



Diretrizes para Gestão de Crises de Imagem





**Diretrizes
para Gestão
de Crises de
Imagem**

2ª Edição
Brasília - DF
Maio / 2019

MARISTA CENTRO-NORTE

Ir. Ataíde José de Lima

Presidente

Ir. Renato Augusto da Silva

Vice - Presidente

Ir. Maicon Donizete Andrade Silva

Ir. Jilson de Souza Toledo

Ir. Natalino Guilherme de Souza

Ir. Antonio C. Ramalho de Azevedo

Diretores-Conselheiros

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Irene Elias Simões

Gerente

Produção Textual – 2ª edição

Amanda Wanderley de Azevedo Ribeiro

Analista de Comunicação

Chirliana de Souza Rodrigues

Coordenadora de Comunicação

Irene Elias Simões

Gerente

Revisão

Assessoria de Comunicação Organizacional/Ascom

Diagramação

Jackson Willians Silva Santos

Analista de Criação e Design

Sumário

Prefácio	06
Apresentação	08
Definição de crise	10
Tipos e fluxos das crises de imagem	15
Comitê de crises	17
Gerenciamento de crises	19
Prevenção de crises	23
O pós-crise	24
Cronograma de ações	26
Material de apoio	29
Referências	34

Prefácio



A maioria das crises ocorre por erros de gestão

Não há receita de bolo para resolver crises corporativas. Existem princípios a serem seguidos, pelo menos para evitá-las. Se as crises são contingências do negócio, como os especialistas costumam dizer, as organizações podem e devem adotar procedimentos de gerenciamento de riscos e prevenção que poderiam, na maior parte dos casos, evitar ou amenizar as consequências negativas das crises.

Onde as organizações erram? Primeiro, ao não admitir a possibilidade de ter crises graves, adotando uma postura de acomodação, como se os grandes problemas pudessem acontecer somente com os outros. As grandes corporações acabam vítimas da autossuficiência, da arrogância, julgando serem invulneráveis. Segundo, desconhecendo as

próprias vulnerabilidades. Por isso mesmo não adotam mecanismos de prevenção. Talvez seja nesse último aspecto onde as instituições e os governos mais erram.

Crises são extremamente negativas para as organizações, porque consomem energia, afetam a credibilidade e reputação da marca e atingem em cheio o core business da instituição. Uma crise mal conduzida pode desgastar a reputação de uma organização para sempre. Por isso, não há como hoje, no mundo conectado em que vivemos, com informações circulando praticamente online, ignorar as ameaças de crises para uma área de negócio que lida com pessoas todos os dias. Hoje, a educação em todo o mundo enfrenta inúmeras ameaças de crises.

O que pode ser feito? Há um consenso entre os estudiosos da gestão de crises que a maioria

delas provém de erros de gestão. São decisões erradas ou falta de mecanismos de controle que levam às crises. A instituição que quiser preservar a marca, evitar desgastes com crises e manter uma credibilidade elevada na comunidade precisa diariamente estar atenta aos fatos geradores de crises, transformando cada funcionário, cada executivo num gerente de risco. O gerenciamento de crises, que começa com mecanismos de prevenção, deve ser tema obrigatório de todo o gestor. Não importa a área onde atue.

As Diretrizes para Gestão de Crises de Imagem fazem parte de uma política das orientações que a instituição Marista Centro-Norte adota como forma de preservar a segurança e o bom atendimento aos stakeholders, em todos os ramos de atividades, principalmente nos

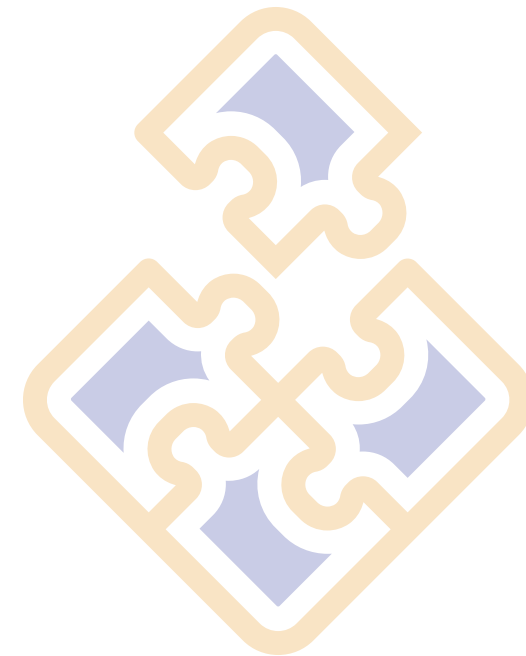
momentos negativos. Implica entender que a Instituição tem compromisso com a transparência, a ética e o respeito na busca de solução para eventuais problemas.

As informações e dicas constantes nas diretrizes precisam ser discutidas, assimiladas e permanentemente atualizadas pela direção e todos os colaboradores, não importa a função. A gestão de crises, mais do que uma atitude reativa frente a acontecimentos negativos eventuais, deve ser um ato de gestão, inserido nas diretrizes de governança corporativa e responsabilidade social da instituição.

João José Forni

Jornalista e Consultor
de Comunicação
Especialista em gestão de
crises organizacionais

“A gestão de crises, mais do que uma atitude reativa frente a acontecimentos negativos eventuais, deve ser um ato de gestão, inserido nas diretrizes de governança corporativa e responsabilidade social da instituição.”



Apresentação



No Brasil e no mundo, os casos de crises em escolas públicas e privadas têm se tornado assunto prioritário e um dos maiores problemas enfrentados por gestores, professores, estudantes e familiares. As manifestações assumem vários níveis de complexidade. Todas elas podem pôr em risco a imagem e a reputação das instituições perante a sociedade. Erros humanos e de processos podem gerar a crise e afetar pessoas. É preciso estar preparado.

Ao avaliar esse cenário, percebe-se que gerir crises não é tarefa fácil e exige o trabalho multidisciplinar nas instituições. Elaborar as Diretrizes para Gestão de Crises de Imagem da instituição Marista Centro-Norte vai ao encontro desse desafio. O documento, que dialoga com os objetivos estratégicos de comunicação, visa orientar Irmãos, gestores e demais colaboradores das unidades socioeducacionais e das áreas corporativas sobre o antes, o durante e o pós-crise.

A implementação do Plano Estratégico 2014-2023 visa assegurar a presença da instituição como referência nacional em educação, ação pastoral e social, reconhecida pela excelência acadêmica, formação em valores e compromisso com a comunidade eclesial e a sociedade.

As diretrizes são mais uma publicação transversal institucional, para cumprir os novos desafios e horizontes. A falta delas, ou a não utilização do documento, pode comprometer o processo de gerenciamento de crises inesperadas. Ele é importante instrumento que auxilia na gestão, na comunicação, sinaliza o direcionamento e possibilita antecipar possíveis crises.

As crises de imagem são perceptivas, ou seja, pouco importa se a instituição tem ou não razão. Mas sua reputação é abalada ao longo do período no qual ocorrem as exposições na mídia.

Existem cases que ganharam as manchetes dos

jornais e o conhecimento da opinião pública, tanto no contexto nacional como internacional. O ambiente escolar público ou privado está suscetível às contingências envolvendo a comunidade educativa. Dentre as crises nesse espaço, destacam-se problemas de relacionamento, como o bullying¹ e cyberbullying², obras, acidentes, dentre outros.

São Marcelino Champagnat, no início do Instituto Marista, foi alvo de contradições e provações, mas, a partir de um caráter bom e espírito determinado, conseguiu superar as situações inesperadas e difíceis do seu tempo. Na contemporaneidade, como instituição de educa-

¹ Conforme Art. 2º LEI Nº 4.837, de 22 de maio de 2012, considera-se bullying a violência física ou psicológica praticada intencionalmente e de maneira continuada, de índole cruel e de cunho intimidador e vexatório, por um ou mais alunos, contra um ou mais colegas em situação de fragilidade, com o objetivo deliberado de agredir, intimidar, humilhar, causar sofrimento e dano físico ou moral à vítima.

² É a prática do bullying pela internet.

ção católica, de evangelização e de solidariedade, é preciso saber lidar com as crises no cotidiano, inspirados no jeito marista de comunicar e em consonância com as políticas institucionais.

2. O que são as diretrizes?

As diretrizes apresentam os elementos do processo de gestão de crises de imagem, em sintonia com a missão, valores e princípios do Marista Centro-Norte. Explica como estruturar o plano de comunicação e crise, apresenta as características do bom porta-voz, aborda o relacionamento da instituição com os stakeholders³, além de apontar as ações de comunicação e o papel da área jurídica. As crises nas redes sociais também são destaque.

O cuidado com as relações e o bem-estar dos públicos das unidades socioeducacionais são ações prioritárias no cumprimento da missão de tornar Jesus Cristo conhecido e amado entre crianças, adolescentes e jovens, e evangelizar por meio da educação de excelência, pautada em valores cristãos e humanos.

As diretrizes são recomendações de atividades

³ Públicos estratégicos de uma instituição.

“As diretrizes apresentam os elementos do processo de gestão de crises de imagem, em sintonia com a missão, valores e princípios do Marista Centro-Norte.”

específicas para a gestão de crises de imagem, elaboração de posicionamento e atendimento ágil à imprensa.

2.1 Objetivos estratégicos

O objetivo geral das diretrizes é orientar a instituição para estabelecer atividades e fluxos que orientarão a instituição no enfrentamento de situações que possam comprometer a imagem e a reputação da Província, do Marista Centro-Norte e suas unidades socioeducacionais. São objetivos específicos das diretrizes:

- Contribuir para a consolidação do processo de gestão de crises de imagem.
- Garantir que o processo de gerenciamento de crises se realize de maneira eficiente e eficaz, de acordo com a missão, visão e atores institucionais.
- Contribuir com os Irmãos e gestores na gestão estratégica de ocorrências de crises de imagem que possam afetar as unidades e negócios, e assegurar a comunicação transparente, com respeito aos fluxos e processos.

2.2 Aplicação e funcionalidade

As diretrizes têm como meta prestar orientações às unidades socioeducacionais e áreas corporativas, e oferecer condições necessárias para o planejamento prévio da crise e a adoção de medidas preventivas para o bom êxito durante o gerenciamento. O documento é destinado aos facilitadores de comunicação e marketing das unidades socioeducacionais, gestores, colaboradores e Irmãos. A publicação é o resultado do Grupo de Trabalho de Gerenciamento de Crises, que, a partir de setembro de 2013, discutiu questões relacionadas à temática. Em 2019, diante do reposicionamento de marca, fez-se necessária a atualização.

Com linguagem clara, o documento apresenta o passo a passo a ser seguido antes, durante e depois de uma crise. São instruções para a criação do comitê de crise, assim como as principais ações do pós-crise. Também serão citados casos de sucesso, escolhidos a partir das experiências vividas no contexto Institucional. A aplicabilidade da publicação serve para que se adote e mantenha o padrão para o enfrentamento das situações de crises de imagem. Dessa forma, contribuindo para fortalecimento da identidade do Marista e preservação da reputação da imagem institucional.

Definição de crise



3. Conceitos e abordagens (Imagem, identidade, reputação)

Antes de apresentar os aspectos relevantes sobre crise, as diretrizes discorrem sobre os conceitos de imagem, identidade e reputação. Para isso, são apresentadas, abaixo, três abordagens que, no processo de gerenciamento de crises, são importantes à compreensão da exposição da instituição perante a opinião pública. Sob a ótica de BUENO (2012, p. 6)

- **Identidade corporativa** compreende o que a empresa é, o que ela faz, o que ela diz e como ela diz ou faz. Ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade.
- **Imagem corporativa** é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados momentos da verdade), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia.

- **Reputação** é a representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização, embora como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental [...] A reputação se constrói a partir de vivências, conhecimentos, experiências mais fortes e é mais difícil, se não impossível, alterá-la.

3.1 A crise para o Marista Centro-Norte

No Marista Centro-Norte, entende-se como crise de imagem qualquer situação que escape do controle, exigindo explicações perante a opinião pública e aos stakeholders. Gera dúvidas sobre os valores e princípios institucionais, com repercussão interna ou externa.

A crise pode acontecer a partir de fatos aparentemente pequenos e insignificantes, que depois

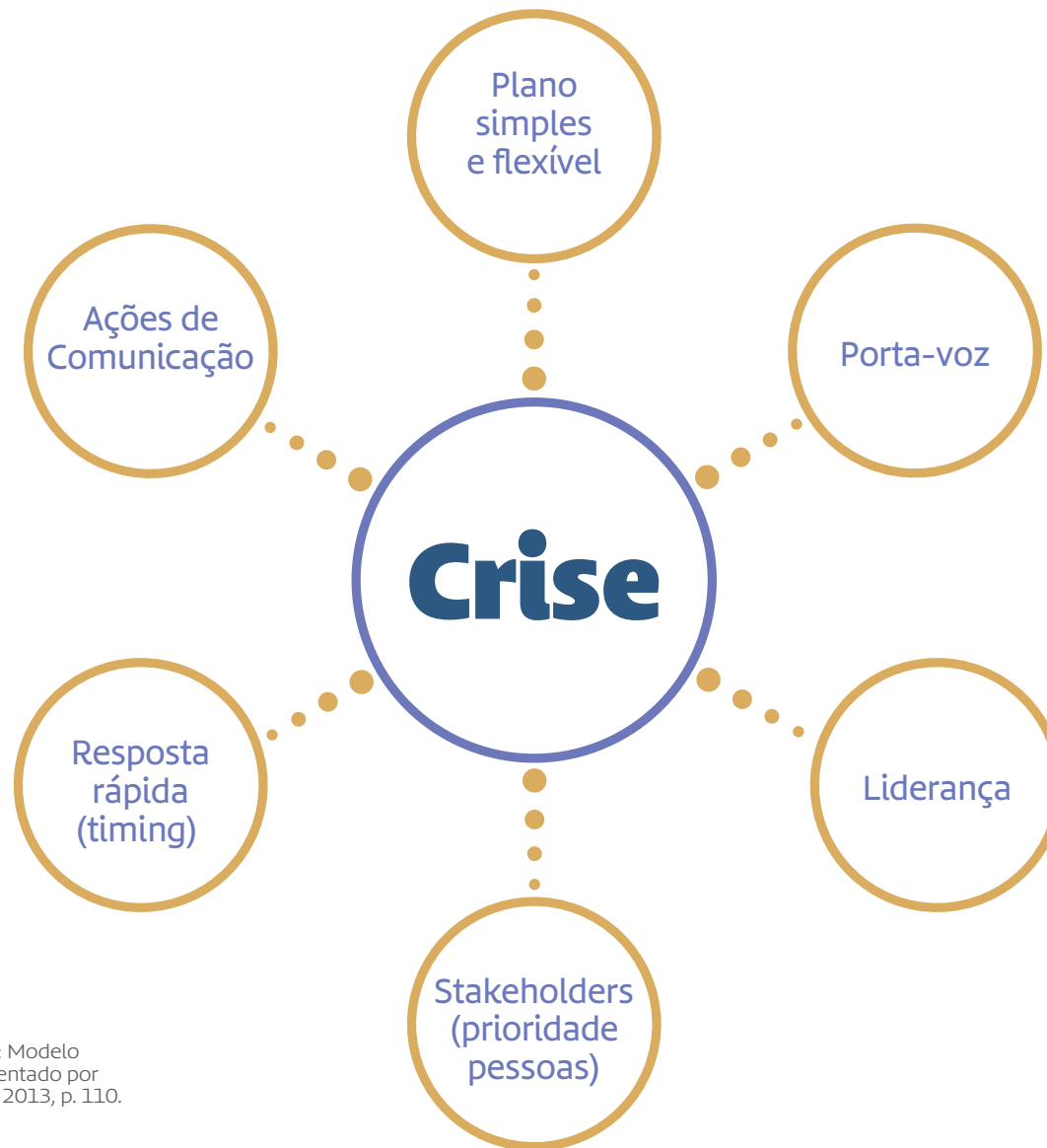
de um tempo assumem dimensões maiores. Pautas positivas também podem gerar crises. Evitar a crise e solucioná-la com rapidez são importantes estratégias do processo de gestão e gerenciamento. Como nos lembra FORNI (SOUZA 2006 apud FORNI, 2002, p.373) “Admitte-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial

explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa.

3.2 Gestão x Gerenciamento de Crises

Os elementos-chave apresentados por Forni mostram que a gestão de crise é o “conjunto de fatores designados para combater crises e reduzir danos infringidos à organização”. Já o gerenciamento de crises refere-se

“A crise pode acontecer a partir de fatos aparentemente pequenos e insignificantes, que depois de um tempo assumem dimensões maiores.”



Fonte: Modelo apresentado por Forni, 2013, p. 110.

a “qualquer medida que antecipe uma situação de crise ou remova o risco ou incerteza de uma situação dada”.

A gestão, no Marista Centro-Norte faz-se por meio do Comitê de Crises (Item 5 das Diretrizes). Já o gerenciamento, que cuida da parte administrativa da crise, dar-se-á a partir dos instrumentos de comunicação, posicionamento e medidas utilizadas para se antecipar, responder e amenizar os casos.

3.3 Crise x Emergência x Problema

Nas unidades maristas, convive-se, diariamente, com os públicos internos (colaboradores, educadores, Irmãos, leigos) e externos (fornecedores, terceirizados, estudantes, familiares, imprensa, órgãos públicos e instituições parceiras). Neste cenário, o ambiente educacional está suscetível a ocorrências de crises. Diante disso, é importante diferenciar crise, emergência e problema. Como identificarmos e reagirmos a esses acontecimentos na instituição? Didaticamente, é possível considerar uma escala evolutiva do processo. Partindo do problema, à emergência e à geração a crise.

Os problemas são aqueles fatos negativos “aparentemente” comuns, caracterizados quanto aos parâmetros das expectativas das pessoas. No caso das instituições educacionais, demissões de colaboradores e educadores, in-

cidentos internos, aumentos de mensalidade, dentre outros, podem ser considerados fatos normais. Contudo, se ganharem interpretações negativas ou má fundamentadas, têm grandes chances de virar um problema. Uma resposta bem elaborada, oportuna e rápida pode impedir que ele transforme-se em uma emergência ou crise.

Em relação à emergência, pode-se entender como o nível intermediário entre o problema e a crise. Pode ser a ampliação da notícia de um vazamento hidráulico interno, a queda de um muro ou um acidente no estacionamento da unidade, desastres naturais ou um problema que não foi esclarecido em tempo adequado e ganhou repercussão maior. Exige esclarecimento imediato por parte da instituição. Alguns autores denominam estes fatos como emergência, quando a atenção despertada no público não ultrapassa 48 horas.

Algumas vezes, os termos crise e emergência são utilizados como sinônimos. Todavia, emergência não representa o mesmo que crise.

“A ‘crise’ é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência.”

Quando se fala de ‘situações de emergência’ estamos nos referindo a momentos de exceção, fora do comum, que pedem uma decisão que não se encaixa na cadeia de comandos usual.

Já a ‘crise’ é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência (VIANA 2008 apud FORNI, 2013, p.181).

A emergência geralmente é contornável. A crise tem uma tendência para aumentar a intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas ou políticos. Chegando à crise, pode-se defini-la como uma ruptura da normalidade por diversas variáveis de risco. Um conjunto de fatos e circunstâncias ne-

gativas capazes de influenciar a credibilidade, o prestígio e até prejudicar a idoneidade pública da instituição, de forma a pôr em risco a sua sobrevivência. Toda e qualquer instituição está sujeita à crise, processo que não é diário ou corriqueiro.

3.4 Situações de risco

A gestão de crises necessita de análises e observações disciplinadas e sistemáticas a ponto de identificar as situações potenciais de riscos à imunidade institucional. A percepção ocorre por meio da sensibilidade gerencial. Não há fórmulas científicas, mas alguns fatos e fatores já observados anteriormente podem comprovar a necessidade de maior vigilância e alerta. Segundo Cardoso e Polidoro (2011, p.4), o termo risco é “utilizado para designar o resultado objetivo da combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado evento aleatório e futuro, fora do controle proporcionado pelo planejamento humano, e seu impacto resultante”.

Exemplo de risco poderia ser o incêndio em um prédio. Este risco existe em qualquer instalação física que não tenha o devido cuidado com auditoria de vulnerabilidades, falta de estrutura para estacionamento, alta rotatividade de pessoas, entre outros. Na lista dos riscos físicos, associados com saúde, segurança e poluição ambiental, podemos acrescentar uma série de riscos menos tangíveis que, muitas vezes, aparecem nos escritórios e em outros ambientes de trabalho. (DRENNAN; MCCONNELL, 2007, p.41 apud FORNI, 2013, p.92).

Assim, entende-se que, em todas as áreas de

atuação do Marista Centro-Norte, é preciso manter o foco e a atenção quanto aos acidentes, roubos, incêndios, vazamentos, agressão ao meio ambiente, que são situações de risco e se não forem tratados, conseqüentemente tornar-se-ão ameaças de crises de imagem, provocando prejuízos à marca e à reputação.

3.5 Ameaças de crises

Ameaças não significam crises. Contudo, emergem como aspectos que as anunciam. O modo de reagir às situações adversas já denuncia se as instituições estão preparadas para as possíveis ocorrências negativas. Há uma relação muito tênue entre situações de risco e ameaças de crise. Na fase das ameaças, ainda há tempo de agir proativamente e reverter a iminência de caos. Além disso, em casos específicos pode-se até transformar o fato negativo, já bem conduzido, em oportunidade de crescimento e afirmação. A ameaça de crise se caracteriza por fatores propícios e favoráveis ao desencadeamento de sérios problemas à imagem da instituição. Fatos às vezes insignificantes ou controláveis ganham dimensões inimagináveis, repercussão e mobilização pública. Ou seja, temos uma crise instalada.

Neste contexto, desprezar uma situação de risco ou fato que possa ganhar destaque negativo

é um grande equívoco. Um simples comunicado interno tem chances de ser mal interpretado pelos jornalistas e pela opinião pública, que age conforme a visão de mundo e valores em voga. Em casos de curiosidade ou pauta negativa acerca do assunto pela imprensa, não se deve ignorar ou omitir explicações plausíveis e objetivas. Supõe culpa e os jornalistas irão se sentir no direito de publicar o que bem entender, sendo verdade ou não. (FORNI, 2002).

Mesmo nas situações em que a crise não seja previsível ou o problema recorrente, a cada acontecimento ou decisão pode-se analisar a repercussão. Os fatos cotidianos ganharam classificação de problemas ou conquistas, segundo critérios da mídia. Isso criou um patamar de previsibilidade, a partir das ameaças detectadas quanto ao fornecimento do serviço pretendido, assim como dos fatores de vulnerabilidade intrínsecas a qualquer instituição.

Em meio às análises, são possíveis ameaças nas unidades à dificuldade de acessibilidade e segurança. Treinamentos periódicos com a equipe de segurança são boas soluções. A instalação de equipamentos de monitoramento

nos espaços físicos mostra a preocupação no acesso às dependências. As iniciativas concretas minimizam as situações de risco e, conseqüentemente, a ameaça.

3.6 Crise nas Mídias Sociais

A gestão de crise nas mídias sociais exige a mesma atenção dada a situações que envolvam a imagem e a reputação do Marista Centro-Norte. Porém, administrar crises no espaço virtual exige agilidade, objetividade e clareza de informações na velocidade das notícias veiculadas na internet, em especial, nas redes sociais.

Administrar crises no espaço virtual exige agilidade, objetividade e clareza de informações.

Na atualidade, estar no Facebook, Twitter e Instagram, por exemplo, para muitos usuários é mais do que uma forma de interação e troca de mensagens com amigos. Estar nas redes sociais significa também a oportunidade de poder desabafar, mostrar insatisfação e reclamar da prestação de serviços de empresas. “As crises se tornam mais fortes e poderosas no mundo globalizado graças à sua velocidade e dinamicidade” (TEIXEIRA, 2013 p. 41).

As diversas plataformas disponíveis para a comunicação online devem ser monitoradas pelo Marista Centro-Norte. No momento da crise, pesquisar as citações com o nome da instituição, monitorar e avaliar os comentários sobre algum tipo de produto ou serviços ajuda no processo de gerenciamento de crises de imagem.

As mídias sociais têm diferentes ferramentas de interatividade. Segundo TEIXEIRA (2013), as frases “Deixa pra depois”, “Isso não vai dar em nada”, “vamos ignorar”, devem ser dispensáveis no processo de gerenciamento de crises nas mídias sociais.

Nas mídias sociais é necessário adotar, em primeiro lugar, as medidas de contenção para depois reunir o Comitê de Crises (grupo de membros da organização com poder de decisão – item 5 das Diretrizes) justamente pela velocidade das informações no ambiente virtual. A resposta inicial deve esclarecer que a instituição está apurando os fatos e logo entrará em contato (no caso de não saber o que responder

imediatamente, lembrando que estamos falando de resposta rápida).

Com base nos estudos de Teixeira (2013), e a partir da realidade do Marista Centro-Norte, orienta-se para o gerenciamento de crises nas mídias sociais:

1. Fazer a análise rápida da mídia e a cobertura online dos fatos.
2. Identificar qual é o tipo de crise.
3. Entender o tipo de crise.
4. Avisar o Comitê de Crises e seguir fluxograma (item 5.2 das Diretrizes).
5. Saber o momento certo de se comunicar com os stakeholders.
6. Dar feedback pela internet.
7. Garantir a comunicação com o público interno, o que evita vazamento de informações não oficiais sobre o caso.
8. Implementar uma ferramenta de *chat*, ouvidoria ou fale conosco e dar retorno imediato.
9. Estabelecer a comunicação entre os gestores da instituição e os stakeholders. Isso humaniza o processo e transmite confiabilidade.

10. Por meio do monitoramento das redes sociais e posterior pesquisa de opinião pública, feita pela própria web, verificar a evolução da crise.
11. Fazer clipping das notícias.
12. As respostas de crises online não podem demorar mais que três horas para serem postadas.
13. Ao gestor cabe manter a calma nas etapas do processo, ser transparente e honesto, não afirmar “não tenho nada a ver com isso”, e nas mensagens transmitidas passar confiança e credibilidade.

“ Nas mídias sociais é necessário adotar, em primeiro lugar, as medidas de contenção para depois reunir o Comitê de Crises. ”



Tipos e fluxos das crises de imagem



4. Crises leves e graves

As crises são classificadas como leves e graves, de acordo com a proporção e relevância do acontecimento, envolvendo as Unidades Socioeducacionais e as áreas corporativas, além das comunidades religiosas. Assim, o Marista Centro-Norte entende a crise a partir de duas classificações, segundo orienta FORNI (2012):

- **Crises leves:** administradas internamente de modo satisfatório. São exemplos situações de acessibilidade, obras, estacionamento, transporte escolar nas portas dos colégios, manifestações de famílias, demissão voluntária, folha de pagamento, evasão escolar, problemas de relacionamento com famílias e estudantes, derrubada de árvores, alagamentos, mau atendimento.

Nesses casos, os próprios executivos da organização usualmente anunciam tais crises à opinião pública, se julgarem conveniente [...] são facilmente esquecidas e pouco demandam do board da empresa. São administráveis num nível inferior. E os prejuízos são mínimos (FORNI, 2013, p. 38).

- **Crises graves:** ganham mais atenção dos jornalistas e da opinião pública e demandam pronunciamento oficial da organização. São exemplos situações de *bullying*, *cyberbullying*, ¹*sexting*, suicídios e outros tipos de mortes, greves, acidentes, furtos, assédio sexual e moral, incêndios, inconsistência na divulgação dos resultados do Enem e vestibulares, aumento de mensalidade, agressões físicas e verbais, uso indevido das redes sociais, fechamento de unidades.

Há um escrutínio mais rigoroso da sociedade sobre a organização e demanda mais tempo da diretoria e da equipe de crise. Essas crises normalmente têm duração maior e elevado custo (FORNI, 2013, p. 38).

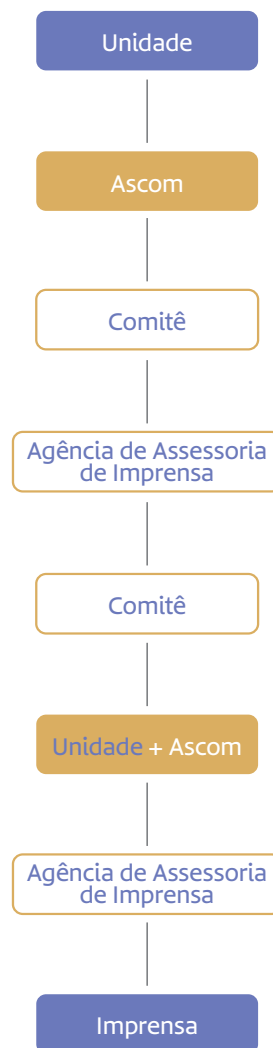
Ao avaliar as crises institucionais envolvendo crianças e adolescentes, o Marista Centro-Norte deve observar também as orientações da Política Institucional de Proteção Integral às Crianças e aos Adolescentes (nº 5), que prevê ações em casos de violência contra crianças e adolescentes, conforme previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

O documento “estabelece os Princípios e Diretrizes orientadoras da política de proteção no âmbito do Instituto Marista, em conformidade com o direito brasileiro e tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário; fun-

¹ Divulgação de conteúdos eróticos e sensuais na internet.

damenta a Proteção Integral à Criança e ao Adolescente, especificando os crimes previstos, bem como os mecanismos de denúncia e acesso à Rede de Proteção; estabelece os procedimentos maristas para a construção de um lugar seguro para crianças e adolescentes; define o fluxograma do atendimento em caso de suspeita e relatos de violência; e por fim institui o Comitê de Proteção e estabelece suas atribuições”

4.1 Fluxograma das crises de imagem



Comitê de crises



5. Comitê de Crises

O Comitê de Crises é formado por membros da organização com poder de decisão. Deve ser acionado, de imediato, quando acontecimentos podem abalar a imagem da instituição. Cada crise de imagem, dependendo de seu local de origem, exige a configuração de um comitê de crises específico.

- **Crises nas unidades socioeducacionais**
Nesse caso, compõem o comitê, necessariamente: equipe diretiva do colégio ou escola, Assessoria de Comunicação Organizacional, Gerência Socioeducacional e Agência de Assessoria de Imprensa. Outras áreas podem ser envolvidas, conforme a temática e a gravidade.
- **Crises nos Novos Negócios**
- **Crises em Comunidades Religiosas**
- **Crises nas Áreas Corporativas**

5.1 Principais atribuições

De acordo com as referências apresentadas por FORNI (2012), e a partir da realidade do Marista Centro-Norte, destacamos algumas ações indispensáveis ao bom funcionamento do comitê de crises de imagem.

- Selecionar no mínimo cinco e no máximo dez pessoas para compor o comitê. O grupo será responsável por tomar decisões e assumir responsabilidades.
- Não esperar a veiculação na imprensa para constituir-lo.
- Formular, revisar e divulgar internamente as Diretrizes para Gestão de Crises de Imagem.
- Seguir normas da gestão de crises, como agir de maneira ética, transparente e, sobretudo, primar pela veracidade dos fatos.
- Manter as áreas estratégicas envolvidas na

crise informadas e preparadas para situações adversas.

- Identificar vulnerabilidades e desenvolver planos para prevenir e neutralizar eventos negativos.
- Existir formalmente, mas sem interromper as atividades normais dos membros.
- Manter os colaboradores informados sobre eventuais riscos e primar pelo relacionamento franco, respeitoso e profissional com a imprensa.
- Cada membro dos comitês deve saber exatamente a sua responsabilidade na hora da crise.
- Os membros dos Comitês de Crises devem, de preferência, participar do *Media Training*.

5.2 Porta-voz

Uma instituição em situação de crise deve prestar esclarecimentos junto aos diferentes públicos. O porta-voz é elemento primordial no processo de gestão de crise. Ele representa a instituição em circunstâncias delicadas, e deve ser indicado pelo líder do Comitê de Crise.

Por conseguinte, exige-se que o profissional conheça, em profundidade, a temática em questão e seus desdobramentos para transmitir credibilidade na declaração. É necessário que o porta-voz mantenha a calma em situações de pressão e ele deve estar preparado para atender à imprensa. Vejamos algumas sugestões para a atuação do interlocutor:

- A resposta do representante, que vai falar em nome do Marista Centro-Norte e/ou Unidades Socioeducacionais, deve ser coerente, clara e objetiva.

“A resposta do representante, que vai falar em nome do Marista Centro-Norte e/ou Unidades Socioeducacionais, deve ser coerente, clara e objetiva.”

de Assessoria de Imprensa também podem acompanhar.

- É imprescindível que o porta-voz seja orientado antes de qualquer declaração aos públicos.
- O porta-voz já deve ter sido capacitado para atender à mídia a partir da formação em *Media Training*.

- Não é indicado escolher aleatoriamente um colaborador para se pronunciar em momentos de crises.

- Para atender a imprensa, é importante o acompanhamento de um profissional de comunicação. O facilitador de comunicação e marketing exerce importante papel. Quando necessários, profissionais da Assessoria de Comunicação Organizacional e da Agência

5.3 Reuniões

As reuniões são importantes para definir as medidas a serem adotadas e os erros a evi-

tar nas situações de crises. O Comitê de Crises deve ter controle e conhecimento amplo das informações ligadas à crise e que serão transmitidas à mídia.

Devido às distâncias geográficas, os Comitês de Crise podem ser instaurados por telefone (call), videoconferências, Skype, ou, ainda, por grupos de WhatsApp que mantenham todos informados sobre os desdobramentos. Quando possível, as reuniões podem ser presenciais. O importante é manter a agilidade.

O comitê deve se preocupar com as ações de comunicação interna e externa. Além disso, as reuniões serem realizadas sempre que houver um novo fato.

Cabe aos membros do comitê, no momento do encontro, realizar o planejamento prévio e sistematizado com foco em ações preventivas e não ofensivas e de pós-crise. O processo avaliativo de uma crise é imprescindível.

Avaliar os pontos fortes e fracos, erros e acertos de um gerenciamento evita que se cometam novos equívocos. A má administração pode desencadear nova crise, se não forem levados em consideração todos os fatos, dos mais simples aos mais significantes.

Gerenciamento de crises



6. Estágios

O plano de gerenciamento de crises engloba vários aspectos. A divisão pode ser feita em três fases:¹

- **Aguda:** caracterizada pela pressão dos veículos de informação e de “espetacularização” da informação. É bastante variável podendo oscilar entre algumas horas e várias semanas.
- **Crônica:** a empresa tem que enfrentar as consequências jurídicas, administrativas e corporativas provocadas pelo conflito.
- **Recuperação:** a companhia deve restabelecer o equilíbrio anterior à crise.

¹ OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. Converter a Crise em Oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. Portal de Relações Públicas e Transmarketing. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/esportelazer/0001.htm>>. Acesso em: 13 maio 2014.

6.1 A crise aconteceu. E agora?

Quando a crise acontece é importante saber administrá-la com cautela.

Para isso, sugerem-se 13 passos, enumerados abaixo:

1. Acionar o Comitê de Crises.
2. Fazer levantamento das informações sobre o caso e repassá-las às áreas envolvidas diretamente .
3. Identificar todos os públicos que podem ser afetados pela crise.
4. Preparar o porta-voz para falar com os públicos e, principalmente, com a imprensa. **Observação:** não evitar a imprensa. Nesse contato, primar pela objetividade e veracidade das informações repassadas aos jornalistas. É importante registrar o nome do profissional e o veículo de comunicação em que trabalha, o telefone e o horário da ligação.

5. No momento da crise, a mídia deve ser encarada como uma aliada, e não como uma inimiga.
6. Preparar, com agilidade, nota oficial à imprensa e ao público de interesse, com auxílio da Comunicação Organizacional e agência de assessoria de imprensa e respaldo da área jurídica.
7. Comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza. Não minta, nem comente situações hipotéticas.
8. Criar estratégias de comunicação para diferentes públicos e cuidar do monitoramento.
9. Acompanhar os desdobramentos do caso.
10. Avaliar os impactos e resultados.
11. Monitorar as redes sociais e sites.
12. Fazer *clipping*.
13. Atuar com ações de pós-crise, quando for o caso.

6.2 Mensagem: uma inspiração

A mensagem central da marca Marista Centro-Norte orienta as ações de marketing e comunicação da instituição. Segue a filosofia, os princípios e os valores, que guiam, qualificam, profissionalizam ações e projetos e diferenciam a instituição das redes de educação laicas e, também, confessionais católicas. A marca Marista Centro-Norte reflete o jeito de Marista e o legado bicentenário de apostolado junto às crianças, adolescentes e jovens. Ser marista é ser presença significativa e transformadora, promovendo educação verdadeiramente integral e evangelizadora, educando na solidariedade e para a solidariedade, promovendo nos espaços educativos ambientes com verdadeiro espírito de família. Tudo isso do jeito de Maria, com ternura, força, dedicação e fé.

a. Excelência acadêmica e valores humanos em um só lugar

Nossa missão é educar e evangelizar crianças, adolescentes e jovens, para formar cristãos e cidadãos comprometidos na construção de uma sociedade sustentável, justa e solidária. A excelência acadêmica completa e sustenta um projeto de formação de valores e compromisso com a

comunidade eclesial e a sociedade. Com projeto pastoral-pedagógico focado na educação integral, centrado em Jesus Cristo e inspirado em Maria, unimos aspectos tradicionais e contemporâneos ao ofertar um ensino com recursos tecnológicos avançados e sólidos conteúdos na educação básica, atestado por meio dos resultados dos estudantes em avaliações e exames nacionais. Na área da solidariedade, nosso compromisso é a busca do bem comum, a promoção, proteção e defesa dos direitos, preferencialmente dos mais vulneráveis, e a construção da paz e da justiça socioambiental no mundo, com respeito à diversidade e fomento da inclusão.

b. Valorização da identidade confessional

A instituição, de caráter confessional católico, promove a educação evangelizadora de maneira apostólica e mariana. O jeito Marista compreende a presença significativa na vida das crianças, adolescentes e jovens, e prioriza a construção de relações fraternas e humanizadoras no espaço educativo. Priorizamos, na proposta pedagógica e pastoral, uma formação que articula fé, cultura e vida, e, dentre os princípios e valores, cultiva a formação cidadã, o ecumenis-

mo e o diálogo inter-religioso, ao respeitar e aceitar todos os credos e religiões.

Como seguidores do Carisma Marista, assumimos a mesma missão de São Marcelino Champagnat, sem nos importar com a fé professada por aqueles que convivem em nossas unidades educativas e sociais. Evangelizamos pelo testemunho de nossas vidas, para ajudar as crianças e os jovens a crescer com liberdade e protagonismo.

c. Compromisso com a solidariedade, a defesa e a promoção dos direitos humanos de crianças, adolescentes e jovens

O Marista Centro-Norte, na área da Solidariedade, compromete-se com a construção da cultura da paz e com a justiça socioambiental, para ser sinal de esperança no mundo. Age, de maneira profética, para defender e acolher os que estão à margem da sociedade. Educar para a solidariedade é o nosso compromisso com a transformação social, a defesa, a proteção e a garantia dos direitos humanos das crianças, dos adolescentes e dos jovens mais empobrecidos.

d. A missão de evangelizar

Evangelizar é atualizar a vida, os ensinamentos e a missão de Jesus Cristo a servi-

ço da justiça e da paz, no testemunho da vida comunitária, no diálogo com povos e culturas, no anúncio da Boa Notícia. Cultivamos uma espiritualidade apostólica, alimentada na missão Marista e mariana, inspirada no Jeito de Maria, discípula-missionária de seu Filho Jesus. A evangelização é a missão da Igreja e de cada pessoa cristã: tornar Jesus Cristo conhecido, amado e seguido.

e. Nossas áreas de atuação

Educação:

A educação é, para nós, meio privilegiado de evangelização e promoção humana. Promovemos a formação integral, com foco na observação, na investigação, na reflexão, no posicionamento crítico, no protagonismo e na leitura de mundo. A pedagogia Marista educa a pessoa por inteiro, considerando as questões de subjetividade, gênero, etnia, raça, sexualidade, origem e religiosidade. Por isso, valorizamos a diversidade, a diferença, a solidariedade, a consciência planetária e a promoção de relações justas.

Solidariedade:

O horizonte da atuação solidária do Marista Centro-Norte é contribuir efetivamente

para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, fraterna e digna. Pauta-se pelo compromisso com a defesa e a promoção dos direitos de crianças, adolescentes e jovens, a escuta e o empoderamento dos estudantes e o trabalho em rede com outras organizações nos espaços de controle social e incidência política. Por meio do *advocacy*, contribui com a elaboração de políticas públicas que visem à efetivação dos direitos das infâncias e juventudes.

Para além da mensagem central da marca, o posicionamento deve estar alinhado com a missão, visão, princípios e valores institucionais:

MISSÃO	A missão da UBEE-UNBEC é educar e evangelizar crianças, adolescentes e jovens, fundamentada em São Marcelino Champagnat, para formar cristãos e cidadãos comprometidos na construção de uma sociedade sustentável, justa e solidária.
VISÃO	Ser referência nacional em educação, pastoral e ação social, reconhecida pela excelência acadêmica, formação em valores e compromisso com a comunidade eclesial e com a sociedade.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Amor ao trabalho • Presença significativa • Espírito de família • Espiritualidade • Interculturalidade • Simplicidade • Solidariedade

6.3 Relacionamento com a imprensa

A comunicação desempenha papel importante no momento da crise. Ela é um pilar, que vai auxiliar a instituição a amenizar a repercussão do fato. Na situação de crise, o porta-voz, com apoio da assessoria de imprensa, precisa se empenhar para prestar esclarecimentos à mídia, com rapidez e coerência, sem erros ou dados que gerem duplo sentido.

Caso o Marista Centro-Norte não se pronuncie numa situação de crise e não se torne a principal fonte sobre o assunto, alguém poderá assumir o papel e alimentar a imprensa com visão própria sobre o acontecimento. O porta-voz não deve se precipitar e ir a público sem informações exatas. Caso não tenha a resposta imediata, deve se comprometer em responder no prazo acertado com o jornalista.

A assessoria de imprensa deve buscar o equilíbrio entre as versões da mídia para os fatos. “Saber o estágio da matéria, as fontes que o repórter já consultou, a versão e a dimensão que ele tem da denúncia facilita o controle da pauta” (FORNI, 2002, p. 368).

De acordo com Maristela Mafei (2004, pág. 95), é preciso dar subsídios à imprensa para que a versão da organização seja fortalecida e

alimentada. Alguns especialistas indicam que todas as informações negativas sejam enviadas de uma só vez à imprensa para concentrar o impacto no mesmo dia. Com isso, o efeito negativo pode ser diminuído com notícias que mostrem como a situação está sendo contornada. As informações positivas podem ser dosadas, como forma de dar novos fatos à mídia todos os dias.

6.4 Papel da área jurídica

Em casos mais graves, a integração dos dois setores, comunicação e área jurídica, é fundamental na definição de estratégias do gerenciamento de crise. O respaldo jurídico é essencial para preservar a imagem e a reputação institucional. A área jurídica deve incluir no plano de gestão de crises, quando necessário, as cópias dos documentos para os desdobramentos legais. Nesses casos, a assessoria jurídica é convidada para compor o comitê de crises.

Os especialistas alertam que prestar esclarecimentos de maneira convincente evita que a

crise seja direcionada à área jurídica. Usar o poder de persuasão e atuar no sentido de negociação é o recomendado. Deve-se evitar que o porta-voz seja o advogado da instituição.

6.5 Relacionamento com os públicos

Os *stakeholders*, grupo de pessoas que estão envolvidas de forma direta e indireta com a instituição, precisam ser bem informados na situação de crise. A comunicação para esses públicos deve estar entre as prioridades no plano de comunicação e crise (modelo anexo). Para que a comunicação seja mais eficiente, antes de a crise ter início a instituição precisa identificar quem são os públicos estratégicos e quais os melhores instrumentos de comunicação para atingir esses públicos.

Os colaboradores e, a depender do caso, os parceiros, devem receber informações sobre o fato relacionado à crise de forma rápida, clara e objetiva. O Marista Centro-Norte também deve ficar atento para que não haja erro no repasse de informações, isso pode aumentar o

risco de denegrir a imagem. Os colaboradores se tornam fonte para familiares, amigos ou até mesmo para a imprensa. Por isso, a instituição precisa estabelecer o elo de confiança entre os seus públicos.

A crise bem gerenciada pode trazer melhorias no relacionamento da instituição com os públicos, já que as mensagens prioritárias são enfatizadas, há uma aproximação com os *stakeholders*, que se unem para se solidarizar.

Após o período da crise, é indicada a realização de uma pesquisa com os públicos institucionais para identificar o quanto a sua imagem e reputação foram afetadas. Junto ao trabalho de pesquisa, pode ser feita uma avaliação de como a crise foi administrada, com uma análise das ações que trouxeram resultados, as que não foram positivas, o que ocorreu de acordo com o planejado ou fugiu do controle.

“Antes de a crise ter início a instituição precisa identificar quem são os públicos estratégicos e quais os melhores instrumentos de comunicação para atingir esses públicos.”

Prevenção de crises



7. Aspectos relevantes

Com o objetivo primordial de evitar grandes abalos na imagem do Marista Centro-Norte, podem ser realizadas algumas atividades como foco do trabalho de gerenciamento de crises: planejar, atuar para que haja a confiabilidade do público alvo na instituição, aprimorar os veículos de comunicação interna, garantir visibilidade mercadológica, priorizar o trabalho de captação e fidelização de alunos e estreitar o relacionamento com as mídias de grande impacto (rádio, TV, jornais impressos e online, internet e redes sociais).

O gerenciamento de crises divide-se em duas etapas: preparação, que envolve a elaboração do Plano de Comunicação e Crise; e reação, que são ações em favor da instituição que tendem a normalizar a crise em menor espaço de tempo possível.

7.2 O que não fazer

1. **Negar o impacto da crise** – Mesmo que a situação não gere desgaste nos *stakeholders*, ou na imagem, a transparência com alunos e responsáveis vai ajudar na aceitação de alguma falha e minimizar o impacto da crise junto à opinião pública. Ter o apoio dos colaboradores pode ajudar a recuperar a imagem da instituição.
2. **Descuidar da comunicação** - Em momentos de crise é fundamental utilizar adequadamente a comunicação, seja com clientes, fornecedores ou colaboradores das unidades maristas, para neutralizar os impactos negativos, evitar rumores e informações imprecisas.
3. **Ter uma reação exagerada** – agir com cautela na tomada de decisão é uma opção no gerenciamento de crises. A amplitude da divulgação pode ser maximizada por uma possível “quebra de braço” da instituição

com os autores dos textos ou comentários, sejam jornalistas dos veículos de comunicação ou demais públicos.

Também é preciso avaliar o tempo certo para posicionar-se. Comunicados internos podem dar mais visibilidade aos fatos, antes de todos terem acesso às informações.

Em relação à imprensa, sempre que demandados, é necessário posicionamento, por meio do envio de nota ou entrevista com porta-voz.

4. **Não prever os possíveis cenários quando a crise é superada:** a instituição precisa imaginar como pode ficar sua imagem depois da crise diante dos públicos internos e externos: clientes, pais, alunos, colaboradores, imprensa.
5. **Quebra de paradigmas** - Mude de hábito. Não adianta elaborar estratégias de recuperação se a gestão continuar a repetir os erros do passado. A mudança na forma de gerir o negócio é fundamental.

O pós- crise



8. Ações imediatas

Passado o auge da crise é preciso dar continuidade ao trabalho de gestão, com a avaliação correta das medidas adotadas. Apesar de todos os problemas enfrentados, a crise continua a existir. Sendo assim, é fundamental enxergar longe e pensar sobre o que deve ser feito no pós- crise, quando houver necessidade.

A credibilidade da instituição e a reputação, construídas ao longo da sua existência, são fatores que contribuem para dar a volta por cima. “Uma empresa ou personalidade atingida pela crise e que não possua credibilidade tem mais dificuldade de

“ Uma das primeiras ações pós- crise, principalmente se esta tiver sido grave e com ampla repercussão na mídia, é a elaboração de uma pesquisa de imagem.

sair da crise com uma boa imagem. A manutenção da imagem está diretamente ligada à credibilidade construída.” (SOUSA, 2006, p.28). No pós- crise não podem ser desconsideradas a presença da mídia e a comunicação interna. O público interno quando bem informado pode ser importante facilitador nessa etapa da gestão de crises.

Uma das primeiras ações pós- crise, principalmente se esta tiver sido grave e com ampla repercussão na mídia, é a elaboração de uma pesquisa de imagem. O objetivo é levantar dados acerca dos possíveis prejuízos à marca e na percepção do que for possível, uma auditoria de

imagem perante a imprensa também poderá ser muito útil. Tudo isso para iniciar um trabalho de recuperação da imagem institucional.

Diante do processo de pós- crise, o Marista Centro- Norte deve priorizar ações estratégicas, em que é preciso avaliar:

- As ações tomadas durante a crise.
- O processo de comunicação e relacionamento com os públicos envolvidos na crise.
- Os procedimentos de comunicação e de gestão - foram satisfatórios e adequados?
- Os instrumentos de comunicação utilizados foram assertivos?
- O atendimento à imprensa aconteceu no prazo adequado?
- Investir em campanhas que reforcem os atributos positivos da marca.
- Fazer uso das redes sociais para divulgar in-

formações positivas, já que elas têm grande visibilidade (Facebook, Twitter, Instagram, youtube) e utilizar os sites institucionais.

- Mapear instrumentos que podem ser criados ou potencializados para fortalecer a comunicação interna, como murais, boletins, comunicados e ações na Intranet.
- Emplacar matérias nas mídias espontâneas que reforcem a mensagem central da marca.

8.1 Análise das medidas adotadas

O comitê de crise deve incluir a análise das medidas adotadas no auge da crise e como ela foi administrada. Avaliar o que foi feito, e se as estratégias adotadas durante esse período foram apropriadas. Caso o fato se repita ou uma nova crise seja desencadeada, a avaliação irá contribuir para que o trabalho do comitê seja direcionado e mais facilmente elaborado.

As ações pós-crise evitam que elas se repitam e ampliam os horizontes de conhecimento das suas razões de existir. É recomendável que os casos sejam avaliados e seus resultados compartilhados com os gestores nos diferentes níveis, quando oportuno. Pensar no pós-crise é ir à raiz dos problemas. Não basta sair do noticiário dos jornais. É fundamental ter garantias de que os problemas não se repetirão.

É importante, nesse momento, verificar se foi realizado tudo o que foi prometido. Se não, agora é a hora de cumprir. É importante entender que o assunto não irá cair no esquecimento da opinião pública. Os *cases* devem ser estudados, avaliados, e, posteriormente, discutidos com os gestores para entendermos onde estão os erros e os acertos. Dessa forma, pode-se aperfeiçoar o trabalho de prevenção de crises.

No decorrer da crise, é importante realizar o registro de cada novo fato e desdobramento, para que se chegue ao final com um relato completo que possa servir de análise e revisão de processos e posturas, com a cultura de prevenção de crises de imagem.

O conjunto de critérios pode fazer com que enxerguemos as crises como lições que corrijam o rumo e apontem novos caminhos. Crises bem resolvidas restauram a confiança do público. Enriquecem a história e a imagem da instituição.

“Pensar no pós-crise é ir à raiz dos problemas. Não basta sair do noticiário dos jornais. É fundamental ter garantias de que os problemas não se repetirão.”

Cronograma de ações



Situações de emergência

PASSOS	AÇÃO	PRAZO
1º Passo	Direção da Unidade Socioeducacional avisa o Escritório Central da situação, a partir das duas áreas estratégicas, Gerência Socioeducacional e Assessoria de Comunicação Organizacional, de maneira simultânea, e instaura o Comitê de Crise.	Imediato - até 1 hora
2º Passo	Ascom envolve Agência de Assessoria de Imprensa para elaboração de posicionamento.	Imediato - até 1 hora
3º Passo	Direção da Unidade Socioeducacional acompanha os desdobramentos da emergência.	48 horas
4º Passo	Após as 48 horas, se não houver apelo da opinião pública e dos <i>stakeholders</i> , mantém-se apenas o monitoramento.	Após 48 horas
5º Passo	Para finalizar, a unidade socioeducacional deve acompanhar a demanda internamente até ser solucionada.	Um mês

Situações de crises

PASSOS	AÇÃO	PRAZO
1º Passo	Direção da unidade socioeducacional avisa o Escritório Central da situação, a partir das duas áreas estratégicas, Gerência Socioeducacional e Assessoria de Comunicação Organizacional, de maneira simultânea, e instaura o Comitê de Crise.	Imediato - até 1 hora
2º Passo	Ascom envolve Agência de Assessoria de Imprensa para elaboração de posicionamento.	Imediato - até 1 hora
3º Passo	Levantar todas as informações com as áreas envolvidas diretamente com o caso.	De 30 minutos até 1 hora
4º Passo	Escolher porta-voz e prepará-lo para falar com os públicos.	1 hora
5º Passo	Mapear os públicos afetados e definir diferentes estratégias.	até 2 horas
6º Passo	Responder às demandas de imprensa, de maneira individualizada.	Imediato - até 1 hora
7º Passo	Acompanhar os clippings das veiculações e enviar posicionamento, quando o veículo não tiver consultado o Marista Centro-Norte.	Iniciar a partir da primeira repercussão na imprensa
8º Passo	Acompanhar e avaliar os impactos	48 horas após o encerramento da repercussão da crise
9º Passo	Implementar as ações de pós-crise	Em até 1 mês após o início da crise

Diretrizes para Gestão de Crises de Imagem

Ações pós- crise

PASSOS	AÇÃO	PRAZO
1º Passo	Reunião com o Comitê de Crises para avaliação das ações estratégicas.	1 semana
2º Passo	Divulgar as ações positivas da Instituição (mídia espontânea, redes sociais e sites do Marista).	Iniciar após 1 semana da crise instalada
3º Passo	Mapear Instrumentos que podem ser criados ou potencializados para fortalecer a comunicação interna e externa.	2 semanas
4º Passo	Investir em campanha de marketing com foco na divulgação dos atributos positivos da marca.	Iniciar após 1 semana da crise instalada
5º Passo	Aplicar uma pesquisa de percepção de imagem quando for possível.	48 horas após o encerramento da repercussão da crise

Material de apoio



A. MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO

(Nome da Unidade)

1. Apresentação

A Assessoria de Comunicação Organizacional/ Ascom, (nome das áreas envolvidas) do Marista Centro-Norte se reuniram para criação e execução de um Plano de Comunicação de Crise de Imagem para o processo de (motivo da criação do plano de comunicação).

A iniciativa tem a finalidade de comunicar (objetivo do plano) e definir as estratégias e os procedimentos necessários na possibilidade de futura crise, acerca (mais informações sobre o objetivo do plano).

2. Objetivos

Objetivo geral

O Plano tem como objetivo principal comu-

nicar o xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, estabelecendo fluxos e processos, envolvendo os públicos internos e externos da instituição.

Objetivos específicos

- Contribuir com o trabalho dos Irmãos do Conselho Provincial e demais áreas da Província, para a gestão estratégica e o estabelecimento de fluxos e processos que garantam a comunicação eficaz e eficiente do (objetivo do plano).
- Acionar o Comitê de Crises, para prevenir e deliberar sobre as decisões tomadas acerca dos encaminhamentos que envolvam o ambiente institucional e externo, e preparar os porta-vozes da Província.
- Preservar a imagem institucional (Marista) na operacionalização da decisão de (objetivo do plano).

3. Equipe envolvida no Plano

Para que o planejamento seja assertivo é necessário que a equipe envolvida no processo apresente caráter multidisciplinar, contemplando vendo as diversas áreas estratégicas.

- Nomes dos membros da equipe do plano.

4. Plano de Ação

4.1 Comunicação do processo

Estabelecer e encaminhar as ações de comunicação para informar sobre o processo de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, garantir o alinhamento do discurso e o posicionamento institucional.

4.2 Atividades

- a. Comunicar, por meio de reunião presencial, xxxxxxxxxxxxxxxx.
- b. Comunicar, presencialmente, a equipe de colaboradores da unidade.

- c. Comunicar, presencialmente, os Irmãos da Comunidade xxxxxxxxxxxx.
- d. Comunicar, presencialmente, os Gestores da unidade.
- e. Comunicar, por meio de reunião, os gestores do Escritório Central e Provincial.
- f. Comunicar, por e-mail, os colaboradores do Escritório Central e Provincial.
- g. Comunicar, por meio de ofício, xxxxxxxxxxxx.
- h. Comunicar, presencialmente, os parceiros estratégicos xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.
- i. Outras estratégias

4.3 Processo de Gestão de crise

Tem por finalidade prever potenciais crises e pensar em soluções preventivas para enfrentá-las.

4.3.1 Comitê de Crises

O grupo será acionado sempre que ocorrerem acontecimentos que possam abalar a imagem da instituição. Ao comitê de crise cabe a responsabilidade de sinalizar os pontos vulneráveis da organização, definir os objetivos e as estratégias para enfrentar a crise. Os integrantes do Comitê devem ter disponibilidade e se reunir,

imediatamente, sempre que convocados.

Composição do Comitê

- Nomes dos membros do comitê.

Porta-voz

- Nome do porta-voz ou porta-vozes.

Obs.: Os representantes devem passar credibilidade e manter a calma em situações de pressão e estarem preparados para atender à imprensa e, além disso, responder de maneira coerente, clara e objetiva aos questionamentos acerca do problema.

Públicos que podem ser afetados pela crise

- Internos: Irmãos, gestores, colaboradores da unidade xxxx, Escritório Central, e Unidades Socioeducacionais..
- Externos: mídia (imprensa), pais, instituições parceiras, sindicatos, xxxxxxxxxxxx.

Diferentes situações que podem gerar a crise

Diante do xxxxxxxxxxxx e, foram elencadas diferentes situações que podem gerar a crise:

- Crise de informação, com erros de interpretação, mal-entendidos, boatos.
- Crise por desgaste de imagem.
- Crise por falha humana.

- Crise que envolve aspectos legais.
- Crise de aspectos administrativos.
- Crise que envolve a dimensão patrimonial.

4.3.2 O pós-crise

Diante do processo de gerenciamento de crises, abaixo, elencamos ações estratégicas que devem ser implantadas ao passar o auge da crise. Assim, devem ser prioridades desse processo avaliar as seguintes ações:

- Reunião com o Comitê de Crises para avaliação das ações estratégicas.
- Divulgar as ações positivas da Instituição (mídia espontânea, redes sociais e sites do Marista).
- Mapear Instrumentos que podem ser criados ou potencializados para fortalecer a comunicação interna e externa.
- Investir em campanha de marketing com foco na divulgação dos atributos positivos da marca.
- Aplicar uma pesquisa de percepção de imagem quando for possível.

5. Anexos

5.1 Cronograma

Data	Hora	Local	Atividade	Pauta	Responsável
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX

5.2 Comunicados oficiais

Abrangem as notas à imprensa, textos enviados às famílias e demais informes encaminhados aos públicos. São produzidos pela unidade, agência de Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação Organizacional, ou pelas três juntas, conforme a especificidade do caso.

B. CHECKLIST

Logo que identificada uma situação de crise, é importante tomar algumas medidas ágeis para conter as proporções do problema. Na ocorrência de crise, cada passo determina a ação seguinte, mas as iniciativas devem ser avaliadas conforme o contexto apresentado. A partir disso, questionamentos básicos podem direcionar a atuação do Comitê de Crise:

- Qual a verdade dos fatos?
- Durante quanto tempo conseguiu manter o controle da situação?
- Como podemos impedir que a crise amplie?
- O que foi planejado no Plano de ações?
- O que já está sendo feito?
- O que falta fazer?

Mas a crise está instalada. E agora, como proceder? Abaixo passos importantes e imediatos:

- Convocação dos integrantes do Comitê de Crises.
- O Comitê deve definir as ações para solucionar a situação de emergência/crise.
- Monitorar a mídia durante toda a repercussão do caso.
- Nomear um porta-voz e prepará-lo com informações para atender à mídia. Todo o

discurso deve estar afinado e em sintonia entre os membros do Comitê.

- Criar comunicados objetivos e notas de esclarecimento/resposta à imprensa.
- Informar que os fatos estão sendo apurados e organizar a divulgação oficial para quando se conhecer a real natureza dos acontecimentos. Em hipótese alguma, nas notas e comunicação dizer “nada a declarar” ou criticar a imprensa.
- Reunir o público interno, esclarecer com bastante transparência a situação ocorrida, tranquilizá-los e orientá-los sobre possíveis respostas para os demais stakeholders (estudantes, familiares, fornecedores, etc.).
- Nas situações que envolverem estudantes e colaboradores, principalmente em acidentes, avisar aos familiares/responsáveis e assisti-los.
- O Comitê de Crises deverá fazer um acompanhamento cotidiano, em tempo real, da situação e resolução do caso de crise.\

C. MODELO DE PROTOCOLO DE GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM

Descritivo da Crise

O setor xxxx recebeu a informação sobre o desligamento de um colaborador da unidade social xxxxxxxxxxxx, que será realizado no dia xx de fevereiro. O colaborador, que exerce a função de educador social, conta com estabilidade pelo INSS.

O funcionário esteve afastado pelo INSS por cerca de xxx meses, de 20/03/xxxx a 31/10/xxxx, por motivo de depressão. O mesmo alega que a doença foi decorrente de um assédio que ele teria sofrido na unidade. O fato teria ocorrido em xxxx. Na época, a denúncia foi apurada. E o suposto assediador foi afastado da unidade. Não houve denúncia ao Ministério Público ou à Delegacia.

A Instituição contesta a estabilidade concedida pelo INSS, mas até o momento não teve o parecer do órgão.

Em xxxxx, o próprio xxxxxxxx viabilizou as consultas do funcionário com psiquiatra particular para avaliação do colaborador. Foram feitas duas consultas particulares, sendo que na segunda o paciente teve alta com a recomendação

de retorno gradativo. O colaborador, que anteriormente ministrava aulas de dança, hoje desempenha atividades de decoração na unidade. Segundo relatos de funcionários, o colaborador tem tido comportamento inadequado no ambiente de trabalho.

Não foi realizada, até o momento, nenhuma ação de comunicação interna ou externa.

Estratégia de Comunicação

A Assessoria de Comunicação recomenda atitude reativa, não fazendo qualquer comunicado a respeito do caso, a não ser que a Instituição seja questionada por algum veículo de comunicação.

As respostas serão avaliadas caso a caso de acordo com o teor das denúncias e provas (gravação/fotos) que possam ser levantadas pela imprensa.

Nos anexos I e II, sugerimos dois modelos distintos de notas para envio à imprensa. A primeira nota vale para os veículos de comunicação que questionarem apenas o desligamento do colaborador mesmo ele tendo estabilidade pelo INSS. Já a segunda nota procura responder sobre o suposto assédio sofrido pelo colaborador.

Recomendamos que as respostas sejam diretas e não se aprofundem na discussão, já que a Instituição não se sente confortável em revelar que contesta judicialmente a decisão do INSS.

Ações que devem ser tomadas:

- Comunicar à diretoria do xxxxxxxx que não deverá haver pronunciamento por parte deles ou da equipe. Qualquer solicitação de veículo de comunicação deve ser direcionada imediatamente para a Assessoria de Imprensa. Informar os seguintes telefones:
- Acompanhamento do caso pela área xxxxx e monitoramento dos veículos de informação, incluindo redes sociais.
- É recomendado que, após o comunicado de desligamento do funcionário, seja feita reunião com os colaboradores da unidade para esclarecer qualquer dúvida sobre o fato. Recomendamos o encontro para que não seja feito um comunicado por escrito, que pode acabar vazando para a imprensa.

As ferramentas a serem utilizadas estão indicadas abaixo:

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	SIM	NÃO
Nota à imprensa	Somente se o caso vier a público	
Releases		X
Comunicar jornalista por telefone		X
Coletiva de imprensa		X
Entrevista individual		X
Informações no site		X
Comunicação interna	X	

Grupo de Interesse

NOMES DOS ENVOLVIDOS	Departamento	Interlocutor
	Marketing	Não
		Sim
	Superintendência	Não
	Auditoria /Gestão da Ética	Não
		Não
		Não
	RH	sim

ANEXOS

ANEXO 1 – POSITION PAPER I

NOTA À IMPRENSA

O xxxxxxxx informa que passou a ter caráter exclusivo vocacional, com a oferta do xxxxxxxxxx. Em virtude desta mudança, o cargo exercido pelo educador social foi extinto, resultando no seu desligamento.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO xxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

ANEXO 2 – POSITION PAPER II

NOTA À IMPRENSA

O xxxxxxxxx informa que tomou conhecimento das denúncias e vai apurar o caso. Sobre a demissão do funcionário, a Instituição ressalta que a unidade social passou por uma reestruturação que a tornou de caráter exclusivo vocacional com a oferta do Programa Vida Feliz. Nesta mudança, o cargo exercido pelo educador social foi extinto e, por isso, o mesmo foi desligado da Instituição.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO xxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Referências



- BUENO, Wilson da Costa. Auditoria de Imagem das Organizações: teoria e prática. São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012.
- Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Editora Manole, 2003.
- CARDOSO, Claudio; POLIDORO Márcio. Gestão do Risco da Imagem Institucional. In: Congresso Científico Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - ABRAPCORP, 5., 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: ABRAPCORP, 2011. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_claudio_marcio.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- FORNI, João José. Comunicação e Crise. Comunicação Empresarial, mídia e Gestão de Crise. Disponível em: <<http://www.comunicacaoecrise.com/new>>. Acesso em: 28 mar. 2014.
- 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. P. 363-388.
- Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.
- Questionamentos sobre o tema gestão de crise. 23.fev.2014.
- MAFEI, Maristela. Assessoria de imprensa: Como se relacionar com a mídia. Disponível em: <<http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/mídias/Assessoria-de-Imprensa-Como-se-relacionar-com-a-Mídia-Maristela-Mafei.pdf>> Acesso: 10. Abr. 2014.
- OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. Portal de Relações Públicas e Transmarketing. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/esportelazer/0001.htm>>. Acesso em: 13 mai. 2014.

- PMBCN. Província Marista Brasil Centro-Norte. Bem-Vindo ao Marista! PMBCN, 2012. (a).
- Plano de Comunicação. Brasília: PMBCN, 2012 (b).
- PMBCN. Província Marista Brasil Centro-Norte. Plano Estratégico 2014-2013. – Brasília: PMBCN, 2014.
- PMBCN. Província Marista Brasil Centro-Norte. Política Institucional de Proteção Integral às Crianças e aos Adolescentes. Brasília: PMBCN, 2012.
- SOUSA, Dijanira Goulart. Manual para Gerenciamento de Crise em Comunicação. Brasília/DF, 2006.
- TEIXEIRA, Patrícia Brito. Caiu na Rede. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais/São Paulo: Évora, 2013.
- VIANA, Francisco. Manual de Crises Unimed do Brasil. 2012.

