

# A comunicação em situações de crise



Política de  
Comunicação  
do **Ifes**

Abril de 2016



# Afinal, o que é uma crise do ponto de vista da comunicação?

- Crise é uma **situação singular**, vivenciada ao longo do tempo pela maioria (ou a totalidade) das organizações e que pode contribuir para afetar, dramaticamente, a maneira pela qual os públicos estratégicos e a opinião pública de maneira geral as percebem. Durante a ocorrência de uma crise, a organização vê ameaçada a sua **credibilidade e reputação** (crise de imagem).

# Uma crise pode ser desencadeada por vários motivos

A crise pode ser desencadeada por inúmeros fatores reais, associados ou não a deslizes ou imperfeições no processo de gestão:

- Situação econômico-financeira desfavorável
- Produtos ou serviços de má qualidade
- Ação ou postura inadequada de públicos internos e particularmente de gestores
- Desrespeito a valores como sustentabilidade, ética, direitos humanos, governança
- Acidentes/ falhas de segurança
- Notícias reais ou infundadas (boatos) veiculadas pela mídia ou por fontes internas ou externas

# Alguns motivos muito próximos que podem gerar crises para o Ifes

Obras paralisadas por problemas com as empresas contratadas, burocracia para fazer nova licitação e indisponibilidade momentânea de recursos;

Problemas relacionados à segurança: tentativas de invasão do campus para roubo, tentativa de assaltos e assaltos a estudantes nas proximidades do campus;

Não pagamento de bolsas e auxílios: atrasos nos pagamentos de bolsas de iniciação científica e auxílios do Programa de Assistência Estudantil;

# Alguns motivos muito próximos que podem gerar crises para o Ifes

Casos de preconceito que têm como alvo alunos de determinados cursos;

Conflitos no relacionamento professor x aluno, como abordagem desrespeitosa, falta de comunicação ou ruídos na comunicação;

Falta de estrutura em determinado campus ou no seu entorno para receber estudantes com necessidades específicas.

É sempre possível que sejamos questionados sobre o número de campi, nível de evasão ou mesmo baixa procura de determinados cursos.

# Postulados básicos da crise

- Toda organização, seja ela de qualquer porte, pode enfrentar uma crise. Logo, **a crise é democrática.**
- Toda crise tem a capacidade de abalar seriamente a credibilidade de uma empresa. Logo, **é preciso enfrentar a crise.**
- A maioria das crises pode ser prevista. Logo, **o gerenciamento da crise começa bem antes da crise.**
- O estopim de uma crise pode ser um fato aparentemente menor. Logo, **a crise nem sempre começa com uma tragédia.**

# Postulados básicos da crise

- A crise sempre deixa resíduos. Logo, é fundamental continuar administrando a crise, mesmo após a sua aparente conclusão.
- A mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Logo, ela deve ser vista como uma parceira estratégica.
- Os públicos internos podem contribuir para amenizar ou ampliar a crise. Logo, toda empresa deve assumir que as ameaças (ou soluções) não estão apenas do lado de fora.

# O Plano de gestão de crise

A princípio, é fundamental que toda organização disponha de um Plano de gestão de crise.

O Plano deve conter ações a curto, médio e longo prazos (isto vai depender do objeto da crise) e que contemple, na medida do possível, todas as possibilidades e motivos para sua ocorrência.

Assim, a organização terá condições de se preparar adequadamente, se a crise ocorrer.

Apagar incêndio, depois que as chamas já estão altas, é sempre mais difícil e as sequelas serão, nesse caso, sempre maiores.



# O Plano de gestão de crise

O Plano de gestão de crise deve prever:

- a) Sistema para detectar sinais de uma possível crise;
- b) Ações imediatas e posturas ideais para debelar a crise em seus primeiros momentos;
- c) Setores ou pessoas a serem envolvidas na ocorrência de determinados tipos de crise;
- d) Fontes oficiais ou autorizadas, com o perfil adequado para representar a organização na crise;
- e) Mobilização dos canais de relacionamento para a gestão de comunicação durante e após a crise

# O Plano de gestão de crise

- e) Acompanhamento das ações e reações dos públicos envolvidos;
- f) Atenção especial a públicos normalmente mobilizados e com tendência a ações de oposição (sindicatos, Ongs que defendem determinadas causas, categorias profissionais mobilizadas etc)
- g) Atenção especial à mídia tradicional e às mídias sociais (posturas adequadas e fontes capacitadas – media training)
- h) Encaminhamento rápido e comunicação ágil das soluções para a crise

# A importância do Comitê de gestão de crise

Toda organização deve constituir um Comitê de Crise, que pode ter representantes permanentes tendo em vista a ocorrência de qualquer situação de crise e/ou representantes que variam em função do objeto da crise

O Comitê de Crise deve ser acionado imediatamente após a identificação de um crise e centralizar o processo responsável pela sua gestão

Durante as crises, não é recomendável amadorismo ou improvisações

# A importância da comunicação em situações de crise

A gestão profissionalizada da comunicação é fundamental em situações de crise porque:

- Será preciso dialogar com os públicos envolvidos e, em muitos casos, manter informados os públicos estratégicos e as comunidades
- Pode haver necessidade de uma gestão competente e ágil de relacionamento com a imprensa
- Em muitos casos, a organização precisa emitir mensagens, comunicados, releases ou realizar ações específicas (reuniões, coletivas de imprensa etc)

# A importância da comunicação em situações de crise

A área de comunicação deve obrigatoriamente:

- Integrar o Comitê de gestão de crise;
- Ser acionada imediatamente após a deflagração da crise e, em alguns casos, até mesmo antes que ela ganhe corpo;
- Ter uma gestão centralizada em situações de crise que envolvam a organização como um todo e estar presente, a partir de seus representantes locais, mesmo em crises aparentemente de menor relevância;
- Ser consultada antes de ações que estejam no âmbito de sua competência ou área de atuação.

# Boas práticas em gestão da comunicação em situações de crise

- A pro-atividade em momentos de crise é fundamental. A organização não pode ficar a reboque das informações veiculadas pelo “outro lado”. É importante **manter o controle do processo** para não ficar “correndo atrás” ou “jogando na defensiva”.
- Tente **negociar sempre**, empenhando-se entender a posição “do outro lado” porque isso facilita a obtenção de clima propício ao diálogo e o encaminhamento de uma solução satisfatória, aceita pelas partes envolvidas.

# Boas práticas em gestão da comunicação em situações de crise

- Lembrar sempre que as paredes têm ouvidos, que os celulares gravam, fotografam e filmam e que podem existir “amigos” que, por algum motivo, vazam informações aparentemente privadas. Durante as crises, **todo cuidado é pouco com o que se fala e se faz.**
- O silêncio pode ser estratégico em alguns momentos, mas não deve ser a postura permanente de uma organização durante a crise. **O silêncio fala.**

# Boas práticas em gestão da comunicação em situações de crise

- Manter-se informado sobre o que ocorre na organização de modo a não apenas identificar possíveis crises, mas a agir pro-ativamente quando ela vier a acontecer.
- Reportar sempre aos gestores os possíveis desvios de conduta, estar atento à circulação de informações sobre a organização que podem gerar controvérsia ou conflitos.



# Boas práticas em gestão da comunicação em situações de crise

- Ter listados e analisados objetos de crises anteriores, com a avaliação dos pontos fortes e fracos do processo utilizado para a sua solução.
- Identificar permanentemente as demandas dos públicos estratégicos, com atenção às reclamações recorrentes sobre uma determinada postura ou ação.
- Agir com transparência em todas as situações para não ter que desmentir aquilo que já foi dito.

# Boas práticas em gestão da comunicação em situações de crise

- Agir com equilíbrio, evitando ações intempestivas, arrogantes ou truculentas quando há desacordo com relação a posições ou posturas dos públicos estratégicos ou da comunidade de maneira geral.
- **Buscar rapidamente soluções** para equacionar a crise e, depois que elas forem encaminhadas, comunicá-las e adotá-las o mais rapidamente possível.

# Boas práticas em gestão da comunicação em situações de crise

- Estar atento às características do contexto em que as disputas, divergências são explicitadas (evite “jogar” em território inimigo)
- Reconhecer os erros cometidos, assim que eles forem identificados e assumir compromisso de evitar que eles se repitam
- Fazer circular internamente a versão da organização sobre a crise e a sua solução (não deixar os públicos internos reféns do “inimigo”)

FIM