

Manual de GESTÃO DE CRISES



INSTITUTO FEDERAL
Espírito Santo

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
1. IMAGEM INSTITUCIONAL	4
2. O QUE É CRISE	5
3. CRISES NO IFES	6
4. GESTÃO DE CRISE	8
4.1 Antes da crise	8
4.2 Durante a crise	11
4.3 Depois da crise	12
ANEXOS	14
REFERÊNCIAS	18

APRESENTAÇÃO

A comunicação desempenha um papel fundamental nos dias atuais, seja no relacionamento com o público interno ou na relação com a sociedade, especialmente no caso das instituições públicas. Cada vez mais é preciso divulgar as realizações, as metas atingidas e estabelecer um diálogo com os diversos públicos com os quais a organização se relaciona.

Por entender a complexidade da comunicação e sua importância em nossa sociedade, o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) elaborou sua Política de Comunicação, que inaugurou uma nova etapa para a comunicação no âmbito do Instituto. O documento norteia as atividades de comunicação na instituição e estabelece as diretrizes que devem ser seguidas para que o Ifes se comunique com seus públicos de interesse e aprimore o seu relacionamento com a sociedade.

Durante o processo de construção da Política de Comunicação foi identificada a necessidade de elaboração de uma série de manuais de procedimentos para dar conta de atividades específicas de comunicação. A comunicação, como atividade prática e dinâmica, requer que alguns procedimentos sejam estabelecidos para orientar o trabalho em rede dentro do Instituto. Esses manuais são documentos complementares à Política e são construídos conjuntamente pelo Fórum de Comunicação Social e pela Assessoria de Comunicação Social do Ifes.

Nenhuma instituição, por mais sólida ou admirada que seja, está imune à crise. Esse é o princípio básico da administração de crises, que podem ser definidas como situações com potencial a causar prejuízos à reputação das organizações perante seus públicos estratégicos. Elas podem ser pequenas ou até mesmo devastadoras e é preciso preparo para resolver os problemas rapidamente a fim de que os danos à imagem institucional sejam minimizados. Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações e elas acontecem por diversos motivos: erros humanos, má administração, conchavos políticos, desastres da natureza, entre outros.

A Política de Comunicação do Ifes, entre as páginas 66 e 70, trata da comunicação em situações de crise com apontamentos para atuação na área, como a elaboração do plano de gestão de crise, a criação do comitê de crise e as boas práticas de relacionamento para o momento. Com planejamento e ações coordenadas, é possível administrar as situações potenciais de crise, lidar com a imprensa e evitar estragos ainda maiores a imagem institucional. Assim, o presente manual oferece orientações para que todos os servidores do Ifes possam consultar antes e até mesmo durante as situações de crises institucionais.

Além do Manual de Gestão de Crises, o Manual de Gestão de Riscos também deve ser utilizado pelos servidores, a fim de evitar que as situações cheguem ao nível de crise. Ele detalha as diretrizes da Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes¹, e tem o objetivo de orientar os servidores sobre como prevenir riscos que podem causar situações de crises na instituição. O documento apresenta a metodologia para contextualização da atuação, identificação, análise e avaliação dos riscos, além das respostas e tratamentos aos riscos (mitigação e contingenciamento).

¹A Política de Gestão de Riscos do Ifes tem, entre outros objetivos, o de reduzir a necessidade do gerenciamento de crises; reduzir as ocorrências de problemas no processo de gestão; melhorar o planejamento, desempenho e eficácia; aumentar a economia e a eficiência dos recursos públicos; melhorar as relações com as partes interessadas; alertar os gestores públicos sobre ações que não possuem conformidade legal).

A imagem é o grande patrimônio de uma instituição e possui valor superior até mesmo aos produtos e serviços ofertados à sociedade. Como definição, tem-se que imagem institucional é o conjunto de impressões e opiniões subjetivas do público em relação à corporação, ou seja, é a sua reputação.

É importante destacar que o conceito de imagem se funde com o de identidade institucional: deve-se buscar que corporações sejam o que realmente demonstram ser a seu público. A postura e o comportamento profissional dos servidores da instituição, e a forma com que se relacionam com os públicos, têm papel fundamental na construção da imagem institucional.

Além disso, a correta utilização de marcas, a padronização de documentos, a divulgação de informações com linguagem correta e adequada, o bom senso nas criações de artes gráficas, entre outras práticas, contribuem para que a imagem da instituição fique fortalecida. Elas comunicam seriedade para o público interno e para a sociedade em geral.

É importante destacar também que a transparência é um dos pontos fundamentais para a formação da imagem da instituição. Ela gera confiança que se traduz em respeito e na divulgação de informações corretas e no tempo adequado. Estabelecer a credibilidade institucional é um processo lento. Respostas equivocadas ou a ausência de um posicionamento podem comprometer o esforço de anos.

A crise pode ser considerada como qualquer situação ou ação negativa que escape ao controle da instituição e ganhe visibilidade, podendo impactar negativamente a imagem e reputação da empresa. “Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo.” (FORNI, 2015)

Uma crise de imagem é considerada a “cerimônia de batismo” dos setores de comunicação institucional. Algumas funcionam como uma overdose de adrenalina, e é necessário responder com agilidade, perspicácia e segurança. Sem isso, os fatos te atropelam e deixam sequelas de difícil tratamento para o assessorado. No início, as crises se efetivam num cenário de descontrole total, com matérias negativas publicadas por todos os lados, ao mesmo tempo.

A principal dica para uma situação de crise é: enfrente o assunto. Quando as crises estouram, o assessor estará no meio do tiroteio e irá se deparar com dois extremos de comportamento: de um lado, a preocupação — que às vezes vira pânico — dos gestores da instituição; de outro, a quase satisfação de um repórter quando é ele o autor da descoberta de um aparente ou real escândalo. Em vez de fugir do enfrentamento, é preciso se empenhar para prestar as informações de interesse público.

A instituição precisa tomar a frente da situação e se tornar a principal fonte sobre o assunto. Deixar a crise seguir o próprio rumo, correndo solta e sem que se tome as rédeas da situação, é a pior alternativa a ser adotada. Fazer o contrário, ou seja, tentar barrar publicações e brechar a imprensa, é também confirmar uma tragédia anunciada.

Atualmente, dependendo do assunto, a crise tende a ampliar-se e também toma conta dos perfis institucionais nas mídias sociais, já que são canais abertos com interações entre o público e a instituição. Ou ainda podem se originar na própria rede. Portanto, administrar crises que estão no ambiente virtual exige agilidade, objetividade e clareza de informações. É importante sempre monitorar as plataformas disponíveis, pesquisar as citações com o nome da instituição e avaliar os comentários a fim de evitar que tomem maiores proporções.

Por isso, é de extrema importância que a postura e o discurso dos assessores de comunicação e dos gestores estejam alinhados, visando a transparência e a divulgação clara e objetiva dos fatos em todos os canais de comunicação.

De acordo com a Política de Comunicação do Ifes, a crise pode ser desencadeada por inúmeros fatores, associados ou não a deslizes ou imperfeições no processo de gestão, como:

- situação econômico-financeira desfavorável;
- produtos ou serviços de má qualidade;
- ação ou postura inadequada de públicos internos;
- desrespeito a valores como sustentabilidade, ética, direitos humanos e governança;
- acidentes/falhas de segurança;
- notícias reais ou infundadas (boatos) veiculados pela mídia ou por fontes internas ou externas.

No caso específico do Ifes, é possível identificar outras situações que podem contribuir para a emergência de uma crise. São elas:

- paralisação de obras por problemas com as empresas contratantes, entraves burocráticos de obras por problemas com as empresas contratadas que retardam a realização de licitações ou mesmo a indisponibilidade momentânea de recursos;
- problemas relacionados à segurança, como tentativas de invasão do campus e da Reitoria para ações criminosas contra pessoas e o patrimônio, tentativa de assaltos a estudantes e servidores nas proximidades do campus;
- não pagamento de bolsas de auxílios, que geram transtornos para estudantes;
- manifestação de opiniões ou comentários preconceituosos tendo como alvo alunos ou servidores;
- 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;

- greves de servidores desencadeadas por motivos diversos.

Como a crise pode ser desencadeada por inúmeros motivos, muitas vezes sem que o Instituto tenha contribuído para sua ocorrência, como no caso de boatos ou de cobrança por tomada de decisões que não são de sua alçada específica, é fundamental assumir uma perspectiva preventiva e proativa para enfrentar essas situações, por meio de planejamento de definição de ações e responsabilidades.

Nesse contexto, é importante que os servidores conheçam o Manual de Gestão de Riscos, que prevê um modelo de gestão, apresentando as interações entre os diversos atores que participam dos eventos de riscos, bem como os monitoramentos e análises críticas sobre responsáveis institucionais da Reitoria e dos campi da instituição.

A gestão de crises consiste em minimizar e, se possível, eliminar os impactos negativos causados por situações adversas que podem afetar a imagem institucional e sua reputação. Ela deve ser entendida como um processo que envolve também a prevenção, que não é uma fase isolada, é parte integrante do processo de gestão de crises, que inclui: prevenção, a preparação, o desenvolvimento do fato negativo, a resposta à crise (comunicação) e o pós-crise.

Há três níveis básicos que compõem a gestão de crise: a gestão de risco (prevenção, auditoria de crise, planos de crise, simulações); a gestão da comunicação de crise (que perpassa todas as fases); e a gestão da crise propriamente dita (resposta da organização, apoio aos atingidos, ações de reparação, ações de pós-crise). Neste manual esses tópicos estão divididos em: antes, durante e depois da crise.

4.1 ANTES DA CRISE

De acordo com Forni (2015), organizações ou governos com gerenciamento de risco eficiente superam melhor os momentos difíceis. A prevenção de crise é o primeiro passo para a boa administração de uma crise.

Para tanto, é necessário que cada campus/Reitoria:

- a) Institua um comitê de gestão de crise;
- b) Elabore um plano de gerenciamento de crises;
 - Defina as atribuições de cada setor/responsável
- c) Acompanhe os canais de comunicação e tenha sempre em mãos um checklist de atividades para cada situação em potencial (Anexo II).

4.1.1 COMITÊ DE GESTÃO DE CRISE

O Comitê de Gestão de Crise é responsável por analisar os possíveis problemas, definir as estratégias de ações e metas a serem adotadas para manter a normalidade das operações. Ele deve ser permanente e formado necessariamente pelo: diretor-geral, responsável pela comunicação social, responsável pela ouvidoria e/ou auditoria interna e quando não houver, o chefe de gabinete.

Os integrantes devem se reunir, periodicamente, para elaborar e acompanhar o plano de gestão de crises, além de alinhar e analisar medidas preventivas e focos de crise. Além disso, o comitê pode convocar outras pessoas provisoriamente para tratarem de crises específicas.

4.1.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES

O plano de gerenciamento de crises deve conter um conjunto de medidas e posturas que devem ser tomadas para lidar com a crise. Para tanto, faz-se necessário identificar as possíveis situações de crises e propor ações para tratá-las antes que tomem grandes proporções.

O Comitê de Gestão de Crises deve ficar responsável pela elaboração do plano, mas é aconselhável que este seja construído em parceria com cada setor do campus, a partir do mapeamento e avaliação dos processos a fim de identificar possíveis pontos que podem desencadear em uma crise e propor ações de contingência, especificando os possíveis desdobramentos e soluções dos problemas, além de indicar as áreas a serem acionadas em cada situação e os papéis dos servidores responsáveis. Todas as informações devem estar reunidas em um único documento e em posse do Comitê de Crise (anexo I).

Observação: é importante sempre manter as informações atualizadas, composição do comitê de crise e interlocutores em cada situação (telefone, e-mail, etc).

4.1.2.1 ATRIBUIÇÕES

SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

A comunicação social, pela sua própria natureza, tem um papel primordial no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a entidade e seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca sempre harmonizá-los. É fundamental dialogar com os públicos envolvidos e, em muitos casos, manter informados os públicos estratégicos e as comunidades sobre a posição do Ifes e as providências adotadas para eliminar ou atenuar as causas.

É indispensável que a comunicação seja acionada imediatamente após a deflagração da crise ou da iminência de seu risco, para participar ativamente do processo de gestão a ser implementado para sua solução, podendo contribuir para atenuar os seus impactos. É importante destacar que a área deve ser consultada antes que sejam tomadas decisões que impliquem ações específicas de comunicação, como o contato com os públicos estratégicos.

Observação: Confira o checklist das ações de comunicação no ANEXO III.

COMITÊ DE CRISE

O comitê tem a responsabilidade de acompanhar as informações/notícias que podem desencadear uma crise e acionar as pessoas responsáveis em cada caso; gerenciar as situações, determinando as ações mais indicadas a cada caso; definir o posicionamento da instituição e lidar com todos os públicos envolvidos, garantindo a distribuição das informações e controlar o fluxo de informações até que o problema seja solucionado e esclarecido, auxiliando a comunicação no acompanhamento e análise da cobertura da imprensa.

PORTA-VOZ

O porta-voz é aquele que falará em nome da instituição. Deve ser uma pessoa que tenha credibilidade, segurança e desenvoltura ao falar com a mídia e com os públicos interno e externo. Sua responsabilidade é de repassar as informações exatas de forma tranquila e sem alarde. Ele deve saber o que e para quem vai falar, estar previamente informada sobre as circunstâncias da crise, bem como seu papel e a posição dos envolvidos no conflito, além de conhecer as características dos veículos de comunicação.

Observação: A escolha do porta-voz pode variar de acordo com a ocorrência, mas sugere-se que a tarefa seja assumida pelo diretor da área envolvida, sempre com aprovação prévia do Comitê de Crise.

DIRETOR-GERAL/REITOR

O diretor-geral do campus/reitor deve se manter sempre atualizado e a postos para qualquer eventualidade. Sua responsabilidade está no alinhamento entre a comunicação, Comitê de Crise e os envolvidos.

SERVIDORES/ALUNOS

Os servidores e alunos devem manter os gestores do Instituto informados em relação a possíveis desvios de conduta, comentários desfavoráveis envolvendo o Ifes ou de situações favoráveis à ocorrência de crises. Esta postura permite o desenvolvimento de ações rápidas que impedem a sua ocorrência ou que atenuem as suas consequências. Além disso, eles podem auxiliar no compartilhamento de eventuais esclarecimentos que vierem a ser feitos, através de seus contatos, mídias sociais e/ou pessoalmente, evitando a propagação de informações errôneas e equivocadas.

Observação: desde que definidas as providências para solucionar uma determinada crise, é importante comunicá-las imediatamente, de forma ampla e precisa, abrangendo, em função da dimensão da crise, não apenas os públicos diretamente envolvidos, mas os demais públicos estratégicos e a comunidade de maneira geral. Essa postura tem impacto positivo na credibilidade e

na reputação do Instituto. Lembrando que todas as decisões devem ser tomadas em conjunto pelos responsáveis.

4.1.3 ACOMPANHAMENTO DOS CANAIS E CHECKLIST DE ATIVIDADES EM CASO DE CRISES

O acompanhamento das demandas dos públicos estratégicos, de forma permanente, com atenção às reclamações ou insatisfações recorrentes sobre uma determinada postura ou ação, evita que a crise se instaure ou ganhe corpo. Além disso, manter uma lista atualizada de ações que devem ser feitas auxilia o gestor a não esquecer de nada e passar o maior número de informações aos envolvidos e à imprensa (exemplo de checklist - anexo II).

4.2 DURANTE A CRISE

A crise se instalou, e agora?

4.2.1 SERVIDORES/ALUNOS

- Acione os integrantes do Comitê de Gestão de Crises;
- Comunique imediatamente o fato ao setor de Comunicação.

4.2.2 SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

- Não fuja da imprensa, mesmo que não tenha as informações no momento, peça um tempo para verificar. É recomendável reconhecer publicamente que o problema existe, mesmo que você não tenha uma visão clara do que está ocorrendo. Uma resposta do tipo “nós reconhecemos que existe algo ocorrendo e estamos apurando. Em breve, apresentamos uma posição detalhada sobre a situação” dará a mensagem que a instituição está trabalhando no caso.
- Mantenha uma conversa desde o início com os envolvidos e redija um release sobre o assunto.

Caso necessário, a comunicação deve incluir um comunicado no site oficial e mídias sociais.

- Em casos de crises nas redes sociais, a primeira resposta deve ser na mídia social na qual o problema começou. Se a crise começou no Facebook, então deve-se responder primeiro no Facebook. A partir daí, você poderá agir em outras mídias sociais e canais se necessário (não leve o problema para outra mídia social se não houver algo ocorrendo por lá).

4.2.2.1 DICAS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

- Busque entender a posição e os argumentos que subsidiam a ação das partes envolvidas por-

que essa postura favorece a criação de um clima propício ao diálogo e ao encaminhamento de uma solução satisfatória.

- É importante lembrar sempre que as “paredes têm ouvidos”, que os celulares gravam opiniões e comentários, fotografam e filmam fatos e pessoas e que costumam surgir, em momentos de crises, parceiros internos e externos que, por algum motivo, favorecem a circulação de informações contrárias aos interesses do Instituto.
- O silêncio pode ser estratégico em alguns momentos, mas não deve ser a postura permanente de uma organização durante a crise. O silêncio também fala.
- A transparência deve se constituir como atributo básico do processo de gestão de crises, re-conhecendo-se que a sonegação de informações pode ser interpretada, nestes momentos, como tentativa de ocultar a verdade ou de prestar os esclarecimentos devidos.
- 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, é altamente recomendável em situações de crise, assim como a busca rápida de soluções adequadas para afastar os motivos da crise.

4.3 DEPOIS DA CRISE

É importante fazer uma avaliação criteriosa dos aspectos positivos e negativos envolvidos na crise, a fim de aprimorar o plano de gestão de riscos e minimizar futuras ocorrências.

Outro ponto dessa fase final é o controle, que permite observar cada aspecto realizado e seu grau de êxito. No controle, também, é possível verificar outras prioridades que não foram mencionadas no plano, mas que no desenvolver da crise se fez necessário monitorar. O controle caracteriza-se como instrumento de verificação periódica, regular, que abastece de informações a etapa final, que é a avaliação.

A avaliação é o melhor mecanismo para se evidenciar que o esforço, o empenho e os gastos valeram a pena, além de ser uma forma de promover mudanças culturais necessárias ao bom desenvolvimento organizacional.

É importante também mensurar o impacto da crise na imagem e reputação da instituição após esse período, com o objetivo de avaliar a necessidade de propor ações para reverter um possível cenário desconfortável.

O acompanhamento de forma permanente das demandas dos públicos estratégicos, com aten-

ção às reclamações ou insatisfações recorrentes sobre uma determinada postura ou ação, evita que a crise se instaure ou ganhe corpo. Neste sentido, é importante ressaltar o importante papel desempenhado por todos os servidores e alunos do Ifes. Esta participação pode, em boa parte dos casos, contribuir para evitar a ocorrência de situações propícias à instabilidade institucional.

ANEXO I

MODELO DO PLANO DE GESTÃO DE CRISE

POSSIBILIDADES DE CRISE	Alimentação (oferta da merenda escolar)	Uso indevido de imagem do ambiente institucional	
AÇÕES INICIAIS PREVISTAS	Apresentação de esclarecimento com relação à legislação que regulamenta a matéria, indicando os impedimentos para o fornecimento da merenda escolar	Apresentar e discutir as permissões quanto ao uso da imagem	Possíveis problemas com atrasos de obras
SETORES E/OU PESSOAS A SEREM ENVOLVIDAS	Diretor-geral, Diretor de Ensino, CCSE, Auditoria Interna	CCSE	
CONTATO DOS ENVOLVIDOS	(xx) xxxx -xxxx	(xx) xxxx -xxxx	
PORTA-VOZ	Diretor de Ensino	Assessor de Comunicação	
CANAIS DE RELACIONAMENTO	Site do Ifes/campus	Site do Ifes/campus	
ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES E REAÇÕES DOS PÚBLICOS ENVOLVIDOS	Fazer o clipping do material e armazenar para avaliação		
AVALIAÇÃO FINAL			

Legenda

Possibilidades de crise: analisar possíveis fatores ou situações que possam contribuir para a emergência de uma crise.

Ações iniciais previstas: definir as ações imediatas e posturas a serem adotadas para debelar a crise em seus primeiros momentos.

Setores e/ou pessoas a serem envolvidas: identificar os setores e/ou pessoas a serem envolvidas na ocorrência de determinados tipos de crise, de acordo com sua natureza.

Contato dos envolvidos: relacionar aqui o nome, telefone e e-mail dos agentes envolvidos de acordo com a natureza da crise.

Porta-voz: definir pessoa para ser a fonte oficial ou autorizada pelo Comitê de Crise para explicitação rápida e precisa de medidas adotadas pelo Ifes.

Obs: Considerar o perfil adequado para representar a organização durante a crise junto aos seus públicos estratégicos.

Canais de relacionamento: definir os canais de relacionamento do campus e Instituto, caso necessário, para repercutir a posição oficial do campus/Ifes em momentos de crise, considerando seu canal de origem.

Acompanhamento das ações e reações dos públicos envolvidos: definir responsáveis e canais a serem acompanhados como forma de monitorar o problema e ajustar as ações e posicionamentos a serem tomados.

Avaliação final: balanço das ações desenvolvidas e estratégias utilizadas e lições aprendidas.

ANEXO II

CHECKLIST - INFORMAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A CRISE

- O que aconteceu?
- Por que aconteceu?
- Quando aconteceu?
- Como aconteceu?
- Quais as consequências em curto e médio prazos?
- O que a imprensa vai querer saber?
- Como transmitir a informação?
- Quem são os responsáveis?
- Quais as medidas mitigatórias?
- Houve ocorrências anteriores?
- Quem está envolvido na apuração e resolução dos problemas?
- O que deve ser respondido?

ANEXO III

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE

- O setor de comunicação deve monitorar os meios de comunicação e acompanhar a repercussão dos potenciais casos de crise, caso ainda não tenham se estabelecido bem como em situações já instaladas.
- Informar ao Comitê de Crise, as notícias/informações que podem desencadear crises ou crises já estabelecidas.
- De acordo com as definições do Comitê de Crise, o setor de comunicação prestará os esclarecimentos necessários à imprensa, caso necessário, e atenderá as eventuais demandas de esclarecimentos externos que surgirem.
- Em algumas situações pode ser necessária a emissão de uma nota ou comunicado oficial sobre o assunto que gerou a crise. O comunicado dá ciência do ocorrido, explica os fatos e informa as providências que serão tomadas para resolver a situação.
- Utilizar os canais de relacionamento do Ifes/campus com os públicos internos e externos para explicitar as medidas que estão sendo tomadas para resolver o problema, evitando o confronto, o embate de posições ou a circulação de versões não oficiais.
- O setor de comunicação deverá orientar o porta-voz para evitar que ocorram divergências de discurso e/ou posicionamentos, demonstrando segurança na condução da crise. É sempre importante manter um alinhamento entre os envolvidos, para que estejam em sintonia com os objetivos institucionais e transmitam uma informação consistente.
- No caso de crises que envolvem a Justiça, é importante deixar claro que não cabe ao Ifes julgar a questão. O posicionamento da instituição é de que vai acompanhar as investigações conduzidas pelos órgãos competentes.

ANEXO IV

ORIENTAÇÃO PARA PORTA-VOZES

- Receber todas as orientações dos setores de comunicação ou Comitê de crise. Elas incluem: levantamento da situação, dados, números e informações atualizadas sobre o ocorrido.
- “Alinhar” junto aos diretores e ao Comitê de Crise o posicionamento da instituição em relação ao assunto da crise e estabelecer os canais de comunicação oficiais para a situação.
- Lembrar sempre da missão, visão e valores do Instituto.
- Identificar-se aos servidores como o porta-voz da crise e orientá-los para que encaminhem as demandas/contatos da crise a você.
- Manter-se informado durante o desenrolar dos fatos.
- Estar atento à opinião “pública dos diversos públicos” do assunto e traçar junto ao Comitê de Crise a melhor abordagem para cada um deles.
- Manter uma postura e tom de voz cordial e amistosa sempre que em contato com os públicos.
- Estar ciente de todos os desdobramentos da situação para ser capaz de formular respostas coerentes.
- Preparar-se previamente em caso de entrevista e estar pronto para responder perguntas desagradáveis ou polêmicas de forma amistosa e segura.
- Ser transparente em relação ao ocorrido tomando cuidado para não repercutir especulações ou informações mal elaboradas em momentos não oportunos.
- Expressar-se de forma clara e direta evitando termos técnicos que não sejam de seu domínio ou de domínio do público.
- Evite o uso de palavras alarmistas ou negativas. Não amplie o efeito negativo da ocorrência com suas palavras.

REFERÊNCIAS

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2003. 2ª. Ed.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2015. 2ª. Ed.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

Política de Comunicação do Ifes – Instituto Federal do Espírito Santo.

Manual de gestão de crises da UDESC. Disponível em: http://pdi.ifsc.edu.br/wp-content/blogs.dir/8/files/2016/10/IFSC_manual_gestao_de_crisis.pdf e http://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf

Manual de gestão de crises da ABRAPP. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/TrabalhosComissao/Manual%20de%20gest%C3%A3o%20de%20crise%20e%20imagem.pdf>



**INSTITUTO
FEDERAL**
Espírito Santo

Material desenvolvido pela Assessoria de Comunicação Social do Ifes em janeiro de 2018

ACS – Ifes – 2018-001