



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC



MANUAL DE GESTÃO DE CRISES PARA A ESCOLA DE ENGENHARIA

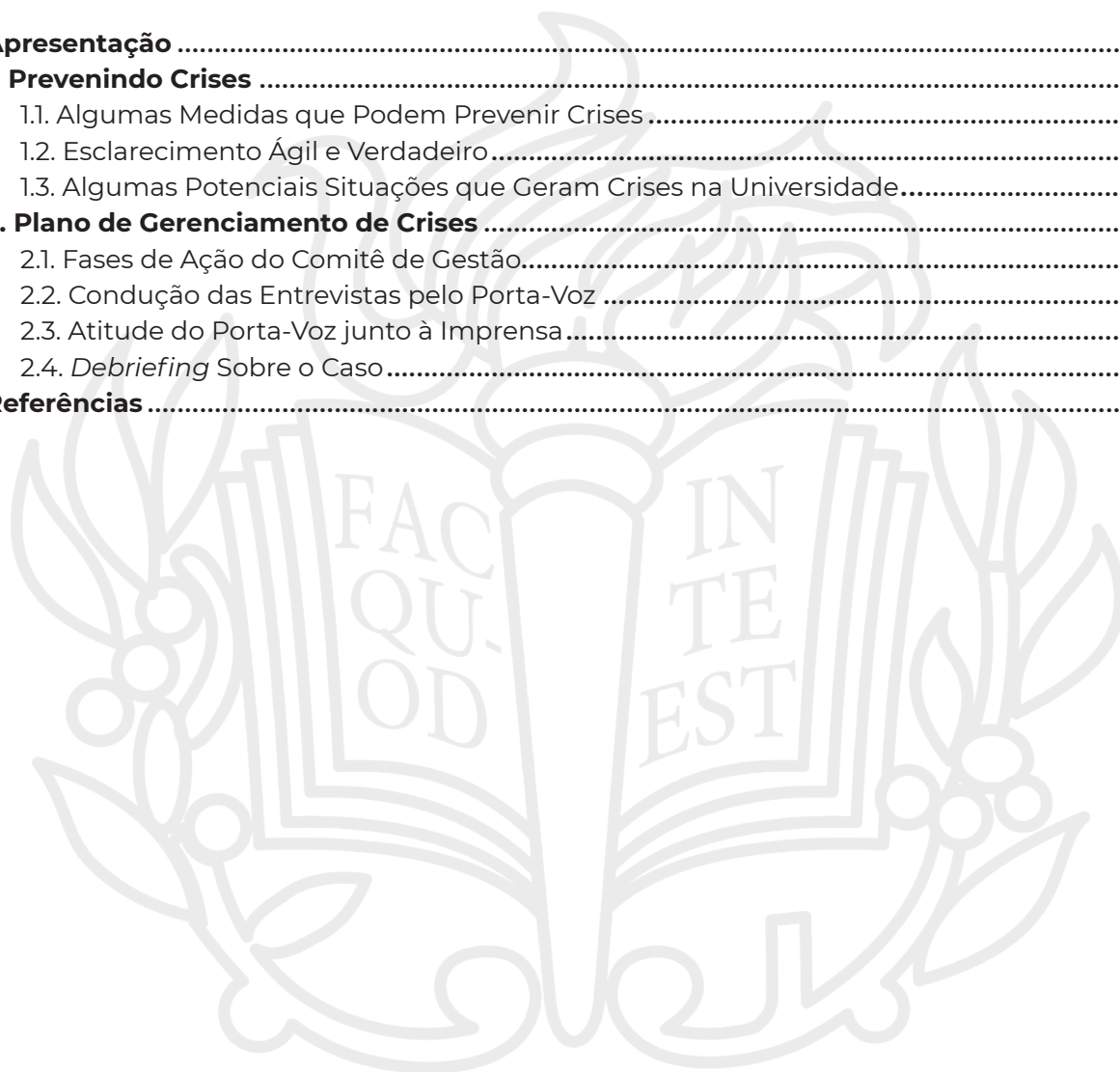
**Volume X
Porto Alegre, 2021**



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

SUMÁRIO

Apresentação	2
1. Prevenindo Crises	3
1.1. Algumas Medidas que Podem Prevenir Crises	3
1.2. Esclarecimento Ágil e Verdadeiro	3
1.3. Algumas Potenciais Situações que Geram Crises na Universidade	4
2. Plano de Gerenciamento de Crises	5
2.1. Fases de Ação do Comitê de Gestão	7
2.2. Condução das Entrevistas pelo Porta-Voz	7
2.3. Atitude do Porta-Voz junto à Imprensa	8
2.4. <i>Debriefing</i> Sobre o Caso	8
Referências	9





Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

APRESENTAÇÃO

Este décimo Manual integra o Plano de Comunicação da Escola de Engenharia como uma publicação de apoio e tem como objetivo o de descrever mais detalhadamente as ações para prevenção e a minimização de situações que exponham negativamente a imagem da Escola de Engenharia.

As instituições públicas e da iniciativa privada estão sujeitas a ocorrências de crises e todas as organizações precisam estabelecer um sistema próprio de gerenciamento para esse problema que as orientem para a sua prevenção, o seu encaminhamento adequado, a sua melhor resolução e a sua posterior análise para aprendizado.

A marca Escola de Engenharia e sua reputação como Instituição Centenária são bens imensuráveis e é preciso prevenir crises que possam comprometer sua imagem junto a sua comunidade interna, a seus parceiros estratégicos e a sociedade.

Esse trabalho desenvolvido para a Escola de Engenharia disponibiliza para a direção da Unidade e a todos os seus setores informações para prevenção, podendo servir de recurso útil de ação e de pós-ação para correção e melhoria em caso de possíveis crises.

Núcleo de Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC)
Porto Alegre, outubro de 2021.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

1. PREVENINDO CRISES

A prevenção para possíveis condições que possam instalar crises precisa ser mapeada com antecedência. Todos os membros de uma comunidade acadêmica como a da Escola de Engenharia assumem sua parcela de responsabilidade em zelar pela imagem da Instituição.

As regras e as normas instituídas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul para convivência coletiva precisam ser de conhecimento amplo de todos os segmentos, docentes, técnico-administrativos, estudantes e trabalhadores terceirizados.

1.1. Algumas Medidas que Podem Prevenir Crises

- I - Disponibilizar nos canais de comunicação da EE como informação pública e acessível à forma de acesso ao serviço de Ouvidoria da Universidade;
- II - Acompanhar temas polêmicos que surjam em mídias sociais administradas pelo serviço de Comunicação da Escola de Engenharia;
- III - Reforçar junto ao público de interesse da Unidade posicionamentos corretos pautados pelas melhores práticas administrativas e transparentes para fortalecer uma relação de confiança;
- IV - Divulgar campanhas de conscientização em favor da diversidade cultural sobre o respeito às diferenças étnicas, de gênero, de nacionalidade, de geração e de sexualidade;
- V - Organizar eventos sobre questões emocionais para prevenção de situações de suicídio; e
- VI - Publicar nos canais de comunicação informações sobre atendimento psicológico disponível na Universidade ou com parceiros que realizem esse serviço de modo voluntário.

1.2. Esclarecimento Ágil e Verdadeiro

A circulação de uma notícia negativa na imprensa envolvendo uma organização pode ocasionar inúmeros problemas. Assim, a posição de esclarecer os fatos o mais organizado e com a maior agilidade pode fazer a diferença entre aprofundar a crise e superá-la. Nesse sentido, algumas medidas iniciais precisam de organização e rapidez.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

Medidas iniciais em casos de crise:

- I - Identificar as razões que originaram a crise e pensar rapidamente na solução;
- II - Quando comunicar o caso ao público fazê-lo com segurança sobre os fatos; e
- III - Relatar apenas a verdade sem relacionar os fatos com suposições descontextualizadas do caso.

1.3. Algumas Potenciais Situações que Geram Crises na Universidade

- I - Práticas de trotes que envolvam situações constrangedoras para os novos estudantes;
- II - Consumo de álcool e drogas nos espaços da Instituição;
- III - Atendimento desleixado com estudantes, familiares de estudantes, fornecedores, visitantes e demais públicos que acessam as dependências da Universidade;
- IV - Acidentes com membros da comunidade acadêmica e externa;
- V - Acidentes com trabalhadores terceirizados;
- VI - Veiculação descuidada de informações nos canais de comunicação da Escola de Engenharia;
- VII - Atendimento desrespeitoso em mensagens eletrônicas e telefonemas;
- VIII - Relacionamento tenso entre docentes e estudantes;
- IX - Relacionamento tenso entre estudantes e técnico-administrativos;
- X - Relacionamento tenso entre técnico-administrativos e docentes;
- XI - Relacionamento tenso entre docentes;
- XII - Relacionamento tenso entre técnico-administrativos;
- XIII - Relacionamento tenso entre estudantes; e
- XIV - Relacionamento tenso entre servidores e estudantes com os trabalhadores terceirizados.

A criação de Comissão de Mediação de Conflitos, instituída por meio de Portaria, com prazo de início e término e rotatividade entre seus representantes, é um importante instrumento de conciliação para casos de crises entre os membros da comunidade acadêmica e pode antecipar problemas, buscar o consenso sobre determinado assunto possibilitando que as partes conflitantes exponham suas necessidades e, com auxílio da Comissão, encontrarem a solução mais adequada.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

2. PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES

O plano de gerenciamento de crises contempla a formação de Comitê de Gestão que assume a responsabilidade pelas ações a serem adotadas. A presidência do Comitê de Gestão cabe à direção da Escola de Engenharia.

A presidência pode ser transferida mediante Ato Administrativo. O Comitê envolve a assessoria de comunicação, a comunicação jornalística, os suportes disponíveis (transporte, finanças, tecnologia), a assessoria jurídica (caso necessário), o representante do setor envolvido na crise e convidado especialista no tema que envolve a crise. Atribuições dos atores do Comitê de Gestão.

Presidente do Comitê:

- I - Convocar as reuniões;
- II - Atribuir competências aos membros do Comitê;
- III - Indicar o texto dos comunicados oficiais;
- IV - Assumir a função de porta-voz da crise ou indicar o representante da Instituição; e
- V - Manter a normalidade e o funcionamento da Escola de Engenharia.

Assessoria de Comunicação:

- I - Manter distanciamento emocional sobre o caso;
- II - Mapear a dimensão do problema que ocasionou a crise;
- III - Identificar todos os veículos de mídia onde circula a notícia que destaca o caso;
- IV - Avaliar a credibilidade desses veículos e de seus jornalistas que assinam as notícias;
- V - Descartar boatos e se aprofundar no problema;
- VI - Contatar pessoas ou instituições afetadas e manifestar solidariedade em nome da Instituição com autorização do presidente do Comitê de Gestão;
- VI - Redigir as notas oficiais da Escola de Engenharia;
- VII - Ser o porta-voz da crise junto à imprensa, caso haja indicação pela direção;
- VIII - Alinhar um discurso único e verdadeiro sobre os fatos no trato com a mídia; e
- IX - Enquanto durar a crise, avaliar e analisar diariamente a repercussão junto à opinião pública.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

Comunicação Jornalística:

- I - Divulgar as notas oficiais da direção com publicação no Portal da Comunicação;
- II - Publicar as notas oficiais da direção simultaneamente nas mídias sociais; e
- III - Desenvolver campanhas de conscientização contrárias à atitude que ocasionou a crise.

Suportes (Transporte, Finanças, Tecnologia):

- I - Transporte disponível para deslocamento externo;
- II - Recursos financeiros para despesas imprevistas; e
- III - Apoio tecnológico para agilizar o planejamento e a execução das ações.

Assessoria Jurídica:

- I - Avaliação jurídica da responsabilidade da Instituição e dos agentes envolvidos; e
- II - Conduzir as medidas jurídicas quando necessárias.

Representante do Setor Envolvido:

- I - Trazer informações fidedignas do caso; e
- II - Acompanhar o desenrolar dos fatos.

Convidados Especialistas no Tema:

- I - Orientar o Comitê de Gestão a entender a questão que envolve a crise.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

2.1. Fases de Ação do Comitê de Gestão

- I - Acionar de imediato os membros do Comitê de Gestão que devem estar informados e com os seus contatos pessoais disponíveis;
- II - Mobilizar a assessoria de comunicação e reportar o caso e a primeiras informações sobre a crise;
- III - Comunicar de imediato para a imprensa a ciência do problema e que em pouco tempo será informado detalhes do encaminhamento interno do caso;
- IV - Estabelecer uma linha de comunicação acessível com a imprensa;
- V - Organizar as demandas dos jornalistas e providenciar, após consulta ao Comitê de Gestão, qual a melhor resposta;
- VI - Disponibilizar para o serviço de comunicação jornalística da Escola de Engenharia os comunicados oficiais para divulgação no Portal (site) e nas mídias sociais da Instituição;
- VII - Distribuir para os membros da comunidade interna, por e-mail, quando indicado pela direção, informações sobre as ações encaminhadas para solução da crise; e
- VIII - Organizar o local permanente para entrevistas do porta-voz com a imprensa durante o período da crise.

2.2. Condução das Entrevistas pelo Porta-Voz

O porta-voz precisa organizar com antecedência o material para condução das entrevistas.

- I - Antecipar o que a imprensa poderá questionar sobre o caso;
- II - Saber detalhes do caso (o quê? o porquê? E como aconteceu?);
- III - Identificar o responsável pelo caso;
- IV - Esclarecer as consequências para o responsável e para a Instituição; e
- V - Compartilhar as medidas que foram encaminhadas de imediato e as que serão encaminhadas posteriormente.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

2.3. Atitude do Porta-Voz junto à Imprensa

O porta-voz da Escola de Engenharia precisa representar o contraponto positivo da Instituição junto à imprensa. Algumas atitudes são estratégicas para o envio de uma mensagem correta e segura no relacionamento com os jornalistas.

- I - Atender os jornalistas com urbanidade;
- II - Manter-se calmo;
- III - Responder as perguntas, mesmo quando desagradáveis;
- IV - Transparecer seriedade sem parecer arrogância;
- V - Não polemizar com os entrevistadores;
- VI - Objetividade nas respostas;
- VII - Anotações acessíveis para consulta rápida;
- VIII - Jamais entregar cópias ou originais de documentos da Instituição;
- IX - Responder os questionamentos com frases contextualizadas;
- X - Nunca usar expressões que deixam uma pergunta sem resposta; e
- XI - Jamais encerrar uma entrevista unilateralmente.

2.4. Debriefing Sobre o Caso

Debriefing é um recurso utilizado como relatório seguinte ao acontecimento e serve para avaliar as ações que foram encaminhadas e os resultados alcançados. Reúne informações no momento pós- crise como meio de reconhecimento dos limites do Plano de Gerenciamento de Crises e de seu aperfeiçoamento (FACISC, 2018, online).

Perguntas básicas de um *debriefing*:

- I - O resultado esperado foi alcançado?
- II - Quais aspectos foram positivos e em quais houve falhas?
- III - Por que essas falhas ocorreram?
- IV - Quais as próximas ações?
- V - O que precisa ser corrigido no Plano de Gerenciamento de Crises?



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

REFERÊNCIAS

ALVES, José Eduardo Prestes. **Comunicação de Risco, Elemento-Chave na Gestão de Crises Corporativas e um Desafio para o Século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências.** (Dossiê Comunicação de Risco e Crise: prevenção e gerenciamento). Organicom, volume 4, nº 6, 2007, p. 89-99. Disponível em: <<https://bit.ly/3fjgdi8>> - Acesso em: 23 de março de 2021.

FACISC. **Manual de Gestão de Crises.** 2018, online. 14p. Disponível em: <<https://bit.ly/3ccu5sl>> - Acesso em: 23 de março de 2021.

FORNI, João Ferri. **Gestão de Crises e Comunicação - O que Gestores e Profissionais de Comunicação Precisam Saber para Enfrentar Crises Corporativas.** São Paulo: Editora Atlas, 2019. 312p.

McLAUGHLIN, Barry. **Um Plano de Comunicação Eficaz.** Revista HSM Management, edição 45 (jul./ago.), 2004. 6 p. Disponível em: <<https://bit.ly/2QxxlX7>> - Acesso em: 23 de março de 2021.

NTIC. **Plano de Comunicação da Escola de Engenharia 2021-2025.** 2021. 45 p.

SECOM/PR. **Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais: identidade padrão de comunicação do Poder Executivo Federal.** 2012. 112p. Disponível em: <<https://bit.ly/3ltHPST>> - Acesso em: 18 de março de 2021.

UDESC. **Manual de Gestão de Crises.** 2021, online. 12p. Disponível em: <<https://bit.ly/3rjKBv4>> - Acesso em: 23 de março de 2021.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. **Identidade de Marca, Gestão e Comunicação.** (Dossiê Identidade, Marca e Gestão Corporativa). Organicom, volume 4, nº 7, 2007, p. 201-211. Disponível em: <<https://bit.ly/3rtlRR1>> - Acesso em: 23 de março de 2021.



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Escola de Engenharia
Núcleo de Tecnologias da Informação e
comunicação | NTIC

FICHA TÉCNICA

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Carlos André Bulhões
Reitor
Patrícia Pranke
Vice-reitora

Escola de Engenharia

Carla Schwengber ten Caten
Diretora
Afonso Reguly
Vice-diretor

Núcleo de Tecnologias da Informação e Comunicação - NTIC

Ramiro Sebastião Córdova Junior
Coordenador do NTIC
Paulo Fernando Zanardini Bueno
Coordenador da Agência de Comunicação (ACEENG)

Pesquisa, Redação

Paulo Fernando Zanardini Bueno

Projeto Gráfico

Isabel da Rocha de Rezende

Diagramação

Paulo Fernando Zanardini Bueno
Ricardo Gomes Pinto

Revisão

Carla Schwengber ten Caten
Afonso Reguly
Ramiro Sebastião Córdova Junior
Paulo Fernando Zanardini Bueno



Atribuição 4.0