com todos os públicos envolvidos, garantindo a distribuição das informações;
 - 3) Controlar o fluxo de informações até que o problema seja solucionado e esclarecido, acompanhando e analisando a cobertura da imprensa;
 - 4) Definir funções dos participantes do comitê;
- ▶ Eleger um líder para o comitê;
 - ▶ Escolher o porta-voz da crise;
 - ▶ Assumir compromisso com a veracidade dos fatos e divulgar as ocorrências;
 - ▶ Acompanhar e analisar a repercussão de notícias.

A crise se instalou. Como agir?

- ▶ Acionar os integrantes do Comitê de Gestão de Crises, cujos telefones de contato devem estar disponíveis, e comunicar imediatamente o fato ao setor de Comunicação.
- ▶ Às vezes, é mais importante ter uma “boa resposta rápida” do que uma “excelente resposta lenta”. É recomendável reconhecer publicamente que o problema existe, mesmo que você não tenha uma visão clara do que está ocorrendo. Uma resposta do tipo “sim, nós reconhecemos que existe algo ocorrendo e estamos apurando. Em breve, apresentamos uma posição detalhada sobre a situação” dará a mensagem que a instituição está trabalhando no caso. Mantenha uma conversa desde o início;
- ▶ Criar roteiro de atendimento telefônico com orientações e a atendentes.
- ▶ Pedir que encaminhem demandas de imprensa para repassá-lo ao setor de Comunicação e anotar nome, veículo e contato do jornalista.
- ▶ Redigir um release sobre o assunto, esclarecendo as condições da ocorrências e reforçando os aspectos favoráveis das medidas adotadas, bem como a idoneidade da instituição.
- ▶ Incluir comunicado oficial no site e nas redes sociais. A primeira resposta deve ser na mídia social na qual o problema começou. Se a crise começou no Facebook, então deve-se responder primeiro no Facebook. A partir daí, você poderá agir em outras mídias sociais e canais se necessário (não leve o problema para outra mídia social se não houver algo ocorrendo por lá; em vez de minimizar a crise, você poderá estar disseminando-a).
- ▶ Para o público interno, se necessário, redigir um informe para os quadros de aviso, convocar reuniões explicativas da ocorrência ou definir outro meio de comunicação;
- ▶ Também é importante definir um local adequado para possíveis entrevistas.

Instrumentos de comunicação em momentos de crise

O uso dos instrumentos de comunicação será definido pelo comitê, mas, na estratégia de comunicação podem ser utilizados:

- ▶ Releases;
- ▶ Notas oficiais;
- ▶ E-mails;
- ▶ Reuniões;
- ▶ Jornal-mural;
- ▶ Intranet;
- ▶ Site;
- ▶ Mídias sociais como Facebook e Twitter.

Relacionamento com a imprensa: o que fazer e o que não fazer?

As entrevistas devem ser concedidas após a apuração dos fatos e a definição do porta-voz e do tratamento que será dado à informação pelo Comitê de Gestão de crise. É importante ater-se aos dados apurados e atender a imprensa com segurança.

- ▶ O que a imprensa vai querer saber primeiro?
- ▶ O que aconteceu?
- ▶ Por que aconteceu?
- ▶ Quando aconteceu?
- ▶ Quais as consequências em curto e médio prazos?
- ▶ Quem são os responsáveis pelo ocorrido?
- ▶ Houve ocorrências anteriores?
- ▶ Quem está envolvido na apuração do ocorrido?
- ▶ Quais as medidas que já foram tomadas?
- ▶ Como fica o atendimento?

Orientação para porta-vozes no relacionamento com a imprensa

- ▶ Atenda ao jornalista com respeito. Mantenha a calma mesmo diante de perguntas desagradáveis;
- ▶ Seja sério, mas não seja arrogante. Seja firme, não seja rude. Seja simpático, não seja bajulador;
- ▶ Evite entrar em polêmica e não discuta com o jornalista, pois isso pode comprometer a entrevista;
- ▶ Respostas curtas são mais eficazes. Seja objetivo;
- ▶ Evite termos técnicos. Lembre-se de que sua resposta deverá ser compreendida por pessoas com muita e pouca instrução;
- ▶ Prepare-se para a entrevista anotando as prováveis perguntas e analise as respostas apropriadas. Tenha em mãos dados e documentos que possa consultar;
- ▶ Jamais entregue a um jornalista qualquer documento confidencial;
- ▶ Não se sinta contrangido e dizer ao jornalista que não entendeu a pergunta e pedir que a repita;
- ▶ Sempre que possível, conceda a entrevista em ambiente confortável e tranquilo;
- ▶ Evite expressões como “nada a declarar”. Para quem ouve ou lê uma matéria, isso soa como rispidez ou negligência perante uma situação de crise.

Como deve ser feito o atendimento ao público durante uma crise?

Servidores - Devem ser orientados sobre como agir caso sejam abordados pela imprensa ou público;

Alunos - O atendimento deve ser mantido. Se houver interrupção no atendimento, devem ser avisados que é temporário. Se necessário, deve ser elaborado um comunicado por escrito, de acordo com o que for definido pelo Comitê de Gestão de Crises;

Imprensa - Caso algum jornalista aborde um servidor sobre algum fato inesperado, esse servidor deve anotar o telefone do jornalista e retornar a ligação depois de receber orientações do setor de Comunicação;

Autoridades - Devem ser comunicadas do fato e tranquilizadas pelo setor de Comunicação ou, pelo dirigente responsável por meio de comunicado oficial;

Fornecedores - Se necessário, devem ser informados a respeito do posicionamento da instituição por meio de comunicado ou e-mail, pois o relacionamento entre as partes não deve ser afetado pela crise;

Vítimas - Em caso de acidentes ou eventos que resultem em vítimas, deve ser desenvolvida uma estratégia especial de relacionamento com os que foram afetados e seus familiares.

Conclusão

Atualmente, por meio das redes sociais, qualquer pessoa pode se contribuir para fortalecer ou comprometer a imagem de uma marca. Reconhecer a fragilidade da organização é o primeiro passo para manter sua credibilidade. Por isso, é essencial que a instituição fique atenta à opinião pública, pois as falhas podem prejudicar a imagem de uma organização.

Monitorando a opinião pública e mantendo a conversa com seus públicos, a instituição evita maiores danos caso haja algum problema. E, ao prestar esclarecimentos, a organização impede que circule apenas uma versão dos fatos. Essa atitude pode ser crucial para manter a confiabilidade do público junto à instituição.

Referências bibliográficas

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Ed. Campus, Rio de Janeiro: 2006.

BUENO, Wilson. Comunicação e crise: e a lama escorrendo por debaixo do tapete. Comunicação Empresarial On Line. www.comunicacao-empresarial.com.br.

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. Ed. Best Seller, São Paulo: 2003.

FERNANDES, Soraya. Manual de Gestão de Crise de Imagem. Ed. Unimed Federação Minas: Julho 2013.



Av. Madre Benvenuta, 2007 | Itacorubi | Florianópolis/SC
CEP 88035-901 | Telefone: (48) 3664-8000
www.udesc.br | facebook.com/udesc | [twitter @udesc](https://twitter.com/udesc)