

Manual de Gestão de Crises

Atualização: Outubro de 2025



Introdução

As crises representam **situações que podem prejudicar a imagem institucional** das organizações perante seus públicos estratégicos. O alcance das informações sobre suas causas pode variar, desde um conhecimento restrito a um pequeno grupo interno até uma ampla divulgação pelos veículos de comunicação.

Apesar do compromisso institucional em desempenhar as funções com excelência, **é necessário prestar esclarecimentos à sociedade sobre falhas ou fornecer informações sobre imprevistos.** O despreparo no enfrentamento desses problemas amplifica a repercussão e seus efeitos negativos.

Por isso, **com planejamento e coordenação na execução de ações, é possível lidar com crises de qualquer magnitude.** A comunicação com os públicos estratégicos constitui o meio pelo qual a organização se posiciona e dialoga sobre os acontecimentos.

A Superintendência de Comunicação da Universidade Federal do Paraná (UFPR) publica este manual para **orientar a gestão de crises, sob a ótica da comunicação.** As condutas propostas neste guia buscam contribuir para o dinamismo que uma situação de crise exige, **com ações que possam preservar a imagem da instituição.** Por essa razão, sempre que houver dúvidas sobre algumas condutas, consulte esse material e entre em contato com a nossa equipe.



CONCEITOS INICIAIS

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A identidade faz parte do contexto envolvendo o planejamento estratégico da comunicação, juntamente ao conceito de imagem e reputação institucional. De acordo com Kunsch (1997), esta se refere a maneira como a empresa deseja ser percebida; por outro lado, a imagem relaciona a forma como a organização é percebida pelos seus públicos.

IMAGEM INSTITUCIONAL

A imagem institucional compreende o conjunto de percepções públicas sobre a universidade. Ela resulta das estratégias de comunicação implementadas para atingir públicos específicos e da forma como a instituição percebida como um todo. Trata-se, portanto, de uma construção subjetiva derivada do conjunto de vivências, sensações e encontros que o público vincula à organização.

Para assegurar uma imagem institucional positiva, é preciso que a universidade consolide sua legitimidade perante a sociedade, atue com transparência e estabeleça sintonia entre suas finalidades e as expectativas de seus interlocutores. Uma boa imagem é considerada um patrimônio institucional. Consequentemente, sua preservação deve representar compromisso coletivo, extrapolando o escopo de atuação dos profissionais em comunicação (UFJF, 2024).

REPUTAÇÃO INSTITUCIONAL

Complementar ao contexto da identidade e da imagem, a reputação contempla um entendimento de uma instituição mais consolidada, conceito formado pela percepção e memória. Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplada com este nível de representação (BUENO, 2013).



CRISE E RISCOS

No serviço público, além da honestidade, é preciso que a prestação do serviço ao cidadão seja cuidadosa, transparente e de qualidade. Para começarmos a discussão, vamos estabelecer os conceitos de crises e de riscos.

Crise

Ocorrência não planejada ou uma sequência de ocorrências com uma indesejável consequência de interrupção dos negócios ou impacto na imagem e reputação do serviço ou do servidor público.

Por exemplo, um atraso de pagamento de bolsas. O procedimento recomendado é, ao saber com antecedência da intercorrência, comunicar o problema, as causas e uma nova data para pagamento.

Riscos

É efeito da incerteza nos objetivos, um comportamento que sai do planejado e que pode levar a uma crise. Por exemplo, a falta de manutenção nas paredes e no forro de salas de aula, que podem incorrer no desabamento e interdição de um prédio.

As crises raramente acontecem de repente. Uma ocorrência não administrada corretamente pode se transformar em um problema ou mesmo acionar uma crise.

Assim, quando o alerta da ocorrência desperta e permite a possibilidade de uma ação mais rápida, a boa gestão da comunicação e do planejamento torna-se fundamental para mitigar impactos negativos que possam surgir (Alagoas, 2023).

ANTES DE A CRISE CHEGAR

Quando problemas são gerados internamente, é fundamental buscar soluções dentro da própria instituição antes que assumam dimensões externas. A organização deve, portanto, estar vigilante a situações que, inicialmente consideradas simples, podem adquirir proporções muito maiores que as inicialmente previstas (IFSC, 2016).

Com a disseminação das mídias sociais, as crises podem amplificar-se exponencialmente em questão de segundos. Um único comentário ou imagem, ao ser compartilhado, pode potencializar a visibilidade de uma ocorrência e sua repercussão negativa. Por isso, precisamos conhecer e mapear processos que podem ter potencial de crise.

Recomenda-se o seguinte:

- Monitorar os pontos críticos e sensíveis relativos às rotinas dos setores que possam desencadear crises internas ou externas;
- Orientar as equipes e rever os processos necessários para prevenção e resolução de conflitos;
- Escutar atentamente as demandas do seu público e identificar lacunas que possam ser corrigidas;
- Mapear situações críticas recorrentes e se preparar para gerenciar incidentes;

Recomenda-se o seguinte:

- Pesquisar junto à ouvidoria, auditoria e procuradoria reclamações e questionamentos atuais ou anteriores relativos a demandas que envolvam o setor;
- Ao identificar pontos sensíveis, buscar o alinhamento necessário com os setores administrativos e com a Superintendência de Comunicação para alternativas comunicacionais que possam conduzir à solução das questões;
- Uma vez identificadas essas situações, sinalizar ao gestor da área para que faça contato com a superintendência de comunicação, por e-mail: **sucom@ufpr.br**.
- Monitorar as páginas e perfis que são administrados pelas unidades acadêmicas e administrativas, para além dos canais oficiais administrados pela Superintendência de Comunicação, conforme instruções disponibilizadas no Manual de Gestão de Mídias Sociais.



A CRISE CHEGOU. E AGORA?

A instituição deve manter-se constantemente preparada para situações críticas. Um histórico de relacionamento positivo com a imprensa constitui um ativo valioso nesses momentos, pois consolida uma imagem de credibilidade perante os veículos de comunicação.

Algumas condutas são fundamentais para o gerenciamento bem-sucedido dessas situações:

Envolva a Superintendência de Comunicação

A UFPR conta com profissionais de comunicação, responsáveis por intermediar o contato entre a instituição e a imprensa durante situações críticas. Nunca conceda entrevistas ou preste esclarecimentos sobre qualquer assunto para a imprensa sem que haja anuência da Superintendência de Comunicação.

Não evite a imprensa

A instituição deve apresentar sua versão dos fatos, explicar os acontecimentos e informar as medidas que serão implementadas para solucionar o problema. O silêncio e a omissão frequentemente alimentam a desinformação e a proliferação de boatos. A transparência com a imprensa e a antecipação na investigação dos fatos constituem as melhores estratégias para contornar crises.

Designe um porta-voz

Recomenda-se que apenas uma pessoa seja responsável por comunicar-se em nome da instituição durante crises independentemente de ser o dirigente máximo. Por isso é importante que ele seja indicado por uma autoridade institucional. A multiplicidade de vozes institucionais pode resultar em informações contraditórias ou inconsistentes.

Levante informações completas

Mesmo quando surpreendida por uma crise revelada pela imprensa, a instituição deve imediatamente coletar dados relevantes, preparando-se com informações atualizadas, estatísticas e documentação pertinente. Quando necessário, pode-se solicitar ao repórter um prazo razoável para que o porta-voz possa inteirar-se adequadamente do assunto.

Comprometa-se com a verdade

A verdade inevitavelmente vem à tona, e a falsidade compromete irreparavelmente a credibilidade do entrevistado e da instituição. É importante reconhecer que nenhuma organização é infalível. Quando um erro é divulgado pela imprensa, a abordagem mais recomendável é demonstrar transparência e comunicar aos veículos de comunicação as medidas corretivas que serão implementadas.

Exerça o direito de resposta quando necessário

Se informações negativas forem veiculadas sem que a instituição tenha sido consultada, ou se dados incorretos forem divulgados, o direito de resposta deve ser reivindicado. O espaço concedido para resposta deve ser proporcional àquele utilizado para veicular a informação prejudicial. Em programas de rádio e televisão, a resposta deve ser apresentada na mesma programação em que a informação original foi divulgada — preferencialmente na mesma edição ou, caso não seja possível, na edição subsequente, para atingir o mesmo público. O recurso a processos judiciais deve ser considerado apenas após o esgotamento de todas as tentativas de acordo.



PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES

A gestão eficaz de crises requer um plano de comunicação estruturado e consistente, considerando o impacto potencial sobre a imagem organizacional. Embora fundamental, o setor de comunicação não gerencia isoladamente uma crise, mas contribui significativamente para minimizar danos à imagem e reputação organizacional.

O plano de gerenciamento de crises compreende um conjunto integrado de medidas e posturas a serem adotadas quando uma crise se manifesta e deve incluir elementos como:

Avaliação das crises mais prováveis

Mapeamento sistemático dos potenciais crises que podem afetar a instituição, considerando seu contexto específico e vulnerabilidades.

Definição de papéis em situações de crise

Identificação clara dos servidores responsáveis pelo gerenciamento de cada tipo de crise, com detalhamento preciso de suas funções e atribuições.

Constituição de base de dados estratégica

Preparação de documentos contendo informações essenciais para situações de crise, incluindo contatos de fornecedores, autoridades, jornalistas e demais partes interessadas que possam precisar ser acionadas em emergências. Recomenda-se a elaboração prévia de discursos adaptados a cada categoria de crise.

Seleção criteriosa e preparo do porta-voz

Designação do servidor que atuará como fonte oficial para comunicar-se sobre o problema. Este profissional deve possuir conhecimento abrangente sobre o assunto e estar adequadamente preparado para interagir com a imprensa e não é, necessariamente, o dirigente máximo da instituição. Durante uma crise, o contexto de uma entrevista concedida a veículos de comunicação difere substancialmente de situações rotineiras. Os riscos são amplificados, exigindo precauções adicionais.

Além da tensão elevada, há pressão multidirecional e as consequências de eventuais erros são maximizadas. A competitividade entre jornalistas em cenários de crise frequentemente resulta em abordagens mais incisivas, ousadas, com ênfase crítica acentuada e tendências ao denunciismo, maniqueísmo e sensacionalismo.

Muitas vezes, a entrevista transforma-se em um verdadeiro campo minado informacional. Recomenda-se a realização prévia de simulações de entrevistas para antecipar possíveis questionamentos da imprensa e aperfeiçoar a qualidade e consistência das respostas que o porta-voz fornecerá.



QUAIS SÃO AS POSSÍVEIS CRISES NA UFPR?

É fundamental que a universidade esteja preparada para responder adequadamente à imprensa e, conseqüentemente, prestar contas à sociedade.

Considerando as rotinas na qual a instituição está inserida, é possível antecipar determinadas situações geradoras de crises e desenvolver estratégias preventivas de gerenciamento.

Um monitoramento proativo de potenciais situações críticas por meio da Ouvidoria e do acompanhamento sistemático das mídias sociais podem solucionar estes problemas mais rapidamente, antes que se transformem em crises de maior magnitude.

Entre as situações que frequentemente desencadeiam crises institucionais, destacam-se a seguir:

- Acidentes nas dependências da instituição;
- Interrupção no fornecimento de serviços como o Restaurante Universitário e o Intercampi;
- Atrasos em obras e projetos de infraestrutura;
- Atrasos em pagamentos diversos, em especial de bolsas de estudantes e de funcionários terceirizados;
- Atrasos ou imprecisões na divulgação de resultados de concursos e processos seletivos;
- Desastres naturais (inundações, vendavais etc.) que comprometam a estrutura física da instituição;
- Insuficiência de servidores ou equipamentos;
- Paralisações e greves;
- Interrupções nos sistemas digitais;
- Envolvimento de servidores em acidentes ou atos ilícitos;
- Uso de substâncias ilícitas ou bebidas alcoólicas nas dependências universitárias;
- Denúncias de assédio moral ou sexual;
- Episódios de violência nos campi;
- Manifestações de racismo, homofobia e outras formas de discriminação;
- Acusações de corrupção ou improbidade administrativa.



Restaurante Universitário do Campus Botânico. Foto - Leonardo Bettinelli

COMITÊ DE GESTÃO DE CRISES

Para atuar preventivamente e reduzir o impacto de crises quando estas se manifestarem, a UFPR deve estabelecer um Comitê Permanente de Gestão de Crises.

Este comitê tem como objetivo principal gerenciar situações críticas de forma a promover uma interação ágil e eficiente com os públicos estratégicos da universidade, além de assegurar a disseminação da versão oficial sobre os fatos que motivaram a crise.

A composição do comitê deve incluir os ocupantes dos cargos de reitor, vice-reitor, chefe de gabinete, pró-reitores, diretores dos Setores e dos Campi Avançados, Superintendente de comunicação, ouvidor, procurador, profissionais de jornalismo e de relações-públicas e outros profissionais que possam contribuir conforme a natureza específica da crise.

Os membros do comitê serão mobilizados de acordo com o tema e a abrangência da situação crítica.

Definição das fontes

Compete ao Comitê de Gestão de Crises indicar explicitamente quais fontes estão autorizadas a pronunciar-se durante a crise, evitando que pessoas sem autorização formal emitam declarações dissonantes da posição institucional oficial.

As fontes designadas devem receber capacitação específica para esta função e ser previamente informadas sobre as circunstâncias da crise, bem como sobre o papel e o posicionamento dos diversos envolvidos no conflito.

As fontes não devem manifestar-se sobre a crise sem o conhecimento e a orientação da Assessoria de Comunicação.

Ações de comunicação em situações críticas

Quando uma crise se manifesta, a Superintendência de Comunicação da UFPR deve ser informada sobre suas causas e integrar o processo de gestão implementado para solucioná-la. É imprescindível que seja consultada antes da tomada de decisões que impliquem ações específicas de comunicação, como o contato com públicos estratégicos.

As principais ações de comunicação a serem implementadas durante uma crise incluem:

a) Articulação integrada dos canais de relacionamento

Durante uma crise, os canais de relacionamento da universidade com seus públicos internos e externos devem ser mobilizados de forma coordenada, visando apresentar o posicionamento institucional e, quando pertinente, explicitar as medidas que serão adotadas para solucionar o problema.

b) Elaboração de notas oficiais

Em situações de alta complexidade, pode ser necessário que a instituição emita uma nota ou comunicado oficial sobre o tema gerador da crise. Este documento deve informar sobre o ocorrido, contextualizar os fatos e detalhar as providências que serão implementadas para resolver a situação. Cabe à Superintendência de Comunicação, em conjunto com a Reitoria, Pró-reitorias e unidades envolvidas, avaliar a pertinência desta ação.

c) Monitoramento sistemático da repercussão na imprensa

A Superintendência de Comunicação deve implementar um sistema eficiente de monitoramento da crise, acompanhando sua repercussão nos diversos meios de comunicação. Este acompanhamento deve fundamentar uma atuação proativa e ágil, atendendo às demandas da imprensa, prestando esclarecimentos quando necessário e assegurando a divulgação do posicionamento oficial da Universidade.

Em crises que envolvam questões judiciais, é fundamental explicitar que não compete à UFPR emitir juízos sobre o mérito da questão. Nestas situações, a participação da Procuradoria é essencial para orientar adequadamente quanto aos procedimentos legais a serem adotados. Normalmente, o posicionamento institucional nestes casos enfatizará o compromisso da universidade em acompanhar as investigações conduzidas pelos órgãos competentes.

PÓS-CRISE. É PRECISO AVALIAR

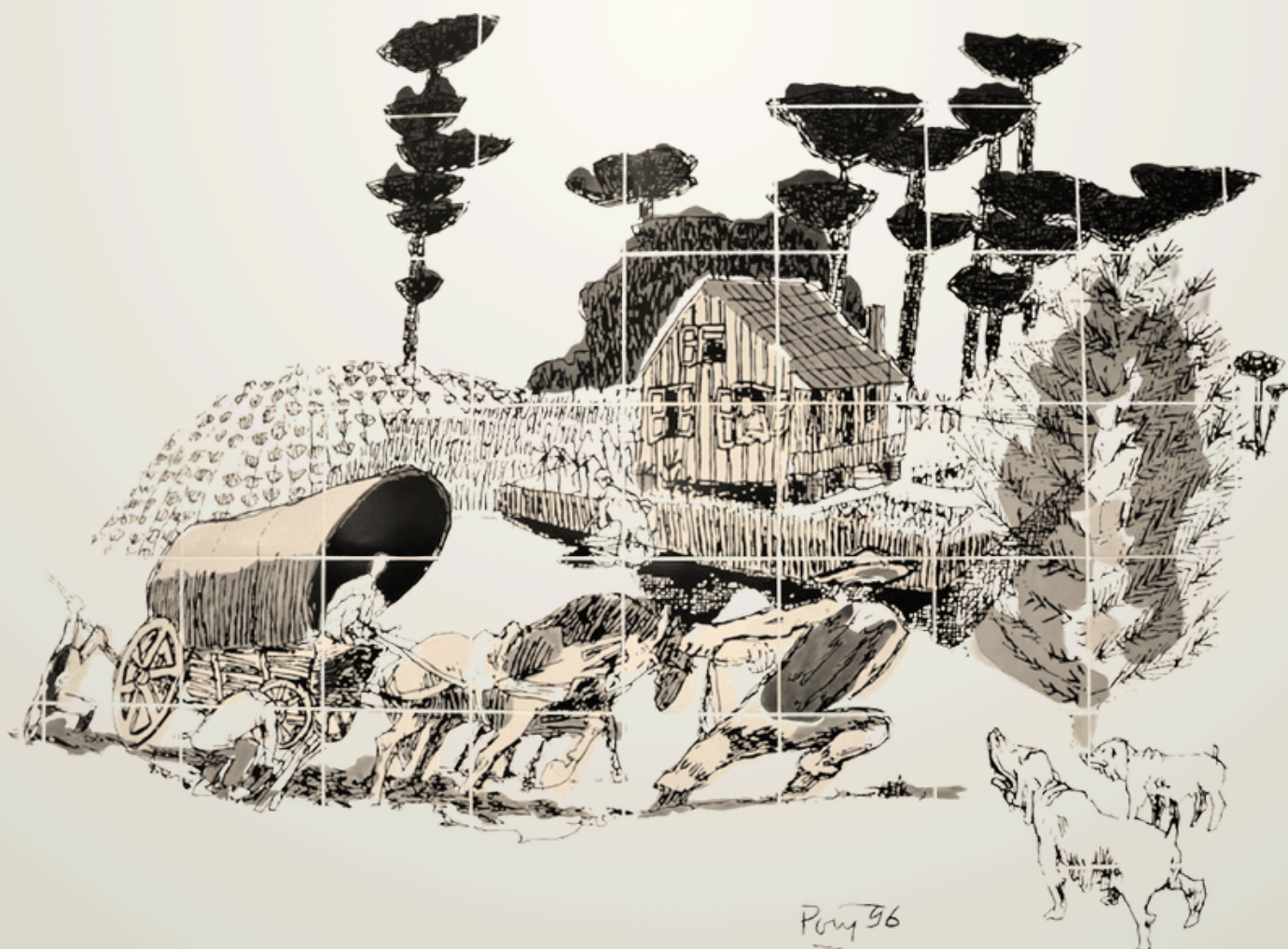
Após a resolução da crise, é fundamental avaliar os procedimentos adotados, identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças futuras para a imagem da instituição. Nesta etapa, é preciso reorganizar os processos e eliminar fatores de risco para que a mesma situação não se repita e que outras sejam evitadas.

A avaliação deve contemplar o desempenho das fontes institucionais, a presença da universidade nos diversos meios de comunicação e a eficácia no esclarecimento dos públicos estratégicos da instituição.

Devem ser mensurados, com metodologia adequada, o impacto da crise sobre a imagem da universidade e a percepção dos diferentes públicos e da opinião pública em geral. Esta análise visa identificar a possível necessidade de ações complementares de comunicação para trabalhar cenários desfavoráveis à imagem institucional.

A seguir, algumas ações importantes no processo de avaliação.

- Elaboração de relatório que avalie a condução da crise, a fim de aprimorar o planejamento para gestão de crises futuras;
- Avaliação/ pesquisa dos impactos para a imagem e a reputação da instituição;
- Reconstrução da credibilidade através do relacionamento com os públicos de interesse;
- Proposição e implementação de ações que contribuam para a prevenção de futuras crises;
- Correção de procedimentos internos / administrativos em busca da diminuição de riscos;
- Realização de monitoramento contínuo e identificação de pontos críticos.



Bibliografia consultada

- ALAGOAS, Governo do Estado de (ed.). **Manual de Gerenciamento de Crise**. Maceió: Secretaria de Estado da Comunicação, 2023. 46 p.
- BUENO a, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. 25 de janeiro de 2000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/706/noticias/como-gerenciar-a-crise-m0048464>>. Acesso em 26 fev. 2015.
- DUARTE, Jorge. Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública. In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo (Org.). **Jornalismo político**: teoria, história e técnica. São Paulo: Record, 2006.
- FARIAS, Luiz Alberto. Entrevista João José Forni: comunicação em tempos de crise. **Organicom**, ano 4, número 6, 1º semestre 2007, p. 197-211.
- FENAJ. Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de assessoria de comunicação**. Brasília: Fenaj, 2007.
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GAMA, Jessica Silva da. **Gerenciamento de crise**: um estudo de caso das estratégias de comunicação na CPI da Petrobras. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, dez. 2012 (monografia).
- GOMES, Ricardo. **Gestão de crises**: a missão da comunicação é pensar primeiro. Agosto, 2012.
- INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (ed.). **Manual de gestão de crises**. Florianópolis, 2016. 21 p.
- KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- SILVA, Williane Elayne Ricardo da. **Gestão de crise de imagem na UFRN**: diagnóstico e estratégias. 2016. 356 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- TENÓRIO, Carlos Fernando Monteiro. **Gerenciamento de crises de imagem na Universidade Federal de Alagoas**: aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem. 2024. 34 f. Relatório Técnico - Mestrado Profissional em Administração Pública. Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2024.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (ed.). **Manual de gerenciamento de crises e riscos em comunicação**. Juiz de Fora, 2024. 7 p.

Material produzido por SUCOM-UFPR
Texto: João Cubas Martins e Juliana M. Borghi
Diagramação: João Cubas Martins
Revisão: Dafne W.Salvador e Juliana M. Borghi



SUCOM

Superintendência de Comunicação

