GERENCIAMENTO DE **CRISE**

E-BOOK 6/2021

FEN
Fundação
ECOLÓGICA
NACIONAL

EXPEDIENTE

© Copyright 2021

Ebook /2021
Gerenciamento de crise

Uma publicação da
FEN – Fundação Ecológica Nacional
CNPJ – 17.971.099/0001-71
Rua Santo André nº 534, Jd. Europa, São Jose do Rio Preto – SP - CEP: 15014-490

Presidente da Diretoria Executiva
Ovasco R. A. Rezende

Presidente do Conselho Curador
Ulisses Ramalho de Almeida

Gestão Jurídica
Barbara de Freitas

Distribuição e circulação eletrônica em formato PDF
Edição nº 06 - Junho de 2021

Textos
Gilberto Musto
Consultor político e escritor

Diagramação
Tais Carniatto

PALAVRA DO
PRESIDENTE

Ovasco R. A. Rezende

O mundo mergulhado em crises

Notoriamente vivemos em tempos de pandemia de narrativas, se não bastassem a da COVID-19. Sabemos que na horizontalização da comunicação, todos nós ganhamos voz, e com a possibilidade de produzir tais conteúdos, em texto, vídeos, podcast ou diferentes mídias.

Sempre um engenheiro falará sobre questões de projetos, um administrador sobre gestão, e cada um avançando no intuito de contribuir para informar sobre os mais diversos assuntos, principalmente pautando em nossas habilidades.

Ocorre que na maioria das vezes, a narrativa ganha distorções por interação ou comentários, ativando diferentes formas de interpretação e análises. Enquanto estamos no campo das narrativas, tudo corre muito bem. Porém ao termos instalada uma crise gerencial em razão de questões técnicas, jurídicas ou ainda motivada por grande acidente, natural ou não, e até política, devemos entender muito bem como gerenciá-la.

Sabemos também que crise não se resolve. Especialistas dizem que se administra. Para isso este e-book, com rico material sobre o tema, auxiliará você a ter controle, apuração e desfecho de qualquer tipo de crise que foi ou pode ser instalada a qualquer momento na seara de atividades a qual desempenha. Em política as crises são instaladas na maioria das vezes por questões de narrativa como afirmei acima, por isso, todo cuidado com a comunicação e toda a habilidade de dar demonstrações de competência, com argumentos e conteúdos probatórios, são de extrema necessidade.

Toda crise deve ter gestão, transparência e comunicação eficaz. Nenhuma crise começa do tamanho que ela se mostra. Assim como nenhum incêndio começa grande.

Convido você a se debruçar neste e-book e saber mais, como se faz a gestão de uma crise, passo-a-passo.

Boa leitura!

ÍNDICE

1 Crise: Conceito, origem e consequência.....05

2 Gerenciamento da crise e da comunicação.....09

3 Prevenção.....12

4 Relacionamento com a mídia.....15

5 Monitoramento.....17

6 Desconstruindo ataques.....19

7 Pós-crise.....21

1

CRISE:
CONCEITO, ORIGEM E CONSEQUÊNCIA

A crise rompe a normalidade, é uma ruptura da carreira política. A especialista em gerenciamento de crises Christine Pearson, conceitua a crise como um evento com, ao menos, três características:

- ser surpreendente e representar uma ameaça ou um risco;
- ter capacidade de impedir, retardar ou obstruir as metas prioritárias da organização;
- gerar degeneração e irreparabilidade se não for tomada nenhuma ação.

Sob essa ótica, com foco no mundo político, a crise vai significar uma ameaça à representatividade do povo e é extremamente prejudicial para a imagem e a reputação do partido, do candidato ou do político em cargo eletivo.

Os conflitos são recorrentes nesse universo. As ameaças geram ataques e podem desencadear a desconstrução da imagem política ou pessoal do adversário; a associação de pontos negativos e até mesmo a invenção de escândalos.

Para lidar com as consequências, é preciso, preventivamente, incluir a comunicação como parte da natureza da crise. Saber lidar com a mídia nesse momento é fundamental, afinal, as pessoas ficam sabendo da crise por meio do relato da mídia.

Considerando que a opinião pública se forma imediatamente após a crise, vou focar em estratégias para a equipe de comunicação política se preparar e se pronunciar em tempo hábil, afinal, a velocidade da comunicação ganha ainda mais fôlego quando conduzida por terceiros, por pessoas que falam sobre a crise alheia.

A resposta da crise deve ser muito bem pensada e se tornar pública em até 15 minutos depois do ocorrido. É o que sugere o Professor de Comunicação Pública e Comunicação das Organizações em cursos de Pós-Graduação e também autor do livro Gestão de Crises e Comunicação – O que Gestores e Profissionais de Comunicação precisam saber sobre Crises Corporativas, João Forni. De acordo com ele, mesmo que não tenha elementos, a organização ou figura pública precisa se manifestar com a verdade e com os dados do que se tem naquele momento. As manifestações devem ser atualizadas a cada nova informação.

Não é necessariamente preciso se manifestar por meio de entrevista à imprensa, mas pode ser por meio de uma nota ou um comunicado nas redes sociais. O mais importante é que o conteúdo seja verdadeiro. A mentira, em uma crise, é fatal. E, se conduzida por mentiras, pode ser um suicídio ao candidato ou ao mandato político. Assumir a verdade é a melhor alternativa e que pode ser perdoada pela opinião pública. E, o melhor, uma crise bem gerenciada pode, inclusive, fortalecer ainda mais a imagem e a reputação.

Um acontecimento negativo também será uma oportunidade de informar ao cidadão o que tem sido feito para solucionar o problema. E, apesar de não ser possível impedir a velocidade da comunicação, é possível prevenir e gerenciar os conflitos com as estratégias que mostrarei a seguir.

2

GERENCIAMENTO DA **CRISE** E DA **COMUNICAÇÃO**

Uma crise de imagem demanda um mapeamento dos riscos para identificar os possíveis cenários e analisar os adversários. As crises não chegam de surpresa, mas emitem sinais de alerta, principalmente na política, um universo onde se eclode crises semanalmente. Ao entrar nessa carreira, o candidato tem sua vida revirada pelos adversários, que buscam qualquer pretexto para gerar escândalos e denegrir a imagem do opositor. Para se fazer o controle e a prevenção é preciso entender a diferença da gestão da crise, que é o processo preventivo (antes da crise eclodir), do gerenciamento da crise e da comunicação.

A gestão trata da realidade da crise, das ações que envolvem o fato negativo, ou seja, é aquele processo de gestão de risco que vai mitigar a crise até que se chegue a um nível de ser, ou não, administrada.

Já a gestão da comunicação, prevê o preparo de uma equipe para explicar o que aconteceu e cuidar da reputação do seu assessorado, neste caso, o político, partido ou candidato.

Deve-se considerar que a mídia faz a cobertura da crise porque é notícia, principalmente quando há pessoas afetadas, vítimas por prejuízo financeiro, falta de serviço, por impactos ambientais, acidentes fatais, etc. Então, não há como gerenciar uma crise sem administrar a comunicação.

São os profissionais dessa área que serão os responsáveis por cuidar da percepção da crise, afinal, sempre haverá uma história para contar à mídia. A comunicação vai guardar a reputação, elaborar um discurso assertivo e trabalhar estrategicamente para minimizar os danos.

3

PREVENÇÃO

Como figura pública, o candidato ou o político eleito deve elaborar, em seu planejamento estratégico, um comitê de crise com pessoas preparadas para tratar sobre o assunto. Entre elas, o chefe de gabinete, a assessoria parlamentar e jurídica, o tesoureiro ou administrador e, acima de tudo, a equipe de marketing e assessoria de imprensa. O comitê deve ser estruturado em 6 elementos-chaves, a seguir:

- **Liderança:** Não se enfrenta uma crise sem uma liderança clara. Portanto, nomeie um responsável pelo comando antes da crise acontecer;

- **Mensagens-chave:** elabore pelo menos três mensagens de efeito que fortaleçam o posicionamento assessorado sobre determinado assunto. Não esconda as informações das autoridades;

- **Porta-voz:** não necessariamente precisa ser o líder do comitê de crise, mas sim uma pessoa preparada para falar com a imprensa e que tenha pleno conhecimento do assunto a ser tratado;

- **Timing:** é preciso rapidez ao pronunciar. Uma boa, e ágil, comunicação garante a sua versão sobre os fatos e mitiga fake news;

• **Público alvo:** defina os stakeholders. Quem são aqueles interessados no que você vai dizer? Possivelmente seu eleitorado. Lembrem-se que uma crise é crise, independente das redes sociais. Mas elas é que darão mais velocidade na propagação dos conflitos, por isso, é preciso estar atento para fazer uso desse canal para dar uma explicação. As pessoas irão, de imediato, consultar os sites ou as redes para saber seu posicionamento;

• **Plano de crise:** um documento/manual orientador que conta o que fazer naquele momento. Deve ter o contato de todos os membros do comitê, um banco de dados com contatos dos interessados/afetados, as variáveis de risco e fluxos de atuação, relatórios e documentos modelo de comunicados para a imprensa.

Para todos esses elementos é preciso adotar a transparência total e a verdade, assumir o controle. Aqui, a pressa não é inimiga da perfeição. Entre pré-campanha, campanha e mandato, o político ou o partido serão confrontados continuamente, portanto, não espere para ver o que acontece, seja proativo e esteja preparado.

4

RELACIONAMENTO COM A **MÍDIA**

O bom relacionamento com a imprensa, neste momento, é fundamental para tê-la como aliada em situações de crise. A assessoria de imprensa é responsável por produzir e articular a publicação das notas de utilidade pública, negociar uma entrevista e abastecê-la com informações atualizadas, de forma a amenizar o problema.

O primeiro passo é apurar tudo, o mais rápido possível, e elaborar uma versão convincente para a imprensa. Na sequência, trabalhe os seguintes pontos:

- Identifique todos os públicos que podem ser afetados pela crise;
- Prove que identificou o problema e faça algo sobre ele;
- Admita voluntariamente o erro cometido;
- Comunique somente o que puder ser confirmado com absoluta certeza;
- Não minta;
- Não comente situações hipotéticas;
- Mantenha-se acessível e comunicativo;
- Seja conclusivo,
- Comunique todas as más notícias de uma única vez;
- Mantenha registros de todas as ações, monitore e avalie a situação e não pare de se comunicar.

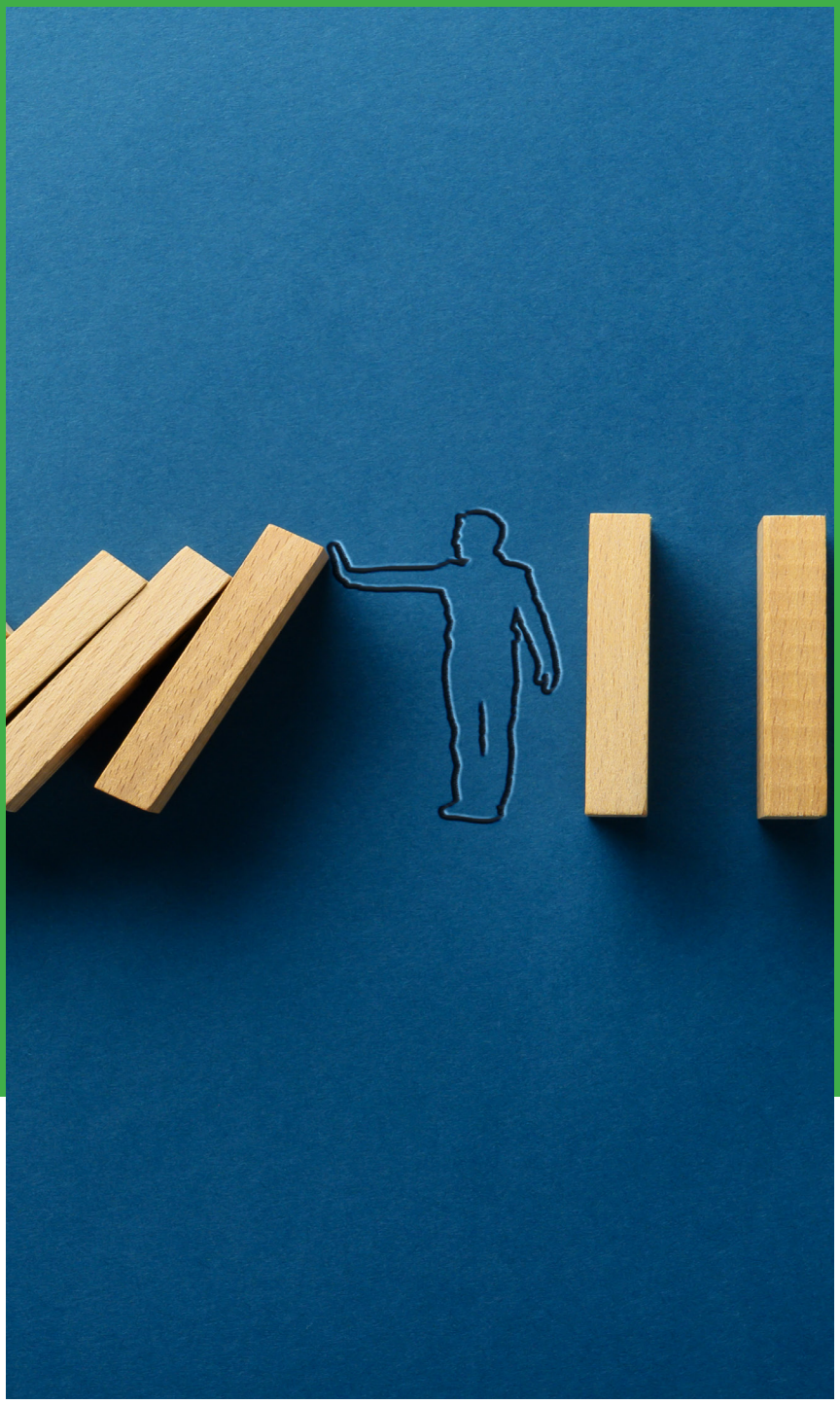
5

MONITORAMENTO

O monitoramento das redes sociais é uma etapa do gerenciamento de crise. Na realidade ele deve ser iniciado de imediato e seguir até o momento pós crise. Aqui, a equipe de comunicação vai tomar conhecimento da proporção dos conflitos para propor ações de reparação e minimizar os danos na imagem do assessorado. Serão observados e coletados dados, além do levantamento e análises sobre o que está sendo comentado e compartilhado. Essa iniciativa contribui, ainda, para prever cenários, sondar a opinião dos stakeholders, fazer a análise de sentimentos sobre o político (positivo, neutro ou negativo), o posicionamento em relação aos adversários, o alcance (quantas visualizações na publicação), o engajamento e até mesmo para evitar a propagação de notícias falsas. Em meio a crise, uma notícia falsa pode virar uma bola de neve e afetar ainda mais a reputação construída até aqui, impactando, inclusive, na escolha do eleitor às urnas.

Fato é que todas essas informações são estratégicas para gerenciar uma crise de imagem.

Esse monitoramento deve ser iniciado imediatamente e seguir até o pós-crise. Parte da equipe de comunicação deve estar destacada para esse acompanhamento, ficando responsável por dotar o gestor de comunicação de levantamentos sobre o assunto a cada duas horas e alertas pontuais quando necessário.



6

DESCONSTRUINDO **ATAQUES**

A depender do conflito, ele será repercutido em etapas, a conta-gotas e se arrastará por um longo tempo. Aqui, também é importante que se realize um monitoramento semelhante ao das redes sociais, mas com foco na imprensa. Possivelmente, uma revista publicada todo domingo, por exemplo, terá mais tempo para produzir uma reportagem especial mais robusta, incluindo aspas de fontes como colegas próximos, adversários, grupo de ação política. Em contrapartida, a TV não terá muito tempo no ar para fracionar a informação. Na internet, os sites têm livre espaço para novos desdobramentos.

O político, candidato ou partido poderá ser insultado das piores maneiras. Além de preparo técnico, é recomendado um preparo emocional pois, atacar a imprensa ou o adversário nem sempre (ou nunca) é uma boa saída.

Para cada conflito, deverá haver um planejamento com respostas concisas, amplo conteúdo. Não é recomendável negar entrevistas mas, sim, afrontar o problema.

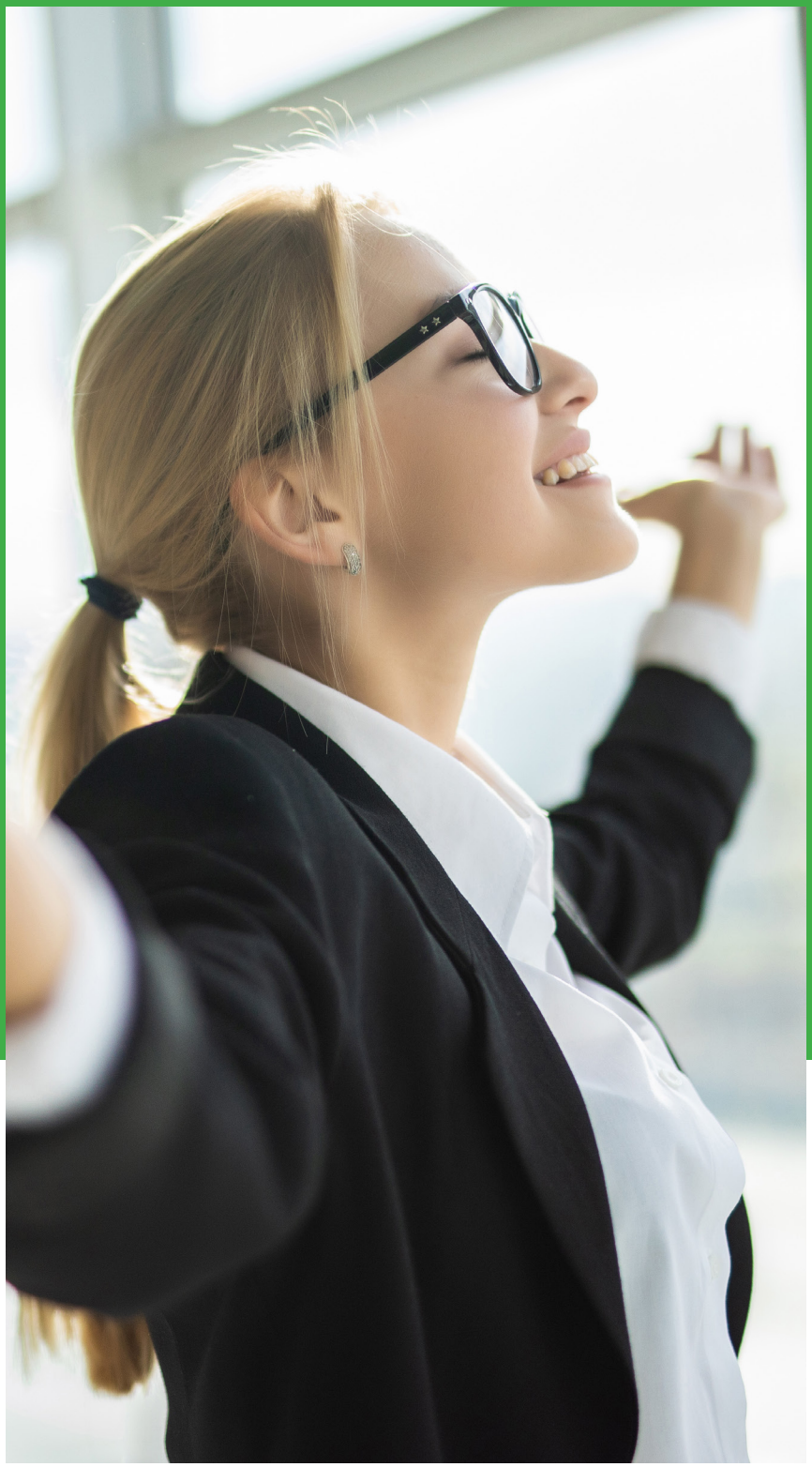
RECUE, MUDE E AVANCE!

- Dê um passo para trás, não vá direto ao ponto do problema

- Mude o foco do que está sendo dito

- Avance com um conteúdo conciso sobre quem lhe causou o problema

O mais importante é difundir a mensagem de maneira estratégica e os jornalistas de sua equipe de comunicação serão responsáveis por organizar um cronograma e apontar os meios de propagação focando em uma comunicação multimídia e integrada.



7

PÓS-CRISE

O pós-crise é o momento de avaliar os erros, corrigi-los e pontuar os acertos para que sejam reavaliados em uma outra oportunidade. Internamente, é o momento se reunir com o comitê de crise e responder algumas perguntas:

- *Houve algum furo na estratégia política ou de comunicação?*
- *Faltou prever algum problema?*
- *Como a crise repercutiu junto ao seu potencial eleitorado?*
- *A sua versão dos fatos foi bem compreendida?*
- *Como repercutiu a sua versão?*
- *Alguma das informações que você deu foi contestada?*
- *Apareceram outros fatos depois do seu posicionamento?*

Uma opção de estratégia de mensuração do resultado do trabalho desenvolvido é por meio de pesquisas para saber até que ponto a imagem e a reputação do político, partido ou candidato foram atingidas. Como já dito anteriormente,nas redes sociais, um monitoramento contínuo vai possibilitar a avaliação da reação do público/eleitorado sobre seu assessorado.

Para que a crise se torne uma oportunidade de aprendizado, é interessante realizar um fechamento. Consolide um relatório com um clipping de entrevistas concedidas, posicionamentos enviados, análise de resultados, arquive documentos e crie um mailing list dos contatos realizados. Após a reflexão, esteja pronto para seguir com seu projeto político.

Fonte consultada:
FORNI,J. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. SP: Atlas, 2002.

FEN

Fundação
ECOLÓGICA
NACIONAL