

# Manual de Gestão de Crise

Muito se fala sobre administração de crises, mas poucas organizações adotam os princípios dessa prática, principalmente no que diz respeito à comunicação. Durante uma crise, a instituição deve manter todos os públicos colaboradores, comunidade acadêmica, acionistas, fornecedores, imprensa, grupos de pressão, sociedade e governo informados sobre o problema ocorrido e as ações que estão sendo tomadas para solucioná-lo. Qualquer ruído de comunicação pode gerar novas crises ou prejudicar a imagem da organização.

## Conceito

De acordo com Lopes (apud FORNI, 2002, p. 363), “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” pode se tornar uma crise. Ou seja, a crise pode ser entendida como um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação.

Todas as organizações estão vulneráveis a crises. A diferença é que algumas, mais preparadas, principalmente do ponto de vista da comunicação, administram melhor os problemas.

## As crises podem ser dos seguintes tipos:

- desastres industriais – explosões, incêndios, contaminações.
- desastres naturais – tempestades, enchentes, desmoronamentos.
- falhas em equipamentos ou construções – colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais.
- de origem criminosa – sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo.
- de natureza econômica – boicotes, greves, desvalorização das ações.
- de informação – boatos, intrigas, acusações de concorrentes.
- de natureza legal – ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização.
- de reputação – denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos.
- de relações humanas – sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários.
- que envolvem risco para a vida – acidentes de trabalho, grandes contaminações.
- regulatórias – criação de obstáculos fiscais, legislação.

Uma característica comum a todas essas crises é que elas não têm local fixo para acontecer. Por conta desse aspecto global das crises, as organizações devem preparar um plano de administração de crises também global, que permita informar

todos os públicos envolvidos em tempo real. Outro fato comum às crises é que elas repercutem rapidamente na mídia, por conta do sensacionalismo que podem representar para os veículos de comunicação e do espetáculo que podem se transformar para a sociedade.

### **Gestão de crise – O papel da comunicação**

O setor de comunicação das organizações tem papel fundamental durante o processo de administração de crises. A imprensa deve ser bem atendida e abastecida. O porta-voz deve, na medida do possível e dependendo do tamanho da crise, atender às solicitações de entrevistas dos veículos. Os profissionais do departamento de comunicação devem atualizar os boletins e divulgá-lo diariamente.

É importante monitorar a mídia e corrigir eventuais erros para que não haja novas crises. Os demais públicos – colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, grupos de pressão, sociedade e governo – também devem ser mantidos informados e suas reações acompanhadas.

Na prática o que fazer?

#### **Antes da crise | Prevenção**

- Construção e Fortalecimento da Reputação e da Imagem: Governança, Comunicação e Relacionamento com Públicos Estratégicos.
- Auditoria de Vulnerabilidade: Demonstrar que a identificação de potenciais crises deve ser uma rotina incorporada ao plano estratégico da Universidade, por cada subdivisão.
- Mapeamento de possibilidades de desencadeamento de crises.
- Produção de uma matriz de risco, projeção de cenários favoráveis ao desencadeamento de uma crise e do cenário da situação de crise.
- Desenvolvimento de um plano de contingência específico.

#### **Na crise | Gerenciamento e minimização de impactos**

- Instalação de um Comitê de Crise, composto por:
  - a) Representante do Departamento de Comunicação e/ou assessoria de imprensa;
  - b) Assessor jurídico;
  - c) Reitoria;
  - d) Pró-reitoria ou diretoria relacionada à área afetada;
  - e) Responsável pela área envolvida na crise.
- Escolha de um porta-voz, pessoa que assumirá a comunicação dos fatos à imprensa e aos outros públicos prioritários; deve ter credibilidade, além de bem informada e assessorada no trato com a imprensa. O porta-voz

concederá entrevistas individuais ou coletivas, seguindo orientações da Comunicação.

- Atuação da Comunicação (Comitê de Crise):
  - 1º Passo: Definição do problema – ter clareza sobre o que exatamente está acontecendo.
  - 2º Passo: Levantamento de informações relevantes.
  - 3º Passo: Centralização da comunicação.
  - 4º Passo: Comunicação estratégica e frequente.
  - 5º Passo: Definição das estratégias de mídia – avaliar qual a mídia mais adequada para atuar: Releases; Notas oficiais; E-mails; Reuniões; Intranet; Site; Mídias Sociais.
  - 6º Passo: Gestão efetiva de relacionamento com a mídia. Media Training.
  - 7º Passo: Comunicação Interpessoal com os afetados e com público interno – Gestão de Comunicação Interna.
  - 8º Passo: Avaliação e Controle do Processo.

### **Pós-crise**

- Controle e Avaliação – avaliação criteriosa do que foi bem feito, do que ocorreu de forma inadequada e do que poderá ser feito melhor. Aprimoramento dos vários elementos de preparação para as crises.
- Relatório que apresente a importância da comunicação no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a Universidade e seus públicos.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

*FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia – Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003, p.363-388.*