



MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES E RISCOS EM COMUNICAÇÃO

Apresentação

Entende-se como crise qualquer acontecimento ou notícia negativa que ganhe repercussão na mídia ou na sociedade podendo gerar prejuízos à imagem e/ou a reputação de uma instituição. A gestão de risco em comunicação refere-se à identificação e gerenciamento dos riscos potenciais associados às comunicações de uma organização. Embora esses eventos sejam inevitáveis, quando bem administrados, é possível minimizar seus impactos.

A Superintendência de Comunicação Social da UFF desenvolveu este manual com o objetivo de dar orientações relacionadas à gestão de crise e gestão de risco, sob o viés da comunicação. As condutas propostas neste guia buscam contribuir para o dinamismo que uma situação de crise exige, com ações proativas que possam preservar a imagem da universidade.

1. Imagem institucional

A imagem institucional é a percepção pública sobre o que se pensa em relação à universidade. Trata-se de um elemento construído a partir das ações de comunicação que são direcionadas aos seus públicos de interesse, mas também de como a instituição é percebida como um todo. Portanto, é uma percepção subjetiva produzida pelo conjunto de experiências, sensações e vivências que são associadas à organização.

Para se ter uma imagem institucional positiva é preciso que a universidade tenha credibilidade pública, aja com transparência e alinhe os seus objetivos aos desejos dos seus públicos de relacionamento. Uma boa imagem é considerada um patrimônio institucional, portanto, zelar por sua manutenção deve ser um objetivo comum a todos e não somente uma atribuição dos responsáveis pela comunicação.

2. O passo a passo para gerenciar crises e riscos

Antes de publicar um texto ou um material audiovisual, identifique os potenciais riscos associados à comunicação da organização, incluindo ameaças internas e externas. Qualquer possibilidade de risco de comunicação, ou em caso de dúvidas sobre o risco, o gestor de conteúdo poderá entrar em contato com a equipe da Superintendência de Comunicação Social da UFF.

Pré-crise: monitoramento

Nesta etapa a crise ainda não aconteceu. No entanto, no dia a dia, é possível se deparar com inúmeras situações que são potenciais geradoras de crise. Precisamos conhecê-las e mapeá-las. Recomenda-se o seguinte:

- Monitorar continuamente 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;
- Pesquisar junto à ouvidoria, auditoria e procuradoria da UFF 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 email: scs@id.uff.br.
- Monitorar as páginas e perfis que são administrados pelas unidades acadêmicas e administrativas, para além dos canais oficiais administrados pela SCS, conforme instruções disponibilizadas no [Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais \(tópicos 5 e 6\)](#).

Outro evento comum é quando a instituição é procurada por um jornalista, através do próprio setor ou ainda por meio da assessoria de imprensa da UFF, questionando acerca de temas sensíveis previamente mapeados e potenciais desencadeadores de uma crise.

Nestes casos é extremamente importante envolver a Superintendência de Comunicação caso o contato do jornalista não tenha sido feito inicialmente através da assessoria de imprensa.

Nas situações em que a demanda do(s) jornalista(s) chegar por meio da assessoria de imprensa, a mesma entrará em contato com o setor envolvido para formular uma versão dos fatos a fim de prestar esclarecimentos à imprensa. É imprescindível que as informações fornecidas sejam verídicas e fidedignas e sejam respondidas no menor tempo possível ou respeitando o prazo informado pela imprensa. Ao munir o jornalista com as informações corretas e agir no tempo certo, a iminente crise pode ser controlada e em algumas situações ainda revertidas favoravelmente à instituição.

Porta-voz

O porta-voz é quem vai representar a instituição e assumir a comunicação com a imprensa e demais públicos envolvidos em momentos de crise. É importante eleger um único porta-voz que transmita credibilidade, tenha uma boa fluência, capacidade de escuta e que saiba lidar bem com situações de pressão. Nem sempre o porta-voz mais qualificado será o reitor. A especificidade e dimensão do ocorrido é determinante nesta escolha. O porta-voz precisa estar munido das informações necessárias e com o apoio da assessoria de imprensa transmitir o posicionamento definido pela instituição.

Como atender à imprensa e aos públicos de interesse?

- Seja cordial e respeitoso;
- Adote uma postura profissional e de credibilidade;
- Seja objetivo e claro na transmissão da mensagem;
- Prepare-se para a entrevista, simule respostas a possíveis perguntas;
- Caso não tenha algum dado ou não saiba responder, diga que vai apurar a informação;
- Se não entender a pergunta, peça ao entrevistador que a refaça;
- Não entre em discussões e polêmicas.
- Crie um ambiente para receber a imprensa para entrevistas ou coletivas.

Crise

A crise chegou. O que fazer?

- Reunir as informações sobre o fato e acionar a Superintendência de Comunicação Social para o devido monitoramento da repercussão midiática.

- Ainda que não se tenha explicações claras sobre o ocorrido, é importante que a instituição venha a público reconhecer a existência do problema. É recomendável dar uma resposta mesmo que seja para informar que se está apurando o acontecido e que em breve será esclarecido. Silenciar não é uma boa escolha.
- A imprensa é um público estratégico para o gerenciamento de uma crise, por isso é fundamental que a assessoria de imprensa preste os esclarecimentos necessários de forma rápida. Os setores envolvidos devem colaborar com o comitê de crise para a agilidade no levantamento das informações. Qualquer demanda de jornalistas que chegue por outro setor deve ser encaminhada à Superintendência de Comunicação Social.
- É imprescindível identificar os públicos que são afetados, estabelecer diálogo, ouvir *feedbacks* e prestar a assistência necessária.
- A SCS deve realizar monitoramento do clipping e das mídias sociais, verificar se o posicionamento adotado pela instituição está sendo refletido nas publicações e notícias e mapear quais pontos críticos ainda precisam ser contornados.
- A universidade pode se manifestar através de nota oficial. A nota deve prezar pela transparência e pela verdade dos fatos, comunicar as medidas que estão sendo adotadas ante o ocorrido, além de reforçar a idoneidade da universidade.
- A nota oficial pode ser divulgada através do site institucional da UFF, boletins internos, mídias sociais e/ ou por meio de release para a imprensa, quando necessário. Cabe à Superintendência de Comunicação Social definir a melhor estratégia de divulgação tendo em vista em qual mídia a propagação da crise se iniciou e suas possíveis repercussões.
- É importante prever um espaço organizado e adequado para receber a imprensa quando houver necessidade de entrevistas coletivas.

O que não fazer:

- Não prezar pela verdade
- Deixar os jornalistas sem respostas
- Demorar a levantar informações necessárias
- Desprezar pautas ou veículos
- Omitir-se diante das pautas negativas

- Buscar retaliação por meio de acionamento jurídico
- Minimizar os ruídos internos e os questionamentos dos diferentes públicos nos canais de comunicação oficiais da universidade

Ferramentas de comunicação

Publicações no site institucional, mídias sociais e aplicativos de comunicação instantânea	Publicação de notícias, notas, posts nas mídias oficiais da universidade que podem circular interna e externamente à instituição.
Nota Oficial	Texto institucional que reflete o posicionamento da universidade com informações sobre o cenário, esclarecimentos sobre os fatos e as medidas necessárias que estão sendo adotadas para contornar a situação.
Release	Comunicado para a imprensa com o posicionamento oficial da instituição.
Informativos eletrônicos	Comunicação por email realizada através dos boletins informativos.
Reuniões online ou presencial	Encontros através de plataformas digitais de comunicação ou presencialmente.
Orientação	Orientação feita com o porta-voz da instituição com o objetivo de prepará-lo para a comunicação com a imprensa. O ideal é que esse processo seja contínuo e aconteça antes da instalação de crises.

Pós-crise

A crise passou. Acabou por aqui?

Passada a crise é o momento em que a instituição precisa avaliar os procedimentos adotados, identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças futuras. 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. Algumas ações podem ajudar nesse processo:

- 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