

Comunicação e gestão de crise

Toda instituição ou empresa, seja ela de qualquer porte ou área de atuação, está sujeita a enfrentar, ao longo de sua trajetória, momentos de instabilidade institucional provocados por um conjunto amplo de motivos ou fatores de risco. Essas circunstâncias são denominadas crises e, do ponto de vista da comunicação institucional, têm significativa importância porque, em muitos casos, reúnem condições para provocar abalos na imagem e na reputação da instituição envolvida.

É fato incontestável, no entanto, que boa parte das crises ocorre por razões que podem ser previstas com antecedência e é preciso reconhecer que um sistema competente de prevenção contribui para impedir ou atenuar o impacto provocado por essas situações de turbulência institucional. Na prática, o número de casos nos quais as organizações são absolutamente incapazes de prever as suas crises constitui a minoria.

As crises institucionais têm se repetido com maior frequência e amplitude nas últimas décadas, não apenas em virtude da instabilidade política e econômica que caracteriza particularmente o nosso país, mas porque as novas tecnologias em comunicação (com o protagonismo crescente das mídias sociais em especial) têm contribuído de forma decisiva para amplificar e acelerar o processo de divulgação das crises.

Para uma instituição educacional, como a Uergs, pode-se apontar, de imediato, alguns motivos que podem acarretar o surgimento de crises, como, dentre outros: a) situação econômico-financeira desfavorável e que pode comprometer a qualidade das instalações (salas de aula, bibliotecas, laboratórios e dependências da Universidade de maneira geral); b) desrespeito a valores como sustentabilidade, ética, direitos humanos, governança e mesmo a manifestação de preconceitos de qualquer ordem por parte dos públicos internos; c) acidentes ou falhas de segurança nas unidades, que podem gerar danos às pessoas e ao patrimônio; d) boatos originados internamente ou notícias infundadas, veiculadas pela mídia tradicional ou pelas mídias sociais, com capacidade para comprometer a imagem ou credibilidade da Uergs ou de

representantes de sua administração (gestores, docentes, funcionários, etc.); e) ameaças ou casos concretos de paralisação ou greve por inúmeros motivos, inclusive por ruídos e incompreensões derivados de falhas no relacionamento entre professores e alunos; f) conflito entre segmentos da Universidade que defendem de maneira contundente posições contrárias (políticas e ideológicas, por exemplo), situação hoje bastante frequente em nossas universidades, tendo em vista a diversidade de perfis de alunos, estudantes e funcionários e de sua adesão a causas, ideologias e posições controversas.

A conscientização sobre os riscos reais de instabilidade, face a esse conjunto formidável de fatores, exige que a Uergs elabore um Plano de Gestão de Crise, que possa dar conta das situações que potencialmente possam torná-la vulnerável.

1) O Plano de Gestão de Crise

O Plano de Gestão de Crise representa um instrumento estratégico importante no processo de prevenção e combate às crises institucionais e deve seguir um roteiro básico, que inclua obrigatoriamente:

- a) Formas de identificar antecipadamente os motivos e condições que podem acarretar uma crise;
- b) Ações imediatas e posturas ideais para debelar a crise em seus primeiros momentos e durante toda a sua ocorrência;
- c) Decisão sobre os departamentos, setores ou mesmo pessoas (gestores em particular) que devem ser envolvidos no processo de gestão de crise, com indicação precisa das ações/tarefas ou funções que devem ser por eles exercidas;
- d) Definição explícita das fontes ou porta-vozes que representarão a Universidade em situações de crise e que, obrigatoriamente, devem ser escolhidos nos quadros da alta administração em função do impacto que determinadas situações possam ter no sentido de penalizar o funcionamento e a imagem da instituição;

e) Mobilização dos canais de relacionamento da Uergs (site, murais, intranet, lista de e-mails, etc.), tendo em vista manter os públicos internos e externos informados sobre a posição da Universidade e as providências que estão sendo tomadas para superar a crise;

f) Avaliação permanente do desenvolvimento da crise de modo a permitir a adoção de novas ações ou redimensionamento de novas estratégias para atender as circunstâncias não previstas e contribuir para a boa gestão do processo.

O Plano de Gestão de Crise deve prever também algumas ações específicas, como o relacionamento com a mídia, a presença nas mídias sociais, a emissão de comunicados, etc. e ser acionado imediatamente após a comprovação da emergência de uma situação que possa provocar instabilidade institucional, afetando a relação da Uergs com os seus públicos estratégicos e com a sociedade de maneira geral.

2) O Comitê de Gestão de Crise

Para a gestão da crise, é indispensável que a Uergs constitua, a exemplo de outras empresas e instituições, um Comitê específico para esse fim, integrado por representantes permanentes da Alta Administração, com autonomia para tomar decisões e colocá-las em prática, e que inclua outras instâncias administrativas (chefes de departamento, gestores, etc.), dependendo da natureza específica do motivo que gerou a crise. A Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade deve ter um representante permanente no Comitê de Gestão de Crise, mesmo porque, nestas situações, ela desempenha papel vital de mediação entre a administração da Uergs e os públicos internos e externos.

3) Boas práticas de comunicação na gestão de crises

A comunicação para a prevenção e combate aos efeitos de uma crise institucional deve obedecer a alguns pressupostos básicos:

1) Acompanhamento permanente das demandas e expectativas dos públicos estratégicos, de modo a identificar com rapidez e precisão o surgimento de fatores ou motivos capazes de desencadear turbulência institucional;

- 2) A ocorrência de fatos ou situações que possam gerar crises deve ser imediatamente comunicada aos gestores principais da Universidade e ao Comitê de Gestão de Crises, que deverão avaliar o potencial impacto para a Instituição. Com isso, será possível prever ações e executá-las com rapidez, o que costuma atenuar de forma significativa a amplitude e a intensidade da crise;
- 3) As fontes e os porta-vozes definidos pelo Comitê de Gestão de Crise para representarem a Universidade devem estar capacitados para esta tarefa, que exige um perfil profissional e pessoal que conjugue conhecimento da instituição, equilíbrio, disposição para o diálogo e competência em comunicação;
- 4) Pode ser importante fazer sistematicamente um “*benckmarking*” de crises anteriores, vivenciadas pela própria Instituição ou por outras universidades, o que contribui para o aprendizado de virtudes e de dificuldades enfrentadas em situações de crise e das reações e posturas dos atores nelas envolvidos;
- 5) A pró-atividade e a prontidão de resposta são fundamentais em situações de crise, assim como o compromisso com a ética, a transparência e a disposição para o diálogo, com o encaminhamento rápido de providências para superar os motivos que geraram a crise;
- 6) Os públicos internos devem merecer atenção especial durante as crises, para que possam acompanhá-la, participar de sua solução, não se tornando reféns de informações (boatos ou versões) que não refletem a realidade dos fatos e que possam gerar desencontros;
- 7) A Assessoria de Comunicação e o Comitê de Gestão de Crises devem estar absolutamente alinhados, de modo que ambas as partes estejam suficiente e adequadamente informadas sobre as ações a serem desencadeadas pela instituição, neutralizando a possibilidade de conflitos de informações veiculadas para os públicos internos e externos;
- 8) Será necessário, durante a crise, promover reuniões frequentes para debater o processo de gestão de crise e para definir posturas e ações que serão assumidas a cada momento, reduzindo o improviso e evitando lacunas no processo de comunicação com os públicos estratégicos e com a comunidade;

9) Deve-se evitar, a todo custo, que a Uergs permaneça refém das informações veiculadas externamente, por exemplo, na mídia tradicional e nas mídias sociais, cuidando para que ela lidere o processo pela apresentação imediata e precisa de suas ações diante da crise, assumindo, inclusive, suas falhas, se, porventura, ocorreram;

10) Após o término da crise, será necessário reunir todos os setores envolvidos durante o processo para uma avaliação geral do desempenho e para a análise de alguns aspectos que se mostram fundamentais durante a ocorrência de uma crise, como: a) reação dos públicos estratégicos e da sociedade durante a crise; b) o relacionamento com a mídia tradicional e as mídias sociais e o comportamento das fontes ou porta-vozes; c) a eficácia das providências e soluções adotadas, com atenção também aos motivos que desencadearam as crises e possíveis falhas no sistema de prevenção.

A leitura dos capítulos específicos deste documento da Política de Comunicação dedicados ao relacionamento com a mídia e a atuação das mídias sociais contribui para uma visão mais ampla das posturas, princípios, ações e estratégias a serem desenvolvidas permanentemente pela Instituição e que, portanto, se aplicam de maneira categórica para as situações de crise.