

A comunicação em situações de crise

Considerações iniciais

Crise é uma situação singular, vivenciada ao longo do tempo pela maioria (ou a totalidade) das organizações e que pode contribuir para afetar a maneira pela qual os públicos estratégicos e a opinião pública de maneira geral as percebem. Durante a ocorrência de uma crise, a organização vê ameaçada a sua credibilidade e reputação (crise de imagem).

A crise pode ser desencadeada por inúmeros fatores, associados ou não a deslizamentos ou imperfeições no processo de gestão, como: a) situação econômico-financeira desfavorável; b) produtos ou serviços de má qualidade; c) ação ou postura inadequada de públicos internos; d) desrespeito a valores como sustentabilidade, ética, direitos humanos e governança; e) acidentes/ falhas de segurança e f) notícias reais ou infundadas (boatos) veiculadas pela mídia ou por fontes internas ou externas.

No caso específico do Ifes, é possível identificar ainda outras situações que podem contribuir para a emergência de uma crise. São elas: 1) paralisação de obras por problemas com as empresas contratadas, entraves burocráticos que retardam a realização de licitações ou mesmo a indisponibilidade momentânea de recursos; 2) 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; 3) não pagamento de bolsas e auxílios, que geram transtornos para estudantes; 4) manifestação de opiniões ou comentários preconceituosos que têm como alvo alunos ou servidores; 5) conflitos no relacionamento professor x aluno, como abordagem desrespeitosa, falta de comunicação ou ruídos na comunicação; 6) falta de estrutura em determinado campus ou no seu entorno para receber estudantes com necessidades específicas; 7) 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 pró-ativa para enfrentá-la.

O Plano de Gestão de Crise com foco na comunicação

É fundamental que o Ifes disponha de um plano de gestão de crise voltado especificamente para o desenvolvimento de ações de comunicação, a curto, médio e longo prazos e que contemple, na medida do possível, todas as possibilidades e motivos para sua ocorrência.

Esta providência garante que o Ifes possa desencadear, rápida e pro-ativamente, ações que ou impeçam o estabelecimento de uma crise ou, se isso não for possível, que atenuem o seu impacto sobre a sua reputação.

O Plano de comunicação para a gestão de crises deve prever:

- a) sistema amplo e competente destinado a detectar possibilidades concretas de ocorrência de uma crise;
- b) planejamento e execução de ações imediatas e adoção de posturas adequadas para, sempre que possível, debelar a crise em seus primeiros momentos;
- c) identificação de setores ou pessoas a serem envolvidas na ocorrência de determinados tipos de crise;
- d) definição prévia de fontes oficiais ou autorizadas, com o perfil adequado para representar a organização durante a crise junto aos seus públicos estratégicos, favorecendo a explicitação rápida e precisa das medidas adotadas pelo Ifes;
- e) mobilização dos canais de relacionamento do Instituto para repercutir a posição oficial do Ifes em momentos de crise;
- e) acompanhamento das ações e reações dos públicos envolvidos;
- f) atenção especial à mídia tradicional e às mídias sociais que têm a capacidade de impactar amplamente a identidade e a reputação do Instituto em situações de crise;
- h) encaminhamento rápido e comunicação ágil das soluções para a crise;
- i) o relacionamento com os jornalistas do Ifes com os veículos deve ser permanente e caracterizar-se pela cordialidade e transparência. Esta postura favorece a aproximação e o diálogo e pode impedir a veiculação de notícias falsas ou imprecisas.

A importância do Comitê de Crise

O Ifes deve constituir um Comitê de Crise, com representantes permanentes ou temporários, tendo em vista os motivos e o alcance de determinadas situações de crise. Como o Ifes se caracteriza por um sistema de gestão descentralizada, que contempla a existência de vários campi, distribuídos por todo o Estado, é indispensável que se estabeleçam comitês locais de crise atentos a questões de âmbito regional que possam representar concretamente riscos de instabilidade institucional.

O Comitê de Crise deve ser acionado imediatamente após a identificação de uma crise e centralizar o processo responsável pela sua gestão.

O protagonismo da área de comunicação

A gestão profissionalizada da comunicação desempenha papel fundamental em situações de crise porque, na prática, elas afetam ou envolvem os públicos estratégicos do Instituto. De maneira geral, nesses momentos, 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. Quase sempre, há necessidade de uma gestão competente e ágil de relacionamento com a imprensa e mesmo de emissão rápida de mensagens, comunicados, releases ou para a realização de ações específicas de comunicação (reuniões com públicos estratégicos, coletivas de imprensa etc).

Dada a importância da estrutura profissionalizada de comunicação nestas situações é indispensável que ela participe do Comitê de gestão de crise e que seja acionada imediatamente após a sua deflagração, o que pode contribuir para atenuar os seus impactos. A comunicação deve também ser consultada antes da definição e realização de ações que estejam no âmbito de sua competência ou área de atuação.

Recomenda-se que se pratique a gestão centralizada da comunicação do Ifes em situações de crise que envolvam a organização como um todo e que ela esteja presente com o envolvimento direto de seus representantes, na Reitoria ou nos campi, mesmo quando do surgimento de episódios de crise aparentemente de menor relevância.

Boas práticas de comunicação e relacionamento durante a crise

A pro-atividade em momentos de crise é fundamental porque impede que o Ifes permaneça a reboque de informações veiculadas por terceiros. É importante manter o controle do processo porque costuma ser desgastante, nestes momentos, “correr atrás do prejuízo”, mantendo-se sempre em posição defensiva.

Nas situações de crise, recomenda-se buscar entender a posição e os argumentos que subsidiam a ação das partes envolvidas porque 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. Toda crise gera tensão e a emoção acaba prevalecendo sobre a razão em determinadas situações, aumentando o risco de confronto.

O silêncio pode ser estratégico em alguns momentos, mas não deve ser a postura permanente de uma organização durante a crise. O silêncio fala.

Recomenda-se conscientizar os públicos internos sobre a importância de manter informados os gestores do Instituto 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 com rapidez que impedem a sua ocorrência ou que atenuem as suas consequências.

O conhecimento e a troca de informações sobre situações de crises anteriores e sobre os acertos ou erros do processo implementado para a sua gestão nessas ocasiões contribuem para o enfrentamento bem sucedido de novas situações, com perfil similar.

O acompanhamento de forma permanente das demandas dos públicos estratégicos, com atenção 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 pela Ouvidoria do Instituto, que também deve integrar os Comitês de crise. Esta participação pode, em boa parte dos casos, contribuir para evitar a ocorrência de situações propícias à instabilidade institucional.

A transparência deve se constituir em atributo básico do processo de gestão de crises, reconhecendo-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.

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.

O Ifes deve dispor de um Manual de Gestão de Crises, a fim de para orientar os seus públicos sobre as posturas esperadas diante das situações críticas, oferecer um direcionamento sobre ações preventivas, emergenciais e posteriores à crise e dispor de modelos de planos estratégicos para gestão de crise.