MANUAL DE GESTÃO DE CRISES







UESB
Universidade Estadual
do Sudoeste da Bahia


AD PLENAM VITAM

EXPEDIENTE

Gestão

Reitor
Luiz Otávio de Magalhães

Vice-reitor
Marcos Henrique Fernandes

Pró-reitor de Graduação
Reginaldo Santos Pereira

Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Robério Rodrigues Silva

Pró-reitora de Extensão e Assuntos Comunitários
Gleide Magali Lemos Pinheiro

Pró-reitor de Administração
Elinaldo Leal Santos

Chefe de Gabinete
Weslei Gusmão Piau Santana

Chefe da Procuradoria Jurídica
Maria Creuza Viana

Assessor Acadêmico e Administrativo para o campus de Itapetinga
Dimas Oliveira Santos

Assessor Acadêmico e Administrativo para o campus de Jequié
Nemésio Matos Oliveira Neto

Assessora Especial de Acesso e Permanência Estudantil e Ações Afirmativas
Selma Norberto Matos

Assessora Especial em Gestão de Pessoas
Manuella Cajaíba

Assessora Técnica de Finanças e Planejamento
Dayane da Silva Brito

Diretor da Unidade Organizacional de Informática
Francisco Ângelo

Assessor Geral de Comunicação
Rubens Jesus Sampaio

Servidoras Responsáveis
Emanuela Lisboa
Patrícia Coeli

Redação e Edição
Emanuela Lisboa
Patrícia Coeli

Diagramação
Éric de Oliveira Santos

Colaboração
Aline Luz
Carlos Santos
Joana Rocha
Mara Ferraz
Mariana Lacerda
Patrick Moraes
Valcelene Amorim

MANUAL DE GESTÃO DE CRISES

M235

Manual de gestão de crises. Coordenação ASCOM ... [et al.]. —Vitória da Conquista: ASCOM UESB, 2021.

ISBN: 978-65-87106-30-4

1. Comunicação em momentos de crise – Manual. 2. Comunicação institucional - UESB. 3. ASCOM – UESB. I. Sampaio, Rubens Jesus. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. III. T.

CDD: 301.243

Juliana Teixeira de Assunção– CRB-5/1890
Bibliotecária – UESB - Campus de Vitória da Conquista-BA

SUMÁRIO

01. APRESENTAÇÃO 08

02. UMA UNIVERSIDADE MULTICAMPI: INCLUSIVA E DE QUALIDADE 09
2.1. A Comunicação Institucional em momentos de Crise
2.2. Assessoria de Comunicação

03. PRÉ-CRISE 12

04. IMAGEM, REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE 13

05. GESTÃO DE CRISE 15
5.1. O que se define por Crise?
5.2. Crise de imagem

06. COMPOSIÇÃO DO COMITÊ 16
6.1. Grupos de trabalho
6.2. Funções do comitê gestor
6.3. Quando não for necessário a instalação do Comitê de Crise

07. A CRISE SE INSTALOU, O QUE FAZER 19
7.1. Ferramentas de comunicação em momentos de Crise

08. GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DE IMPACTOS 22
8.1. Fluxograma da Crise
8.2. Relacionamento com a imprensa
8.3. Orientação para porta-vozes no relacionamento com a imprensa
8.4. Redes Sociais e o atendimento ao público durante uma Crise
8.5. Redes Sociais da Uesb
8.6. Fluxograma de respostas nas Redes Sociais
8.7. Como reagir a atitudes dos seguidores
8.8. Sugestão de respostas prévias, a depender do contexto

09. PÓS-CRISE 29

10. CONCLUSÃO 31

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 32

MANUAL DE GESTÃO DE CRISES



01 APRESENTAÇÃO

Este **Manual de Gestão de Crises** tem por objetivo apontar diretrizes e orientações sobre o processo de gerenciamento de crise no âmbito da Universidade, um assunto urgente e relevante não somente para Uesb, mas para qualquer instituição que preze por sua reputação e boa imagem.

O Manual foi estruturado de forma que o conteúdo esteja organizado e visualmente harmonioso, facilitando a leitura e a compreensão. Aqui o leitor encontrará seções sobre o tema gestão de crise, considerando o contexto, a realidade e a cultura organizacional da Universidade.

Desejamos que esse documento auxilie, para além da comunicação institucional, gestores, servidores técnicos, docentes, discentes, colaboradores e toda a comunidade acadêmica na compreensão do tema, de forma mais ampla.

Para além desse objetivo, ele é uma colaboração para manter e consolidar a visão de Universidade gestora, que está atenta aos conflitos internos e externos, aos desafios da convivência em grupo e sempre em busca de caminhos para que tudo seja resolvido da melhor forma possível.

Boa leitura!

UMA UNIVERSIDADE MULTICAMPI: INCLUSIVA E DE QUALIDADE 02

A Uesb é uma Universidade multicampi com sede administrativa em Vitória da Conquista- BA, com campus também em Jequié e em Itapetinga, municípios dos territórios de identidade (Sudoeste, Médio Rio de Contas, Médio Sudoeste, respectivamente). Ao todo, a Universidade oferta 47 cursos de graduação e 31 programas de pós-graduação, entre mestrado e doutorado, e 20 cursos de especialização.

Para que uma instituição, como a Uesb, possa estar em sintonia com os seus objetivos e sua missão, faz-se necessário entender o seu ambiente (interno e externo) e ter clareza sobre os seus públicos de relacionamento ou *stakeholders*. A boa relação pode ajudar no conhecimento dos interesses de cada público, podendo-se identificar problemas, conflitos e também potencialidades.

Os públicos de relacionamento da Universidade são formados por discentes, docentes, funcionários técnicos, órgãos da administração estadual, fornecedores, imprensa, órgãos de pesquisa e agências de fomento, comunidade acadêmica externa e comunidade regional, por meio das atividades de extensão.

Atualmente, são mais de 8 mil estudantes matriculados e diversos projetos de pesquisa e de extensão em andamento. A Universidade conta com dois tipos de processos seletivos: o Vestibular e o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), que atraem estudantes de todo o país. Outro destaque da Uesb é a sua classificação, em 2020, entre as melhores universidades brasileiras, com conceito 4, pelo sexto ano consecutivo, no Índice Geral de Cursos (IGC), indicador do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). A maior nota desse indicador é 5.

Fig. 01 - Gráfico dos públicos



2.1. A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM MOMENTOS DE CRISE

2.1.1. Assessoria de Comunicação

A Assessoria de Comunicação (Ascom) é o setor responsável por gerir as informações oficiais da Uesb, no site institucional e nos perfis oficiais da Universidade nas redes sociais, e por zelar pela imagem da Instituição. Com profissionais de diferentes áreas, a Ascom age em colaboração com outros setores, tendo como objetivos divulgar, para as comunidades interna (acadêmica e administrativa) e externa (comunidade em geral), as atividades de ensino, pesquisa e extensão e fazer a interlocução com os demais públicos da Instituição.

Também integram a pauta da Assessoria temas administrativos, de infraestrutura e de gestão de pessoas. Embora seja um setor da comunicação institucional, a Ascom não está vinculada ao Sistema Uesb de Rádio e Televisão Educativas (Surte); tem função distinta, mas, em algumas situações, atua em parceria com as emissoras visando à comunicação integrada.

É importante que a comunicação institucional, por meio da Ascom, conheça e identifique os públicos da Universidade que possam ser afetados por uma crise, apontando soluções para minimizar os possíveis impactos para a imagem da Instituição.

A atuação da Assessoria no processo de gerenciamento de crise é fundamental para auxiliar os gestores, com ou sem a necessidade de instalação do Comitê de Crise. A Ascom deve acompanhar todas as fases do gerenciamento, subsidiando os membros do Comitê, com informações sobre o assunto e suporte na orientação ao porta-voz, caso seja necessário a concessão de entrevista. Também deve haver o acompanhamento de um jornalista da Ascom em todas as entrevistas realizadas pelo porta-voz. Todo o contato da imprensa com o Comitê deve ser intermediado pela Assessoria.

Do ponto de vista da comunicação institucional, as ações da Ascom são pautadas em três pilares: de não interferir em questões que não dizem respeito à Uesb; de não violência (em situação de ataque à Universidade, a resposta será sempre não agressiva, de não revide ou provocação, mas sempre no sentido de informar, orientar e esclarecer); e de empatia (em relação à resposta, ela nunca deverá ser no sentido de expor pessoas ou instituições).

Outra função importante da Ascom é realizar o clipping, ou seja, o monitoramento, análise e registro dos fatos, quando houver repercussão na mídia, e manter essas informações atualizadas. Esses dados ajudarão o Comitê a ter noção do alcance e da dimensão dos acontecimentos. O *clipping* e o acompanhamento

serão realizados, com ou sem, a instalação do Comitê Gestor de Crise. Havendo a necessidade de instalação, o clipping será encaminhado ao diretor do Comitê, que disponibilizará aos demais membros participantes. Não sendo necessária a instalação, será disponibilizado para conhecimento do assessor geral de comunicação, que dará ciência à gestão da Universidade. Os dados comporão o relatório final.

2.1.2. Outras atribuições da Ascom

A Ascom está presente em Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga. A equipe é responsável por produzir conteúdo para o site, revistas, redes sociais e para outros produtos comunicacionais, os quais a Ascom gerencia. Por meio de informes, matérias e promoção de campanhas sobre ensino, pesquisa e extensão, a Assessoria traça estratégias considerando os valores social e educativo da Universidade. A Ascom ainda atende os seguidores das redes sociais, esclarecendo dúvidas e monitorando as demandas desse público. É importante ressaltar que, na maioria das situações, a Assessoria atua mediando o contato do público com os setores, não sendo a responsável direta pelas respostas aos questionamentos e dúvidas. O *feedback* ao público e o tempo de resposta depende do setor contatado. Outra função da Ascom é atender a imprensa, respondendo a solicitações e realizando o agendamento de entrevistas.

No campus de Conquista, além do trabalho desenvolvido pelos jornalistas, têm as equipes de Home Page (CHP) e Criação. A CHP é responsável pela manutenção operacional das páginas da Uesb, além de atender projetos de sites para eventos, programas acadêmicos e para os demais setores da Instituição. A Criação produz os materiais gráficos (digitais e impressos), atendendo também aos três campi.

03 IMAGEM, REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE

A imagem institucional de uma Universidade é um reflexo das percepções públicas que se firmam a partir das ações de comunicação frente a fatos e acontecimentos específicos. Nesse cenário, uma imagem positiva é construída por meio da confiança pública fundamentada na coerência e no alinhamento da comunicação institucional com os interesses da sociedade.

A reputação é uma avaliação social favorável ou desfavorável. Por sua vez, se diferencia da imagem institucional por ser constituída ao longo de um período de tempo, a partir de uma série de imagens provenientes de comunicações e ações institucionais. Imagens positivas e ações assertivas constroem uma boa reputação. De forma abrangente, essa assertividade é uma responsabilidade de todas as pessoas que fazem parte da Uesb, que poderão contribuir para a manutenção da imagem e reputação da Universidade.

Como a imagem e a reputação institucional advêm da mente dos diferentes públicos, uma organização pode assumir diversas imagens que tendem a ser fugazes, efêmeras e vulneráveis a alterações de toda ordem. Assim sendo, ainda que uma organização detenha uma boa imagem e credibilidade, ela não cria imunidades, demandando um trabalho contínuo que envolve uma comunicação transparente e verdadeira, baseada em reflexões profundas sobre a identidade institucional e os anseios da sociedade.

As medidas de comunicação, bem como o cuidado com o nome, símbolos, patrimônio e tudo que envolve a Universidade, ajudam na prevenção de incidentes que podem desencadear crises, seja de âmbito interno ou de dimensões externas. Com a crise instalada, um plano de gerenciamento bem elaborado favorece as ações de manobra da crise, dentre elas a importância da elaboração de um manual norteador.

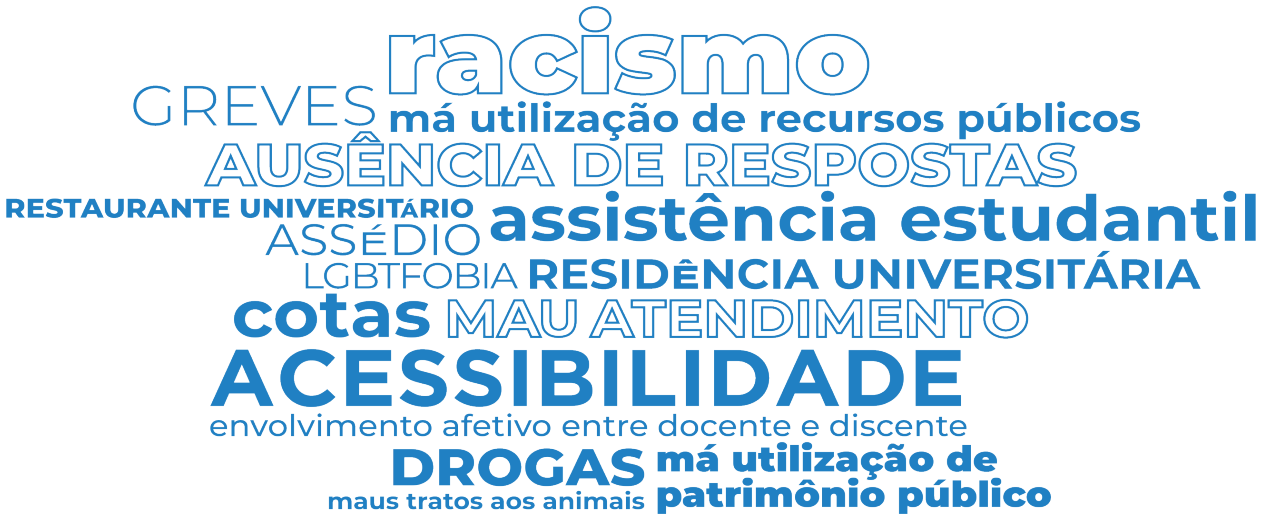
PRÉ-CRISE: PREVENÇÃO E VULNERABILIDADE 04

Uma boa imagem consolidada junto à sociedade e aos seus públicos, faz parte do patrimônio de uma instituição. Desta forma, zelar por essa imagem é um trabalho contínuo, que envolve, além da comunicação institucional, a ação de gestores, servidores e colaboradores. Assim, essa responsabilidade é de todas as pessoas que fazem parte da comunidade universitária, que poderão contribuir para a manutenção desse patrimônio.

Como não há como prever exatamente como e quando uma crise irá se desenvolver, é fundamental que os setores mapeiem com antecedência todos os possíveis erros e imprevistos e estabeleça estratégias para prevenção ou resolução de um conflito. Essa estratégia visa ainda à realização de ações que promovam a boa relação interpessoal no ambiente de trabalho e preservam a imagem e reputação institucional.

A Universidade também deve estar atenta a temas sensíveis e passíveis de crise interna ou externa. Assuntos dessa natureza devem ser tratados com cautela tanto no âmbito da comunicação quanto do administrativo. É importante que, ao identificar um conflito com potencial desencadeador de crise, os gestores apontem direcionamentos e orientações a suas equipes e à comunicação institucional, fazendo interlocução com a Ascom para melhor condução do assunto. São atitudes que ajudam na prevenção de tais eventos negativos, promovendo um ambiente de maior tranquilidade na Instituição.

Identificando esses assuntos é possível se preparar para a ocorrência de incidentes e já se prevenir para gerenciá-los. Alguns temas e situações que potencialmente podem desencadear crises no âmbito da Universidade são, entre outros:



Dessa forma, os setores precisam ficar cada dia mais vigilantes e traçar estratégias de ação e comunicação que sejam claras, objetivas e transparentes, além do fortalecimento de uma escuta acolhedora e sensível às demandas dos públicos atendidos pela Instituição.

A Uesb preza pela relação ética e transparente com os seus públicos de relacionamento, e essa transparência fortalece as ações preventivas, evitando ou mitigando possíveis impactos na imagem institucional. Agindo sempre desta forma a Universidade pode estar menos vulnerável a crises inesperadas.

5.1 O QUE SE DEFINE POR CRISE

A crise é caracterizada por um momento crítico e decisivo, que normalmente sucede uma ruptura do *status quo* e que transcende a normalidade de uma instituição, de modo a representar uma ameaça real à imagem, reputação e ao futuro de uma organização. Uma crise de imagem é evidenciada quando passa a ser notícia, quando a instituição se torna alvo da mídia (ou das redes sociais) ou porque o problema em questão envolve um grande número de pessoas.

Por mais credibilidade que uma instituição tenha, ela não está isenta de enfrentar uma situação de crise. Por isso, o recomendado por especialistas é que o Comitê Gestor e a Comunicação Institucional estejam preparados para momentos como esse, sendo o Manual de Gestão de Crises um desses instrumentos de preparação, que tem por objetivo dar as diretrizes e orientações de como a instituição deve agir na condução do incidente.

5.2 CRISE DE IMAGEM

As crises são instauradas por vários motivos que convergem entre si, sejam de natureza humana, tecnológica, ambiental ou organizacional, com proeminência para as ações humanas e falhas em processos institucionais. Nesse sentido, os riscos inerentes às crises no âmbito de uma Universidade têm maior probabilidade de envolver uma comunicação não integrada, boatos não analisados e não investigados, denúncias não apuradas ou atitudes "politicamente incorretas".

Como a imagem e reputação institucional provém de uma percepção pública, estar em crise significa dizer que algo está desalinhado no relacionamento da Universidade com seus públicos. Quando uma organização faz algo que afeta os interesses de seus públicos, e isso repercute negativamente junto à opinião pública, a sua reputação está em jogo, o que requer a adoção de ações urgentes, uma vez que a opinião pública tem total poder de agravar ou não uma crise.

Com os avanços da tecnologia da informação e comunicação, a crise é instantânea e on-line, sendo impulsionada e agravada em meios digitais. No entanto, as novas tecnologias também tornaram a vida útil de uma crise menor, de modo que muitas crises de imagem surgem e desaparecem, evidenciando a artificialidade do evento ou de sua substituição por novas e diferentes crises.

06 COMPOSIÇÃO DO COMITÊ

Grupo permanente formado por pessoas que visam um interesse comum. Essa é uma das definições para a palavra Comitê, cujos membros compartilham informações e experiências a fim de conduzir, gerenciar e solucionar questões específicas. Na Uesb, o Comitê de Gestão de Crise tem a seguinte composição:



Fig. 02 - Gráfico do Comitê

O Reitor exerce a competência de presidente do Comitê ou até que seja publicado ato normativo indicando outra pessoa para essa função. O diretor e demais componentes auxiliam o presidente nas funções do Comitê, cujas tarefas serão definidas em reunião. Os encontros acontecerão sempre que possível na sala da Ascom ou em outro local definido pelos membros.

Observação - Representantes das áreas jurídica, de gestão de pessoas, financeira, patrimonial e de segurança das informações institucionais podem ser convocados a qualquer momento, de acordo com a demanda que a crise ocasione, para subsidiar o Comitê com informações ou prestar suporte técnico.

O Comitê terá poderes de decisão enquanto durar a crise, e somente será instalado em situações necessárias e de relevante gravidade.

6.1 GRUPOS DE TRABALHO

O Comitê Gestor pode indicar, a qualquer momento, a formação de dois subcomitês, um em Jequié e outro em Itapetinga, com o objetivo de ampliar

as ações de prevenção e gestão de crise. Esses subcomitês, com o apoio da Ascom, atuarão de maneira subsidiária junto ao Comitê Gestor, com auxílio de informações e suporte técnico, tendo a seguinte composição:

- Assessoria Especial da Reitoria
- Prefeitura de Campus (1 pessoa)
- Recursos Humanos (1 pessoa)

Dentre as ações preventivas, o Comitê ainda pode propor, no âmbito da Instituição, a realização de seminários e palestras, entre outras ações, que visem abordar o tema da prevenção de crise, preservação e valorização da imagem institucional.

6.2 FUNÇÕES DO COMITÊ GESTOR

As ações do Comitê são divididas nas seguintes fases: instalação, gerenciamento da crise e pós-crise. Após a sinalização de instalação do Comitê, os membros se reunirão com o objetivo de iniciar as atividades de gestão da crise. Nessa fase, é o momento de entender melhor o problema e a sua dimensão, saber quem são os envolvidos na crise, realizar o levantamento de informações, montar o cronograma de trabalho e traçar diretrizes para a condução do mesmo. Os próximos passos estão relacionados à execução desse plano de ação e à definição da estratégia de mídia. Outras funções do Comitê:



Os trabalhos de gerenciamento somente serão finalizados com o encerramento das atividades do Comitê, proposto por seu diretor ao presidente, com a sinalização de controle da crise ou resolução do problema. Nessa etapa, é elaborado o relatório de atividades, que será encaminhado à Reitoria.

6.3 QUANDO NÃO FOR NECESSÁRIA A INSTALAÇÃO DO COMITÊ DE CRISE

A Assessoria Geral de Comunicação e a gestão central da Universidade avaliarão os fatos e a sua gravidade, sinalizando a necessidade de instalação ou não do Comitê. Não sendo necessária, as ações serão definidas no âmbito da Ascom e da gestão, bem como os procedimentos para a resolução/fechamento do caso.

A CRISE SE INSTALOU. O QUE FAZER 07

Cuidar da crise é evitar que ela abale a opinião pública, considerando que uma má gestão de crise pode acarretar sérios prejuízos à imagem institucional, além de poder provocar novas crises. Abaixo estão alguns pontos que precisam estar claros no enfrentamento desses momentos:

1 O primeiro passo da Ascom é avaliar o cenário, por meio do levantamento de informações, e definir, em acordo com a administração central da Universidade, quanto à necessidade de instalar o Comitê Gestor.

2 Sendo necessário instalar o Comitê, é preciso informar ao Diretor, que deverá acionar os demais integrantes do Comitê de Crise, cujos telefones de contato e e-mail devem estar totalmente disponíveis.

3 É recomendável reconhecer que o problema existe, mesmo que ainda não se tenha uma visão clara do que está ocorrendo. Deve-se evitar ruídos e omissões em relação à mídia, buscando responder todas as solicitações dos jornalistas da melhor maneira possível.

4 Também é aconselhável que a Universidade mantenha o diálogo aberto desde o início. Respostas, como: **Ex.1:**"Reconhecemos que existe algo acontecendo e estamos apurando", e **Ex. 2:**"Em breve, a Universidade apresentará uma posição sobre a situação", passarão a mensagem de que a Instituição está trabalhando no caso e interessada na resolução.

5 Caso a Universidade opte por se pronunciar por meio de nota oficial, um texto sobre o assunto deve ser feito pelo Comitê, esclarecendo as condições das ocorrências, reforçando os aspectos favoráveis das medidas adotadas, bem como a idoneidade da Universidade.

6 Seguindo o padrão institucional já estabelecido, o comunicado oficial será publicado no site e nas redes sociais da Uesb, e também enviado à imprensa, quando necessário. É recomendável que a primeira resposta deve ser dada na mídia social no qual o problema começou. Se a crise iniciou, por exemplo, no Instagram, então deve-se responder primeiro no Instagram. A partir daí, a Ascom poderá agir em outras mídias e canais, se necessário. É importante considerar o fato de que, ao levar o problema para outra mídia social sendo que não houve algo ocorrendo por lá, em vez de minimizar a crise, a ação poderá ampliar essa disseminação.

7 Em relação ao público interno da Universidade, se necessário, a nota oficial também deverá ser encaminhada via circular para os e-mails institucionais, a fim de tornar as ações e posicionamentos da Instituição ainda mais claros e transparentes.

8 Se a Universidade decidir conceder entrevistas, é importante definir um local adequado para receber a imprensa.

9 Caso o Comitê Gestor entenda que é necessário, deverá ser criado um roteiro de atendimento telefônico com orientações aos setores. O objetivo é informar que, se a mídia entrar em contato, essas solicitações devem ser encaminhadas à Ascom ou ao próprio e-mail do Comitê, identificando o nome do veículo, do jornalista e o contato.

Expor os problemas de forma sincera e propor soluções é uma postura bem vista num momento de crise, o que pode evitar prejuízos de imagem, favorecendo a credibilidade institucional.

7.1 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO EM MOMENTOS DE CRISE

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



Reuniões: podem ser nas modalidades on-line ou presencial. No contexto virtual a comunicação é fácil, rápida e direta. Mas, em alguns momentos, não se pode dispensar a reunião presencial, pois ajuda a esclarecer dúvidas e alinhar os planejamentos da equipe de trabalho.



E-mails: o e-mail ainda é uma ferramenta de comunicação muito utilizada, pois permite o envio de circulares, comunicados, agendar reuniões, contar novidades da Universidade, entre outras ações.



Aplicativos de comunicação instantânea: de fácil acesso, esses aplicativos permitem a comunicação em tempo real, promovendo a interatividade e facilitando o relacionamento com os públicos estratégicos de forma rápida e direta. Diferentes ações de comunicação são viabilizadas por meio dessas ferramentas.



Nota oficial: é um texto institucional elaborado para fins de divulgação/publicação, com informações e esclarecimentos sobre determinada situação. Sugestão de elementos para composição da nota oficial:
- O que **aconteceu**;
- O que estamos **fazendo** a respeito;
- Nosso **sentimento**;

Ordem prioritária de atenção: pessoas, meio ambiente, propriedade, dinheiro.



Site: com informações oficiais, acessíveis e atualizadas, o site institucional é uma ferramenta muito relevante, sendo referência para consulta por parte das comunidades interna e externa.



Redes sociais virtuais: são plataformas digitais projetadas para permitir a interação social a partir do compartilhamento de informações, experiências pessoais, profissionais, acadêmico-científicas, entre outras, formando uma rede global de criação colaborativa, a partir de valores e objetivos comuns. A depender da situação e contexto da crise, estratégias de comunicação podem ser elaboradas para os perfis oficiais da Uesb nessas plataformas.



Media training: é o processo de treinamento com o objetivo de preparar pessoas para uma relação direta com os veículos de imprensa, em entrevistas e outros tipos de contato com a mídia. É ideal que essa preparação ocorra antes de qualquer comunicação com os veículos.

08 GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DE IMPACTOS



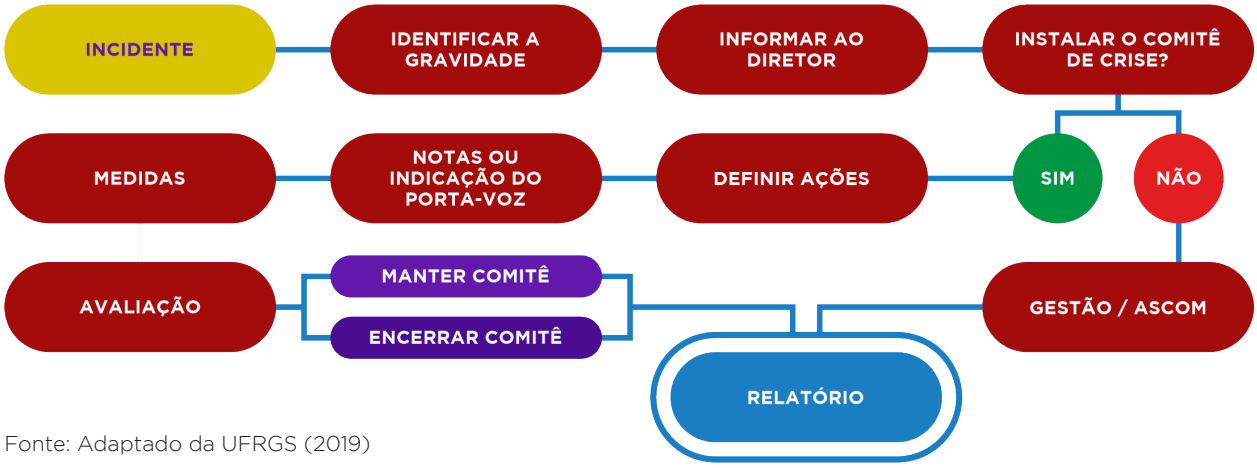
Para prevenir ou conter uma crise de imagem, é importante ter clareza do real impacto de determinados assuntos para a Instituição e qual a sua responsabilidade nesse cenário. O processo de gerenciamento de crise busca minimizar os danos de reputação sobre a imagem institucional. Assim, quanto mais ágil, direto e esclarecedor for o posicionamento menos prejuízos.

Segundo artigo publicado no portal FSB Comunicação, um erro comum nesse processo é a preocupação em somente responder ao maior número de pessoas no menor tempo possível, sendo importante o acompanhamento do retorno dos públicos ao que foi publicado. Ainda de acordo com o portal, algumas reflexões precisam ser feitas, como: se a versão foi compreendida; se novos fatos apareceram; se algum dado foi contestado, sendo essencial o monitoramento da repercussão do posicionamento da instituição, para, assim, definir os próximos passos.

Se durante o monitoramento outras versões surgirem, o Comitê de Crise avalia o que deve motivar um novo posicionamento da instituição; a atualização do atual ou se apenas segue acompanhando as informações sem divulgação adicional. Segundo o Portal, para auxiliar essa decisão, deve-se levar em conta o volume de questionamentos ou menções, o engajamento com o tema, impacto e repercussão das novas informações.

8.1 FLUXOGRAMA DA CRISE

O fluxograma a seguir representa a comunicação visual da crise, tornando o processo mais claro e compreensível. Essa ferramenta ilustra desde a identificação do incidente, passando pela verificação da gravidade, às ações estratégicas e operacionais até o fechamento do caso, conduzindo e norteando o processo.



Fonte: Adaptado da UFRGS (2019)

O fluxograma da crise prevê também o relatório de atividades, que deverá ser produzido pelo Comitê, indicando as ações realizadas, a repercussão dos fatos na mídia, data de início da crise e encerramento das atividades do Comitê.

Em caso de sugestões de melhorias ou recomendações, resultantes do trabalho do Comitê Gestor, relativas à infraestrutura, políticas e serviços institucionais, as mesmas deverão ser descritas no relatório, bem como o registro do seu encaminhamento ao setor-alvo responsável ou ao membro da comunidade universitária envolvido(a) nos fatos.

Como orienta o Manual, não sendo necessária a instalação do Comitê, o relatório será elaborado pela Ascom para registro das ações e encaminhamentos, com envio à Reitoria.

8.2 RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA



A Universidade sempre se pronunciará por meio de nota oficial ou via depoimento gravado, divulgado nos meios oficiais da Instituição. Havendo necessidade de conceder entrevista, o Comitê indicará o(s) representante(s) da Universidade, que

falarão pela Instituição. É necessário entender que, no momento da crise, a mídia deve ser encarada como aliada e não como inimiga, sendo canais estratégicos para difusão do posicionamento da Universidade e esclarecimentos oportunos.

Orientações gerais

- Rapidez e proatividade são importantes no processo de gestão de crise. Assim, a checagem interna para saber o que houve, quem são os envolvidos/responsáveis e o que a Universidade está fazendo para solucionar o problema é fundamental para o preparo diante de um possível questionamento da imprensa.

- Realizar o monitoramento/clipping das notícias a fim de identificar possíveis informações que precisam de correções.

- A imprensa não se conforma com o silêncio, sempre vai em busca dos responsáveis pelo incidente. Por isso, sempre que possível, antecipar as respostas saindo à frente de perguntas da mídia.

- É importante considerar que os meios de comunicação podem transformar fatos locais em notícias de âmbito nacional ou mesmo internacional. Assim, não se pode ignorar situações que, à primeira vista, podem parecer simples e localizadas.

- Vale considerar ainda, que tais veículos também auxiliam na divulgação de esclarecimentos e ajudam a informar a população num contexto de crise.

- É necessário ter cuidado ao que se fala ou disponibiliza à mídia para evitar transtornos, mais conflitos e situações desnecessárias.

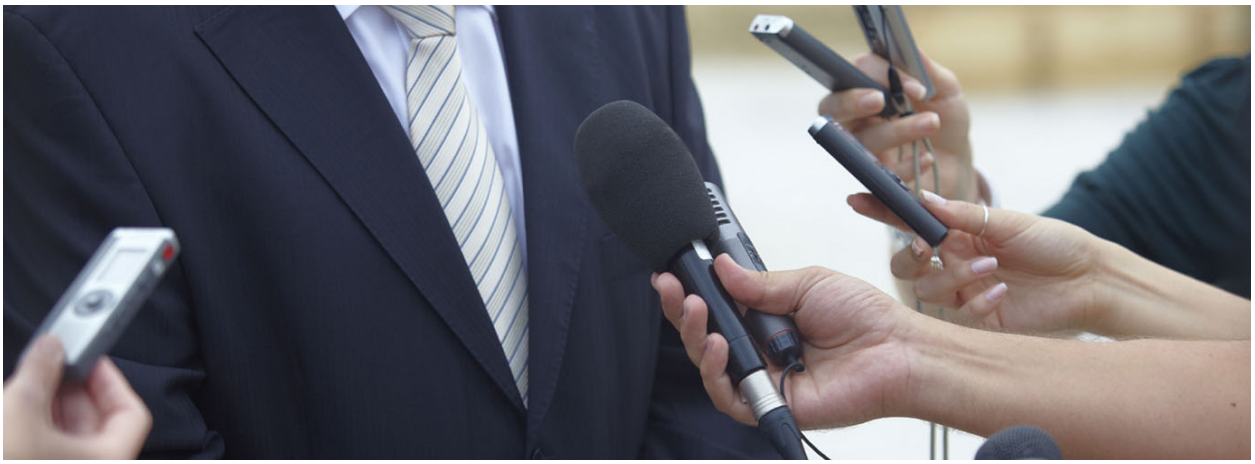
- Se confirmar alguma agenda de entrevista, cumpra. Caso não seja possível, justifique, e faça o possível para avisar com antecedência.

- Ao selecionar os fatos que serão divulgados, especialmente os negativos, relate todos de uma vez para evitar constantes retornos e desgaste com a imprensa pela busca de informações.

- Em casos em que há necessidade de negar informações à imprensa, é fundamental explicar o motivo e a lei que ampara tal decisão.

- Busque manter a calma e a tranquilidade diante dos acontecimentos.

8.3 ORIENTAÇÃO PARA PORTA-VOZES NO RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA



A depender do tipo e alcance da crise, os porta-vozes poderão ser o presidente do Comitê, o chefe de gabinete, o próprio diretor, ou outro membro da comunidade acadêmica, conforme suporte técnico da Ascom. O porta-voz deve ser uma pessoa que esteja informada dos fatos, tenha boa reputação e não tenha dificuldade de se comunicar com os públicos interno e externo e com a mídia. É importante observar o plano de media training, a fim de orientação aos porta-vozes, conforme indicado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Recomendações

- Mostrar domínio das informações passadas, demonstrando segurança. Se não souber algo, informe que, no momento, não tem conhecimento sobre o dado solicitado.

- É importante se atentar para roupas e acessórios a fim de não chamar a atenção para isso. Não use óculos escuros, olhar nos olhos traz credibilidade.

- Observe a postura, se for conceder entrevista sentado, não deixe o corpo em posição relaxada. Cuidado com blusas ou paletós desalinhados.

- Se a entrevista for em pé, procure uma posição estável e confortável. Olhe para o entrevistador e busque não gesticular muito.

- O porta-voz precisa estar preparado para passar o maior número de informações possíveis sobre determinado ponto, com declarações

curtas, claras e objetivas, especialmente se for para televisão. Por isso, organizar o pensamento com as principais ideias antes da entrevista o ajudará a se manter mais tranquilo, reduzindo a chance de esquecer algo relevante.

- A depender do contexto, não seja muito conciso respondendo simplesmente "sim" ou "não". Trate cada pergunta como uma oportunidade de posicionar favoravelmente a Universidade.

- Quando for necessário expor muitos dados, um roteiro deve ser montado, juntamente a outros materiais, para auxiliar o momento.

- Só discuta assuntos sobre os quais tiver conhecimento direto e que possam ser divulgados. Evite situações hipotéticas e especulações. É importante considerar que não há opinião pessoal quando se fala pela Instituição.

- Evite termos técnicos ou jargões. A conversa deve ser no nível que todos os públicos possam compreender.

- Trate os jornalistas com respeito e empatia. Uma postura distante e hostil pode levar o porta-voz a ser tratado da mesma forma. É importante ser acessível e sensível às necessidades da mídia por informações. Essa atitude promove confiança, criando uma boa relação de trabalho.

- O porta-voz participará de reuniões do Comitê Gestor a fim de acompanhar a gestão da crise.

- Ao acompanhar o porta-voz, a Ascom deve gravar as entrevistas realizadas, a fim de proteger a Universidade de eventuais desvios de entendimento ou incorreções decorrentes da edição. O material gravado ajudará na prestação de outros esclarecimentos ou para fazer correções, evitando a propagação de notícias falsas.

8.4 REDES SOCIAIS E O ATENDIMENTO AO PÚBLICO DURANTE UMA CRISE

O público nas redes sociais da Universidade vem aumentando a cada dia e, com isso, esses espaços muitas vezes se tornam uma arena de embates de opiniões e pensamentos. Devido a isso, cresce a necessidade e, por que não dizer, uma pressão para que a equipe de comunicação que as gerencia, produza e propague conteúdos de qualidade que possam cativar e engajar a maior parcela desse público, que está cada vez mais diverso e exigente.

8.5 REDES SOCIAIS DA UESB

A Universidade possui perfis oficiais no Facebook, Twitter, Instagram, You Tube e Flickr. A Ascom utiliza esses espaços estrategicamente para interagir com os seguidores da Uesb, difundir conhecimento e informações de interesse desse público, tornando a Universidade mais próxima da comunidade. Além das redes, a Uesb também divulga conteúdo via Whatsapp e Telegram.

Todas as publicações são norteadas em construir relacionamentos, destacar o sucesso da Universidade, além de divulgar o valor social dos resultados acadêmicos. Em momento de crise, todas as respostas dadas aos públicos nessas redes serão alinhadas com o posicionamento adotado pelo Comitê ou pela Ascom, em acordo com a gestão.



Fonte: Adaptado da UFG

Como reagir a atitudes dos seguidores:



Elogios: "curtir" e agradecer na mesma publicação ou na mesma mensagem privada. Esses seguidores podem se tornar fontes para matérias.



Feedbacks positivos: "curtir" e agradecer com maior brevidade possível o retorno dado.



Relatos de erro: corrigir a informação na publicação e agradecer a atenção via mensagem privada.

Críticas negativas: agradecer o contato e averiguar a falha, reconhecê-la ou informar que a Universidade não é a responsável. Como padrão adotado, buscar uma resposta oficial para o seguidor, indicar a Ouvidoria, se for o caso, ou o órgão externo responsável para que o usuário realize a queixa formal.

Trolls: responder com simpatia, sem ironia ou sarcasmo, esclarecendo as questões.

Sugestão de respostas prévias, a depender do contexto:

EXEMPLO 1

"Ainda não temos detalhes das informações, assim que tivermos conhecimento entraremos em contato" ou "Ainda não temos detalhes dessas informações, assim que tivermos conhecimento divulgaremos/ informaremos".

EXEMPLO 2

"A Uesb está comprometida em resolver a questão/problema da melhor forma possível. Quando tivermos as informações necessárias disponibilizaremos à mídia e à comunidade".

EXEMPLO 3

"A Universidade está à disposição para os esclarecimentos necessários".

EXEMPLO 4

"Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimento, direcionada ao Comitê Gestor, entre em contato pelo e-mail: comitedecrise@uesb.edu.br".

Observação 1: Em solicitações sobre como fazer denúncia, a equipe deve informar o e-mail da Ouvidoria (ouvidoria@uesb.edu.br).

Observação 2: Em alguns momentos, a depender da situação e/ou contexto, o melhor posicionamento será de não responder e aguardar até que a Universidade tenha uma definição.

Nessa fase, os resultados do processo de gestão da crise, bem como os possíveis danos de imagem podem se tornar oportunidades para a instituição fazer uma avaliação dos acertos e possíveis erros, aprender e crescer ainda mais com eles, tornando seus vínculos sociais mais fortes. A crise também é pedagógica, ensina o que se deve evitar, consertar, preservar, aperfeiçoar e, principalmente, o que não se deve repetir. O gerenciamento de crises possibilita várias vantagens, dentre elas:

1. Geração de procedimentos, correções e lições
2. Melhora da reputação e credibilidade
3. Construção de relacionamentos e fortalecimento de vínculos institucionais
4. Mapeamento e monitoramento de riscos e cenários
5. Mitigação de riscos e impactos
6. Conhecer as vulnerabilidades da instituição
7. Estabelecer e executar ações de prevenção de crises
8. Ter um planejamento para gestão de crises que possa ser executado rapidamente
9. Identificar e compartilhar informações relevantes para o processo
10. Mapeamento e engajamento dos públicos de interesse
11. Pensar além da crise e construir uma instituição mais forte e engajada com seus valores e missão

Uma das recomendações desse Manual referente à fase de pós-crise é a produção do relatório de atividades que será enviado, por parte do Comitê, à gestão central da Universidade, sobre as ações de comunicação para a condução do caso, a repercussão na mídia e na comunidade e sobre a conclusão dos trabalhos. No relatório deve constar ainda os possíveis encaminhamentos de sugestões de melhoria ou recomendações, se houver, que foram enviados ao setor ou membro da comunidade envolvido na crise.

Também faz parte do pós-crise divulgar as ações realizadas nessa fase, informando o público externo e/ou a comunidade acadêmica sobre os esforços da Universidade para resolução do incidente.

Importante salientar que o trabalho de monitoramento e acompanhamento das redes sociais e da imprensa é uma ação contínua e que não termina após fechamento/conclusão das atividades de condução de um incidente, conforme ilustra o fluxograma da crise. A Ascom permanecerá desenvolvendo esse trabalho, por meio de um clipping específico, a fim de identificar um possível desdobramento ou a retomada do assunto. Todas as informações levantadas serão encaminhadas para conhecimento dos membros do Comitê e para a administração central da Universidade.

CONCLUSÃO 10

Como vimos, este Manual trata das ações de gestão da comunicação na Uesb em momentos de crise. Apesar de não abarcar todas as questões que envolvem o assunto, o documento orienta seu corpo administrativo e acadêmico (Assessoria de Comunicação, gestores, servidores e colaboradores) sobre os riscos e incidentes que afetam a imagem institucional, bem como faz um delineamento das principais medidas a serem empreendidas em ambientes de crise.

A comunicação da Universidade com seus diversos públicos pode e deve estar em constante crescimento e aprimoramento. Faz parte dessas ações estratégicas um bom relacionamento com a mídia e com as comunidades interna e regional, pois isso é fundamental para a promoção de uma comunicação assertiva, tanto para propagar as boas práticas, quanto para amenizar ou evitar problemas. Essa atitude pode ser crucial para manter a confiabilidade dos stakeholders e da sociedade em geral junto à Instituição.

Como sabemos, qualquer organização está suscetível a fatos e notícias falsas ou mal intencionadas, as denominadas *fake news*, que repercutem na opinião pública e fragilizam a imagem institucional, como também está suscetível a incidentes relacionados à instituição, que podem dar início a uma crise. Assim, a atenção e a prevenção a esses fatos, a partir do monitoramento das informações nos meios de comunicação, no caso da Uesb tanto internos quanto externos, entre outras ações citadas neste manual, são imprescindíveis para o controle de crises, resguardando a credibilidade e fortalecendo a imagem da Universidade.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Manual de adesão código de autorregulação em governança de investimentos**. Disponível em: <https://sistemas.abrapp.org.br/apoio/autorregulacao/docs/manualautorregulacao.pdf.>
Acesso em: 06/05/2021.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003. (CHINEM, 2003, p.57). Chinem (2003, p. 59).

DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002. (DUARTE, 2002, p.253).

ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR - ABRAPP, 2015. **Manual de Gestão de Crise e Imagem.** Disponível em: <https://www.abrapp.org.br/produto/manual-de-gestao-de-crise-e-imagem/>. Acesso em: 19/04/2021.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DE SANTA CATARINA, 2018. **Manual de Gestão de Crises**. Disponível em: <https://www.facisc.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Manual-de-Gest%C3%A3o-de-Crise-e-Imagem-FACIS.pdf>. Acesso em: 21/04/2021.

FORNI, João José. **Gestão de Crises em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

FSB COMUNICAÇÃO. **Gerenciamento de Crise na Prática.** Disponível em: <https://www.fsb.com.br/noticias/gerenciamentodecrise/#:~:text=Para%20afastar%20ou%20conter%20uma,feito%20para%20minimizar%20a%20situa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 06/05/2021.

KOPPLIN, Eliza; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática.** Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 115).

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PALAGI, Leo. **Entendendo as Mídias Sociais**, 2009. <https://pt.slideshare.net/leopalagi/entendendo-as-mdias-sociais> :
Acesso em: 08/05/2021.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação e Reputação Corporativa.** In SILVA NETO, B. R. (coord.) Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

TEXEIRA, Patrícia B. **Caiu na rede e agora? Gestão e gerenciamento de crise nas redes**. São Paulo – SP: Évora, 2013.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. RT **Manual de Gerenciamento de Crises** – Projeto RIC, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/pdfs/projeto-gestao-integrada/20150821-mj-ric-rt-manual-de-gerenciamento-de-crises.pdf >.
Acesso em: 08/05/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG. **Manual de Redes Sociais - Secom UFG**. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/84/o/Manual_-_Redes_Sociais_Secom_UFG.pdf>
Acesso em: 06/05/2021

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA-UDESC. **Manual de Gestão de Crises**. Disponível em: <https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf>.
Acesso em: 16/04/2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS, 2019. **Manual para Gerenciamento de Crises**, Faculdade de Ciências Econômicas 2019-2021. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/fce/legislacao/>.
Acesso em: 22/04/2021.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

Este **Manual de Gestão de Crises** tem por objetivo apontar diretrizes e orientações sobre o processo de gerenciamento de crise no âmbito da Universidade, um assunto urgente e relevante não somente para Uesb, mas para qualquer instituição que preze por sua reputação e boa imagem.



@UesbOficial

/UesbOficial

/UesbOficial

@UesbOficial

www.uesb.br