



Texto preliminar

A gestão da comunicação em situações de crise

A previsão das crises e gestão de riscos

As organizações, ao longo de sua trajetória, passam por inúmeras situações de instabilidade institucional, derivadas de fatores internos e externos, sendo que algumas delas potencialmente podem impactar a sua imagem e reputação. Os especialistas em gestão de crises partem do pressuposto de que os fatores desencadeadores podem ser, em geral, previstos de modo a impedir que as crises ocorram ou, pelo menos, para que seus efeitos sejam atenuados.

O esforço realizado por uma instituição para o mapeamento dos riscos representa etapa fundamental para a prevenção das crises e, em geral, sinaliza também para o desenvolvimento de ações específicas a serem desenvolvidas para enfrentá-las.

A existência de um sistema adequado de gestão de riscos permite identificar previamente estes fatores e contribui para a elaboração de estratégias e definição de planos para superar as crises.

O IFBA dispõe de um núcleo de integridade e gestão de riscos e realiza, regularmente, cursos e atividades com o objetivo de capacitar gestores e profissionais para estas competências.

Gestão da comunicação para crises

Toda crise institucional, quaisquer que sejam os motivos que a originaram, é, também, potencialmente, uma crise de imagem e, portanto, é fundamental desenvolver ações e estratégias de comunicação com o objetivo de impedir que os efeitos se aprofundem.

Para o combate às crises, a instituição deve dispor de um Comitê central e permanente de crise que, no caso do IFBA, está associado ao núcleo de integridade e gestão de riscos. Além disso, em função da estrutura multicampi que caracteriza o Instituto, poderão ser constituídas comissões em cada campi que responderão pela gestão das crises em âmbito local.

Recomenda-se fortemente que a estrutura profissionalizada de Comunicação (DGCOM) participe deste Comitê e que as comissões de crise em cada campi contem com a participação de um comunicador ou, quando não houver profissional com esta especialização, com um gestor que responde localmente pela comunicação.

É preciso que as comissões de crise dos campi analisem, com atenção, a amplitude e o impacto de cada crise em particular porque, dependendo dos motivos que a originaram, ela pode merecer ampla repercussão. A sociedade tem estado atenta para deslizos institucionais, notadamente quando eles estão associados a questões abrangentes relativas à diversidade e à inclusão, envolvendo, por exemplo, preconceitos de gênero, credo e raça, mas tem também se mostrado contrária, e reagido de forma contundente, a afrontas ao meio ambiente, aos direitos humanos, à liberdade de expressão ou a falhas nos sistemas de governança e compliance.

Como estratégia básica de prevenção, é indispensável a elaboração de um plano de comunicação em situações de crise que defina ações e estratégias específicas para sua gestão.

O plano deve prever a utilização conjunta e articulada dos canais oficiais de relacionamento, emitir comunicados internos e externos para o esclarecimento dos públicos estratégicos e da sociedade, promover a qualificação do processo de interação com a mídia local, regional e nacional, quando esta medida for julgada necessária, bem como agir com rapidez e competência na gestão da sua comunicação nas mídias sociais.

Os públicos internos devem merecer prioridade no processo de comunicação de crise porque desempenham papel importante nos momentos de tensão institucional e são, regularmente, acessados pela comunidade de que participam. Estrategicamente, devem, portanto, estar adequadamente informados para propagar e legitimar a versão oficial do Instituto.

A gestão da comunicação em situações de crise deve ser centralizada, o que favorece a veiculação de posições precisas e qualificadas sobre os motivos que a desencadearam, sobre as ações em desenvolvimento para superá-la e sobre os impactos institucionais, que podem afetar inclusive a imagem e a reputação do IFBA.

Cabe ao Comitê Central de crise ou às comissões de crise dos campi a indicação dos porta-vozes autorizados a se manifestarem em nome do Instituto. Tais fontes oficiais deverão estar suficientemente informadas, terem autonomia para emitir a posição do IFBA diante da crise, e capacitadas, especialmente, para o trabalho de relacionamento com a mídia que, em geral, está vigilante nestes momentos, especialmente quando elas afetam as instituições públicas. Como mencionado no capítulo sobre O relacionamento do IFBA com a mídia, que consta deste documento, esta capacitação pode ser obtida pela implementação de um programa de mídia training.

Os atributos básicos a serem obedecidos no processo de gestão da comunicação da crise são a ética, a transparência, o profissionalismo, a proatividade e a agilidade de resposta às demandas dos públicos estratégicos e da sociedade. O fluxo de informações institucionais relativos à crise deve se caracterizar pelo estrito compromisso com a verdade dos fatos e com os objetivos e valores do IFBA.

O monitoramento das crises

O desenvolvimento de uma crise deve ser monitorado permanentemente, de modo a avaliar a eficácia das soluções implementadas e, em particular, as manifestações dos públicos envolvidos e da sociedade sobre a atuação do IFBA para solucioná-la. Para tanto, a repercussão nas mídias tradicionais (jornais, revistas, emissoras de rádio e televisão, portais) e nas mídias sociais deve ser acompanhada de modo a permitir ações voltadas para prestação adequada e rápida de esclarecimentos, quando eles forem necessários.

Para crises de reconhecida relevância e abrangência, em virtude de seu impacto junto ao IFBA e à opinião pública, recomenda-se, ao final, a elaboração de um relatório substanciado que sistematize todo o processo, desde os fatores que as originaram, as ações implementadas, bem como o

esforço de comunicação desenvolvido para permitir que os públicos estratégicos e a sociedade possam estar adequadamente informados.