

## **A Comunicação nas Crises de Imagem: Reflexões Sobre Casos de Crises Informativas Ocorridas no Ambiente do Ensino**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Souvenir Maria Graczyk Dornelles

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### **Resumo**

O texto apresenta considerações acerca do cenário de crises que têm movimentado a opinião pública, apontando para a importância de um planejamento prévio de ações de comunicação no enfrentamento em ambientes adversos. Busca uma análise sobre acontecimentos negativos que vêm atingindo diretamente a rede de ensino público e privado, exigindo muita atenção das escolas, de seus professores e gestores. São abordadas questões relacionadas, principalmente, ao cenário de visibilidade proporcionado pelas redes sociais, decorrentes das novas tecnologias.

**Palavras-chave:** Crise, relações públicas, planejamento, ensino, redes sociais.

### **Texto do trabalho**

#### **1. Introdução**

Qualquer organização despreparada para enfrentar situações de conflito com públicos de interesse pode passar por crises internas muito graves. Nesse ambiente empresarial e comercial de alta tecnologia, os desafios se multiplicam, dentre eles a necessidade de rapidez em passar informações, de dar respostas, de transparência e honestidade em admitir erros. Também a escolha de canais de informação e de comunicação que atinjam a todos os públicos torna-se cada vez mais importante. Deixar algum público de fora, não ser ágil ou não se manifestar, podem significar erros estratégicos, pois se a empresa não emitir a informação, alguém fará isto, com ou sem a ajuda da organização. Dentre os prejuízos imediatos decorrentes do despreparo das empresas, podemos destacar os seguintes:

- Danos à reputação (de empresas, executivos, instituições, pessoas públicas, etc).
- Perda de negócios (cancelamento de contratos).
- Perda da lealdade dos empregados (afetam o “orgulho de pertencer”).
- Redução da lucratividade.
- Distração gerencial (concentração da energia para falar com públicos diferenciados).

- Queda da produtividade (por fofocas, boatos, curiosidade).
- Custos diretos com a crise: multas, indenizações, honorários de advogados e consultores, despesas com materiais (impressos, vídeos, campanha) viagens, pesquisas, equipamentos, anúncios, horas extras – e nada disso o seguro cobre!
- Perda do valor da marca (ativo mais precioso).

Considerando algumas indicações, podemos afirmar que as demandas e os custos relativos ao despreparo para situações de crise são muito elevados, o que pode representar turbulências irremediáveis para a imagem e os negócios da organização.

Entre os fatores envolvidos no controle de crises, estão ações técnicas, estruturais, administrativas, psicológicas e, com destaque, as de comunicação, que buscam trabalhar o fluxo de informação e os relacionamentos com diferentes públicos. Nesse cenário de conflito, cabe aos profissionais da comunicação e de relações públicas o papel de mediadores, tendo como foco resguardar a imagem institucional e corporativa das organizações envolvidas.

Envolvidos diretamente com a área da comunicação defendem que hoje todas as organizações e instituições, de qualquer natureza ou porte, correm o risco de um dia enfrentar algum tipo de conflito que poderá se tornar uma crise de caráter interno ou externo. Entretanto, também afirmam que muitas das situações de crise são possíveis de ser minimizadas e também, quando ocorrem, podem ser administradas por meio de um gerenciamento bem definido e sistemático a partir de um planejamento de prevenção de crises.

## **2. Toda a crise é um processo**

Cada situação é única e deve ser tratada como tal. Contudo, ao analisarmos os panoramas de recentes acontecimentos, podemos estabelecer certo padrão de conduta por parte das empresas e dos atores envolvidos, tanto naqueles casos de sucesso quanto nos de insucessos. Sendo assim, considerando a comunicação, torna-se possível projetar, de certa forma, situações negativas e se preparar para enfrentá-las, fazendo com que, no mínimo, sejam evitados erros elementares advindos da surpresa, do despreparo, do pânico e da pressa em apresentar soluções, o que leva, sobretudo, à perda do controle.

A partir da observação de recentes acontecimentos, podemos indicar os “Cs” da crise que vêm permeando discussões, despertando a curiosidade pública e definindo também o agendamento da mídia acerca de cenários negativos:

Clima interno Conflito Controvérsia Corrupção Catástrofe Confusão Crime

Por meio de um levantamento preliminar junto aos meios de informação, verificamos que episódios negativos pegam de surpresa muitas instituições, sendo que as características que vêm pautando o comportamento de muitas delas no atual enfrentamento com as crises, têm sido:

- A falta de hábito de lidar com a mídia;
- A carência de informações destinada aos diferentes públicos envolvidos;
- A forma negativa como seus impactos se propagam rapidamente;
- Uma superexposição nas redes sociais;
- A mobilização da opinião pública e de lideranças;
- E o pior: a perda de controle das iniciativas em relação ao fluxo de informações.

Como, então, estar preparado para estas situações negativas? Como desenvolver programas de comunicação direta com os públicos e agentes de interesse? A resposta está no planejamento de prevenção de crises, cujo objetivo é, num primeiro momento, pensar, observar, discutir cenários e possibilidades de análise e de controle, por meio de informações rápidas e transparentes e também de ações de relacionamento adequadas a cada situação. Nestes casos dependemos, além de uma visão aberta da instituição, de três fatores fundamentais: a) dos recursos financeiros e da tecnologia disponível que possibilite alcançar os públicos; b) da necessidade em construir constantemente e manter relações que facilitem a comunicação com os segmentos envolvidos em momentos negativos; c) de uma preparação anterior às crises, que proporcione produzir um tipo de “comunicação de urgência” ou de “prioridade”, nos canais de informação adequados, buscando passar credibilidade.

A atual cobrança da sociedade por “informação” em tempo real e imediato é o que vem motivando o aumento dos investimentos nesta área. Numa sociedade altamente conectada, quando qualquer *blog* ou um *twitter* podem ser considerados veículos de mídia e de transmissão de informações, a comunicação em tempo real ausente de conteúdo e transparência pode causar sérios estragos à imagem das organizações e dos atores que fazem parte do cenário da crise. Podemos então identificar a necessidade do olhar

estratégico das Relações Públicas, que busca trabalhar relacionamentos, adequando conteúdos e mensagens aos possíveis canais de informação, alinhando linguagens e ações de comunicação aos objetivos organizacionais.

Contudo, devemos ter em mente que uma crise não se resume a um episódio negativo isolado, que se transforma em um “evento público” interno ou externo a ser administrado. Isto seria uma espécie de simplificação, pois na realidade, toda a crise é um processo de atitudes e de acontecimentos que ocorre ao longo de certo tempo. Vale ressaltar, que na construção do plano de comunicação, são três momentos distintos que devem ser considerados:

### **2.1 - O antes – planejamento:**

Embora as crises nem sempre possam ser previstas ou evitadas, as organizações devem buscar antecipá-las, se preparando para lidar com a emissão de informações e para gerenciar a comunicação nestes momentos adversos. Consiste em investir em uma série de ações que vêm muito antes dos problemas e conflitos saírem da esfera particular e se tornarem públicos, transformando-se em crises de imagem com a opinião pública.

*(..) as grandes corporações passaram a desenvolver planos de administração de crise com dois objetivos centrais. O primeiro era prever as crises potenciais que uma instituição poderia ter de encarar realizando-se as chamadas auditorias de crise e seguindo-se um conjunto de ações prévias para evitar que elas viessem a ocorrer efetivamente (Rosa, 2001, p. 99).*

Na fase de definições referentes aos rumos da comunicação da empresa, é quando ações pontuais de comunicação de crise são definidas a priori, produzidas e alinhadas com a missão e com o posicionamento da organização, como: organização do histórico empresarial, produção de materiais online, fotos, filmagens, depoimentos, *mailings*, comunicados, *media training*, levantamentos, pesquisas, auditorias, manuais de crise, entre outros.

Nesta fase de preparação para crises toda a empresa precisa fazer uma análise de cenário, respondendo algumas das questões de forma sincera e crítica sobre si mesma, como por exemplo: a) a instituição tem código de ética, missão e valores amplamente difundidos nos espaços de trabalho? b) procura saber e ouvir o que o público interno pensa a respeito da instituição? c) tem boa imagem na comunidade? d) com qual(s) público(s) tem boa comunicação? e) tem como hábito fazer auditorias (internas, ambientais, com fornecedores, nas redes sociais, com a mídia, etc.)? f) tem procedimentos eficientes de segurança? g) tem boa manutenção de equipamentos vitais? h) tem ampla cobertura de seguros? i) tem um

comitê de crise ou algo similar? j) tem documentação de crises anteriores e daquelas enfrentadas por outras instituições (no passado e recentes)? k) está preparada para enfrentar crises: relacionadas a tumultos; relacionadas aos meios de informação; relacionadas ao meio ambiente; relacionadas aos atos criminosos; relacionadas com o público interno; relacionadas com ações práticas (seguros, *back ups*, leis, etc.)? l) tem o hábito de fazer pesquisas de opinião e de imagem?

A avaliação de vulnerabilidades depende, antes de qualquer coisa, de uma vontade administrativa, ou seja, de uma visão aberta e cuidadosa da instituição e de todos que fazem parte da gestão organizacional. Para o total êxito desta busca de dados, representantes de todas as camadas da organização devem participar desta fase. Serão eles, dos mais diversos setores, que poderão responder a certas questões e para isto será necessário ouvi-los, seja individualmente ou em reuniões de grupos.

## **2.2 - O durante – gerenciamento:**

Trata-se do período da crise, da visibilidade negativa, da busca de informações por parte dos mais diversos públicos. Exige agilidade nas respostas e transparência dos envolvidos, assim como ações imediatas. *O plano de administração de crises deve ser encarado como um repertório de ações que podem e devem ser adotadas de acordo com a necessidade de cada situação.* (ROSA, 2001, p. 116)

O foco neste momento deve estar voltado para a produção de iniciativas que busquem um correto posicionamento junto à opinião pública, na intenção de fazer com que as pessoas, grupos ou organizações envolvidos diretamente se recuperem rapidamente e retornem às suas atividades normais. Também a redução da disseminação de informações negativas durante esta fase deve ser um dos principais objetivos dos agentes envolvidos. Para tanto, neste período, é necessário o levantamento contínuo de informações junto aos públicos, buscando mapear todas as dúvidas e incertezas que devem ser respondidas pela própria empresa, não deixando que outros falem por ela. Conforme NEVES,

*A idéia é estabelecer um sistema de acompanhamento da estratégia durante o desenvolvimento da crise. É a forma de monitorar o ambiente e saber se aquilo que estamos fazendo está atingindo os objetivos desejados. Não se pode esperar acabar a crise para saber se, no geral, agimos certo. No decorrer da crise, no meio do tiroteio, há informações que serão da maior utilidade para nós. Precisamos ir buscá-las. Por exemplo, pesquisas relâmpagos por telefone. Tudo isto pode ser pré encomendado (universo pretendido, perguntas, preços da pesquisa, etc.).* (2002, p. 187).

Como um dos principais problemas desta fase está relacionado aos erros cometidos em decorrência de sentimentos negativos como pânico, incertezas e pressa dos gestores, se

a instituição tiver se preparado anteriormente, muitas falhas serão evitadas, o que abreviará este período negativo, como também poderá agregar no futuro atributos positivos à imagem e reputação organizacional. Vale ressaltar que devido à Internet e suas redes sociais, a velocidade de resposta é tão importante como a resposta propriamente dita, além do que após a fase da crise ou tumulto, os fatos e conteúdos poderão ser acessados. O comportamento e posicionamento da instituição durante este momento de desordem ficarão neste meio registrados de forma permanente na sua história.

### **2.3 - O depois – a retomada:**

Fase em que a crise é resolvida ou controlada e sai do agendamento da imprensa ou do foco da opinião pública. Trata-se da volta à normalidade, quando a instituição necessita reatar relacionamentos. É o período pós-crise, momento longo e delicado, que requer um plano de comunicação que inclua o repasse de informações relativas aos resultados da crise para os públicos - principalmente lideranças de opinião internas e externas - e de definição dos rumos da comunicação organizacional e institucional.

O fio condutor desta fase deve ser a recuperação da imagem e da reputação e também as lições negativas e positivas apreendidas, que poderão ser acrescentadas na revisão e atualização do “plano de comunicação e de prevenção de crises”, visando futuros enfrentamentos com a opinião pública.

### **3. O planejamento de prevenção e de gerenciamento de crises**

Antes de tudo é importante lembrar que todo planejamento deve ser flexível e passível de revisões periódicas, pois é preciso acompanhar as tendências sociais, políticas e econômicas ocorridas no contexto regional, nacional e internacional. Em alguns momentos é preciso reparos levando-se em consideração os acontecimentos e as modificações ocorridas dentro e fora da organização. Na construção de um plano de comunicação voltado para crises de imagem, os passos iniciais, de forma resumida, devem ser os seguintes: a) analisar e identificar as vulnerabilidades da organização; b) estabelecer uma equipe de trabalho: comitê de crise; c) treinar pessoas e prever situações (*media training* e simulações de crises); d) construir manuais de crise – para funcionários e gestores; e) preparar materiais informativos para evitar atropelos: comunicados, materiais fotográficos, banco de imagens, etc.

Ao levarmos em conta as atuais demandas, apresentamos uma proposta que contempla as principais ações pensadas e projetadas na fase de planejamento, tendo como

linha condutora a comunicação. A mesma é apenas uma sugestão, não de forma definitiva, já que as dinâmicas e transformações sociais apontam constantemente para novas realidades e tendências.

a) Ações Estratégicas

- Legitimar junto à gestão da empresa (cúpula diretiva) o plano de prevenção e gerenciamento de crise.
- Obter respaldo financeiro para viabilizar as ações previstas no plano.
- Criar equipes de trabalho (comitê de crise) para prevenção (planejamento) e gerenciamento (ações durante crises).
- Integrar membros da gestão e de setores diferenciados da empresa no comitê de crise (direção, jurídico, recursos humanos, marketing, CIPA, atendimento).
- Definir as linhas de linguagem institucional e mercadológica da organização.

b) Ações Técnicas

- Determinar porta vozes e treiná-los – um administrativo e um técnico, quando necessário.
- Realizar auditoria de riscos (testes de vulnerabilidades) em parceria com todos os setores da empresa.
- Promover estudos de impacto ambiental, quando aplicado ao tipo de organização.
- Definir um espaço ou sala(s) destinada ao gerenciamento de crises – local onde os responsáveis pelo gerenciamento de crise possam se reunir e trabalhar durante o processo.
- Definir um responsável ou uma equipe para o acompanhamento online.

c) Ações de Comunicação e de Relações Públicas

- Definir o “discurso” da empresa – institucional e mercadológico
- Organizar uma assessoria de imprensa permanente
- Trabalhar a marca da organização
- Desenvolver programas de responsabilidade social e de sustentabilidade.
- Promover programas de aproximação com as lideranças de opinião - *stakeholders*
- Fazer pesquisas periódicas (auditorias de imagem, auditoria de opinião, satisfação do consumidor, etc.)

- Promover pesquisas internas ou sistemas de coleta de opiniões para captar reclamações e insatisfações dos funcionários e também de terceirizados.
- Estabelecer políticas e programas de comunicação interna.
- Implantar serviços de Ouvidoria.
- Implantar sistema de SAC – serviço de atendimento ao cliente.
- Organizar a memória empresarial – histórico
- Produzir materiais online
- Produzir materiais de apoio: fotos, filmagens, depoimentos, comunicados, contra pontos, levantamentos, clippings, etc.
- Organizar e promover sistematicamente *media trainings* com os gestores
- Construir manuais de crise – para o público interno e para a direção da organização.

Os manuais de prevenção ou gerenciamento de crise ideais são aqueles que contemplam o antes, durante e o depois da crise. Conforme ELIZALDE, (2004) *estes tipos de manuais são copiados e adaptados de uma organização para outra. Porém, apenas fazendo isto, se perdem elementos centrais desta ferramenta.*

#### **4. O atual contexto de visibilidade do ambiente de ensino**

Levando em conta episódios recentes ocorridos na rede de ensino brasileira, podemos verificar que existe um cenário repleto de “crises informacionais”, que se baseiam na disseminação dos fatos em tempo real nas múltiplas plataformas de informação e de mídia. Com a atual fragmentação as notícias surgem de todos os lados, de todas as formas, não necessariamente corretas, gerando rumores que podem ser destrutivos para a imagem e reputação dos envolvidos. Nesta nova realidade, observamos que muitos episódios têm ficado fora do controle, sinalizando assim que projetar e estudar cenários e prever possíveis ações podem fazer a diferença na maneira de lidar com situações negativas, quando pegam de surpresa gestores, professores e funcionários destas instituições.

No que se refere à área do ensino, objeto alvo de análise neste estudo, temos visto que estudantes tanto da rede pública quanto privada, estão em contato direto com as novas tecnologias, explorando-as e dominando-as. Escolas buscam se adequar a este novo cenário de visibilidade sem precedentes, o que vem demandado um grande esforço por parte de seus dirigentes, corpo docente e funcionários. Esta é uma nova realidade, sem volta, que tem



exigido que a rede de ensino atualize-se de forma rápida e, sobretudo, se prepare para lidar com crises de grande visibilidade.

Imagens e fatos curiosos ou negativos são postados diariamente na rede e, na mesma velocidade que se propagam, deixam de ser destaque, porque os públicos perdem o interesse, voltando-se para outro acontecimento (mais recente, mais interessante, peculiar, etc.). Contudo, ficarão (na rede) armazenados, registrados, como também ficará registrado o posicionamento e o tratamento da instituição acerca do ocorrido. Nesse ambiente de visibilidade instantânea, não somente problemas e conflitos se tornam alvo de curiosidade, mas também acontecimentos que fazem parte do dia a dia de uma sala de aula. Como exemplo, um simples celular pode registrar momentos das aulas que, quando postados na rede, acabam expondo professores em situações de trabalho com seus alunos.

Um fator determinante se relaciona com a pauta do momento, isto é, quais são os temas de visibilidade associados à área e que podem repercutir diretamente na rede de ensino. Um caso recente, que mobilizou a opinião pública, refere-se ao drástico acontecimento numa escola brasileira. Com registros detalhados a partir de imagens, fotos e depoimentos fornecidos pelos próprios envolvidos, a mídia enriqueceu sua cobertura, contando com materiais produzidos a partir de registros em aparelhos celulares de alunos e por câmeras instaladas nos corredores da escola. Sem esforço, a imprensa pode explorar o acontecimento, mediante um rico material filmado, fotografado e até editado por alunos, professores e pessoas da comunidade local. Narrativas podem ser encontradas na rede a qualquer momento e lá estarão sempre que alguém desejar relembrar o triste fato.

Algumas manchetes e conteúdos postados no *Youtube* em abril de 2011:

**“Atirador entra em escola em Realengo, mata alunos e se suicida”**

**Segundo hospital, 11 estudantes morreram na Zona Oeste do Rio.**

**Atirador tinha 23 anos e foi aluno da escola.**

**Tragédia Realengo RJ: vídeo mostra a fuga dos alunos da escola ...**

[www.essaseoutras.com.br](http://www.essaseoutras.com.br) > Notícias - 7 abr. 2011

Fotos dos Corpos da **tragédia em Realengo** « TV Telinha – Você em 1º

[vttelinha.wordpress.com/.../fotos-dos-corpos-da-tragedia-em-realengo...](http://vttelinha.wordpress.com/.../fotos-dos-corpos-da-tragedia-em-realengo...) - 9 abr. 2011

#### **4.1– Atenção para o macro e o micro ambiente**

Sob o enfoque da comunicação, trabalhar com crises de imagem requer um olhar atento e contínuo em relação ao macro e ao micro ambiente informacional. Quando se fala em macro ambiente, as principais perguntas deverão ser: *quais são as grandes pautas do momento? Quais grandes temas estão no foco da mídia?* No caso das instituições de ensino, as discussões e fatos que têm gerado espaço na mídia e nos meios de informação têm sido os seguintes: a) Educação (pautado pelo Governo); b) Qualidade do ensino no Brasil (pautado por professores da rede pública); c) Ambiente nas escolas – violência e abusos: brigas, badernas, festas, arrastões, gangues, furtos, assaltos, *bulling*, assédio, criminalidade (pautados pela mídia e pela Internet).

**Youtube: “Direitos Humanos discute aumento da violência nas escolas”**

**Google: “Furto em sala de aula da escola: como controlar?”**

Já o micro ambiente se refere aos acontecimentos negativos de visibilidade pública mais local, ocorrendo muitas vezes confusões ou mobilizações a partir de fatos específicos. Atingem e obtêm visibilidade em menor escala, contudo também podem ser decorrentes do macro ambiente ou pautado pelo mesmo.

**Site de uma escola: “*Bullings* nas escolas do bairro Santa Tereza: o que fazer”**

**Youtube: “PM registra três furtos seguidos em escolas da cidade: consumismo exagerado pode ser a motivação”**

**Twitter: “Professores podem entrar em greve hoje. O Estado fica em alerta”**

Considerando a área do ensino, quando um fato negativo ganha visibilidade pública, mesmo que esteja distante da realidade da instituição, deve-se, num primeiro momento, dar atenção para possíveis vulnerabilidades, erros ou brechas, sempre levando em conta a pauta do momento, não deixando margem para especulações, mesmo não estando diretamente ligados ao acontecimento, pois não faltarão questionamentos e especulações. Na verdade, não se pode ignorar qualquer dos cenários negativos.

#### **4.2– As crises informacionais**

De uma maneira geral, a Internet vem forçando organizações e instituições a adquirirem uma intimidade com seus públicos. Na outra ponta, os públicos desejam esta comunicação mais próxima, contudo, na realidade, intimidam as empresas, pois elas acabam tendo medo de errar. Cenários de exposição e visibilidade, que se baseiam na informação em tempo real, propiciam um perfeito ambiente para e as múltiplas plataformas

de informação e de mídia. Nestas condições torna-se necessário entender que o controle de todas essas informações está fora de alcance, inexistindo a possibilidade de vigilância absoluta. Em meio a este panorama, uma das características do ambiente escolar e que tem exigido muita atenção por parte das escolas, tem sido o surgimento de três tipos de “alunos problemas” e que vêm fazendo uso da rede para divulgação e legitimação de suas ações:

- *Bullies*: são os encenqueiros da escola e buscam ridicularizar colegas; fácil de serem detectados e moderados; já existe o conceito do *cyber-bully*.
- *Stalkers*: os perseguidores; podem até começar como fãs, mas se tornam obsessivos e até destrutivos; saem do mundo digital e invadem o espaço pessoal da(s) pessoa(s) perseguida(s).
- *Trolls*: personagens que querem chamar a atenção; tentam transformar todas as discussões em algo mais polêmico; surgem normalmente na sala de aula e representam o estardalhaço; devem ser isolados o mais rápido possível para não contaminar o todo.

A internet viabiliza a disseminação de informação e a conexão entre as pessoas, sem limites geográficos. Nesse universo onde a interatividade ganha destaque, seu espaço é ampliado, superando os modelos de mídias tradicionais como a televisão e o rádio. Em relação à visibilidade, instituições de ensino passam a ter “paredes de vidro”, pois no espaço virtual são hoje encontrados comentários sobre escolas, sobre professores, aulas, enfrentamentos, brincadeiras, passando por todos os possíveis acontecimentos que fazem parte do ambiente escolar. Estudantes estão presentes e se comunicam no *facebook* e no *twitter*, expõem seus registros sem contextualização no *youtube*, entre outros. Sem falar em outras redes que estão surgindo. É uma infinita troca de informações. O fato é que as pessoas conectadas possuem o desejo de se comunicar e obter a interação por meio de conversas, debates e discussões sobre temas de interesse comum. Muitas manifestam a vontade de expor suas opiniões a respeito de notícias do dia a dia, fortalecendo desta forma a Internet como um espaço para construção da opinião pública. E tudo hoje está na rede! Abaixo, alguns exemplos localizados no *youtube*:

**Alunos filmam suposta agressão de professor no RS!**

Repercussão: notícia na TV, no telejornal local (RBS TV – com vídeo editado).

Chamada: *Flagra: professor empurra aluna*

**Professor pega celular de aluna e joga no chão.**

(12/02/2010 – 551.313 apresentações até 19/06/2011 – apenas uma das versões)

**Aluna agride professora por causa de telemóvel** (Portugal – cidade do Porto)

Repercussão: notícia na TV, no Telejornal local (com vídeo editado) e notícia em programa de TV nacional (com edição de depoimentos de alunos).

## 5. Conclusões

Não existe uma “operação padrão” no tratamento das crises informacionais, contudo uma preparação prévia e certos cuidados podem proporcionar uma maior agilidade dos atores envolvidos com a administração daqueles problemas e conflitos que se tornam de conhecimento público, ultrapassando o ambiente escolar. Alguns dos cuidados são:

Ficar atento – estabelecer uma vigilância contínua

Implantar sistemas de alerta – fazer parcerias com pessoas e setores

Visualizar possíveis crises – monitoramento *online* constante

Realizar *clipping* diário – ver tudo o que é notícia

Estabelecer comunicação *online* permanente com os públicos de interesse

Identificar lideranças negativas na escola (e o melhor amigo)

Vigiar o macro e o micro ambiente – temas pautados

Levantar vulnerabilidades da instituição

Construir um manual de crise específico para crises informacionais

Preparar previamente textos - comunicados, mensagens

Formar e treinar uma “equipe de crise”

Treinar os professores, indicar e preparar porta vozes

É importante destacar que para lidar de forma eficiente com o gerenciamento destas crises, a instituição de ensino deve ser:

- Aberta: nada pode ser ocultado ou camuflado, pois vivemos num ambiente informacional, o que determina que as organizações estão expostas, ou seja, praticamente não existe mais o que pode ser escondido do público;
- Rápida: quanto mais ágeis forem as respostas, menor será o vácuo informacional;
- Verdadeira: falar somente a verdade, mesmo que ela seja negativa, pois o melhor é assumir a culpa, deixando as explicações para depois;

- Amplamente visível: estar presente nos múltiplos meios de informação e, principalmente, manter dados atualizados numa plataforma online.

Para que tudo isto seja implementado, um plano anterior construído pelos atores envolvidos no processo poderá proporcionar um terreno mais seguro para o enfrentamento de situações inesperadas e adversas. Ressaltamos que as novas tecnologias também representam uma forma de comunicação imediata e eficiente para chegar a vários públicos com uma rapidez de transmissão, atitude essencial para a resolução ou diminuição dos impactos de uma crise. Vale ressaltar que um fato negativo disseminado pela rede, pode e deve ser respondido ou esclarecido por meio dela também. Mas para isto a empresa deverá estar preparada, sendo fundamental que os responsáveis pela comunicação da instituição estabeleçam um sistema de troca de informações, por meio de contatos permanentes nas diferentes fases da crise. O que precisa ficar claro também é que quanto maior o número de interlocutores ou pessoas que falam pela organização, maior será o risco de erro. Portanto, somente algumas pessoas devem ficar responsáveis por transmitir informações formais para os públicos.

Para finalizar, em meio a essas constantes turbulências, as instituições de ensino precisam: a) ter humildade; b) agir com honestidade; c) manter-se alinhadas com os valores contidos na filosofia organizacional; d) transmitir as mensagens certas e adequadas para os diferentes públicos nos momentos de crise; e) também desenvolver senso de humor!

### **Referências bibliográficas**

- ELIZALDE, Luciano. Estrategias de las crisis públicas – La función de La comunicación. Buenos Aires: La Coruña, 2004.
- MOURA, Cláudia e FOSSATTI, Nelson. Práticas acadêmicas em relações públicas. POA: Sulina, 2011.
- MARTINELLI, Dante P e ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.
- NEVES, Roberto de Castro. Crises empresariais com a opinião pública. Mauad, RJ, 2002.
- \_\_\_\_\_. Comunicação empresarial integrada. RJ: Mauad 2004.
- ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. Gente: São Paulo, 2001.