

Política de Comunicação do IFSC

Manual de Gestão de Crises



**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Manual de Gestão de Crises | 2ª edição revista e atualizada
Publicado em Agosto/2024

**Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Santa Catarina**

Reitor | Maurício Gariba Júnior

Diretora Executiva | Andréa Martins Andujar

Pró-Reitor de Administração | Aloisio da Silva Junior

Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional | Sabrina Villela Pacheco

Pró-Reitor de Ensino | Adriano Larentes da Silva

Pró-Reitor de Extensão e Relações Externas | Valter Vander de Oliveira

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação | Flavia Maia Moreira

Publicação da Diretoria de Comunicação

Diretora de Comunicação | Geisa Golin Albano

Organização de conteúdo | Felipe Silva, Marcela Lin, Nadia Garlet e Sabrina Brognoli d'Aquino

Diagramação | Bruno Cavalheiro Bertagnolli



ÍNDICE

Apresentação	3
1 Toda instituição está sujeita à crise	3
1.1 Tipos de crises	4
1.1.1 Crises internas	4
1.1.2 Crises externas	5
2 Gestão de comunicação em crises	6
2.1 Prevenção	7
2.1.2 Plano de comunicação para o gerenciamento de crises	7
3 Crises no IFSC	8
3.1 Comitê de Comunicação para Gestão de Crise	8
3.2 Fontes do IFSC	9
3.3 Ações de comunicação em situações críticas	10
Referências	11



Apresentação

Para a comunicação, as crises podem ser definidas como as situações com potencial de causar prejuízo à imagem e à reputação da organização perante seus públicos estratégicos. O conhecimento sobre os fatos causadores da crise podem ficar restritos a um pequeno grupo no âmbito interno da organização ou, em outro extremo, chegar aos meios de comunicação e alcançar toda a população.

Não importa o tamanho da crise: uma organização precisa estar preparada para lidar com situações adversas e resolvê-las. Os momentos de turbulência muitas vezes são imprevisíveis - podem ser causados por acidentes ou fenômenos naturais -, mas há também diversas situações de risco inerentes à atividade da organização e cuja previsibilidade é maior. Em ambos os casos, deve-se contar com estratégias para que os problemas sejam resolvidos o mais rapidamente possível e os danos à imagem institucional sejam minimizados. Muitas vezes, não saber previamente como lidar com os problemas pode ampliar a sua repercussão e os seus efeitos.

Com planejamento e coordenação de ações, é possível enfrentar de forma eficiente os momentos de crise institucional, sejam elas de pequena ou grande repercussão. A comunicação com os públicos estratégicos assume um papel central na gestão de crises, pois é por meio dela que a organização vai se posicionar e fornecer explicações sobre a situação. A Política de Comunicação do IFSC aborda a gestão de crises em comunicação em seu capítulo 1, prevendo as principais ações que devem ser tomadas para contornar as situações adversas.

O objetivo deste manual é oferecer subsídios e diretrizes que precisam ser conhecidos por todos os servidores e consultados quando o servidor estiver envolvido na gestão de crises institucionais que impactem a comunicação. Nele são detalhados os conceitos e tipos de crise, a criação do Comitê de Comunicação para Gestão de Crise, a postura das fontes da instituição bem como a forma de agir a ser adotada pelos servidores nesses momentos.

1 Toda instituição está sujeita à crise

Todo dia esperamos que ocorra tudo bem. Saímos para trabalhar e realizamos nossas atividades da melhor forma para que tenhamos bons resultados. Mas, infelizmente, às vezes nem tudo sai como o planejado. Com as instituições, funciona da mesma forma. Apesar de prezarem por um bom atendimento e buscarem oferecer o melhor serviço ou produto, elas estão sempre sujeitas a situações inesperadas.



Crises são situações que podem comprometer a imagem e a reputação da instituição se não forem bem administradas. Confira outras definições para crise citadas no artigo “Comunicação em Tempo de Crise”, de João José Forni (2010):

- Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade (Lopes, 2000).
- Algo negativo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização (Mitroff, 2000).
- “Acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa” (Forni, 2003, p. 363).

1.1 Tipos de crises

Há pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida, regulatórias, ou denúncias que afetam reputações (Rosa, 2003; Gomes, 2012).

Uma crise pode ser causa ou efeito de outra. É importante preparar-se para crises individuais, mas também deve-se estar preparado para crises consecutivas ou simultâneas.

As crises podem ser de diversas proporções: internas, quando ficam restritas a um público específico dentro da instituição; ou externas, quando saem da instituição, com potencial de alcançar os públicos externos.

1.1.1 Crises internas

Nos casos em que os problemas são gerados internamente, é importante buscar resolver as situações dentro da instituição, evitando que cheguem à comunidade externa. Por exemplo, se um servidor tem dúvidas ou críticas quanto às posturas da instituição, deve primeiro procurar os setores responsáveis ao invés de questionar nas mídias sociais.

Com o surgimento das mídias sociais, as crises podem ganhar proporções ainda maiores em questão de segundos. Às vezes, assim que um comentário ou uma foto são postados - ainda que seja em um perfil pessoal e não apenas institucional -, logo são compartilhados, o que potencializa a divulgação de uma ocorrência e sua repercussão. Por isso, a organização



deve estar atenta também a fatos que podem assumir dimensões maiores que as imaginadas à primeira vista.

1.1.2 Crises externas

As situações de crise que envolvem meios de comunicação ocorrem quando há divulgação de fatos negativos para a instituição. São ocasiões que fatalmente vão ocorrer, pois não há organização que não esteja sujeita a falhas. O risco é ainda maior quando se trata de instituição pública, pois ela é financiada com recursos públicos e, por isso, mais cobrada com relação ao seu bom funcionamento.

O sucesso para superar uma crise depende, em grande parte, da credibilidade e competência comunicativa da instituição. Não são poucas as instituições que adotam a política do “nada a declarar” em situações de crise. Uma atitude perigosa, pois as notícias sairão apenas com as informações negativas para a instituição, sem que ela dê sua versão dos fatos e tenha algum controle sobre a situação.

A instituição deve estar sempre preparada para situações de crise. Um histórico de bom relacionamento com os meios de comunicação (acesse o [Manual de Relacionamento com os Meios de Comunicação](#) para mais informações) ajuda nessas ocasiões, pois a instituição terá consolidada perante os veículos de comunicação uma imagem que reforça a sua credibilidade. Algumas atitudes são importantes para garantir sucesso ao enfrentar essas ocasiões, como:

- **Não evitar a imprensa.** A instituição deve dar sua versão dos fatos, explicar o que aconteceu e o que vai fazer para solucionar o problema, quando for o caso. O silêncio e a omissão podem se tornar fortes aliados da desinformação e do surgimento de boatos. A melhor maneira de contornar a crise é ser transparente com os meios de comunicação e, sempre que possível, antecipar-se na investigação sobre o que ocorreu.
- **Escolher uma fonte.** O ideal é que apenas uma pessoa fale pela instituição nas situações de crise, independentemente de ser o dirigente máximo. Se muitas pessoas começam a falar sobre o assunto, podem surgir informações desencontradas. Essa fonte deve alinhar seu discurso às orientações institucionais e eventuais notas oficiais, quando for o caso.
- **Envolver a assessoria de imprensa.** O IFSC possui jornalistas e relações-públicas que fazem o trabalho de assessoria de imprensa na Reitoria e nos câmpus. Eles têm a atribuição de mediar o contato da instituição com os meios de comunicação no dia a dia, e principalmente, durante as situações de crise.



- **Colher informações.** A instituição pode até ser surpreendida e ficar sabendo do tema gerador da crise pelos meios de comunicação, mas deve imediatamente fazer um levantamento da situação, preparando-se com dados, números e informações atualizadas. Se for necessário, deve ser solicitado ao veículo um tempo para que a pessoa destacada para falar possa tomar conhecimento do assunto.
- **Não mentir.** A verdade sempre vem à tona e a mentira faz com que o entrevistado e a instituição percam credibilidade. Vale lembrar mais uma vez: nenhuma instituição é infalível. Se houve um erro e ele foi divulgado pelos meios de comunicação, a melhor coisa a fazer é ser o mais transparente possível e informar o que vai ser feito para solucionar o problema.
- **Solicitar correções.** Caso alguma informação tenha sido divulgada incorretamente por um meio de comunicação, pode ser solicitada a correção. Para isso, procure o setor de comunicação do câmpus ou a Coordenadoria de Jornalismo na Reitoria. Caso o veículo não aceite fazer a correção e seja identificado um grave prejuízo à imagem institucional, é possível exigir legalmente o direito de resposta. Um processo judicial só deve ser uma opção se falharem todas as tentativas de acordo.

2 Gestão de comunicação em crises

A gestão de comunicação em crises exige um plano bem estruturado e consistente, visto que elas afetam a imagem da organização. O setor de comunicação, porém, não administra sozinho a crise. As crises devem ser gerenciadas pelos principais dirigentes da organização ou por alguém designado para a função.

A função da Comunicação no gerenciamento de crise consiste em estabelecer as ações que a organização vai tomar para esclarecer, por todas as formas e meios, os principais públicos estratégicos, com o objetivo de evitar estragos ainda maiores à sua imagem. São necessários planejamento, capacitação e conscientização sobre quais posturas adotar. A condução desse processo determinará o êxito ou o fracasso na gestão de uma crise.

Conforme prevê a Política de Comunicação do IFSC, a instituição deve dispor de um sistema de comunicação para o gerenciamento de crises que lhe permita enfrentar situações que potencialmente possam causar prejuízos à sua imagem ou reputação. Esse sistema obrigatoriamente deve incorporar um Comitê de Comunicação para a Gestão de Crise com a participação efetiva de sua Diretoria de Comunicação (esse comitê foi criado pela [portaria nº1839/2023](#)). Ainda que a Comunicação possa não ter vinculação direta com os motivos que geram uma crise, nem seja suficiente para resolvê-la, pode contribuir decisivamente para sua gestão adequada.



2.1 Prevenção

Nenhuma instituição quer enfrentar uma situação difícil, mas imaginar que isso pode ocorrer e já antecipar possíveis crises ajuda no seu gerenciamento. Muitas vezes as crises dão sinais de que podem acontecer, por isso a melhor maneira de gerenciá-las é a prevenção. A instituição deve se preparar para lidar com as situações mais graves e não tratá-las como tabu.

Na hora da crise, é fundamental lidar com o problema de forma ágil – e isso é mais fácil se já existir um planejamento prévio, feito em épocas de normalidade. O planejamento não deve ser feito durante a crise, pois ela é o momento para a ação.

2.1.2 Plano de comunicação para o gerenciamento de crises

É necessário agir rápido quando a crise estoura. Para isso, a instituição deve possuir um planejamento prévio sobre como agir em situações de crise.

O plano de comunicação para o gerenciamento de crises contém um conjunto de medidas e posturas que devem ser tomadas com o objetivo de lidar com a crise quando ela ocorrer. Nessas situações, a imagem transmitida por uma organização ou um gestor é tão ou mais importante do que as ações realizadas.

Esse plano deve incluir algumas informações básicas, como:

- a) **Avaliação das crises mais prováveis:** mapeamento das crises que podem atingir a instituição;
- b) **Os papéis nas situações de crise:** definir quem são os responsáveis por gerenciar cada tipo de crise, as funções e atribuições de cada um;
- c) **Base de dados:** preparar documentos com informações necessárias em casos de crise, como telefones de fornecedores, autoridades, jornalistas e todos aqueles que precisarem ser acionados em caso de emergência. É recomendado que haja posturas previamente definidas para cada tipo de crise;
- d) **Definição da fonte:** escolher o servidor que será a fonte oficial para falar do problema. Essa pessoa deve ter conhecimento amplo do assunto e estar preparada para lidar com a imprensa.



3 Crises no IFSC

Diante do contexto em que a instituição está inserida, é possível prever a ocorrência de algumas crises e se prevenir para gerenciá-las. Algumas situações que potencialmente geram crises são:

- acidentes em atividades da instituição;
- atrasos em obras;
- atrasos em pagamentos;
- atrasos ou erros na divulgação de resultados de concursos e processos seletivos;
- desastres naturais (enchentes, vendavais etc.) que afetem a estrutura física da instituição;
- falta de servidores ou de equipamentos;
- greves;
- envolvimento de servidores e estudantes em acidentes ou atos ilícitos;
- uso de substâncias ilícitas em dependências ou eventos do IFSC;
- casos de assédio;
- problemas orçamentários que impactem no funcionamento da instituição;
- disseminação de informações falsas sobre a instituição.

O IFSC pode monitorar potenciais situações de crise por meio de sua Ouvidoria e do acompanhamento das mídias sociais. Se há um pequeno problema que pode ser resolvido rapidamente, isso deve ser feito. O monitoramento constante da presença do IFSC na mídia (clipagem) também contribui para a solução de problemas mais rapidamente.

3.1 Comitê de Comunicação para Gestão de Crise

Para trabalhar de maneira preventiva e buscar reduzir os impactos de crises quando estas ocorrerem, o IFSC constituiu – por meio da [Portaria nº 1.839/2023](#) – o Comitê de Comunicação para Gestão de Crise. O objetivo do comitê é gerir a comunicação em situações de crise de



forma a propiciar uma interação ágil e competente com os públicos estratégicos do IFSC, além de favorecer a circulação da versão oficial diante dos fatos que motivaram a crise.

A atuação deste comitê é limitada **às estratégias de comunicação a serem adotadas diante de uma crise**, ou seja, o comitê não é responsável pela gestão da crise institucional propriamente dita - papel este que cabe aos dirigentes do IFSC. No entanto, os integrantes do comitê deverão participar ativamente da gestão da crise de forma a receberem as informações em primeira mão e poderem fazer recomendações que visem minimizar o impacto da crise na imagem institucional.

O Comitê é formado por membros da Diretoria de Comunicação, tendo obrigatoriamente a presença dos ocupantes dos cargos de diretor de Comunicação, chefe de departamento de Marketing e Jornalismo, coordenador de Jornalismo e profissional de relações-públicas. Outros servidores poderão ser acionados a cada crise, caso necessário.

3.2 Fontes do IFSC

Cabe ao Comitê de Comunicação para a Gestão de Crise indicar explicitamente as fontes que irão se pronunciar durante a crise, evitando que pessoas não autorizadas deem declarações que não estejam em sintonia com a posição oficial. Recomenda-se ainda que elas participem de *media training* com a equipe de Comunicação do IFSC e tenham conhecimento do [Manual de Relacionamento com os Meios de Comunicação](#).

As fontes não devem se pronunciar sobre a crise sem o conhecimento e a orientação da Diretoria da Comunicação. A participação das fontes do IFSC em entrevistas para a imprensa deve ter a orientação da Diretoria de Comunicação e, quando possível, o acompanhamento de um jornalista da instituição, com o objetivo de indicar as estratégias adequadas para a interação com os veículos e jornalistas.

As fontes do IFSC devem adotar, como posturas básicas de comunicação diante de uma crise, a transparência e o profissionalismo, veiculando informações qualificadas e precisas. Devem evitar embates com os públicos estratégicos e em particular com a imprensa, favorecendo a manutenção de um clima de diálogo construtivo que permita a solução da crise. A sonegação e o falseamento das informações, além de posturas conflitantes com a cultura de uma instituição pública, aumentam os riscos e vulnerabilidades em uma situação de crise.

Saiba mais sobre as fontes do IFSC no [capítulo 6 da Política de Comunicação](#).



3.3 Ações de comunicação em situações críticas

Na ocorrência de uma crise, o Comitê de Comunicação para Gestão de Crise deve ser imediatamente informado dos seus motivos e participar ativamente do processo de gestão a ser implementado para solucioná-la. Sobretudo, deve ser consultado antes que sejam tomadas decisões que impliquem ações específicas de comunicação, como o contato com os públicos estratégicos. As principais ações de comunicação a serem executadas quando ocorre uma crise são:

a) **Articulação dos canais de relacionamento:** Quando ocorrer uma crise, os canais de comunicação do IFSC com os públicos estratégicos devem ser utilizados amplamente, com o objetivo de apresentar a posição da instituição e, quando for o caso, tornar explícitas as medidas a serem tomadas para resolver o problema. Os gestores dos canais de comunicação devem ser mobilizados para um trabalho articulado de esclarecimento, evitando o confronto, o embate de posições ou a circulação de versões não oficiais.

b) **Notas oficiais:** Em situações-limite, pode ser necessário que a instituição emita uma nota ou comunicado oficial sobre o assunto que gerou a crise. De modo geral, o comunicado dá ciência do ocorrido, explica os fatos e informa as providências que serão tomadas para resolver a situação, quando for o caso. Dependendo da situação, as notas e comunicados podem servir para prevenir os públicos do IFSC sobre a possibilidade de um fato gerador de crise. Contudo, nem sempre será necessário o envio de nota oficial, cabendo a decisão ao Comitê de Comunicação para Gestão de Crise, em conjunto com a gestão.

c) **Monitoramento da crise nos meios de comunicação:** A Diretoria de Comunicação deve implementar um sistema de monitoramento da crise que acompanhará a sua repercussão nos meios de comunicação, buscando agir com proatividade e agilidade. Deve ainda atender às demandas dos meios de comunicação, sobretudo prestando esclarecimentos, quando necessário, e divulgando a posição oficial do IFSC.

d) **Avaliação da gestão da crise:** É fundamental que, após a crise, a gestão da comunicação seja avaliada pelo Comitê de Comunicação para Gestão de Crise, com a análise detalhada das ações e das estratégias implementadas, o que inclui o desempenho das fontes do IFSC, a presença nos meios de comunicação e o esclarecimento dos públicos estratégicos. Devem ser mensurados o impacto da crise na imagem da instituição e a percepção dos públicos e da opinião pública, com o objetivo de avaliar a necessidade de ações complementares de comunicação para reverter um possível cenário desfavorável.



Referências

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ricardo. **Gestão de crises**: a missão da comunicação é pensar primeiro. Agosto, 2012. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/RicardoG1709/gesto-de-crises-14076267>. Acesso em: 21 mai. 2024.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Política de Comunicação**. 2. ed. Florianópolis: IFSC, 2022. Disponível em: <https://ifsc.edu.br/polcom>. Acesso em: 04 jun. 2024.

IFSC – INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Manual de Relacionamento com os Meios de Comunicação**. 2. ed. Florianópolis: IFSC, 2024. Disponível em: https://docs.google.com/document/d/1LYn4VwrtrKfRW0ILUn_PzXC9F8NyEMnlpNDS3ez_K1E/edit?usp=sharing. Acesso em: 02 ago.. 2024.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.