

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



Expediente

Gestão

Josealdo Tonholo
REITOR

Eliane Aparecida Holanda Cavalcanti
VICE REITORA

Assessoria de Comunicação

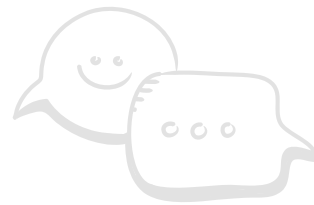
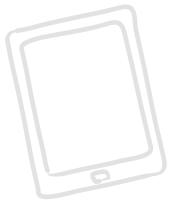
Simoneide Araújo
COORDENAÇÃO

Carlos Fernando Monteiro Tenório
PROGRAMADOR VISUAL

Elaboração do Manual

Carlos Fernando Monteiro Tenório
PROGRAMADOR VISUAL





Apresentação

O gerenciamento de crises de imagem nas instituições tem sido um tema muito discutido nos últimos anos, principalmente devido à complexidade envolvida e aos desafios enfrentados quando uma instituição se depara com eventos inesperados. A necessidade de respostas rápidas e eficazes por parte das organizações exige agilidade e conhecimento nas tomadas de decisão, além de uma postura equilibrada para o enfrentamento da crise, o que demanda conhecimento prévio, preparo e treinamento das pessoas envolvidas.

A crise de imagem pode afetar qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atua, tempo de atuação ou perfil de público. A questão não é se ela vai acontecer, mas quando ela vai acontecer! E quando ocorrer, a instituição e seus servidores devem estar minimamente preparados. Quando não é bem gerenciada, essa situação pode prejudicar a credibilidade da organização, alongar a crise e potencializar, ainda mais, os impactos negativos. As crises têm um potencial elevado para se transformarem em crises de imagem; por isso, devem ser gerenciadas e enfrentadas de forma planejada e eficaz (Almeida et al., 2021).

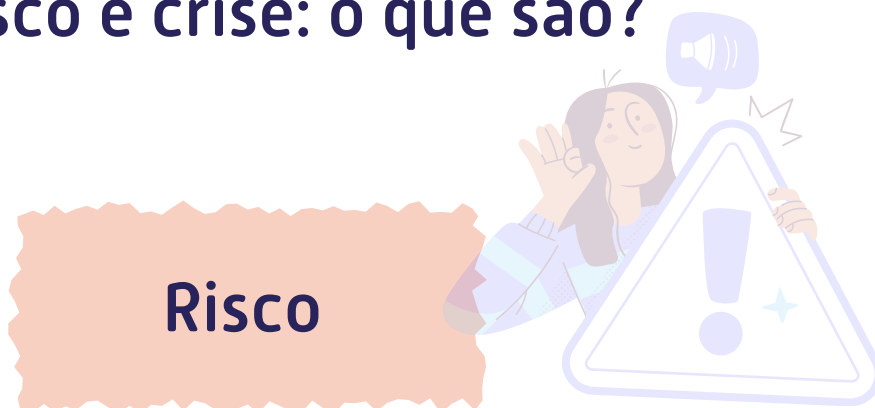
É importante destacar que, diante de uma crise institucional, a comunicação cumpre um papel importante no seu enfrentamento, podendo agravar ou amenizar os efeitos nocivos e até mesmo melhorar a imagem da organização.

Este Manual de Gerenciamento de Crise de Imagem tem o objetivo de disponibilizar normas e diretrizes que auxiliem no enfrentamento de crises de imagem, servindo como um ponto de orientação à Ufal e aos servidores quando estiverem diante de uma situação crítica. O manual possui orientações, que devem ser seguidas e executadas, e sugestões de como a universidade deve se portar ao se deparar com uma crise de imagem, em todas as suas fases.

Sumário

Risco e crise: o que são?	01
Tipos de Crise	02
Níveis de gravidade da crise	03
Protocolos	05
Graus de crises de imagem	07
Variáveis de crises de imagem	08
Porta-voz	09
Comitê de Gestão de Crise	09
Pré-crise	10
A crise se instalou, e agora, o que fazer?	11
Posicionamento da Ufal	12
Ferramentas de comunicação da Ufal	14
Pós-crise	14

Risco e crise: o que são?



As organizações devem sempre buscar o caminho da prevenção ao da reação. A premissa é verdadeira e se aplica totalmente à realidade das instituições. Devemos estar atentos e buscar mecanismos para se antecipar e evitar situações críticas. De acordo com Prado (2020), o risco é a incerteza da ocorrência de uma perda ou prejuízo, e a maneira de manter o seu controle é pelo seu gerenciamento. A capacidade de gerenciar o risco significa evitar perdas e diminuir a frequência e a severidade dos seus impactos.

Em tempos de redes sociais, em que qualquer pessoa com um celular em mãos é um potencial produtor de conteúdo para disseminação de fatos, torna-se necessário o monitoramento frequente dos ambientes internos, externos e digitais, sendo essencial estar atento a qualquer mínimo sinal de controvérsia envolvendo a instituição.

De acordo com Forni (2013), os problemas rotineiros da organização não podem ser confundidos com as crises, mas, geralmente, todas elas enviam insistentemente sinais de alerta, chamando a atenção para a provável ocorrência de uma crise.



Crise

As crises estão intrínsecas no cotidiano e atingem tanto pessoas quanto organizações.

Nada e nem ninguém está imune aos percalços causados por uma crise. Pessoas físicas, jurídicas, públicas ou privadas, independente do seu tamanho, provavelmente enfrentarão crises de imagem ao longo de sua trajetória. E, quanto maior a importância ou visibilidade



do afetado, maiores serão os seus efeitos. As razões ou motivos para que uma situação de anormalidade ocorra são praticamente infinitas, o que potencializa o surgimento das crises.

De acordo com Cardia (2015), a crise é uma quebra na ordem natural das coisas, uma situação fora da rotina, que, justamente por não ser esperada, é considerada antinatural. Ela pode ocorrer devido à ação humana ou pelos sistemas naturais. Ou seja, a crise é a uma ruptura na rotina e na estabilidade, na qual pessoas e instituições enfrentam situações imprevistas, provocadas por ações ou omissões institucionais, conflitos humanos ou desastres naturais.

“Crises acontecem. Não há quem não tenha passado pessoalmente por uma crise, seja de saúde, emocional ou financeira. Da mesma forma, qualquer organização pode passar por uma crise.” (Indriunas, 2020)

Tipos de Crise

Entender qual tipo de crise está sendo enfrentada pode ajudar na compreensão da sua existência e facilitar a aplicação de métodos de prevenção e reação. Forni (2013) categorizou as crises em: Direito do consumidor; Ética empresarial; Meio ambiente; Relações trabalhistas; Catástrofes naturais; Segurança pública; Poder público; Danos patrimoniais; Controle financeiro; Contencioso Jurídico; Imagem; Tecnologia; Serviços públicos; Pendências regulatórias; Crises de gestão e ambiente político. Na classificação, um mesmo problema pode estar dentro de mais de uma categoria e suas dimensões podem variar de mais leve a mais grave.

Níveis de gravidade da crise



Para compreender a graduação de uma crise, é necessário identificar e avaliar os fatores que a originaram, como a relevância, o impacto, a agilidade na resposta à situação e as possíveis consequências. Os níveis podem variar entre leve, moderado, grave e muito grave.

Relevância – Situações que possuem um maior índice de ocorrência e produzem pouco ou nenhum prejuízo duradouro, embora sejam problemáticas, podem ser consideradas de baixa relevância. O grau ganha mais importância à medida que os efeitos e a perenidade da situação aumentam.

Exemplo

Parte do teto de gesso de um banheiro desabou, mas não deixou vítimas. Trata-se de um tema de pouca relevância, sem grandes repercussões, principalmente porque não houve pessoas afetadas. Agora, imagine que o teto desabou e houve uma vítima encaminhada ao hospital; nesse caso, a relevância aumenta o grau de impacto da situação, bem como a sua repercussão.

Impacto – É preciso avaliar o grau de impacto que o tema pode ter sobre a reputação e a imagem da Ufal. As consequências de situações problemáticas que ocorrem em uma instituição, de alguma forma, sempre afetam sua imagem, mas, em muitos casos, isso é perfeitamente administrável. No entanto, quando a situação é recorrente ou apresenta um potencial maior de impacto negativo, é necessário intervir com maior objetividade e celeridade.



Exemplo

Um edital em que a ordem de classificação dos candidatos não foi corretamente seguida devido a um erro na execução do cálculo. Nesse caso, o tema não tem muito impacto devido a um erro na forma, e pode ser facilmente corrigido e respondido, não gerando grandes impactos na imagem da Ufal. Agora, imagine que o erro tenha sido causado por um servidor de dentro da instituição responsável pelo certame e ele recebeu valores para alterar o resultado. Nessa situação, o impacto tem maior potencial para causar grandes prejuízos à imagem da universidade.

Resposta – Quanto mais ágil for a resposta, será mais fácil resolver a situação problemática, o que, consequentemente, reduzirá a gravidade da crise de imagem. É importante lembrar que a resposta deve ser verdadeira, precisa e relevante. Situações mais gravosas tendem a ter respostas com maior complexidade e menor celeridade.

Exemplo

Suspeita de fraude em financiamento de pesquisa. A situação é considerada grave, e a resposta não é simples e nem será rápida, pois, para provar que isso não aconteceu, será necessário juntar laudos, documentos e planilhas e provar a veracidade dos dados, a dependência de outros setores, entre outras ações.

Consequências – Verificar quais foram os prejuízos que a situação causou, pois consequências graves já tornam a situação grave ou muito grave. Situações que podem viralizar nas redes sociais e gerar grande repercussão na imprensa elevam o patamar da crise. Se houver vítima(s) com lesão psicológica ou corporal, aumenta mais outro nível. E se acontecer morte(s), o grau fica elevadíssimo.

Exemplo

Assalto à aluna dentro do Campus da Ufal. Essa situação pode viralizar nas redes sociais e gerar repercussão na imprensa, além de ter o fator “vítima”, o que já se caracteriza como uma crise grave. No caso de um furto, a situação não tem muita repercussão e não há lesão à vítima, podendo ser considerada uma crise média.

Protocolos



A depender da gravidade da crise, vai ser necessário acionar o comitê responsável. Em outros casos, apenas o gestor do setor vai gerenciar a situação, e a Ascom acompanhará os desdobramentos da situação. Estes são os critérios que devem ser analisados para estabelecer o protocolo a ser seguido:

Crise Leve

Crise em que o tema não tem muita relevância e não é duradoura. O seu potencial de repercussão é baixo. A probabilidade de chegar à imprensa local também é baixa. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: editais não cumpridos, comida estragada no RU.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

Crise Média

Crise em que o tema tem relevância de baixa a média. O seu potencial de repercussão é alto, com probabilidade de chegar à imprensa local, e até nacional. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: furto, quebra de contrato com empresas terceirizadas.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

Crise Grave

Crise em que o tema é relevante. Alto potencial de repercussão e grande probabilidade de chegar à imprensa local e nacional. A solução é mais complexa e as respostas mais lentas. Ex: racismo, corrupção, fraudes, assalto.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pela Ascom, com suporte do setor envolvido e acompanhamento do Gabinete do reitor.



Crise Muito Grave

Crise em que o tema é bastante relevante. Alto potencial de repercussão, e altíssima probabilidade de alcançar a imprensa nacional. A solução é complexa e há dificuldade de respostas. Ex: escândalos de corrupção, morte.

Protocolo a seguir: Acionamento do comitê de gestão de crise até a solução definitiva da situação.

É importante destacar que, em todos os casos,
a Ascom deve ser informada e
consultada sobre os procedimentos a serem tomados.

Para facilitar a compreensão da graduação dos casos, observe as tabelas abaixo com as variáveis e as pontuações que compõem uma crise de imagem:

Graus de crises de imagem

Relevância	Baixa	Média a baixa	Alta	Alta
Impacto	Baixo	Alto	Alto	Alto
Resposta	Rápida	Rápida	Lenta	Complexa e lenta
Consequência	Baixa	Média	Grave	Muito grave
Tipo de crise	Leve	Média	Grave	Muito grave

Variáveis de crises de imagem

Relevância	Baixa - 1pt	Média - 2 pts	Alta - 3 pts	
Impacto	Baixo - 1pt	Médio - 2 pts	Alto - 3 pts	
Resposta	Rápida - 1 pt	Lenta - 3 pts	Complexa - 5 pts	
Consequência	Baixa - 1 pt	Média - 2 pts	Grave - 4 pts	Muito grave - 6 pts
Tipo de crise	Leve até 7 pts	Média 8 a 9 pts	Grave 10 a 13 pts	Muito grave mais de 13 pts



Exemplos de pontuação de crises de imagem

Pontuação	Furto	Roubo	Roubo c/ vítima e morte
Relevância	Média - 2 pts	Alta - 3 pts	Alta - 3 pts
Impacto	Médio - 2 pts	Alto - 3 pts	Alto - 3 pts
Resposta	Lenta - 3 pts	Lenta - 3 pts	Complexa - 5 pts
Consequência	Baixa - 1 pt	Grave - 4 pts	Muito grave - 6 pts
Tipo de crise	Média - 8 pts	Grave - 13 pts	Muito grave - 17 pts



Porta-voz

O porta-voz é o servidor escolhido para ser a fonte oficial da universidade, que tem o papel de tratar do problema e assumir a comunicação com a imprensa e com os diversos públicos que tenham relação com a crise de imagem. Ele não precisa, necessariamente, ser o reitor; isso depende das especificidades de cada caso. É importante escolher um único porta-voz, e que tenha credibilidade, boa fluência, boa capacidade de escuta e interpretação e serenidade para lidar com situações tensas e de forte pressão. Ele deve estar bem informado, atualizado da situação e em comum acordo com a Ascom, para transmitir o posicionamento da instituição.

Comitê de Gestão de Crise



O Comitê de Gestão de Crise tem o objetivo de gerenciar as crises consideradas muito graves e de grande impacto, que podem ameaçar a imagem e a reputação da universidade. Esse órgão tem a comunicação como uma das suas ferramentas mais eficazes no combate às situações críticas, e o seu escopo de atuação é dotado de autonomia e poder de decisão. O comitê é formado pelo reitor da Ufal, pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas, coordenador, jornalista, relações públicas da Ascom e coordenador da assessoria jurídica. O grupo é responsável pelo treinamento interno de combate à crise, pelas auditorias e pelas avaliações pós-crise. Além disso, as suas atividades são permanentes e contínuas.



Pré-crise

É a fase em que a crise ainda não aconteceu, mas onde é possível perceber inúmeras situações que podem desencadear uma crise de imagem. Desse modo, é necessário reconhecer e monitorar o ambiente.

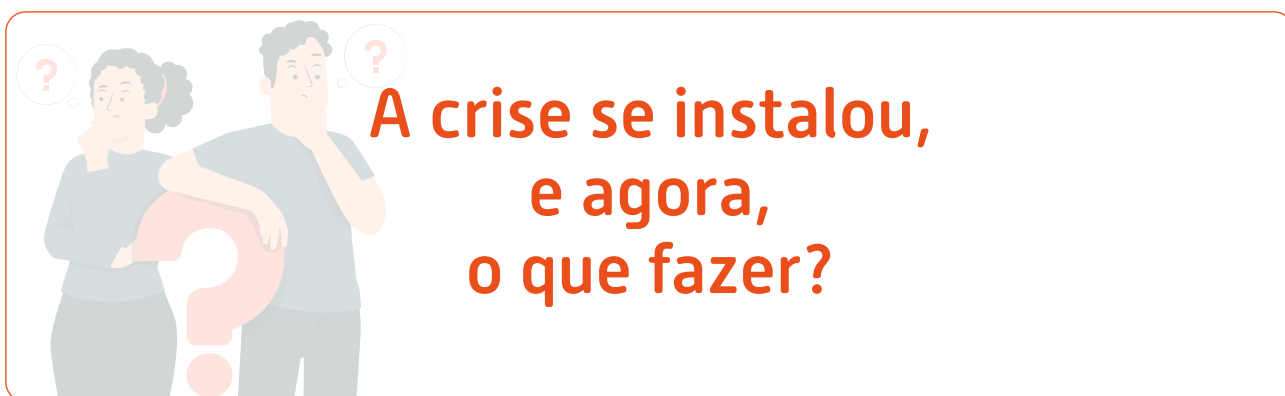
Nessa fase, o monitoramento dos pontos críticos rotineiros, que têm potencial de gerar crises nos setores da universidade, deve ser contínuo.

Além disso, é preciso ter atenção às demandas dos públicos, buscar sanar os pontos com potencial de gerar crises, monitorar os questionamentos relativos ao setor que são feitos nas redes sociais — tanto no perfil oficial da Ufal quanto nos vários perfis das unidades acadêmicas e administrativas —, na ouvidoria, na procuradoria e na auditoria. Ao identificar situações sensíveis que possam gerar conflitos, é necessário solicitar o estudo e as suas resoluções, junto aos setores administrativos da Ufal, eliminando o possível foco de conflito. Outra ação importante para o momento pré-crise é monitorar e analisar as situações recorrentes e críticas, se antecipando a possíveis conflitos. Para isso, é preciso orientar a equipe e reciclar processos, buscando a prevenção de futuras crises. Quando identificadas as situações sensíveis, é importante comunicar ao gestor da área para as devidas correções e buscar orientações comunicacionais, caso necessário, com a Assessoria de Comunicação – Ascom, da Ufal.



Outra situação bastante comum na universidade, e que também deve ser monitorada, é a busca por informações e questionamentos de situações sensíveis por parte da imprensa, que normalmente é atendida pela Ascom. É preferível transferir a responsabilidade da informação para a Ascom, em caso de outros setores serem procurados.

Quando o questionamento da imprensa chega à assessoria, esta entrará em contato com o setor responsável pela demanda para buscar informações precisas e emitir a versão correta, clara e objetiva dos fatos no menor tempo possível, prestando os devidos esclarecimentos à imprensa e à sociedade. Com as respostas corretas e céleres, a possível crise poderá ser controlada e solucionada, além de melhorar a imagem e a reputação da universidade.



É necessário fazer um monitoramento sobre o que estão falando sobre a Ufal; isso ajuda a ter uma visão da situação. Deve-se fazer um levantamento dos dados referentes ao problema, juntando documentos, números, depoimentos e tudo o que possa auxiliar no esclarecimento do caso.

Diante de uma crise, a instituição não deve se calar. Evitar dar respostas é a pior das reações, o que transmite uma péssima imagem de consentimento e arrogância. A universidade deve dar respostas sempre corretas, claras e objetivas, com a maior celeridade possível. Em caso de ainda não se ter uma visão muito clara da crise, ela deve se posicionar, reconhecendo o problema, e informar que está analisando a situação, e que, em breve, prestará os devidos esclarecimentos.



É preciso buscar as informações junto ao setor envolvido para emitir um posicionamento da universidade. A resposta deve ser dada no canal onde se iniciou a repercussão, evitando disseminar a crise, desnecessariamente, em canais alheios ao problema. Se for necessário agir em outros canais, a depender da necessidade, é essencial buscar sempre os mais adequados para a divulgação da mensagem.



Também é importante fazer a avaliação da situação e analisar se a comunicação está eficaz e se a crise está sendo controlada, ou se, apesar das ações tomadas, a situação está escalonando e atingindo um maior patamar de gravidade. Nessa fase, deve-se fazer a avaliação do grau da crise, analisando qual protocolo deve ser utilizado e se ele é de crise leve, média, grave ou muito grave.

Posicionamento da Universidade Federal de Alagoas



A Ufal deve se posicionar diante da crise, dando uma resposta com o máximo de celeridade possível. A mensagem deve ser relevante, clara e objetiva. É necessário ir direto ao ponto, usando uma nota, um vídeo ou uma entrevista do reitor ou do porta-voz como resposta. O site oficial e as redes sociais da universidade, ou outro canal que seja mais adequado, também devem ser utilizados, de acordo com o recomendado pela Ascom.

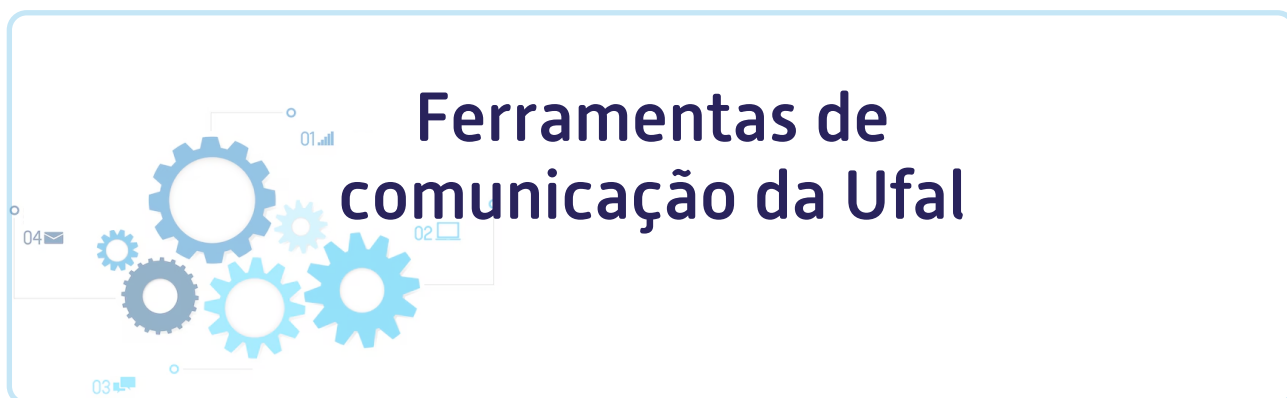
13



Os servidores das unidades acadêmicas e administrativas devem ser orientados a não responderm aos questionamentos por parte dos públicos ou da imprensa. Eles devem indicar os canais oficiais da Ufal, o porta-voz ou a Ascom para as devidas informações e

[illegible]

Em todas as fases da crise de imagem, o responsável pelo gerenciamento da situação deve manter-se informado e **monitorar o ambiente**, sem descartar qualquer indício de novos focos de problema. A informação deve sempre ser clara, objetiva, verdadeira e disponível.



Site da Ufal e suas redes sociais – Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), YouTube, listas de transmissões no WathsApp – Publicação de notícias, notas e vídeos.

Rádio Ufal – Podcasts.

Releases – Enviando comunicados à imprensa com as informações e o posicionamento da Universidade.

Informativos por e-mail – Uso do Boletim Informativo.

Coletiva de imprensa – Ferramenta em que a universidade, através dos seus gestores, prestará os devidos esclarecimentos sobre a situação diretamente à imprensa.



Passada a fase da crise, a instituição deve juntar todas as informações e fazer uma avaliação para **identificar todos os pontos positivos e negativos**, eliminando os fatores de risco e evitando que a situação se repita. Nesse momento, é importante estudar e aplicar os aprendizados que foram retirados do último caso, para **reciclar e melhorar os processos** de enfrentamento às crises de imagem e corrigir as falhas que foram identificadas.

Ainda nessa fase, é importante **produzir relatórios** para a avaliação do gerenciamento da crise de imagem, em busca de **melhorar o planejamento de futuras crises**, o que implica transformar os aprendizados em ações no combate a essas situações.

É necessário **avaliar os impactos na reputação e na imagem** da universidade e planejar ações para a sua recuperação, caso seja necessário. Além disso, o monitoramento do ambiente deve ser contínuo, sempre buscando identificar fatores críticos para a instituição.

Manuais consultados



Manual de Gerenciamento de Crise do Governo de Alagoas. 2023. Disponível em: https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gerenciamento de Crises e Riscos em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/dircom/wp-content/uploads/sites/289/2024/03/manual-de-gest%C3%A3o-de-crise-2024-ufjf.pdf>. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina. 2016. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_gestao_de_crisis.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0 . Acesso em 06 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises. Udesc. S D. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf. Acesso em 02 de out. 2024.

Além desses manuais, várias outras publicações sobre o tema, como livros e artigos científicos, serviram de base para o desenvolvimento conceitual deste manual.

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

