



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação

ONDE HÁ FUMAÇA, HÁ FOGO

Plano de Comunicação de Crises

Produto produzido como projeto para obtenção do título de bacharel em Jornalismo da aluna Giovanna Lobato (17/0058531) e orientado pela professora Dr^a. Ana Carolina Kalume Maranhão.

Maio de 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
OBJETIVOS.....	4
PROBLEMA, CRISE E EMERGÊNCIA.....	5
COMO USAR ESTE MANUAL?.....	6
OS PRIMEIROS PASSOS PARA GERIR UMA CRISE.....	7
2. DIAGNÓSTICO.....	11
RESULTADO DA ANÁLISE DE COMUNICAÇÃO.....	12
RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS.....	14
Discentes.....	15
Docentes.....	18
Técnicos-administrativos.....	22
RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	26
CONCLUSÕES.....	28
3. O COMITÊ DE CRISE.....	29
4. PROCESSOS COMUNICACIONAIS.....	31
DESENHO DOS FLUXOS.....	31
5. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	33
MODELO DE MENSAGEM PARA DIVULGAÇÃO.....	34
MATERIAL DE APOIO ÀS ROTINAS DO COMITÊ DE CRISE.....	35
SISTEMA DE ATUALIZAÇÕES PARA PÚBLICO INTERNO.....	36
ORIENTAÇÕES INTERNAS.....	36
6. ESTRATÉGIA DE MÍDIA.....	37
PORTA-VOZES.....	37
CRONOGRAMA.....	40
MAILING DE IMPRENSA.....	42
REDES SOCIAIS.....	43
7. POTENCIAIS FRAGILIDADES E RESPECTIVAS SOLUÇÕES.....	44
8. VOLTANDO AO NORMAL.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

Lista de gráficos, tabelas e imagens

Gráficos

Gráfico 1 - [Discentes] Quais dispositivos você usa para receber informações da FAC?.....	15
Gráfico 2 - [Discentes] Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?.....	16
Gráfico 3 - [Discentes] Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?.....	16
Gráfico 4 - [Discentes] Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?.....	17
Gráfico 5 - [Docentes] Quais dispositivos você utiliza para receber informações sobre a FAC?.....	18
Gráfico 6 - [Docentes] Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?.....	19
Gráfico 7 - [Docentes] Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?.....	19
Gráfico 8 - [Docentes] Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na Internet?.....	20
Gráfico 9 - [Docentes] Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação?.....	20
Gráfico 10 - [Técnicos] Quais dispositivos você utiliza para receber informações sobre a FAC?.....	22
Gráfico 11 - [Técnicos] Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?.....	23
Gráfico 12 - [Técnicos] Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?.....	23
Gráfico 13 - [Técnicos] Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?.....	24
Gráfico 14 - [Técnicos] Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação?.....	24

Tabelas

Tabela 1 - Cargos e atribuições do Comitê de Crises da Faculdade de Comunicação.....	29
Tabela 2 - Guia para construção de mensagens-chave de crise.....	35
Tabela 3 - Preparação de mensagens-chave para o porta-voz.....	39
Tabela 4 - Cronograma de ações de mídia recomendado para respostas à crise.....	40
Tabela 5 - Jornalistas de Interesse.....	42
Tabela 6 - Checklist de crises.....	44

Imagens

Imagem 1 - Organograma da Faculdade de Comunicação.....	11
Imagem 2 - Processo comunicacional durante a crise.....	32
Imagem 3 - Nota sobre um acidente.....	34

1. Introdução

A gestão de crises em uma organização requer preparo prévio. Sim, é impossível estar preparado para todas as possibilidades de crises, até porque não existe uma forma de prever o futuro. No entanto, é possível se preparar para o que se aplica a todas as crises. Isso envolve criar planos para operacionalizar as respostas rápidas, saber quem cuidará de qual área durante a crise e preparar diretrizes para que a resposta seja padronizada e de qualidade.

Este plano se propõe a fazer exatamente isto: preparar tudo que for possível para que, quando a crise bata à porta da Faculdade de Comunicação (FAC), todos saibam exatamente qual o procedimento, a quem recorrer e para onde ir. Durante o ano de 2020, a FAC viu sua rotina ser derrubada pelas restrições impostas pela pandemia no novo coronavírus (Covid-19). Um plano bem estruturado que se baseava em recorrer à estrutura física da secretaria, na maioria das vezes, pois lá se encontraria a solução dos problemas, foi derrubado pela impossibilidade do acesso físico às instalações da faculdade.

Sendo assim, se viu necessário um plano que previna a confusão no futuro e que direcione de forma efetiva e eficaz os profissionais responsáveis pela FAC saibam exatamente quais passos seguir no momento do caos. Desta forma, este plano se destina a Diretoria, o Conselho da FAC, Corpo Docente e aos técnicos-administrativos que por ventura venham a trabalhar com a Gestão da Comunicação de Crise na Fac/UnB. Nos próximos capítulos e seções, você encontrará claras sobre: como diferenciar um problema, uma

emergência e uma crise institucional; os primeiros passos a tomar em uma crise; a quem recorrer no momento que se percebe a crise; os fluxos do processo comunicacional; comunicação interna e o sistema de atualizações sobre a crise; e a estratégia de mídia.

Você também encontrará orientações para alguns tipos de crises com base nas potenciais fragilidades da instituição e para a volta ao normal, o retorno ao plano de comunicação contínuo.

Objetivos

O objetivo deste plano é mitigar possíveis falhas no que diz respeito ao planejamento comunicacional e atuar como facilitador do trabalho da direção da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília durante a ocorrência de uma crise. A estratégia para obtenção deste objetivo é identificar, listar e prever questões relacionadas à gestão de crises na FAC, como forma de reduzir danos causados por eventuais episódios de crises.

O plano será criado a partir de entrevistas realizadas com profissionais da diretoria e secretaria da faculdade, em busca de uma maior atenção aos detalhes operacionais. Isso ocorrerá para que o plano possa ser executado na prática e não exista apenas no papel.

Problema, crise e emergência

Antes de entrar no gerenciamento de crises, é importante ressaltar a diferença entre problema, emergência e uma crise propriamente dita. As três situações são de diferentes gravidades e devem ser atendidas com diferentes estratégias.

De acordo com Forni (2020), um **problema** é um incidente no corredor ou uma queda de energia, ou seja, algo rapidamente contornável e que não caracteriza um risco para a continuidade da organização. Ele pode atrasar o andamento das atividades diárias, mas não causa grandes danos ou arrisca a existência da instituição no mercado.

A **emergência** é algo um pouco mais complexo, que causa uma interrupção súbita nas atividades normais. Ela é causada por “falha, acidente técnico, aumento inesperado da demanda, revolta de empregados ou, até mesmo, desastres naturais” (FORNI, 2020, p. 8). Estas interrupções podem impedir o cumprimento de prazos de entrega, mas ainda não ameaçam a continuidade do negócio.

A crise, em essência, causa um perigo real de falência e do fim do negócio. Ela “interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais, comprometendo os negócios e, em casos mais graves, a sobrevivência da organização” (FORNI, 2020, p. 8).

Para as duas primeiras opções, o problema e a emergência, as coisas podem ser resolvidas com muito mais facilidade e pode nem ser necessária a comunicação de crise. No entanto, na terceira é impossível escapar da gestão de crises. Esta, “significa um conjunto de ações voltadas para evitar crises ou reduzir danos causados à organização” (FORNI, 2020, p. 97). Para obter sucesso, seu gerenciamento deve planejar a prevenção de crises, redução de seus efeitos negativos, a proteção da organização e stakeholders de eventuais danos e, após a crise, agir de forma ética e transparente e aprender com seus possíveis erros (FORNI, 2020).

Como usar este manual?

Dentro do mundo das crises, existem também duas subclassificações: as crises leves e as graves. As crises leves normalmente ocorrem em reestruturações organizacionais, fusões, aquisições, programas de demissão voluntária ou atos negativos internos. Elas costumemente podem ser resolvidas a partir da Diretoria em conjunto com o Conselho da FAC, sem necessidade da criação de um comitê de crises. Nestes casos, as decisões que, em crises graves, seriam tomadas pelo comitê, serão tomadas pelo Conselho e executadas pela Diretoria.

Este plano organiza a atuação do comitê de crises da faculdade, mas também serve de guia para a realização da gestão de crises pelo Conselho e Diretoria. Este manual deve ser utilizado para padronizar ações e centralizar a gestão. Ele deve ser conhecido e seguido por todos os funcionários para uma melhor fluidez dos trabalhos quando chegar a hora de utilizá-lo.

O mais importante durante a crise é a postura que a instituição assume perante a situação. Forni (2020) afirma que a crise gera desgaste e estresse, mas que nenhuma dessas características podem transparecer quando os funcionários lidam com os clientes ou que o chefe lide com seus subordinados. Além disso, é preciso que todos na instituição confiem na liderança do chefe, neste caso, a diretora ou diretor da Faculdade, para guiá-los para águas mais calmas.

Sendo assim, é importante que este manual seja utilizado calma e sabedoria, para que a crise seja mitigada rapidamente e sem pânico na organização.



Os primeiros passos para gerir a crise

É fácil se sentir sobrecarregado no momento que a crise chega e não saber por onde começar. Sendo assim, este plano está equipado com um passo-a-passo para te ajudar a iniciar a navegação por estas águas perigosas. Vale ressaltar que, ainda que divididos em passos para facilitar a organização, é de suma importância que as ações sejam realizadas rapidamente para que a crise não tenha tempo de crescer de forma desenfreada.

Forni, principal autor no âmbito da comunicação de crise, afirma que:

O mantra da comunicação de crise é 'Conte tudo e depressa'. É melhor a informação negativa partir diretamente da organização na forma de um pedido de desculpas honesto, em vez de vir de seus críticos, como uma acusação prejudicial. (FORNI, 2020, p. 157)

Dessa forma, é essencial que os passos a seguir sejam realizados com rapidez, de forma a não perder o timing da resposta e ter que lidar com um problema potencialmente maior mais tarde.

0

Busque se antecipar às crises

Caso você ou alguém da sua equipe identifique uma situação de potencial crise, se prepare para combatê-la. Isso lhe poupará estresse e correria quando ela realmente estourar e lhe garantirá prática no preparo para próximas crises, caso a ameaça desapareça.

1

Recorra à direção da FAC

No capítulo três deste manual, você terá acesso ao nome e formas de contato com a direção da Faculdade de Comunicação. A partir do momento em que você identificar uma crise, faça-lhe um relatório com um breve resumo da situação e suas causas; a rapidez é de extrema importância neste momento. A pessoa responsável irá tomar as devidas providências e monitorar a situação, e deverá manter a equipe informada sobre os próximos passos.

2

Convoque o comitê de crise

No momento em que a potencial crise for comunicada ao gestor, o comitê de crise deverá ser convocado e a instituição estará oficialmente em modo de crise. Os membros do comitê de crise irão investigar e monitorar a situação para avaliar quais os próximos passos. Você encontrará os demais membros do comitê de crises e seus respectivos contatos no capítulo três deste manual. Cada um dos membros será responsável por gerenciar um aspecto da crise, de acordo com as decisões conjuntas do comitê. Esse é o momento de convocar reunião do Conselho da FAC para definir cargos específicos durante a crise, preparar diretrizes internas e orientar toda a instituição e stakeholders sobre os próximos passos.

3

Informe os funcionários

Os funcionários são os maiores aliados da instituição neste momento e é importante mantê-los informados sobre o que está acontecendo. Eles irão querer saber como o acontecido afeta seu trabalho e sua rotina. Neste momento, é importante que existam diretrizes de comportamento para os funcionários para manter o controle da narrativa e evitar danos à imagem e a reputação da organização. É importante que todos possuam orientações claras de discurso oficial para que evitar repasse de informações equivocadas ou não confirmadas, desta forma, evitando o descontrole da crise.

4

Fale com os alunos

Antes que a crise estoure na imprensa, é importante falar com os alunos, caso a crise os afete. Dessa forma, eles terão menos preocupações e se sentirão mais informados, o que acarretará um menor fluxo de solicitações deste público sobre dúvidas e inquietações sobre a ocorrência. O público discente deve ser tratado como público interno, visto que está diretamente envolvido no funcionamento das rotinas da instituição. A falta de proatividade na comunicação com eles pode resultar em piora da reputação, caso a crise se consolide, visto que eles podem ser contatados por veículos de mídia para falar sobre a ocorrência.

5

Responda o público externo

Neste momento, é importante ficar alerta às nuances da possível crise e se preparar para responder a cada uma delas. Busque informações de setores responsáveis e prepare uma primeira resposta para seus públicos-alvo e stakeholders. Caso não tenha uma justificativa ou uma solução para o problema de antemão, deixe claro na mensagem que a equipe está apurando a situação e buscando soluções. Também é necessário relatar o que já se sabe sobre a situação. Um modelo para essa mensagem inicial pode ser encontrado no capítulo cinco deste manual.

6

Investigue o ocorrido e mantenha o público informado

Agora que uma primeira resposta foi fornecida com as informações básicas do acontecido, é necessário realizar uma investigação mais profunda. Esse pode ser um processo delicado e demorado, mas que deve ser relatado ao público e aos stakeholders. Esta relação de transparência evita o aumento da incerteza e do pânico, fatores que colocam em grande risco a reputação da organização. É importante que a faculdade mantenha os alunos, professores, técnicos, fornecedores e outras partes interessadas a par do que está acontecendo. Desta forma, evita a circulação de informações falsas ou distorcidas e promove um fortalecimento da confiança de seus públicos na organização.

7

Entregue respostas satisfatórias

A fim de encerrar a crise, é importante entregar uma resposta sobre a situação que a gerou. Esta resposta pode ser temporária, mas precisa ser satisfatória. É importante prezar pela transparência, informar sobre medidas tomadas, providências para evitar que a crise se repita ou, no caso de algo mais duradouro, qual a estratégia para enfrentamento.

8

Avalie novamente a situação

Após estes passos, é necessário fazer uma nova avaliação da situação para concluir se a crise foi mitigada, quais os próximos passos para evitar que ela retorne e que lições foram aprendidas. Nesta avaliação, é importante se atentar para a situação como um todo. Encontrar culpados é válido, mas ainda melhor é encontrar quais circunstâncias permitiram que a ocorrência acontecesse, pois com essa informação pode-se aprender a prevenir novas situações do tipo. A crise, ao fim, deve ser encarada como um momento de crescimento, onde toda a instituição estuda sua gestão, aprende com seus erros e toma providências para não os repetir.

2. Diagnóstico

Como forma de identificar as necessidades inerentes à Comunicação de Crises da FAC, o diagnóstico foi feito em três momentos: a análise independente da comunicação da faculdade, a aplicação de questionários para conhecer hábitos e preferências dos públicos-alvo e entrevistas com a diretora da instituição.

Para entender o funcionamento da faculdade, é preciso entender os órgãos e mecanismos que a compõem. De acordo com o regimento interno em vigor da Faculdade de Comunicação (2016), sua estrutura organizacional se apresenta da seguinte forma:

Imagem 1 - Organograma da Faculdade de Comunicação



Análise da Comunicação



O público-alvo da FAC é composto por seus discentes, docentes e técnicos administrativos, somando um total de 1.396 pessoas que a instituição deve atender. Estes grupos devem ser considerados três públicos distintos e trabalhados como tal. Para melhor comunicação entre a faculdade e cada um deles, é necessário entender seus hábitos e preferências; por exemplo, as redes sociais preferidas por cada um deles e quanto tempo costumam passar navegando na internet. Com essas informações, seria possível adaptar tanto o conteúdo quanto o direcionamento de recursos materiais, digitais e de capital humano para obter melhores resultados.

Através de análise realizada em dezembro de 2020, a autora concluiu que a faculdade se comunica com seus públicos-alvo através das plataformas do Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Telegram, grupo de e-mails e um portal online. As plataformas são atualizadas com frequência semanal, mas não todas ao mesmo tempo. O Twitter, por exemplo, tem poucas publicações e não é usado com frequência.

A [página do Facebook](#) possui 2.276 seguidores e é atualizada com frequência quase semanal. O conteúdo é guiado pela demanda e chegada de informações importantes, portanto, ele sempre é útil para pelo menos um de seus diversos públicos. As diversas funções do Facebook são subutilizadas e podem ser melhor aproveitadas pela faculdade. As artes que acompanham as publicações são informativas, mas podem ser diagramadas de forma mais efetiva e visualmente agradável.

Já a [conta do Twitter](#), como mencionado anteriormente, possui poucas atualizações. Ele conta apenas com 224 seguidores e é uma plataforma que pode ser melhor explorada pela faculdade, visto que o Twitter é bastante popular entre seus estudantes, por exemplo. As publicações são curtas e reúnem o básico da informação, o que se apresenta de forma positiva no uso da plataforma. No entanto, a falta do uso de recursos gráficos faz com que as postagens chamem menos atenção e, conseqüentemente, tenham menor alcance e engajamento na rede, dificultando o acesso do público-alvo ao conteúdo.

O [perfil no Instagram](#) conta com 459 seguidores e compartilha conteúdos semelhantes aos do Facebook. As artes utilizadas são as mesmas, assim como a linguagem, ainda que adaptada para tal rede. A conta faz uso de *hashtags*, mas este pode ser otimizado. É importante notar que o Instagram é uma plataforma que valoriza boas imagens. Sendo assim, artes bem diagramadas e fotos de boa qualidade naturalmente terão uma melhor performance na rede.

Enquanto isso, o [canal do YouTube](#) possui 617 inscritos e aparenta ser usado apenas para a transmissão e publicação de exibições ao vivo. Existem apenas duas listas de reprodução criadas para identificar quais vídeos são de quais eventos ocorridos, mas há muito mais vídeos que poderiam ser organizados desta forma. A maioria dos vídeos não possui uma capa para a miniatura, exibindo apenas um dos quadros da filmagem. As miniaturas passam a imagem de maior dedicação e profissionalismo, muitas vezes sendo item decisivo na escolha do usuário de assistir à produção.

O [canal no Telegram](#) é o mais recente dos meios de comunicação da FAC. Ele foi idealizado e criado no início do período da pandemia de Covid-19, como forma de se comunicar com mais eficácia com os alunos. Nele, são publicados anúncios de prazos, bancas de TCC e outros eventos que permeiam a vida da FAC. No entanto, ele possui apenas 502 inscritos e, conseqüentemente, não alcança a totalidade dos estudantes.

Os grupos de e-mails são administrados pelos servidores técnicos da secretaria. Eles são atualizados com frequência de forma a informar os alunos sobre comunicados da Diretoria da faculdade e da Reitoria, sobre oportunidades de estágio, prazos e eventos acadêmicos. A princípio, todos os alunos da FAC estão incluídos nestes grupos, visto que os e-mails de destino são os informados no cadastro do discente na Universidade. As mensagens são diretas e simples, facilitando a leitura e o entendimento. No entanto, não é possível saber se todos os alunos acompanham os e-mails, desta forma, não sendo possível determinar se o canal é efetivo no objetivo de alcançar todos os alunos.

O [portal da faculdade](#) é atualizado conforme demanda. Nele, a faculdade publica textos mais longos e detalhados sobre os eventos e acontecimentos do cotidiano. Ele possui uma barra de menu com muitos itens e uma arquitetura de informação que se assemelha a de muitos outros sites relacionados a UnB. No entanto, por existirem opções demais no menu principal, as informações se perdem e são mais difíceis de encontrar. Uma reestruturação do site e do menu inicial seria ideal na otimização do portal.

De modo geral, a faculdade apresenta, como pontos fortes: a grande variedade de opções para os públicos-alvo se manterem informados e a atualização constante da maioria das plataformas em que está presente. Como fragilidades, a faculdade apresenta: a dificuldade de atingir todos os membros dos públicos-alvo, a não-exploração dos recursos de cada plataforma e pequenas falhas na utilização das plataformas, cada uma com sua particularidade.

Resultados dos Questionários

Os questionários foram pensados com o mesmo objetivo, mas adaptados para as peculiaridades de cada grupo. O questionário dos discentes reuniu um total de 117 respostas, totalizando 9% do público de discentes de graduação e pós-graduação da faculdade, de acordo com as informações cedidas pela Secretaria da FAC. Já a consulta aos docentes reuniu 19 respostas de um universo de 96 pessoas (dentre professores efetivos, voluntários e substitutos), totalizando um alcance de 19,8% do público. Por fim, a consulta aos técnicos-administrativos teve 4 respostas no universo de 28 profissionais, contabilizando um alcance de 14% neste grupo.

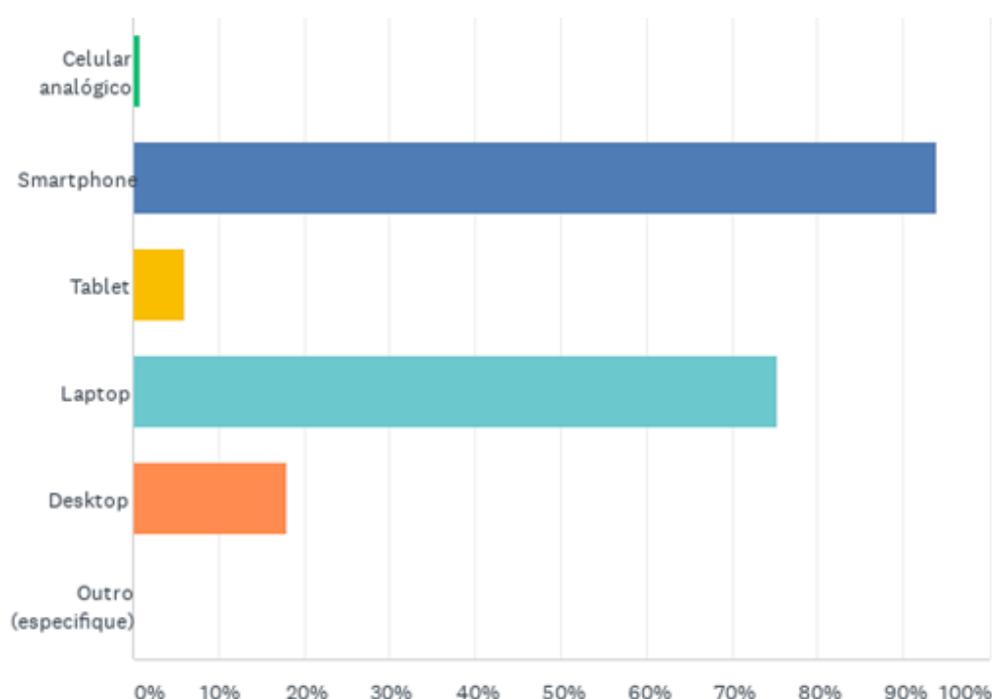
De acordo com o site Survey Monkey, referência em questionários online e plataforma de escolha para aplicação dos instrumentos de pesquisa deste trabalho, a amostra necessária para obtenção de uma margem de erro de aproximadamente 10% num universo de 1000 pessoas é de 90 respostas, o que totaliza 9% do público (GRAGLIA, [s.d.]). Sendo assim, proporcionalmente num universo de 1272 alunos, 96 professores e 28 técnicos-administrativos, com os alcances de 9%, 19,8% e 14% respectivamente, a pesquisa se mostra estatisticamente válida e seus resultados podem ser reproduzidos para a totalidade de cada público. Os resultados dos técnicos-administrativos, no entanto, devem ser recebidos com cautela, visto que ainda que os números sejam percentualmente válidos, a quantidade de respondentes ainda é bastante baixa em relação ao total.

Ao fim da análise dos resultados de cada público-alvo foram incluídas sugestões enviadas pelos respondentes através dos questionários.

Discentes

O público dos discentes foi composto da seguinte forma: 38,79% dos estudantes eram do curso de Jornalismo, 16,38% de Audiovisual, 19,83% de Publicidade e Propaganda e 25% de Comunicação Organizacional. Quando questionados sobre quais dispositivos preferem para receber informações da faculdade (Gráfico 1), os smartphones ficaram em primeiro lugar, selecionados por 94,02% dos respondentes. Em seguida ficaram os laptops, escolhidos por 75,21% e os desktops, com 17,95%. Os tablets foram selecionados por 5,98% dos alunos, e celulares analógicos, por 0,85%.

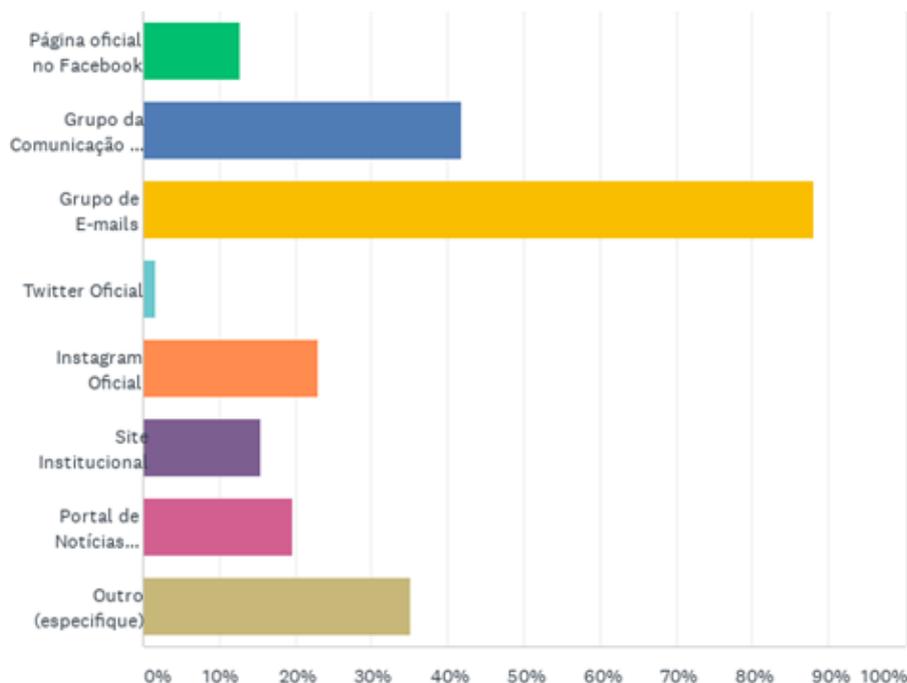
Gráfico 1 - [Discentes] Quais dispositivos você usa para receber informações da FAC?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

As respostas revelaram também que, de forma geral, a maior parte dos estudantes prefere se informar sobre a FAC (Gráfico 2) através dos grupos de e-mails (88,03%). Em segundo lugar, ficou o Grupo da Comunicação no Facebook (41,88%), seguido pela alternativa "Outro" (35,04%) onde 75,6% mencionaram o Canal FAC no Telegram, 31,7% mencionaram grupos no WhatsApp e 4,87%, o perfil do Centro Acadêmico de Comunicação - CACOM - no Instagram. Além destas, as demais alternativas tiveram os seguintes resultados: Instagram Oficial (23,08%), Portais de Notícias Alternativos (19,66%), Site Institucional (15,38%), Página Oficial do Facebook (12,82%) e o Twitter Oficial (1,71%).

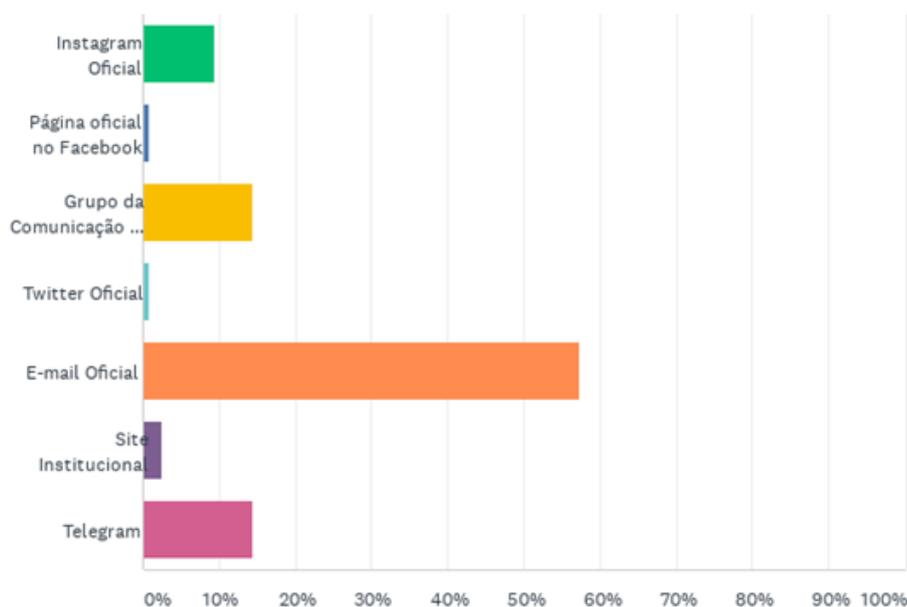
Gráfico 2 - [Discentes] Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Quando questionados sobre quais as ferramentas de comunicação administradas pela FAC preferidas (Gráfico 3), em primeiro lugar se mantiveram os E-mails Oficiais (Grupos de E-mails) com 57,26% dos votos. Em seguida, ficaram empatados o Grupo da Comunicação no Facebook e o Telegram, com 14,53% de votos cada. As demais alternativas tiveram os seguintes resultados: Instagram Oficial (9,40%), Site Institucional (2,56%), Página Oficial do Facebook (0,85%) e Twitter Oficial (0,85%).

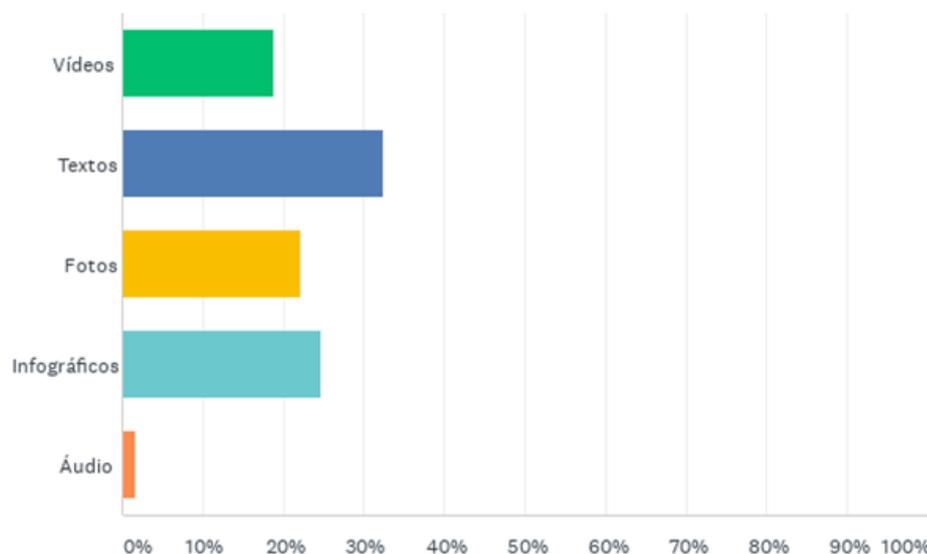
Gráfico 3 - [Discentes] Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Sobre o formato preferido de conteúdo (Gráfico 4), 32,48% responderam que preferem consumir textos, 24,79% preferem infográficos, 22,22% têm preferência por fotos, 18,80%, por vídeos e 1,71% gostam mais de conteúdos em áudio.

Gráfico 4 - [Discentes] Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Quando questionados sobre se sentiam que eram pessoas bem-informadas sobre a Faculdade de Comunicação, 48,28% responderam que sim, recebem todas as informações que precisam; 46,55% disseram acreditar que poderiam receber mais informações; e 5,17% afirmaram não receber quase nenhuma informação. Ao fim do questionário, os respondentes foram convidados a fazer sugestões relacionadas às dificuldades que enfrentam.

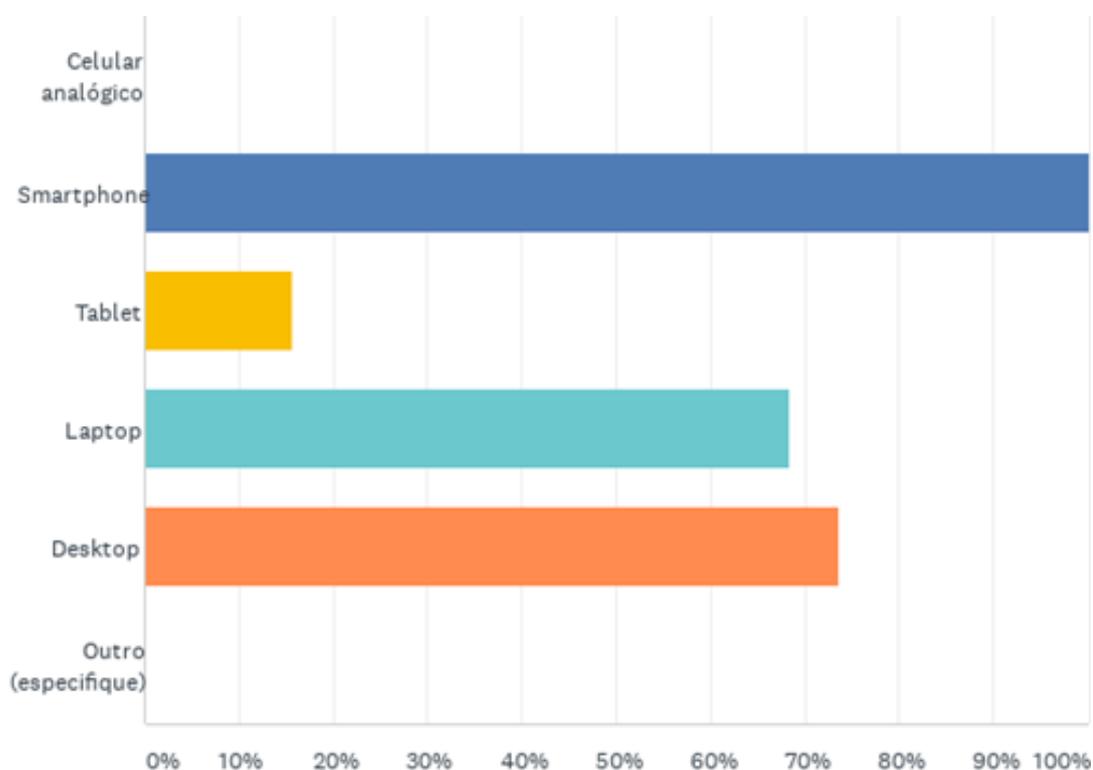
As principais sugestões foram:

- Reunir as informações em um local, facilitando acesso e busca;
- Personalizar envios para obter uma comunicação mais direcionada;
- Divulgar mais informações sobre editais, eventos, extensão, laboratórios e PIBIC;
- Ter uma agenda pública com todos os eventos e calendários que possa ser compartilhada com alunos e assinada de acordo com seus interesses;
- Facilitar e aumentar o diálogo através das redes sociais;
- Esclarecer sobre as mudanças desde o início da pandemia;
- Apresentar informações de forma mais clara;
- Disponibilizar as respostas às perguntas mais frequentes dos estudantes;
- Criar um aplicativo da faculdade, onde todas as informações sejam lançadas e através do qual seja possível segmentar quais tipos de informações a pessoa quer receber;
- Divulgar os outros canais de comunicação da FAC;
- Atualizar as páginas oficiais com mais frequência; e
- Enviar menos e-mails para evitar Spam e despertar a atenção dos destinatários quando enviá-los.

Docentes

Os respondentes do questionário de Docentes foram 52,63% professores do Departamento de Audiovisual e Publicidade, 36,32%, do Jornalismo e 21,05%, de Comunicação Organizacional. Destes, 100% disseram receber informações sobre a FAC (Gráfico 5) através de smartphones, 73,68% afirmaram usar desktops para tal fim e 68,42%, laptops. Além disso, 15,79% afirmaram usar tablets.

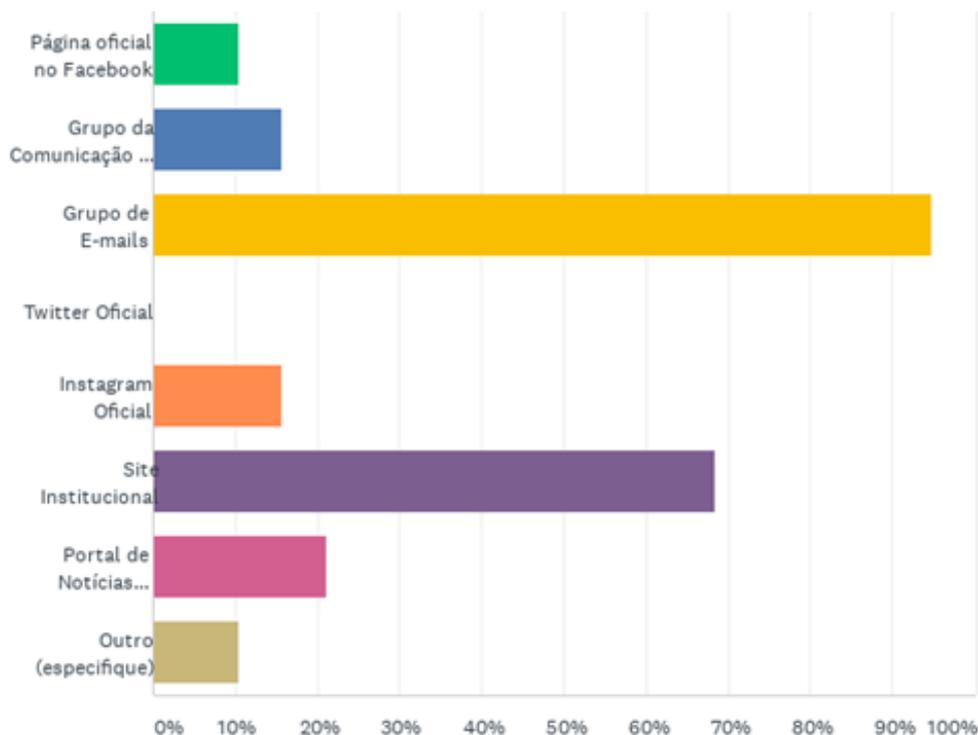
Gráfico 5 - [Docentes] Quais dispositivos você utiliza para receber informações sobre a FAC?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Quanto às plataformas preferidas (Gráfico 6), em primeiro lugar ficaram os grupos de e-mail, com 94,74% dos votos. Em seguida ficaram: o site institucional (68,42%), Portais de Notícias alternativos (21,05%), o Grupo da Comunicação no Facebook e o Instagram Oficial, ambos com 15,79% e a Página no Facebook e a alternativa "Outro", com 10,53%. Ao especificar quais eram as outras plataformas utilizadas, 100% dos respondentes mencionaram grupos de Whatsapp.

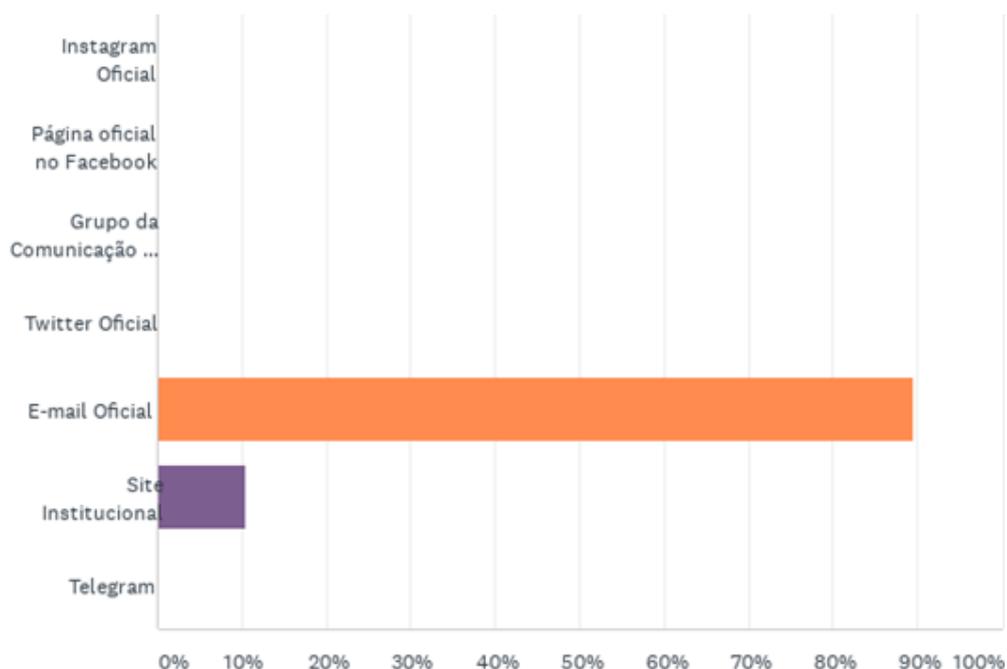
Gráfico 6 - [Docentes] Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Ao serem pedidos para indicar a ferramenta de comunicação (Gráfico 7) administrada pela FAC que mais utilizavam para se informar, as respostas foram o E-mail oficial (89,47%) e o Site Institucional (10,53%). As outras alternativas não receberam votos.

Gráfico 7 - [Docentes] Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?

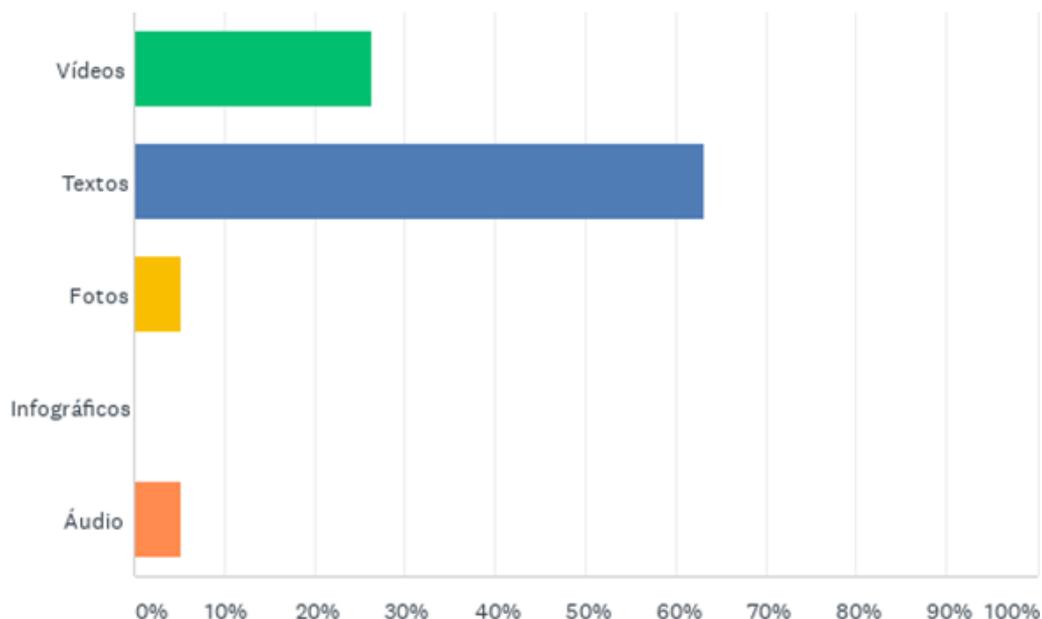


Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Os professores também mostraram preferência (Gráfico 8) pelo consumo de conteúdos em texto (63,16%), vídeos (23,32%), fotos (5,26%) e áudios (5,26%). E quando questionados se sentiam-se pessoas informadas sobre a FAC (Gráfico 9), 52,63% responderam que poderiam receber mais informações sobre a faculdade enquanto 47,37% afirmaram receber todas as informações referentes à instituição.

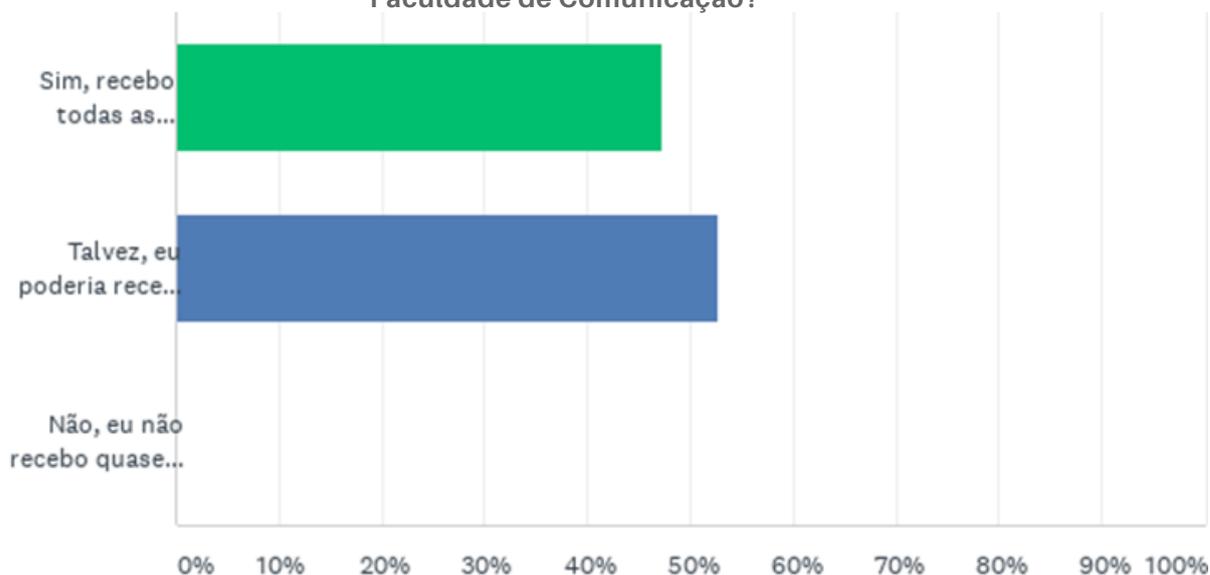
Alguns professores também deixaram sugestões para a comunicação da FAC.

Gráfico 8 - [Docentes] Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Gráfico 9 - [Docentes] Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

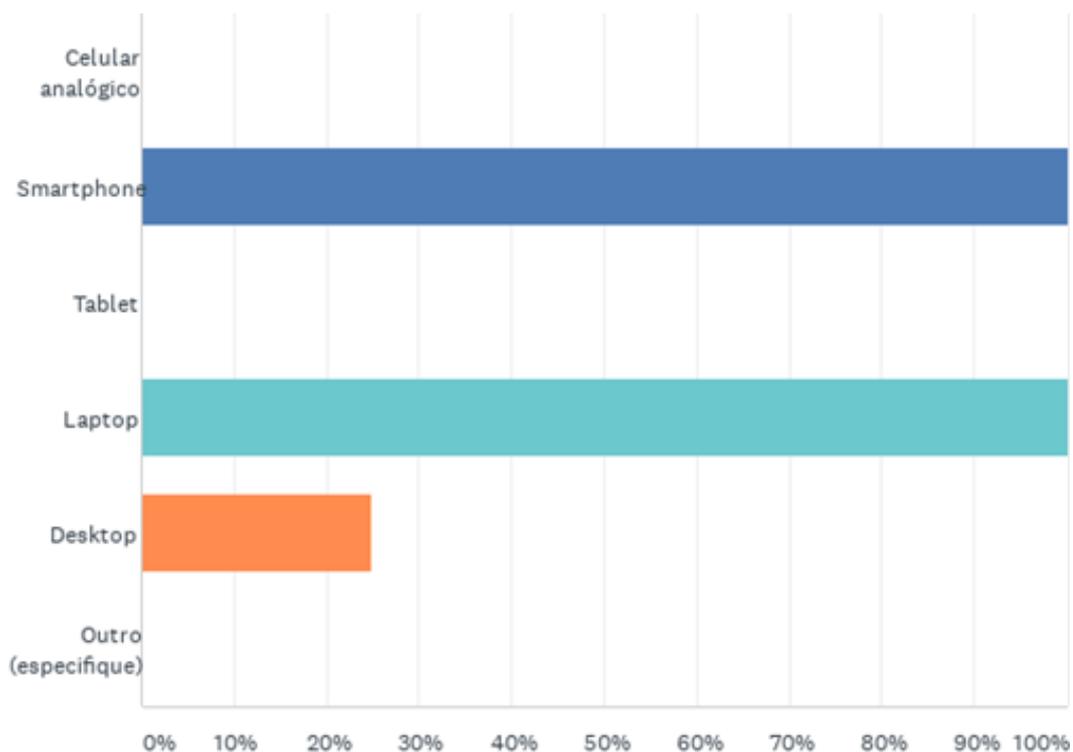
As principais sugestões foram:

- Concentrar as informações em uma newsletter semanal;
- Ampliar a variedade de conteúdos divulgados;
- Aumentar a divulgação de atividades, pesquisas, projetos em andamento, eventos de iniciativa dos docentes e discentes;
- Textos mais compactos e claros;
- Maior agilidade no repasse de informações; e
- Aumentar a atenção às redes sociais, talvez ter um bolsista destinado a isto.

Técnicos-administrativos

O grupo de técnicos-administrativos afirmou que os dispositivos usados por eles para se informar sobre a FAC (Gráfico 10) são smartphones (100%), laptops (100%) e desktops (25%).

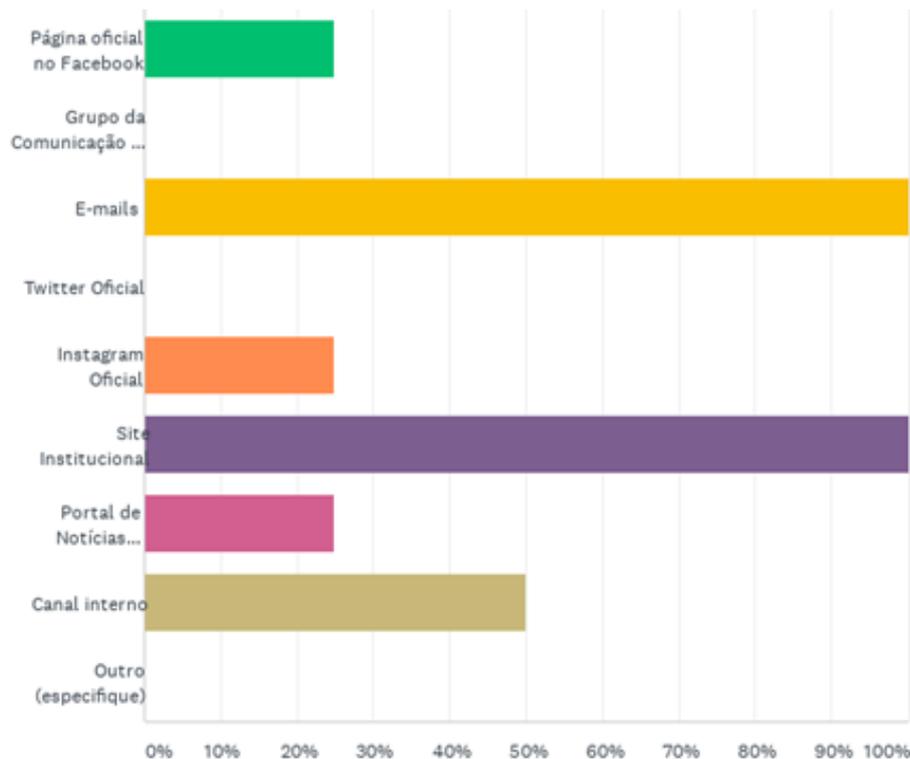
Gráfico 10 - [Técnicos] Quais dispositivos você utiliza para receber informações sobre a FAC?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

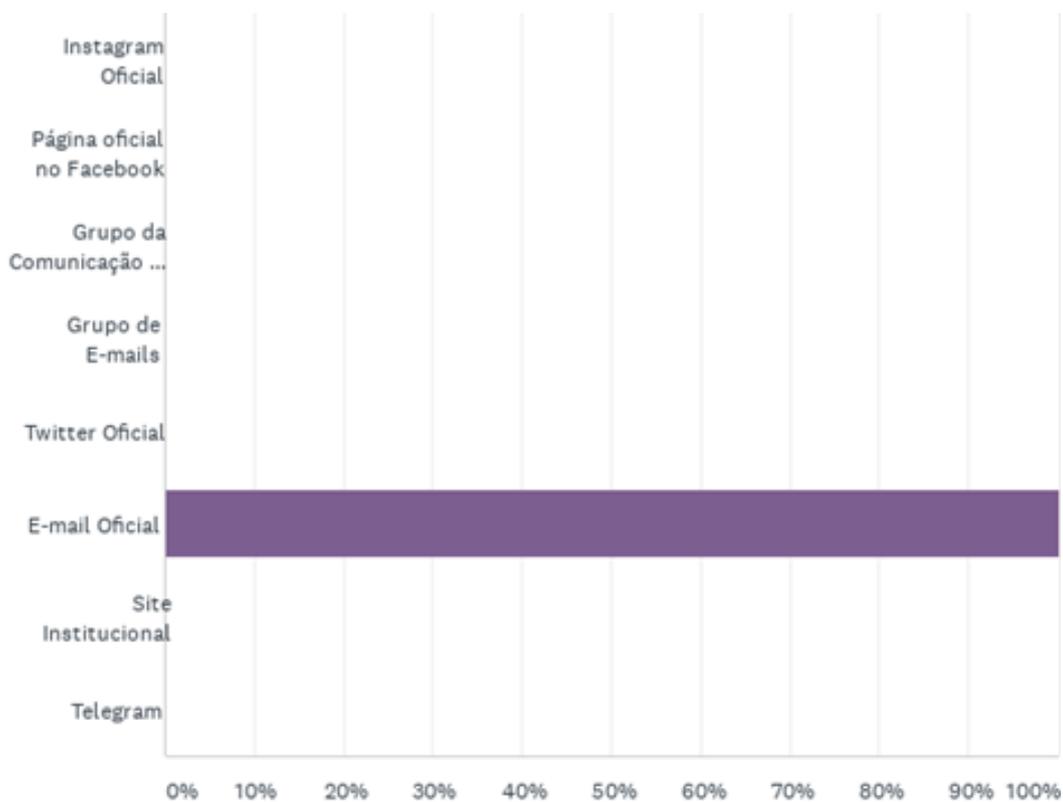
As plataformas preferidas por eles são os e-mails oficiais (Gráfico 11) e o site institucional, ambos selecionados por 100% dos respondentes. Em seguida, vieram um Canal Interno (50%), a Página do Facebook e Portais de Notícias Alternativos, ambos com 25%. Dentre os canais administrados pela FAC (Gráfico 12), o preferido foi o e-mail institucional, com 100% das respostas. Nenhuma das outras opções recebeu votos.

Gráfico 11 - [Técnicos] Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

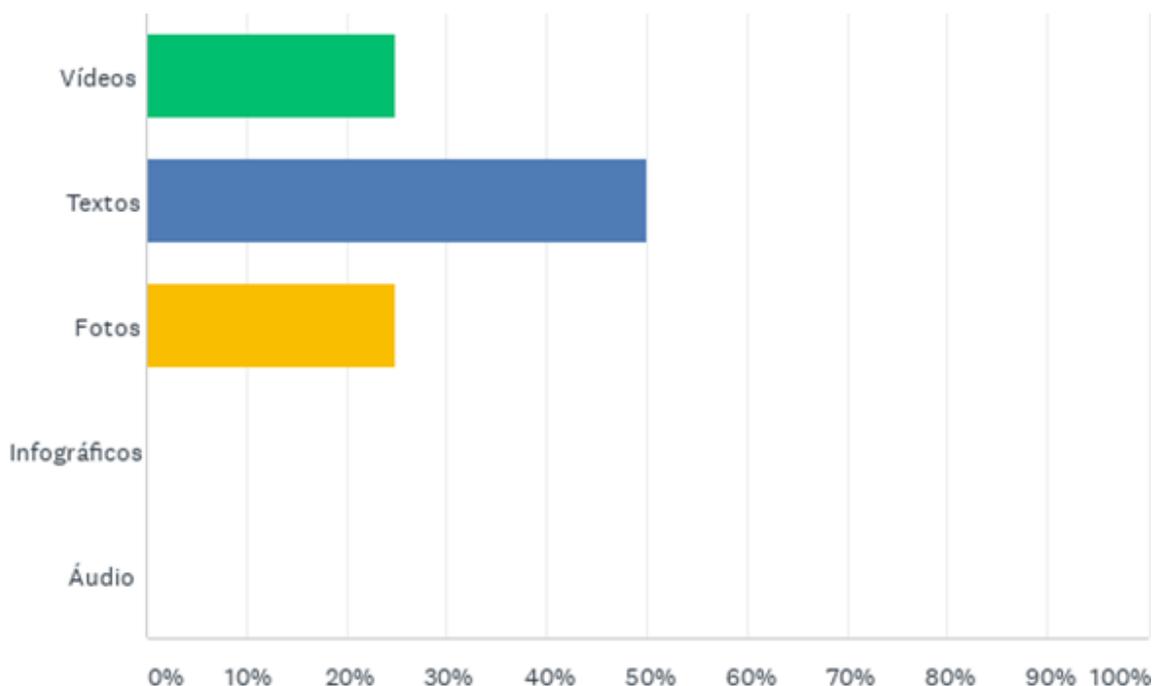
Gráfico 12 - [Técnicos] Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

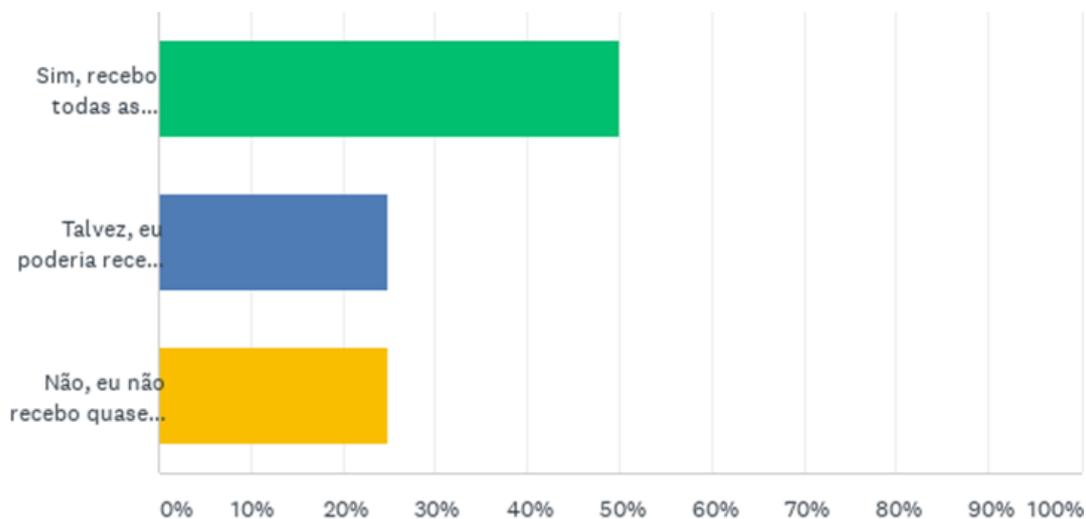
Os formatos de conteúdo preferidos pelo grupo (Gráfico 13) foram os textos (50%), vídeos e fotos, ambos com 25%. Quando questionados se sentiam-se pessoas bem-informadas sobre a faculdade (Gráfico 14), metade afirmou que sim, recebia todas as informações. No entanto, a outra metade ficou dividida: 25% afirmaram que recebiam algumas informações, mas não todas, enquanto os outros 25% disseram não receber nenhuma informação sobre a instituição.

Gráfico 13 - [Técnicos] Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

Gráfico 14 - [Técnicos] Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação?



Fonte: Questionários aplicados pela autora através da plataforma Survey Monkey, 2021.

O grupo incluiu as seguintes sugestões:

- Divulgar mais as informações sobre os eventos para que todos os técnicos-administrativos possam esclarecer dúvidas;
- Criar um calendário global e compartilhado que possa ser alimentado por toda a equipe técnica; e
- Institucionalizar a comunicação através da centralização da distribuição de informações.

Resultado das Entrevistas

As conversas conduzidas com a Diretora da FAC, professora Dione Moura, ocorreram de maneira informal entre outubro de 2020 e março de 2021, um compilado das respostas pode ser encontrado nos apêndices deste trabalho. Nas entrevistas, a diretora relatou diversas dificuldades relacionadas às práticas comunicacionais da Faculdade de Comunicação desde o início de 2020, quando a pandemia do novo coronavírus se instaurou.

De acordo com a diretora, a faculdade encontrou dificuldades para repassar informações principalmente aos alunos, visto que antes do ocorrido, eles precisavam apenas chegar ao balcão da secretaria e fazer seus questionamentos. Com a impossibilidade do acesso físico às instalações da faculdade, este costume foi afetado e a entrega de informações também. A diretora ressalta também que anteriormente, a recepção da secretaria atuava como um “pool de informações”¹, e era necessário que as dúvidas pudessem ser esclarecidas de forma virtual, online e digital.

A diretora afirmou ainda que viu a necessidade de um plano de comunicação de crises pois desde o início da pandemia, a gestão da faculdade havia atuado sem um plano definido. Esta prática gerou fadiga, exaustão e estresse. Além disso, sem um plano, a gestão atuou conforme as situações surgiram, sem uma ação ativa para informar e tranquilizar seus públicos.

Durante as conversas, também ficou conhecido que a FAC não possuía um plano de comunicação, mas já contava com rotinas e processos comunicacionais consolidados. Isto possibilita a elaboração e execução de um plano de comunicação de crise, visto que Forni afirma que “um plano de comunicação de crise só funciona se a instituição já mantém um sistema de comunicação ativo, profissional e integrado” (FORNI, 2020, p. 156).

O sistema de comunicação da FAC consiste então na administração de canais com seus diferentes públicos. Estes são, em condições normais, o quadro de avisos da secretaria, as redes sociais (Grupo e Página no Facebook, perfil no Instagram, canal no Telegram, perfil no Twitter, Site Institucional e Grupos de E-mails) e o atendimento na secretaria. Contudo, com a impossibilidade do acesso à secretaria, o quadro de avisos não atinge mais aos públicos e o atendimento na secretaria é realizado de forma virtual.

¹ Informação cedida durante entrevista a autora em março de 2021.

Como fragilidades, a diretora identificou o próprio cenário da pandemia, no qual destaca o risco sanitário em si, as pessoas da comunidade FAC atingidas pela doença, o impacto psicológico, as consequências materiais como estudantes que tiveram redução de renda e perda de moradia, por exemplo. Além disso, as dificuldades para a rotina da faculdade: o trabalho remoto, que precisa de internet de qualidade, equipamentos e a administração de rotina familiar em meio ao expediente e, também, o problema da indefinição do futuro, o que afeta o planejamento da instituição para situações corriqueiras como, por exemplo, o semestre seguinte. Isto ainda se soma ao fluxo intenso de solicitações da Administração Superior, a Reitoria, com prazos para devolução para os conselhos e câmaras CEPE, CONSUNI, CEG, CPP e afins.

Além disso, existem também atividades que não podem parar durante a crise, como o atendimento aos alunos, as matrículas em disciplinas, as aulas e a seleção de monitores e lançamento de menções ao fim do semestre, por exemplo. Nestes casos, as atividades são gerenciadas pela secretaria, então isto deve ser levado em conta na hora de selecionar profissionais para compor o comitê de crises, visto que ficarão sobrecarregados se tiverem que atuar nas duas funções.

Conclusões

A partir das informações apresentadas, pode-se concluir que a Faculdade de Comunicação precisa, para uma Comunicação de Crise de sucesso, de uma estratégia que compreenda os hábitos de seus públicos e que seja eficiente e eficaz.

Para a comunicação com os alunos, a instituição deve focar em conteúdo para smartphones e em textos, infográficos ou imagens. Além disso, usar esse material nos canais mais utilizados por este público, que são os e-mails, o grupo da comunicação no Facebook, o Canal FAC no Telegram e grupos no WhatsApp.

Com os professores, a comunicação já deve ser mais voltada para o e-mail e para o site institucional. O formato preferido é o texto e, em alguns casos, pode-se utilizar vídeos. Este conteúdo deve ser pensado para consumo através de smartphones, visto que este é o dispositivo usado por todos os professores para se informar sobre a FAC.

O público técnico consome conteúdo em texto, preferencialmente, mas em alguns casos, também em vídeo e imagem. Este material é consumido através de smartphones e computadores, e deve ser enviado através de e-mails.

Dentre as sugestões recebidas através dos questionários, algumas são comuns para os três públicos, como a criação de um calendário global e compartilhado e a reunião de informações em um só local. Além disso, demandas comuns também foram a maior divulgação de eventos, mais uso de redes sociais e ampliação do contato com a secretaria, esta, principalmente entre os alunos.

3. O Comitê de Crise

O comitê de crise é um grupo de profissionais já vinculados à FAC que será responsável por comandar a crise. No caso de crises de longa duração, recomenda-se a existência de substitutos para todas as funções do comitê, garantindo que todos tenham tempo para descansar. O cansaço e o estresse causados pela crise e potencializados um pelo outro, podem afetar a capacidade de gestão e acabar por sabotar a gestão da crise. Além disso, é de extrema importância que todos os funcionários da instituição tenham conhecimento de quem está atuando em cada função do comitê, visto que podem precisar repassar alguma informação.



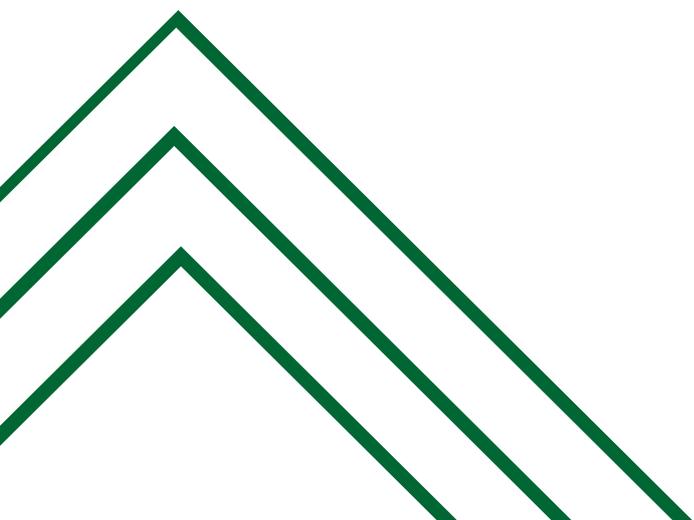
O comitê de crise da FAC foi pensado com base no trabalho de Forni (2020), referência em comunicação de crise e do Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores da Deloitte² (2015). Abaixo, pode-se conferir seus cargos e respectivas atribuições, assim como quais profissionais estão previamente definidos para cargos e quais devem ser designados após consulta ao Conselho da FAC.

Tabela 1 - Cargos e atribuições do Comitê de Crises da Faculdade de Comunicação

Cargo	Nome	Contato	Atribuições
Direção da FAC	Dione Oliveira Moura	moura@unb.br	Receber e monitorar alertas sobre potenciais crises; Organizar e gerir a resposta de emergência e as operações de apoio à comunidade; Definir prioridade para ações de respostas à crise; Definir cargos adicionais no comitê, se necessário
Coordenador de Crise	Será definido pelo Conselho da FAC		Organizar as estratégias de enfrentamento à crise; Mapear e analisar os principais riscos à instituição; Controlar a linha do tempo das ações de mitigação da crise; Orientar o Coordenador de Comunicação sobre entregas esperadas e prazos; Monitorar a evolução da crise; Acionar o Conselho da FAC em caso de necessidade de um time substituto para continuidade da resposta à crise; Acionar a PJU, se necessário; Administrar e organizar o trabalho do comitê de crises.

²A Deloitte é um grupo de empresas líderes globais em global de gestão de riscos, consultoria empresarial, auditoria, assessoria financeira e serviços correlatos.

Porta-Voz	Dione Oliveira Moura	moura@unb.br	Assinar a comunicação aos públicos; Participar de entrevistas; Contribuir na confecção de materiais comunicacionais diversos sob orientação do Coordenador de Comunicação.
Porta-Voz substituto	Tiago Quiroga F. Neto	tiagoquiroga@unb.br	Assumir as atribuições do porta-voz quando necessário e/ou sob esquema de rodizio.
Coordenador de Comunicação	Será definido pelo Conselho da FAC		Adaptar a estratégia contida neste plano para a crise em questão; Elaborar press releases, notas e demais tipos de comunicados para os públicos interno e externo; Aprovar comunicação de crise com a Direção e Coordenação de Crise; Administrar resposta às solicitações, dúvidas e inquietações dos públicos interno e externo, e da imprensa; Monitorar o que a imprensa e as redes sociais estão falando sobre o incidente; Preparar o Porta-Voz para contato com a imprensa; Coordenar com o Porta-Voz a participação em entrevistas e outras atividades de comunicação.
Recursos Humanos	Ivoneide Brito de Oliveira		Tratar das questões de recursos humanos que possam aparecer; Atender às pessoas afetadas pela situação; Mensurar, acompanhar e reportar os impactos psicológicos sobre os colaboradores; Coordenar o acesso às instalações e patrimônio material da faculdade.
Analista de Redes Sociais	Será definido pelo Conselho da FAC		Apoiar as tarefas do Coordenador de Comunicação no que tange as atividades em Redes Sociais; Produzir peças gráficas simples para serem compartilhadas; Monitorar a conversa sobre a crise nas redes sociais.



4. Processos Comunicacionais

Durante os momentos críticos da crise, é importante que a comunicação seja coordenada e passe por aprovação dos coordenadores de comunicação e de crise dentro do comitê. No entanto, caso a crise se prolongue, como foi o caso da pandemia de Covid-19, vale buscar um processo de comunicação que mais se assemelhe ao utilizado fora do período de crises.

De acordo com a diretora da FAC, durante as entrevistas, a faculdade não possui um plano de comunicação pré-definido nem profissionais responsáveis exclusivamente pela comunicação institucional. Sendo assim, é importante esquematizar o processo para melhor desempenho na distribuição e aproveitamento das informações.

Desenho dos Fluxos

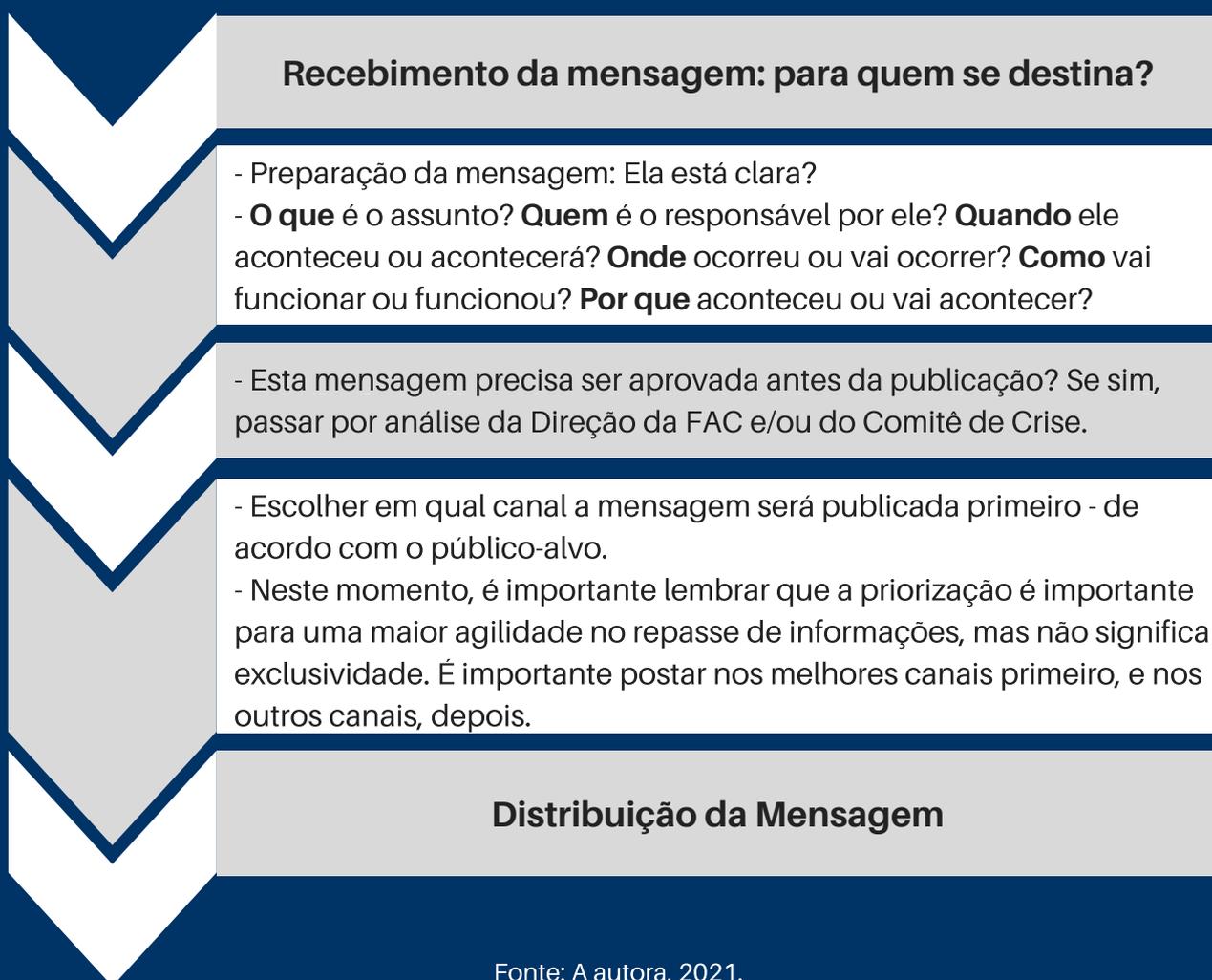
O primeiro passo no processo comunicacional será entender quem é o público da informação: estudantes, docentes, técnicos ou público-externo? A partir desta definição, parte-se para o tratamento da informação. Neste momento, é preciso tornar a mensagem clara e objetiva, de forma que o público-alvo vá entender. Com o objetivo de não deixar nenhum detalhe de fora, vale orientar-se pelos componentes jornalísticos da notícia: “O quê? Quem? Quando? Onde? Como? Por quê?”. Desta forma, garante-se que a mensagem estará completa, pois dirá **o que** aconteceu ou acontecerá, **quem** fez ou fará acontecer, **quando** ocorreu ou ocorrerá, **onde** foi ou será o acontecimento, **como** funcionou ou funcionará e **quais os motivos** da ocorrência.

Após a preparação da mensagem (que pode ser feita em formato textual ou audiovisual), é hora de buscar aprovação da direção ou comitê de crise, se necessário. Para o caso de eventos promovidos pela universidade, projetos de pesquisa de discentes e docentes, e outras informações que venham de dentro da Universidade de Brasília, esta não é necessária, visto que foi aprovada por outras instâncias anteriormente. No entanto, vale o bom senso. Se nestes

comunicados existem informações sobre a crise ou que podem atrapalhar seu gerenciamento, é recomendado passá-las pelo crivo do comitê de crise e da direção.

Com as mensagens aprovadas, é hora de distribuí-las ao público. Neste momento, é recomendado priorizar as postagens em canais conhecidamente utilizados pelo público-alvo. Por exemplo, no caso de estudantes, por exemplo, os canais mais recomendados são o E-mail, o grupo da Comunicação no Facebook e o Canal FAC, no Telegram, de acordo com pesquisa conduzida pela autora deste trabalho. Para os professores e técnicos, a prioridade é passar a mensagem principalmente por E-mail, e vale fazer a publicação no site institucional da faculdade.

Imagem 2 - Processo comunicacional durante a crise



A imagem acima busca esquematizar o processo, de forma que ele fique claro e possa ser executado com maior facilidade. Um processo de comunicação pré-estabelecido reduz o espaço de dúvidas e agiliza a entrega de mensagens.

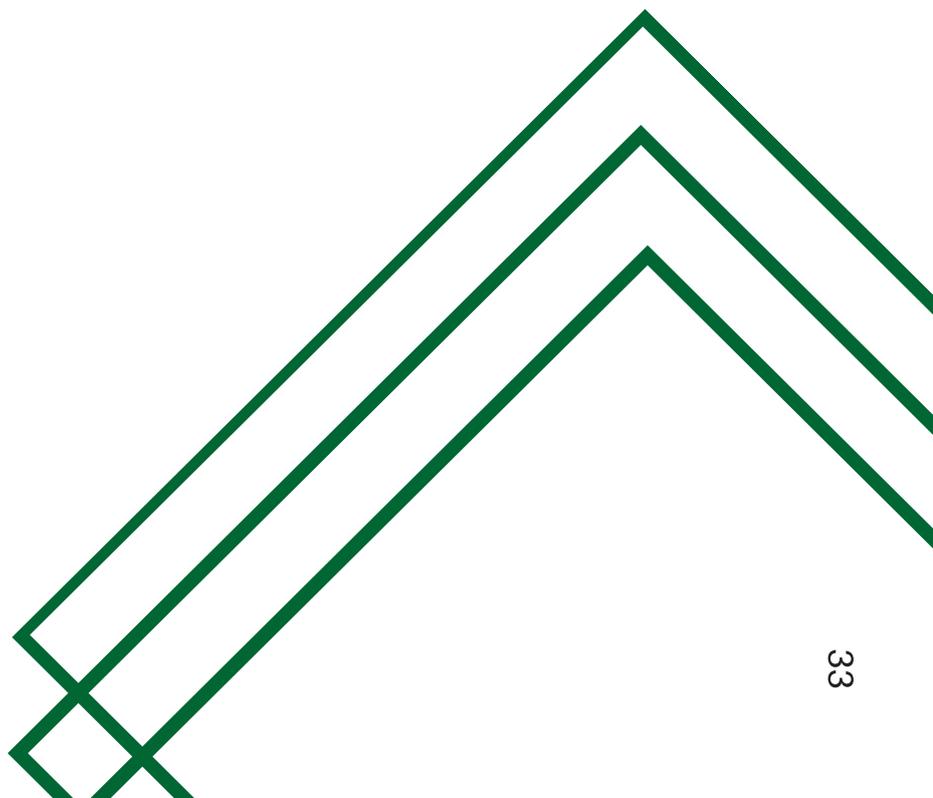
5. Comunicação

Interna

Sabe-se que a comunicação interna é um dos itens fundamentais para a estratégia de comunicação e para a gestão de crises. De acordo com Lemos e Del Gáudio (2018), as atividades voltadas para os empregados se configuram como um dos importantes elementos na construção da reputação de uma empresa. Seu papel na comunicação de crises é o mesmo da comunicação de rotina: “refinar o foco das mensagens produzidas pela administração e ajudar os empregados a selecionar o que importa diante da profusão de informações” (LEMOS; DEL GÁUDIO, 2018, p. 261). Desta forma, os funcionários precisam e devem ser informados sobre a crise e tudo que pode lhes afetar.

Ainda que a comunicação interna tenha um papel de curadoria e simplificação de mensagens, é importante lembrar que os funcionários não querem ser tratados como se fossem incapazes de compreender certos assuntos. Deve-se prestar atenção à linguagem e garantir que ela seja respeitosa, informar os fatos sem esconder problemas, abrir espaço para uma comunicação dos funcionários com os diferentes níveis da hierarquia e tirar dúvidas.

No caso da Faculdade de Comunicação, o público interno se divide em três: os estudantes, professores e técnicos-administrativos. Para facilitar esta comunicação durante os momentos caóticos da crise, este trabalho inclui modelos para alguns dos tipos de comunicação de crise mais frequentes para a instituição. Os modelos foram produzidos utilizando como orientador o trabalho de Forni (2020).



Modelo de mensagens para divulgação

A comunicação de crise deve ter como foco a resolução da situação e expressão de preocupação com o fator humano (vidas afetadas, envolvidas e, em casos extremos, perdidas). No momento de estouro da crise, principalmente, os dirigentes deverão ter em mente que nada deve ter mais importância do que a vida de seus públicos e colaboradores. Este visão deve ser replicada nas mensagens, para que seja absorvida e compreendida pelas partes interessadas.

Imagem 1 - Nota sobre um acidente

A Faculdade de Comunicação informa que coopera desde o primeiro momento do acidente com as agências governamentais e de emergência [Corpo de Bombeiros, Polícia Civil do Distrito Federal, por exemplo] e está fazendo o possível para que todos os envolvidos estejam seguros e informados sobre a situação.

[Insira aqui uma breve descrição do que já se sabe sobre a situação. Caso não se saiba muito, explique o motivo das incertezas]

A FAC ainda não tem conhecimento sobre as causas do incidente, mas estamos cooperando com as autoridades responsáveis e manteremos o público e nossa comunidade de estudantes, docentes e técnicos informados.

Fonte: A autora, 2021.

Este modelo de nota pode ser adaptado para diversas situações, mas algumas ações não podem ser dispensadas. Estas são: expressar preocupação com os feridos ou afetados pela ocorrência; mostrar disponibilidade para cooperação na investigação das causas; e explicitar que manterá as partes interessadas informadas.

Material de apoio às rotinas do comitê de crise

Em seu livro *Gestão de Crises e Comunicação* (2020), Forni apresenta um guia para construção de mensagens-chave de crise. Este guia pode ser consultado para a confecção das mensagens que a instituição deseja distribuir para seus públicos.

Tabela 2 - Guia para construção de mensagens-chave de crise

Guia para construção de mensagens-chave de crise

Mensagem de abertura (poucas palavras - pode-se incluir um breve resumo do que já se sabe sobre a situação)

Últimas notícias

- 1.
- 2.

Pontos positivos

- 1.
- 2.

Fechamento da declaração (pode-se declarar o esforço contínuo para solucionar o problema e dar apoio aos afetados)

Mais informações assim que estiverem disponíveis.

Contato: (inserir um telefone ou e-mail disponível para tirar dúvidas - é importante que ele tenha um monitoramento constante)

Fonte: Adaptado pela autora com base no livro *Gestão de Crises e Comunicação*, João José Forni, 2020.

Sistema de atualizações para o público interno

Como mencionado anteriormente, com o objetivo de manter o público interno informado e evitar uma chuva de solicitações individuais, é preciso criar um sistema de atualização das informações. Neste sistema, as mensagens devem ser simples e objetivas, de forma a não demorem muito a serem preparadas e agilizar o envio.

Esta atualização pode ser via e-mail oficial e site institucional, visto que são os canais preferidos pelos grupos em questão, de acordo com os resultados dos questionários aplicados pela autora deste trabalho. Esta comunicação pode seguir o modelo da Tabela 2, apresentada no item anterior. A periodicidade destas atualizações pode variar de acordo com a chegada de novas informações, o importante é não deixar as pessoas desinformadas caso a instituição tenha novas informações.

Orientações internas

Durante a crise, é necessário orientar os funcionários quanto aos procedimentos de comunicação. Ainda que todos tenham liberdade de expressão, é interessante que a instituição lhes dê um guia claro sobre como se comportar em relação à situação corrente.

Os funcionários devem evitar comentar a crise em suas redes sociais pessoais. O ato pode descentralizar a comunicação da faculdade e pode ser manipulado por terceiros para piorar a crise, dentre outras coisas. A preferência, portanto, é que todo comentário sobre a crise que possa ser visto como “oficial”, seja feito a partir dos perfis oficiais da FAC, utilizando uma comunicação estratégica e mensagens-chave previamente acordadas com o comitê de crise.

Outro ponto, é que a FAC não se responsabiliza pelas redes sociais de cada funcionário. Isso significa que caso a publicação saia do controle ou receba muitas respostas ou, em casos extremos, ataques, a faculdade não terá como apoiar o dono do perfil. No entanto, caso isto aconteça, a recomendação é reportar a ocorrência para o coordenador de comunicação do comitê de crises para que ele decida a melhor forma de proceder.

Recomenda-se também que todos os funcionários assumam uma postura vigilante. Caso vejam alguma notícia ou publicação sobre o caso ganhando atenção, é importante informar o coordenador de comunicação do comitê de crises.

6. Estratégia de mídia

Como afirma Forni, em seu livro *Gestão de Crises e Comunicação* (2020), uma das principais vertentes da crise é a sua versão, ou seja, como ela é contada e como o público a percebe. Desta forma, é importante que a instituição assuma o controle da narrativa sobre a crise o mais rápido possível, mas que ela não se descontrole.

É melhor a informação negativa partir diretamente da organização na forma de um pedido de desculpas honesto, em vez de vir de seus críticos, como uma acusação prejudicial. (FORNI, 2020, p. 157)

Ao descobrir a crise, os passos a serem seguidos estão no primeiro capítulo deste plano. Nele, vê-se que a orientação é alertar a direção da FAC para que a situação seja monitorada, o comitê de crise seja formado (se necessário) e o público interno (funcionários e alunos) sejam alertados. O próximo passo, então, é comunicar a mídia. Vale reforçar, neste momento, a importância da agilidade em todos estes passos, pois a imprensa espera um pronunciamento rápido.

Enquanto o mantra da comunicação de crise é “Conte tudo e depressa” (FORNI, 2020, p. 157), é importante entregar informações suficientes e respostas satisfatórias. No primeiro momento, portanto, a ação a ser tomada é enviar um comunicado à imprensa, no qual constem os aspectos básicos da situação. No capítulo 5 deste plano há um modelo de nota para adaptação e divulgação.

Porta-vozes

O Porta-Voz do Comitê de Crises deve compreender o papel do jornalista e respeitar a imprensa, ter credibilidade, ser calmo, se expressar de forma clara e objetiva, com segurança e firmeza. Além disso, precisa ser capaz de improvisar, de argumentar, de apresentar suas ideias de forma didática e ser capaz de transmitir mensagens (FARIA; DUARTE, 2018). O ideal é que seja alguém já acostumado a lidar com a mídia, mas não necessariamente precisa ser. É imprescindível, no entanto, que o porta-voz seja treinado e informado sobre todos os aspectos da situação.

A preparação de um porta-voz deve ser composta por uma análise de como o porta-voz é percebido pelos jornalistas, a identificação de pontos fortes e fracos sobre a pessoa, uma explicação detalhada do que já foi dito sobre a crise no noticiário e redes sociais e a construção de mensagens-chave (FARIA; DUARTE, 2018). As mensagens-chave podem ser construídas e repassadas ao porta-voz a partir da estrutura exemplificada na tabela 3.

Além disso, existem diversos outros materiais que podem ser preparados pelo coordenador de comunicação para auxiliar na preparação do porta-voz, dentre eles: um documento de perguntas e respostas sobre o tema, briefing (que é um resumo da situação) documentos de posição, sínteses, dentre outros. Pode-se ainda realizar simulações da entrevista ou do pronunciamento, para que o porta-voz tenha a oportunidade de treinar a fala, exercitar as mensagens-chave, ajeitar a postura e receber feedback do coordenador de comunicação.

Vale ressaltar, que todo este trabalho deve, preferencialmente, ser coordenado por um profissional com conhecimento e experiência em assessoria de comunicação ou imprensa. Desta forma, o trabalho será executado com maior habilidade e agilidade, tornando a gestão da crise menos estressante e caótica.

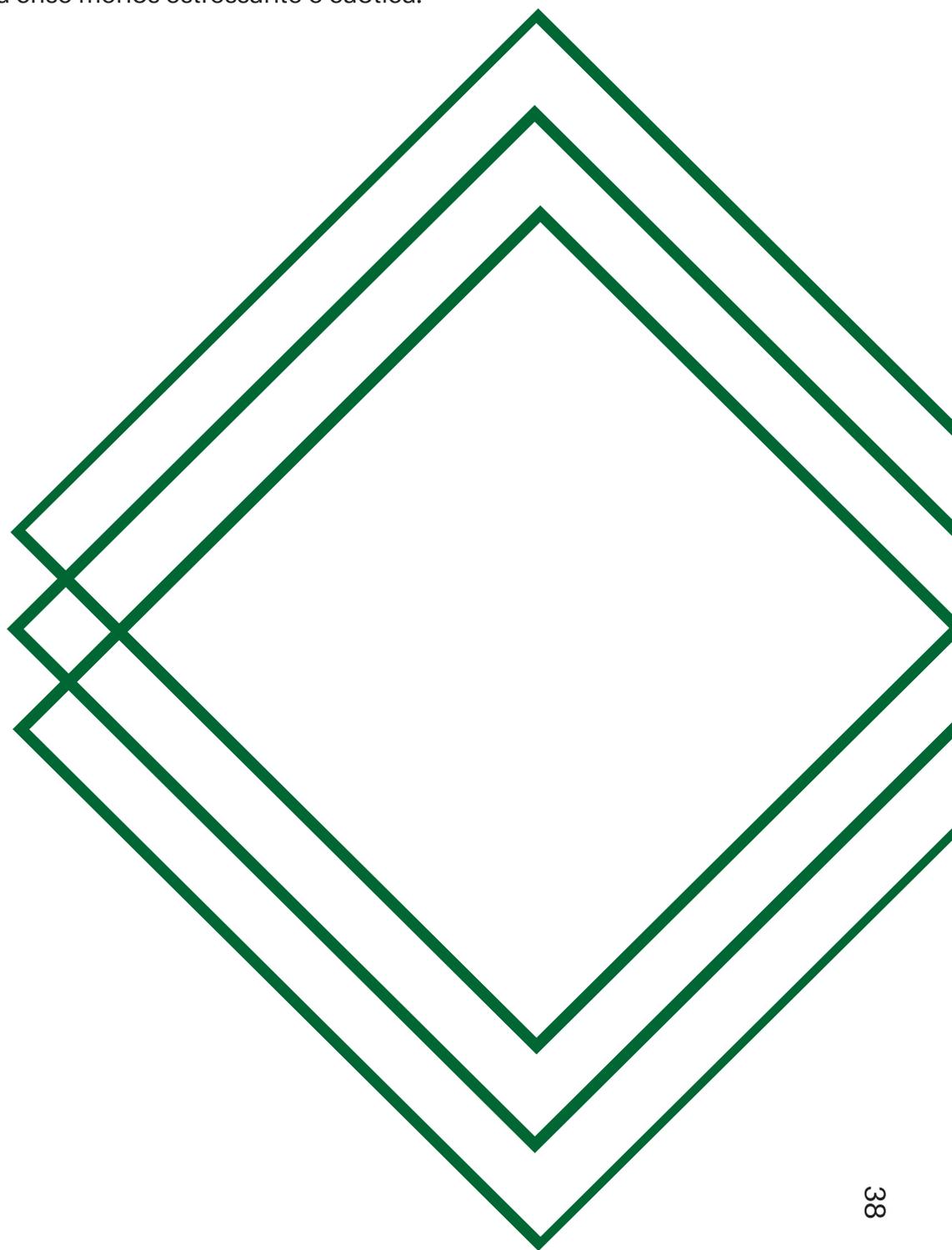


Tabela 3 - Preparação de mensagens-chave para o porta-voz

Mensagens-chave

Mensagens-chave são conceitos ou afirmações determinadas previamente para posicionamento público e que o porta-voz deverá enfatizar durante entrevistas e em variadas situações, buscando destacar, esclarecer e convencer. Elas devem ser definidas pelo comitê de crises da FAC, sob orientação do coordenador de comunicação. As mensagens devem ser claras, relevantes, consistentes, memorizáveis e concisas. Elas são preparadas para serem inseridas e compreendidas no contexto da fala do porta-voz. Costumam ser resumidas em palavras-chave e definidas com o auxílio de informações de suporte (frases de efeito, argumentos, fatos, dados, casos, exemplos, detalhes adicionais), utilizadas segundo a oportunidade para esclarecer, enfatizar, destacar o que se deseja.

Mensagens-chave	Suporte	
	Argumentos	Dados / Casos / Exemplos
1.		
2.		
3.		

Neste modelo são estabelecidas três mensagens-chave. Cada uma pode ser apoiada por argumentos breves (segunda coluna) e informações objetivas (terceira coluna). Há espaço para três itens na segunda e terceira colunas, mas podem ser vários, sempre a partir da necessidade comunicativa do momento. Assim, o porta-voz define previamente o que é fundamental ser destacado na conversa e prepara-se para deixar este ponto muito claro por meio de ênfases e, talvez, repetição. A mensagem principal pode ser decorada, mas argumentos e informações objetivas não o exigem.

Uma estratégia para o uso de mensagens-chave é responder objetivamente à pergunta e utilizar “expressões-ponte” ou “conectores”. São elementos de ligação como “O fato é que...”, “... e é importante destacar que...”, “... além disso...”, por exemplo, ditas imediatamente após a resposta à pergunta (geralmente muito objetiva) para apresentar a mensagem-chave. Esta técnica permite, também, retomar uma questão relevante ou chamar a atenção para algo que possa não ter ficado claro, sem que se perca a fluência ou soe artificial. Cabe destacar que esta estratégia não significa deixar de responder à pergunta. A mensagem conecta-se na resposta dada ao jornalista e a complementa.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia (2018), org. Jorge Duarte. Capítulo 20 - Media Training: Capacitando fontes e porta-vozes. Pág. 343.

Cronograma

Como explicado anteriormente, assumir controle da comunicação e se pronunciar logo que se percebe a crise é essencial. De igual importância é entregar mensagens estratégicas, que passem a versão da instituição sobre a ocorrência e mitiguem os efeitos sobre a imagem e reputação na faculdade.

O cronograma produzido por Forni (2020) e reproduzido na tabela 4 dá uma visão do tempo que se deve demorar para cada tipo de atitude relacionada à imprensa. Como cada tipo de comunicação possui um formato e finalidade, é necessário compreender bem a funcionalidade de cada um.

Tabela 4 - Cronograma de ações de mídia recomendado para respostas à crise

Cronograma das ações de mídia recomendado para respostas à crise	
Comunicado inicial à imprensa	15 minutos à 1 hora
Declaração à imprensa	1 hora
Briefing à imprensa	2 horas
Atendimento individual à imprensa	2/3 horas
Entrevista coletiva	5/6 horas

Fonte: Gestão de Crises e Comunicação, João José Forni (2020).

O comunicado inicial é um documento simples distribuído à imprensa informando sobre o acontecimento com as poucas informações que se possui, expressando preocupação sobre as vítimas (se for o caso) e declarando que a instituição está trabalhando para entender ou resolver os acontecimentos. Ele deve ser objetivo, consistente, claro e compreensível.

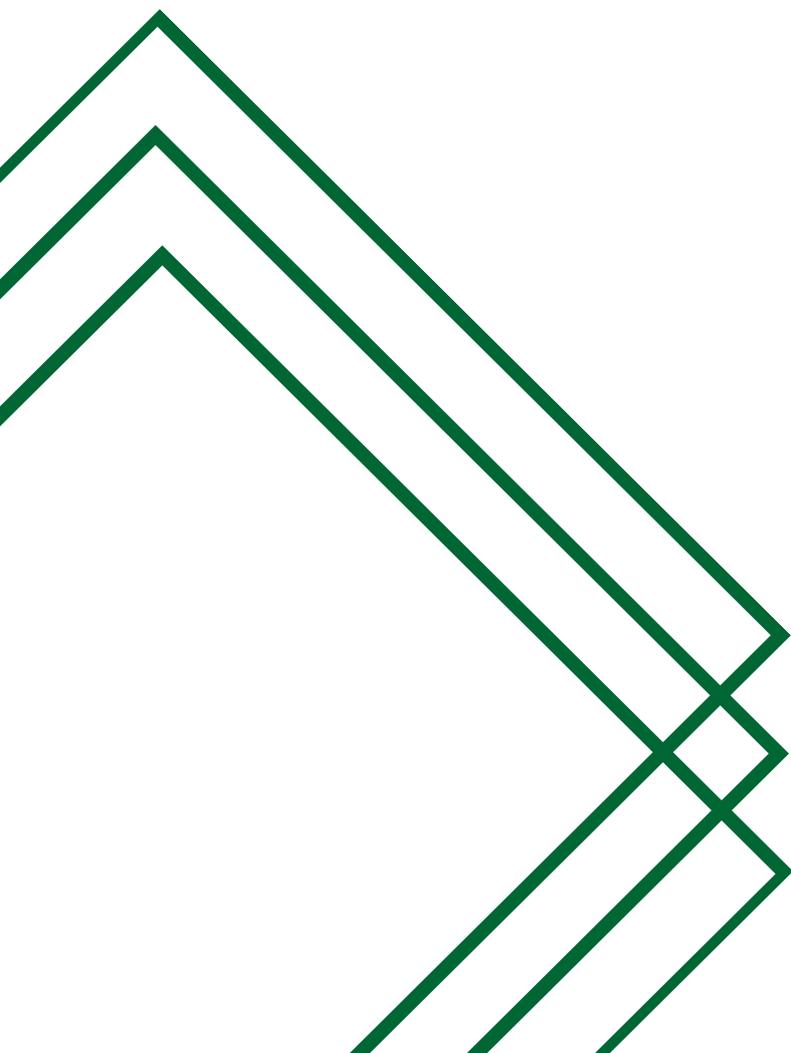
A declaração pode ser documento semelhante ao comunicado inicial, mas um pouco mais detalhado. Nele a instituição esclarece e detalha sua posição em relação ao ocorrido, dá mais detalhes, agora com calma. Seu objetivo é uniformizar o discurso e reduzir interpretações equivocadas. Também deve ser claro e compreensível, e explicar com mais detalhes o que já se sabe sobre a crise, após ter tido mais que 15 minutos de contato com o assunto.

O briefing é algo entre dois parágrafos e três páginas com toda a informação que se reuniu sobre o assunto. Ele pode incluir respostas às perguntas frequentes, antecedentes sobre o assunto, resumo dos principais dados e, através dessas informações, passar a mensagem-chave e o posicionamento da faculdade.

O atendimento individual à imprensa é o momento em que o coordenador de comunicação do comitê de crises atua como um mediador entre o instituição e a imprensa. Esse trabalho pode ser feito através de conversas individuais por telefone, mensagem ou e-mail.

A entrevista coletiva reúne vários jornalistas de diversos veículos de mídia, ao mesmo tempo. Nem sempre ela será necessária, e isto deve ser avaliado pelo coordenador de comunicação do comitê de crises. Se ocorrer, a rotina da coletiva consiste em: a) informar as regras (como serão feitas as perguntas, a duração e outros aspectos que possam gerar dúvidas); b) apresentação do porta-voz; c) exposição do tema pelo porta-voz (que deve construir suas falas através das mensagens-chave); d) abertura para questionamentos da imprensa; e, e) encerramento. Se o coordenador de comunicação julgar viável e plausível, vale organizar a participação do porta-voz em entrevistas individuais com jornalistas selecionados

Durante as entrevistas coletivas e individuais, é imprescindível oferecer respostas à todas as perguntas, mesmo (principalmente) às desconfortáveis. Além disso, é importante não usar informações falsas ou distorcidas. A falta de resposta ou a distorção de dados pode causar danos à reputação da faculdade e piorar a crise já em curso, além de iniciar uma nova crise, desta vez de comunicação.



Mailing de Imprensa

Através de pesquisa e análise de mídia, a autora deste trabalho identificou alguns dos principais jornalistas com quem a FAC poderia fazer contato em caso de uma crise. Nomes, veículos e formas de contato podem ser encontradas na tabela 5.

Tabela 5 - Jornalistas de Interesse

Jornalistas de Interesse
Ana Sá Editora Correio Braziliense (61)3214-1124 anasa.df@dabr.com.br
Isadora Teixeira Repórter Metrópoles (61)99348-8008 isadora.teixeira@metropoles.com
Maria Helena Martinho Editora/ Coordenadora de Conteúdo TV Globo/G1 (61)3316-9343 (redação) mhmartinho@g.globo
Alexandro Martello Repórter G1 (61)3316-9413 (redação) martello@g.globo
Ana Paula Lisboa Subeditora Correio Braziliense (61)3214-1171 (redação) anapaulalisboa.df@dabr.com.br
Ana Lúcia Almeida Caldas de Oliveira Editor Rádio EBC (61)3799-5348 aoliveira@ebc.com.br

Fonte: A autora, 2021.

Esta lista de jornalistas deve ser atualizada periodicamente para que se mantenha útil. Além disso, os jornalistas não devem ser incluídos em listas de spam ou de e-mails a não ser que tenham solicitado. Esta prática pode acabar com a credibilidade da FAC e os jornalistas podem não dar atenção à instituição quando o caso for sério.

Durante a crise, o Coordenador de Comunicação do Comitê de Crises deverá avaliar ainda se este mailing é suficiente. Caso não o seja, será necessário solicitar os jornalistas de interesse da UnB à Coordenadora de Assessoria de Imprensa da UnB, cujo contato pode ser encontrado [neste link](#).

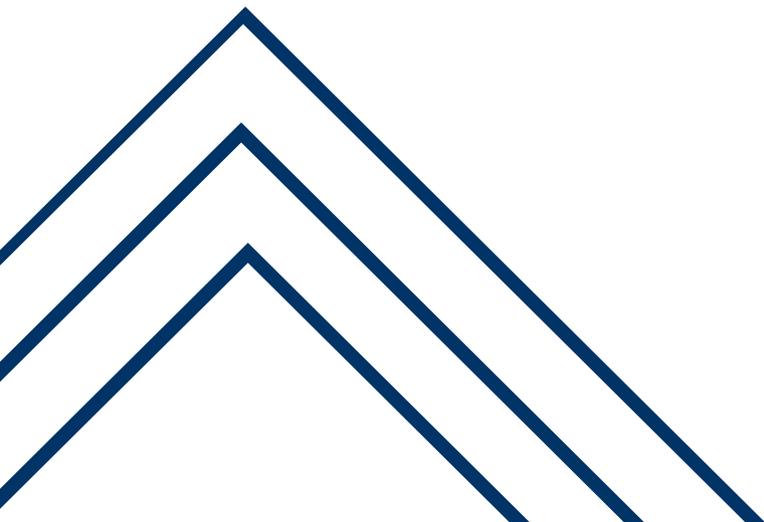
Redes sociais

As redes sociais da FAC devem ser usadas com sabedoria durante a crise. Elas podem ser um meio de se comunicar com o público interno ou de tornar uma mensagem pública. A comunicação deve ser pensada de acordo com seus objetivos, o que significa entender quem a instituição quer atingir com cada publicação. Para basear esta estratégia, as respostas aos questionários de hábitos e preferências comunicacionais dos públicos da faculdade, presentes no capítulo dois deste plano.

Além disso, as redes sociais contam um aspecto ainda mais especial: elas têm a capacidade de colocar suas mensagens-chave no mundo sem a necessidade de publicação da mídia ou da avaliação de alguém além da faculdade. Isto significa que ela é uma importante aliada na busca pela agilidade na apresentação de comunicados, declarações e outros tipos de comunicação. Ao invés de esperar que as notas oficiais sejam publicadas por veículos de imprensa à quem a instituição as enviou, ela pode fazer a publicação em suas principais redes para se pronunciar perante o público com maior agilidade.

Este aspecto, no entanto, deve ser tratado com cautela. As redes sociais contam com uma grande força para tornar publicações virais com muita rapidez. “Esse poder de irradiação da internet pode transformar uma crise localizada numa crise global, em poucos minutos” (FORNI, 2020, p. 237). Isso quer dizer que a internet não perdoa, sendo assim, cada comunicação nas redes deve ser revisada, estar absolutamente de acordo com as mensagens-chave aprovadas pelo comitê de crises e responder às questões dos internautas.

Responder não significa comentar cada resposta (ainda que possa significar isto), mas ela deve solucionar os questionamentos e reclamações apresentados. A partir do momento que a instituição escolhe falar diretamente ao público e não apenas à imprensa, ela deve ter em mente que o público também a colocará em xeque. Ele terá dúvidas, reclamações e preocupações que devem ser levadas em conta e resolvidas o mais rápido possível, assim como se viessem da mídia.



Coletivas de Imprensa

Caso o Coordenador de Comunicação do Comitê de Crises avalie necessária a realização de uma coletiva de imprensa, os seguintes procedimentos devem ser seguidos:

Local: O melhor local para realização de coletiva na FAC é o Auditório Pompeu de Sousa, visto que há cadeiras o suficiente para acomodar os jornalistas e um sistema audiovisual já preparado para receber apresentações.

Quem chamar: Devem ser convidados jornalistas que já estão realizando cobertura da crise, os jornalistas de interesse da FAC (que já a cobrem para além da crise), o Porta-Voz do Comitê de Crises (que deve ser previamente preparado) e os principais veículos interessados.

Procedimento: Durante a chegada dos jornalistas, eles devem ser direcionados aos assentos designados para que já estejam preparados quando a coletiva começar. Quando todos estiverem prontos, o Porta-Voz deverá entrar na sala e tomar seu lugar atrás do púlpito, onde fará sua apresentação e depois abrirá para perguntas. As perguntas serão organizadas pelo Coordenador de Comunicação, que levará o microfone para os jornalistas que desejarem fazer questionamentos. Ao fim das perguntas, a coletiva está encerrada e o Coordenador de Comunicação deverá decidir se o porta-voz dará entrevistas individuais e para quem.

Follow-up: Ao fim dos procedimentos da coletiva, o Coordenador de Comunicação deverá se colocar à disposição dos veículos e acompanhar as matérias publicadas pelos veículos presentes. Com isso, poderá avaliar o sucesso da coletiva a partir do teor (positivo, negativo ou neutro) das matérias, o valor das aspas incluídas, a inclusão das mensagens-chave nos textos e, também, com auxílio do Analista de Redes Sociais, acompanhar a recepção das informações pelo público.



7. Potenciais fragilidades e respectivas soluções

achave para se ter sucesso na gestão de crises é estar o mais preparado possível. A crise raramente será absolutamente imprevisível, e mesmo nestes casos, a organização pode estar parcialmente preparada; ao saber quais os primeiros passos para lidar com a questão. Para isso, é importante analisar o passado e identificar acertos e erros no gerenciamento de cada crise ocorrida.

Para este trabalho, a diretoria da FAC pode contar com o checklist de crises organizado por Forni e reproduzido na tabela 6. Nele, o autor esquematiza o que deve ser analisado de cada crise passada ou possível para que a instituição esteja preparada para enfrentá-la. Para este plano, a lista já se encontra semipreenchida com a análise de algumas crises já ocorridas na FAC ou que podem ocorrer e propostas de ação.

Tabela 6 - Checklist de crises

Tipo de crise ou ameaça	O que seria feito	A organização está preparada?	Já enfrentou esta crise antes? Como reagiu?
Paralisação por movimento grevista (crise leve)	<ol style="list-style-type: none">1. Análise da situação e das causas defendidas;2. Se a paralisação partir de sindicato ou do corpo estudantil, emitir nota apoiando a liberdade de expressão, informando sobre a adesão ou não ao movimento e sobre detalhes logísticos importantes;3. Caso o movimento seja contra alguma atitude ou processo da FAC, agir para solucionar o problema o mais rápido possível através do diálogo com os grevistas.	Sim.	Sim. A Faculdade emitiu uma nota informando os alunos sobre a ocorrência da paralisação e como funcionaria o expediente na data determinada.

A tabela continua na próxima página.



Crise orçamentária como consequência de eventual crise orçamentária nas universidades públicas brasileiras	<ol style="list-style-type: none">1. Informe aos públicos afetados sobre a crise e o que já se sabe sobre consequências;2. Formação do comitê de crises para lidar com eventuais problemas como: possibilidade de fechamento da faculdade, impossibilidade de manutenção dos equipamentos, dentre outros;3. Manter a comunidade informada quanto à estratégia que será utilizada para mitigar efeitos desta crise e novos desenvolvimentos da situação e/ou sobre sua solução.	Sim.	Sim. A Faculdade emitiu uma nota informando os alunos sobre a ocorrência da paralisação e como funcionaria o expediente na data determinada.
Acidente no corredor da Faculdade	<ol style="list-style-type: none">1. Informar as autoridades locais sobre a ocorrência e acionar os serviços de emergência;2. Emitir nota informando aos discentes, docentes e técnicos sobre trânsito pelas dependências da faculdade, demonstrando preocupação com os afetados (condolências, se necessário) e informando que estão apurando o incidente;3. Colaborar com as autoridades para resolução da questão e com investigação, se houver;4. Manter a comunidade informada sobre novos desenvolvimentos do caso e/ou sobre sua solução, sempre prestando respeito às vítimas, se houver.	Sim.	Não se sabe.
Acusação de atitude preconceituosa por parte de funcionários	<ol style="list-style-type: none">1. Emitir nota oficial repudiando a atitude e informando a comunidade e o público sobre investigação do ocorrido;2. Apuração dos acontecimentos e encaminhamento de punição para os envolvidos, se for o caso;3. Manter a comunidade informada sobre novos desenvolvimentos do caso e/ou sobre sua solução	Sim.	Não se sabe. Sim. A FAC não se pronunciou oficialmente.

8. Voltando ao normal

Quando a situação se normalizar, após a crise, é necessário avaliar os acertos e erros e atualizar o checklist das crises, no capítulo sete. Este é um passo importante pois garante que a organização aprenda com seus erros e melhore sua preparação para novas crises. Pode-se também, durante a crise, encontrar oportunidades de melhora na comunicação rotineira da faculdade.

Para a elaboração deste manual, uma pesquisa abrangente e extensa foi conduzida junto aos públicos discente, docente e técnico-administrativo. Ela identificou suas demandas comunicacionais que, em um período de maior tranquilidade, podem ser implementadas para melhorar o relacionamento da FAC com sua comunidade.

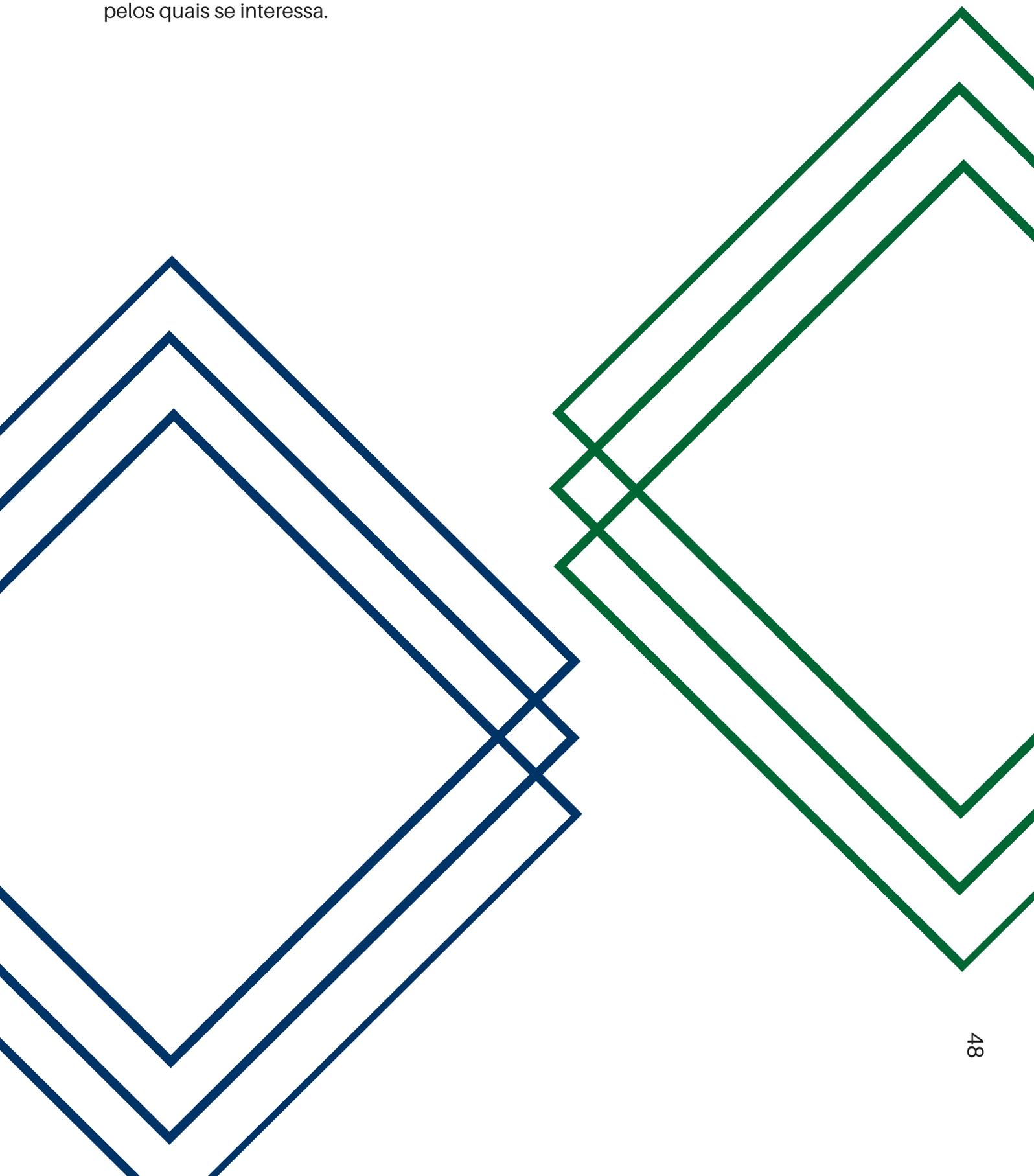
As principais demandas foram a melhora na segmentação dos grupos de e-mails, acompanhada da sugestão de elaboração de um aplicativo onde todas as informações referentes à faculdade e à vida acadêmica possam ser lançadas pela instituição. Este aplicativo estaria disponível para todos, e cada pessoa poderia selecionar de que tipo de informação gostaria de ser alertado: vagas de estágio, editais da universidade, semana de calouros, seleção para monitoria etc.

Esta sugestão foi enviada através do questionário dos discentes e busca diminuir a quantidade de e-mails recebidos pelos públicos, permitindo que os e-mails sejam usados para assuntos mais urgentes e sérios. Desta forma, as pessoas não se sentiriam saturadas de e-mails e entenderiam que, se a FAC optou por enviar um e-mail, então o assunto é sério e deve ser lido com prioridade.

Além disso, os três questionários retornaram com sugestões da elaboração de uma newsletter semanal que concentre as informações enviadas em diversos e-mails separados. O objetivo desta sugestão também seria diminuir o número de e-mails recebidos para que as pessoas dessem mais atenção aos outros e-mails da instituição que recebem.

Outra importante demanda foi a criação de um diretório com as mais diversas respostas relacionadas às dúvidas dos estudantes. Isto poderia significar desde a criação de um canal de perguntas e respostas único, onde as respostas ficassem à vista geral e pudessem ser úteis para outros estudantes. Porém, poderia significar também a alimentação do site com todas as informações que os alunos possam precisar sobre a vida acadêmica e a faculdade. Estas, podem variar desde questões sobre dupla habilitação a equivalência de disciplinas. A ideia é reunir todas as informações em um só lugar, para que as pessoas não precisem navegar entre diversos sites para solucionar dúvidas.

Finalmente, outra sugestão enviada através dos três questionários foi a criação de um calendário global da FAC, compartilhado com todos os públicos e alimentado pelos técnicos-administrativos. Este calendário conteria informações sobre todos os eventos, calendário acadêmico, datas importantes e editais, e facilitaria o esclarecimento de dúvidas pela secretaria. No questionário dos discentes, inclusive, foi sugerido a possibilidade de o usuário assinar o calendário e receber alertas sobre tipos de eventos pelos quais se interessa.



Considerações Finais

Este trabalho foi idealizado com o intuito de auxiliar a Faculdade de Comunicação no preparo para crises e em sua navegação. Ele foi elaborado durante os meses de outubro de 2020 a abril de 2021, durante a pandemia do novo coronavírus. Foi pensado a partir de uma aprofundada revisão teórica de autores de Assessoria de Imprensa e Comunicação e Gestão de Crises, e da observação de ações de comunicação de crise na rotina institucional. Este estudo revelou que é necessário aceitar a chegada da crise e abafar suas chamas para que ela não cresça de forma desgovernada até queimar toda a organização.

Cada tópico presente neste plano foi pensado de forma a melhor atender as demandas apresentadas pela FAC e evitar danos de imagem e reputação em caso de crise, dois ativos importantes para qualquer organização. A pesquisa realizada evidenciou fragilidades na comunicação de rotina da Faculdade não estavam no escopo deste trabalho. No entanto, a partir da pesquisa com os públicos-alvo e as sugestões apresentadas, a instituição pode corrigir as dificuldades apresentadas e melhorar sua comunicação com professores, alunos e técnicos-administrativos para além das situações de crise.

Espera-se que com este plano, a instituição sinta maior facilidade na gestão da comunicação de crise e que este processo não seja tão estressante quanto como relatado pela diretora da Faculdade em conversa com a autora. Além disso, espera-se também que ele seja capaz de transcender as necessidades de um único tipo de crise, e possa ser usado como base para a construção da estratégia de comunicação em diversas ocasiões. Ele busca compreender os diversos aspectos de uma crise e amparar o trabalho dos vários profissionais envolvidos. Finalmente, sua proposta é possibilitar uma gestão de crises menos extenuante que possua uma visão compreensiva de que tanto os gestores da faculdade quanto seus públicos, são humanos.

Referências

Bibliográficas

DELOITTE. Manual de Gestão de Crises para Relações com Investidores. [s.l.]. Deloitte, 2015. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Manual-Gestao-Crises-para-RI.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2021.

DUARTE, Jorge; MEDEIROS DE FARIA, Armando. Media training: capacitando fontes e porta-vozes. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas Ltda., 2018. p. 337-350.

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO. Regimento Interno da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Universidade de Brasília - UnB, 2016. Disponível em: http://fac.unb.br/wp-content/uploads/2018/11/Regimento-FAC-versao-28_06.pdf. Acesso em: 4 abr. 2021.

FARIA, Armando Medeiros De; DUARTE, Jorge. Media Training: Capacitando Fontes e Porta-Vozes. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas Ltda., 2018. p. 137-146.

FORNI, João José. Gestão De Crises E Comunicação : O Que Gestores E Profissionais De Comunicação Precisam Saber Para Enfrentar Crises Corporativas. 3. ed. São Paulo: Atlas Ltda., 2020.

GRAGLIA, Diego. Como fazer pesquisa estatisticamente válida. [s.d.]. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/curiosity/how-many-people-do-i-need-to-take-my-survey/>. Acesso em: 26 fev. 2021.

LE MOS, Cláudia; DEL GÁUDIO, Rozália. Publicações Jornalísticas. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria De Imprensa E Relacionamento Com a Imprensa. São Paulo: Atlas Ltda., 2018.

