

4

O CAMINHO PARA A

Comunicação EFETIVA e CRIATIVA



COMUNICAÇÃO EM CRISE

#SomosFLACSI

Manual de comunicação das instituições educacionais membros da
Federação Latino-Americana de Colégios da Companhia de Jesus - FLACSI



O CAMINHO PARA A

Comunicação EFETIVA e CRIATIVA



VOLUME 4: COMUNICAÇÃO DE CRISE



Federação Latino-Americana de Colégios da Companhia de Jesus

“O Caminho para a Comunicação Eficaz e Criativa” é um Manual de comunicação das instituições educacionais membros da Federação Latino-Americana de Colégios da Companhia de Jesus - FLACSI.

Realização: escritórios de comunicação dos colégios membros da Federação em coordenação com a área de comunicação da FLACSI

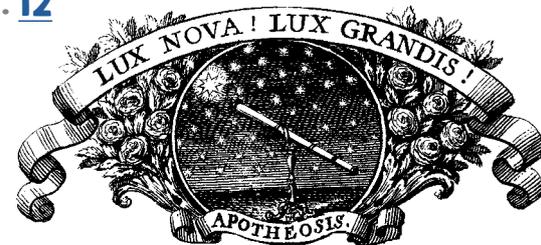
Edição: Comunicações, Secretaria Executiva e Presidência da FLACSI

Design e layout: Comunicações FLACSI

Tradução para o português: Ana Claudia Klein Ferreira - Associação Antônio Vieira (ASAV). Porto Alegre, Brasil
Sílvia Lenzi - Província dos Jesuítas do Brasil

CONTEÚDO

<u>INTRODUÇÃO</u>	4
<u>COMUNICAÇÃO DE CRISE</u>	5
Recomendações	6
<u>COMUNICAÇÃO DE CRISE</u> <u>NAS REDES SOCIAIS</u>	7
O que é uma crise nas redes sociais. . . .	7
Tipos de haters ou trolls	7
<u>PROTOCOLO DE AÇÃO</u>	9
1. Pesquisa	9
2. Composição do Comitê de Crise	9
3. Público	10
4. Ações recomendadas	10
5. Configuração de mensagens	11
6. Pós-crise	11
<u>GUIAS E MANUAIS DE</u> <u>OUTRAS REDES E COLÉGIOS</u>	12



COMUNICAÇÃO DE CRISE E PROTOCOLO DE AÇÃO

Ao passar por uma situação de crise, o colégio tem alterada repentinamente a sua rotina, já que esse tipo de evento compromete a relação favorável com seus públicos interno e externo.

Apresentamos neste Manual, um **guia para uso em Comunicação de Crise e Protocolos de Ação** para os colégios da FLACSI.

Ao longo do documento, ofereceremos recomendações para identificar uma situação de crise, tanto no mundo on-line quanto off-line, e será desenvolvido um protocolo de ação em caso de crise nas redes sociais que cada colégio pode ativar.

| 4



É importante ter em conta que este é um guia que fornece uma visão geral para os membros da FLACSI. No entanto, é muito importante que cada colégio a adapte à sua realidade e contexto.



COMUNICAÇÃO DE CRISE

Entende-se por crise uma situação grave que atende a uma ou mais dessas condições:



Afeta o colégio ou instituição em qualquer de suas funções.

Tem potencial de aumentar em intensidade. É algo que, a princípio é pequeno, mas, se não cuidado, pode virar uma grande crise.

Pode prejudicar os principais públicos ou grupos de interesse.

Pode ter impacto negativo na mídia.

Pode criar uma imagem negativa na opinião pública ou colocar em risco a imagem da instituição.

No entanto, existem problemas ou contingências que são eventos pontuais e que, embora requeiram muita atenção, não representam uma ameaça à imagem do colégio, portanto não são considerados uma situação de crise propriamente dita. Em todo o caso, é importante manter sempre a calma e diferenciar bem entre uma crise (que tem uma ou mais das condições antes mencionadas), um problema e uma contingência específica que possa surgir na instituição.

A comunicação é essencial para resolver ou minimizar o impacto de qualquer tipo de crise. A instituição deve saber administrar adequadamente qualquer situação de conflito. A comunidade educativa e a sociedade em geral devem conhecer todas as ações que o colégio realiza para resolvê-la e para que ela não volte a acontecer. Uma manchete em um meio de comunicação ou uma decisão errada pode terminar com o trabalho de muitos anos e com a credibilidade da instituição.

95% das empresas (incluindo instituições de ensino), mais cedo ou mais tarde, sofrem uma crise ao longo da sua história com resultados negativos para sua imagem e credibilidade. Mas, apenas algumas aproveitam a crise para corrigir erros, tirar conclusões e emergir fortalecidos ¹.

Em qualquer caso, não devemos esquecer que o importante é agir sem nervosismo, com profissionalismo, com protocolos, reconsiderando e deixando-se aconselhar por profissionais. A eleição dos porta-vozes apropriados, a elaboração e atualização das principais mensagens e a organização de todas as hipóteses possíveis são algumas das medidas preventivas que devem ser tomadas para que uma crise seja enfrentada com sucesso.

¹ Muriel, José M., [2012] *Secretos de la gestión de una crisis*. Madrid, España. ESIC Editorial.

Também vale a pena ter em mente que liderar bem requer boa comunicação. Portanto, recomenda-se:



Recomendações

- ➡ **Não hesitar em sair e explicar** as decisões.
- ➡ **Comunicar-se no momento certo.** Melhor antes que depois. Se o colégio não o fizer, outros o farão por ele.
- ➡ **Selecionar bem os porta-vozes.** Que eles tenham experiência e se comuniquem bem.
- ➡ **Se as decisões forem impopulares** ou difíceis de entender, explicá-las em detalhes.
- ➡ **Certificar-se de que os colaboradores mais próximos não divulguem** mensagens contraditórias.
- ➡ **Informar prioritariamente a comunidade educativa.**
- ➡ **Em caso de ataques externos,** ser contundente, mas sempre mantendo a elegância.



Negligenciar a comunicação em tempos de crise é um erro. É essencial estar preparado e ter disponível um plano de comunicação de crise que considere: quem forma o comitê de crise, o possível porta-voz e os critérios básicos de ação.

COMUNICAÇÃO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS

O que é uma crise nas redes sociais?

➔ Uma crise nas redes sociais é definida como tudo o que afeta a imagem direta ou indiretamente e que coloca em xeque seu posicionamento on-line, no nosso caso, o posicionamento do colégio. Se você está enfrentando uma crise nas redes sociais, sugere-se este protocolo.

Antes de continuar, é necessário enfatizar que nem todos os comentários negativos ou reclamações que ocorrem nas redes constituem uma crise. É **sempre importante determinar se são comentários de pessoas que postam mensagens apenas com a intenção de incomodar, conhecidas como "haters" ou "trolls", ou simplesmente uma opinião negativa isolada.**

Tipos de haters ou trolls

[mais sobre trolls, clique aqui](#)



Troll Valentão

Aquele que sempre ameaça fisicamente o autor do post e os outros internautas.



Troll Jaker

Aquele que ameaça infectar o seu computador.



Troll Fã

Ele é aquele que defende seus ídolos até a morte.

Troll Vomitador

Ele não quer ter razão e nem precisa dela porque tudo o que faz é insultar indiscriminadamente.



Troll Palhaço

Inofensivo, dedica-se a ironizar a todos, porém não tem graça alguma.



Troll Tikismikis

É aquele que examina um blog ao máximo em busca de falhas com o objetivo de recriminá-las.



Troll Link

Aquele que aproveita para colocar links de outras páginas no post.



Troll Mafioso

Aquele que controla e organiza todos os trolls com ele.



Troll Batman

Aquele que se volta contra o autor, levando para o lado pessoal e agindo como justiceiro.

Fonte: <http://yooguinoticias.blogspot.com>

Em ambos os casos, hater e opinião negativa isolada, deve ser feita uma escuta ativa, ver a influência daqueles que emitem as críticas e determinar se são necessárias ações concretas ou não. Caso seja preciso agir, verificar se a crítica é fundamentada. Se for, é melhor dar soluções ao problema, explicar as ações corretivas e oferecer um pedido de desculpas. Se não for, a versão do colégio deve ser apresentada e as ações apropriadas devem ser determinadas.

Em todo caso, **o ideal é detectar as crises antes que elas se espalhem pela rede** e, para isso, destacamos a importância da escuta ativa. Se a crise finalmente for confirmada, deve ser ativado o protocolo de ação a seguir.



PROTOCOLO DE AÇÃO

2. COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DE CRISE

I. PESQUISA

Caso perceba que a instituição pode estar diante de uma crise nas mídias sociais, **a primeira coisa a fazer é informar a equipe diretiva do colégio** (dar o alerta) e **iniciar a fase de pesquisa, que é a mais importante**. Nela, é preciso reunir todas as informações sobre os eventos (tweets, entradas no Facebook, imagens...) e gerenciá-los da forma mais honesta possível. Com a coleta de todas as informações, se estará em condições de definir a estratégia a ser adotada.

É aconselhável que o profissional responsável por monitorar e fazer a gestão das redes sociais elabore periodicamente um relatório quantitativo (existem muitas ferramentas²) e qualitativo (relações com pessoas, seus interesses, como percebem a realidade, etc.). Desta forma, será mais fácil perceber e transmitir o que está acontecendo e tomar decisões.

Um bom monitoramento alerta para uma possível crise e pode até evitá-la. Cada rede social tem suas próprias ferramentas de busca e estatísticas que podem ser usadas para rastrear o que é dito sobre o colégio em um determinado meio. É recomendável usar sempre o [Google Alerts](#) que envia alertas por e-mail quando notícias são exibidas na rede que correspondem às palavras-chave estabelecidas.

² Para quantificar é possível utilizar várias ferramentas disponíveis na Internet, entre elas: Tweetstats, Twittercounter, estatísticas da plataforma Facebook, Radian6, SocialBro, Klout, MentionMapp, Estatísticas de Hootsuite, etc.



Uma vez confirmada a crise e concluída a pesquisa, deve-se constituir o comitê de crise (se ele não estiver formado ainda) composto por aproximadamente oito pessoas estratégicas dentro da instituição, incluindo o diretor do colégio, o porta-voz (se não for o próprio reitor ou diretor), o responsável pelas redes sociais (no caso de ser diferente dos integrantes anteriores), um especialista ou

técnico na matéria objeto da crise, e, às vezes, a partir da avaliação dos diretores, pode ser conveniente a presença de um representante dos empregados e / ou dos pais.

Se alguma circunstância específica não permite que o responsável pelas redes sociais participe do Comitê de Crise, é **imprescindível, pelo menos, mantê-lo constantemente informado**, de modo que as mensagens transmitidas nas redes sejam as mesmas acordadas no Comitê, garantindo a coerência da comunicação global.

As funções gerais que o Comitê de Crise deve desenvolver são:

- ✓ Analisar a situação, seu alcance e suas consequências.
- ✓ Traçar linhas de ação e centralizar as decisões.
- ✓ Centralizar e executar as tarefas de comunicação pública dos fatos.

3. PÚBLICO

Trata-se de analisar e catalogar o conjunto de diferentes públicos aos quais deve-se dirigir e saber como se comunicar com cada um deles.

É necessário detectar quem são os públicos afetados direta e indiretamente, a fim de priorizar o contato pessoal (não por meio das redes sociais) com cada um deles nos estágios iniciais da comunicação de crise.

4. AÇÕES RECOMENDADAS

- ✓ Uma vez constituído o Comitê de Crise e definida a estratégia de comunicação, é preciso lembrar que **todas as declarações oficiais ou comunicados de imprensa também enviados para a mídia, pais, comunidade educativa, etc., devem ser sempre publicados no site do colégio** e em todas as redes sociais que a instituição tenha ativas no momento.
- ✓ **Usar a regra dos 30 minutos.** Antes de responder a um tweet ofensivo, um comentário de um "troll" ou uma provocação, recomenda-se deixar passar pelo menos 30 minutos, de modo que não seja o coração, mas a cabeça que responda. Fazer comentários claros, não ofensivos e tão oficiais quanto possível, levando em conta a linguagem do canal. Ser paciente e não entrar em provocações que só piorem a situação.
- ✓ **Não sair da posição oficial.** Ela deve ser mostrada de forma clara, transparente e, sempre que solicitada, adaptando-a a cada canal. Também é possível vincular documentos, artigos, entrevistas, vídeos etc. em que a posição é expressa.
- ✓ Se ainda não houver uma posição oficial, é **melhor evitar mostrar-se na defensiva, não incorrer em contradições nem faltar com a verdade.** Em seguida, adotar a posição oficial assim que estiver em condição de emití-la.

- ✓ Ao definir a posição, é necessário aplicar o senso comum respondendo às seguintes questões: **qual é a origem da crise? Estamos errados em algum ponto?**
 - ➔ **Se a origem da crise foi um erro do profissional responsável,** é melhor reconhecer e pedir desculpas. Uma vez feito isso, se possível, as consequências do erro devem ser corrigidas. A partir daí, se as críticas continuarem, é aconselhável remeter ao pedido de desculpas, dando ao erro a sua adequada medida, sem dar mais importância do que ele realmente tem e nem subestimá-lo.
 - ➔ **Se, ao contrário, nenhum erro foi cometido,** é aconselhável tentar desativar a crise em particular (por telefone ou pessoalmente) para evitar que os comentários feitos pelo colégio a alimentem. Se não for possível desativá-lo desta forma, será necessário colocar a ênfase nos comentários das redes do colégio, demonstrando a sua inocência.
- ✓ No momento de crise, se o colégio não tiver ainda presença nas redes sociais, **não é bom abrir um perfil.** E nem fechar aqueles que a instituição tenha ativos, por mais negativos que sejam os comentários. O que pode ser feito, no caso do Facebook, por exemplo, é remover a opção de fazer comentários, sem dar qualquer tipo de explicação.
- ✓ Para neutralizar mensagens negativas, uma opção é **gerar informações positivas que "diminuem"** as críticas e impeçam que elas sejam a primeira coisa vista ao entrar no perfil do colégio.
- ✓ **Deve-se agradecer os apoiadores por sua colaboração** e fornecer a eles o máximo de informações possíveis para que possam continuar a ajudar.
- ✓ **Os crimes de insultos e difamação também existem nas redes sociais** e, nesses casos, é melhor administrar a crise informando que ela será deixada nas mãos de um advogado.
- ✓ Como estratégia de comunicação, **pode ser uma excelente opção envolver professores,** porém tem muitos riscos. É possível pedir que apoiem as mensagens oficiais do colégio somente se houver total confiança na disposição dos professores em ajudar. Se não houver, é melhor não usar essa estratégia.

5. CONFIGURAÇÃO DE MENSAGENS

No centro das mensagens, as pessoas devem perceber a preocupação do colégio com o que está acontecendo, saber o que está sendo feito para resolvê-lo e o que a instituição fará para impedir que isso aconteça novamente. Na iminência de uma crise, **deve-se considerar quatro aspectos na gestão da comunicação:**

Agilidade: estar preparado para se comunicar no menor tempo possível. A velocidade é importante porque determina a percepção dos fatos pelo público.

Qualidade informativa: a informação da escola deve ser da mais alta qualidade, pois conhece melhor do que ninguém os detalhes dos fatos.

Transparência: em caso de crise, a total transparência de tudo o que aconteceu não deve ser sacrificada.

Veracidade: em nenhum caso deve-se enganar ou mentir.



6. PÓS-CRISE

Após a crise, **começa o período de recuperação**. É necessário esforçar-se para voltar à situação anterior ao surgimento da crise. Assim, é fundamental: avaliar e estudar o que falhou; o que poderia ter sido previsto; o que poderia ser evitado; o que funcionou corretamente; o que deveria ser mudado no futuro para melhor resolver situações críticas; avaliar a imagem do colégio depois do que aconteceu, etc.

É **aconselhável escrever um relatório com recomendações** para evitar situações semelhantes, em que os objetivos são definidos a médio e longo prazo para recuperar a credibilidade perdida.

Se a gravidade dos fatos assim o exigir, as mensagens continuarão a ser enviadas nas redes sociais com informações atualizadas sobre a recuperação da situação inicial, a compensação para os afetados e a implementação de novas medidas que garantam níveis mais altos de segurança e proteção para o futuro.

Em paralelo, e por meio de comunicações diretas e pessoais com os públicos mais afetados, deve-se dar continuidade às mensagens que durante a crise foram facilitadas:

- ➔ Transmitir preocupação pelas pessoas e pelas consequências dos eventos.
- ➔ Garantir que esses eventos não voltem a acontecer no futuro.



GUIAS E MANUAIS DE OUTRAS REDES E COLÉGIOS



GUIA PARA ENFRENTAR A CRISE NUMA ESCOLA DA COMPANHIA DE JESUS

[Asociación de Colegios
Jesuitas de Centro-América
\(ACOSICAM\)](#)



MANUAL DE CRISE COMUNICATIVA DAS INSTITUIÇÕES JESUÍTAS

[Educación Jesuita
de España \(Educsi\)](#)



PROTOCOLO DE PREVENÇÃO E AÇÃO CONTRA O ABUSO SEXUAL CONTRA CRIANÇAS E ADOLESCENTES

[Colegio San Ignacio El Bosque
Santiago - Chile](#)



PROTOCOLO: CUIDAR DE UM AMBIENTE EDUCACIONAL SAUDÁVEL E PREVENÇÃO DO ABUSO SEXUAL

[Asociación de Colegios y Escuelas
Jesuitas de Paraguay \(ACESIP\)](#)



GUIA PARA AGIR EM CASO DE BULLYING

[Escuelas Católicas
España](#)

.....

Como vimos, uma crise de imagem pode ocorrer quando menos se espera, e uma má decisão, um comentário infeliz ou uma atenção inadequada aos públicos envolvidos pode ter consequências muito negativas para a instituição. **Não se deve esquecer de que tudo o que afeta o mundo off-line também afeta o mundo on-line e vice-versa. É necessário estar atento, mas não obcecado.** A tranquilidade, o bom senso e a velocidade de ação são fundamentais para resolver uma crise nas redes sociais.

No próximo volume, **no guia de "Comunicação Externa"** serão apresentados os exemplos e as recomendações de como conduzir uma campanha externa para os colégios.

.....

A.M.D.G.