

PRODUTO TECNOLÓGICO: RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISES PARA A INDÚSTRIAS NUCLEARES DO BRASIL - INB

Organização: Indústrias Nucleares do Brasil – INB

Discente: Roberta Cota Vitorino

Docente orientadora: Profa. Flávia Galindo

Dissertação: Elaboraões teórico-práticas para a implementação de um plano de comunicação de crises para a Indústrias Nucleares do Brasil

Data da defesa: 28/08/2023

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: empresas do setor nuclear brasileiro

Descrição da finalidade: O objetivo do trabalho é apresentar uma proposta, a partir da teoria e prática, para atuação da área de comunicação da empresa em situações de crises, sejam elas leves, moderadas ou graves.

Avanços tecnológicos/grau de novidade: A proposta apresenta a possibilidade de fazer a junção de várias ferramentas de comunicação num produto tecnológico, que também abriga protocolos de atuação dos setores responsáveis, que irão auxiliar a empresa em situações de crise.

Conexão com Pesquisa

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Consumo, Marketing e Sociedade

Linha de Pesquisa vinculada à produção: LINHA 2 – Gestão da Inovação, Mercados e Políticas Públicas


Grupo de Pesquisa no CNPq:

Artigos publicados apenas em periódicos que estão correlacionados a esta produção:


a) Título: Elaboraões teórico-práticas para a implementação de um plano de resposta às crises para a gestão de comunicação de crises da Indústrias Nucleares do Brasil Período: EnANPAD2022 Contato na Empresa/Organização cliente: Indústrias Nucleares do Brasil Nome: Roberta Cota Vitorino Cargo: Jornalista

e-mail: roberta@inb.gov.br Tel (24) 3321-8647

Total investido: R\$ 2.000

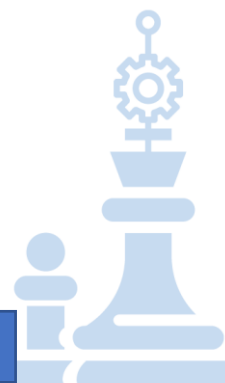
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Fonte do Financiamento: próprio

Aplicabilidade da Produção Tecnológica: Entende-se que uma produção que possua uma alta aplicabilidade, incluindo possibilidades de replicabilidade como produção técnica.

Descrição da Abrangência realizada: A produção do produto foi realizada no âmbito de uma empresa do setor nuclear, especificamente sobre a área de comunicação.

Descrição da Abrangência potencial: O trabalho irá abranger a empresa de forma institucional, abrigando a atuação em potenciais crises de todas as suas unidades.

Descrição da Replicabilidade: A partir da adaptabilidade dos dados referentes a possíveis fatores que podem causar uma crise nas empresas, o produto poderá ser replicado por outras organizações.

Documentos Anexados: Apêndice B, C e D.

Declaração emitida pela organização cliente: Apêndice C.

Descritivo do Plano de Comunicação de Crises para a INB

O documento proposto neste capítulo apresenta a solução prática ao problema investigado nesta dissertação, ou seja, o Plano de Comunicação de Crises para a INB, a partir de elaborações teórico-práticas desenvolvidas ao longo da dissertação. O objetivo é que o produto seja apresentado internamente à Gerência Institucional de Comunicação Social da INBe contribua para o atendimento de atribuições descritas no Manual da Organização.


Com base nas análises e inferências no campo, na discussão dos resultados e no referencial teórico, será apresentado um modelo de Plano para a INB, dividido em cinco tópicos: Apresentação, Comitê de Crise, Planejamento, Atuação e Avaliação, que serão detalhados no decorrer deste capítulo.


Apresentação


Uma das atribuições da Gerência de Comunicação Institucional da INB é a de assessorar a Diretoria Executiva em assuntos estratégicos que envolvam a imagem da empresa e/ou possam afetar sua reputação, especialmente em gestão de crise. Partindo desse princípio, entendemos que a comunicação é de fundamental importância para que a área atenda a proposita prevista no Manual da Organização.

A gestão de crises exige um plano de comunicação bem estruturado e consistente, visto que as crises afetam a reputação e imagem da organização. É importante ressaltar que o setor de comunicação da INB não administra sozinho a crise. Situações adversas devem ser gerenciadas pelos principais dirigentes da organização ou por um comitê designado por gestores da empresa. Experiências anteriores demonstram que quando a área de comunicação é bem-informada e orientada, os resultados são positivos.

O gerenciamento de crise consiste em estabelecer as ações que a organização vai tomar para esclarecer, por todas as formas e meios, os principais públicos estratégicos, com o objetivo de evitar danos maiores

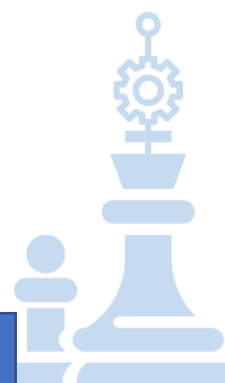
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



à sua imagem. Para isso, são necessários planejamento, capacitação e conscientização sobre quais posturas adotar. A condução desse processo determinará o êxito ou fracasso na gestão de uma crise. É comum que o setor jurídico da instituição se envolva no gerenciamento de crise. Muitas vezes, o jurídico e a comunicação caminham em velocidades diferentes: enquanto o primeiro busca ser cauteloso, a segunda quer ser rápida e transparente. As duas áreas devem chegar a um entendimento sobre como proceder durante o gerenciamento da crise.

Construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e deconfiança com os públicos de interesse é a melhor forma de atuar preventivamente para evitar ou mitigar efeitos de possíveis crises.

A proposta de criar um Plano de Comunicação de Crises para a INB surge para sistematizar e organizar ações, para que a empresa tenha mais uma ferramenta para atuação, tanto antes quanto durante e após a crise. Ainda que a comunicação não possua vinculação direta com os motivos que geraram a crise, nem seja suficiente para resolvê-la sozinha, pode contribuir decisivamente para sua gestão adequada. Para que o plano funcione, é proposto que seja criado um Comitê de Gestão de Crises, com a participação efetiva de sua Diretoria, além de outras áreas que são de suma importância para orientar as decisões da GECIN.

Construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e deconfiança com os públicos de interesse é a melhor forma de atuar preventivamente para evitar ou mitigar efeitos de possíveis crises. Sendo assim, observar as leis e normas vigentes, fundamentar suas ações em princípios éticos e de responsabilidade socioambiental proporcionarão maior segurança à INB perante a crises inesperadas.

Comitê de Crise

O Comitê de Crise da INB deverá ser designado formalmente, através de circular interna, para que, em situações de crise, não seja necessária a mobilização para sua formação. A principal missão do Comitê é nortear as ações, que devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, de forma a propiciar uma interação ágil e competente com os públicos estratégicos da INB, além de favorecer a circulação da versão oficial diante dos fatos circunstanciais que motivaram a crise.

Estão entre as funções do Comitê de Crise:

- Preparar material, com antecedência, para ser utilizado nas crises;
- Buscar recursos para entender as vulnerabilidades da INB e tomar ações para evitar acontecimentos negativos;
- Definir o problema e entendê-lo para saber quais ações serão tomadas;
- Levantar informações relevantes, verificar fatos, descartar informações inverídicas, apurar dados com os responsáveis pelo problema e entender a natureza da crise;
- Levantar assuntos prioritários que a INB vai precisar para se posicionar;
- Centralizar a comunicação e definir um porta-voz devidamente preparado para lidar com crise;
- Supervisionar todo o discurso que será utilizado pela empresa, perante a seus públicos de interesse;
- Contribuir para a definição de estratégias de crise;

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>

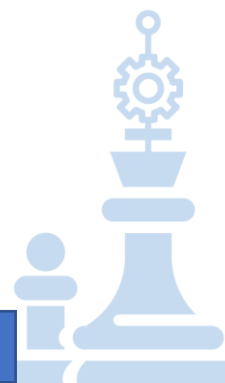


sec.mestrado.profissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



- Tomar ações relacionadas às vítimas ou familiares, se houver;
- Assegurar a visibilidade da empresa em relação à atuação durante a crise;
- Estudar as ações que serão tomadas no pós-crise.

É recomendado que o comitê tenha representantes de algumas áreas específicas. Os representantes técnicos de cada unidade da INB podem ser designados de acordo com o assunto a ser tratado. É importante que cada membro tenha um papel definido no Comitê, ainda que os outros possam apoiar o responsável.

O comitê deve ser formado por:

- Representantes da Diretoria Executiva;
- Representantes da Gerência de Comunicação;
- Representante do Setor Jurídico da empresa;
- Representante da Gerência de Recursos Humanos;
- Porta-voz designado para a condução da crise;
- Convidado com conhecimento técnico sobre o assunto.

Planejamento de Crise

Pré-crise

O processo organizado de identificação de potenciais crises deve ser uma rotina incorporada aos objetivos estratégicos da INB. A projeção de cenários favorece o planejamento para a atuação na crise. Sendo assim, sugere-se identificar e avaliar riscos estratégicos que representem ameaça significativa para os objetivos do negócio.

O planejamento de cenários é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para construir possibilidades de atuação em torno de um futuro inesperado.


São potenciais crises para a INB:


- Riscos orçamentários;
- Riscos com acidentes;
- Risco de mudança na política nuclear;
- Risco de *fake news*;
- Riscos relacionados à sustentabilidade do negócio;
- Risco de perda de conhecimento/pessoal.


É necessário monitorar e rastrear fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise em tempo real, suportando a identificação prévia de cenários de crise. Para isso, foi elaborada uma planilha para planejamento dos possíveis cenários de crise e formas de atuação da área de comunicação, como apresentado abaixo.

Quadro 13 – Sugestão para planejamento de cenário

Potencial crise				
------------------------	--	--	--	--

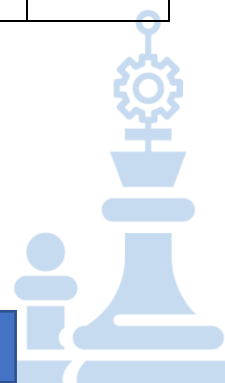
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Ações iniciais previstas				
Áreas/ pessoas envolvidas				
Contato dos envolvidos				
Porta-voz				
Canais de comunicação				
Acompanhamento de ações a serem desenvolvidas				
Elaboração de mensagem-chave				

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além do planejamento de cenários e também a partir dele, a GECIN deve ter ações de comunicação contínuas, que auxiliarão num período de crise. Destacam-se algumas, a seguir:

Levantamento de contatos importantes: A partir do planejamento de cenário, é possível ter uma lista de contatos necessários para quando as crises ocorrerem. Sugere-se ainda que uma lista com os contatos dos membros do comitê, diretoria, gestores e técnicos, além dos responsáveis pelos Planos de Emergência Local, estejam em posse do comitê e da Gerência de Comunicação para facilitar a atuação em situações de ameaça de crise ou de potencial crise.


Informações (briefing) sobre a empresa: Deverá ser feito ainda um levantamento atualizado sobre o negócio da INB e sua atuação, seus programas de responsabilidade socioambiental, governança, dados sobre produção, dados de Recursos Humanos, ações da empresa nos últimos anos para fundamentar informações passadas pela comunicação, o discurso do porta-voz e dados enviados à imprensa. As informações devem ser levantadas e atualizadas pela Gerência de Comunicação Institucional da Empresa e repassada a cada dois meses a possíveis porta-vozes da INB. É necessário fazer ainda uma versão com temas que possam ser fornecidos à imprensa em casos de crise.


Preparação de Press Kits para a imprensa: A Gerência de Comunicação Institucional deverá preparar antecipadamente material sobre a empresa, com perguntas e respostas, *press release*, infográficos, tabelas e vídeos em *pen drive* ou armazenamento em nuvem para casos de crise repentina.


Perguntas e Respostas: A partir de cenários previamente elaborados, é possível ter a ideia do tipo de informação que pode ser solicitada pelos jornalistas. Um documento com perguntas e respostas deve ser elaborado pelos profissionais de comunicação da INB e mantido em sigilo pela área. No momento de crise, pode auxiliar os porta-vozes nas entrevistas.

Atualização do mailing: Os mailings de todas as unidades deverão ser atualizados a cada dois meses, com os contatos dos principais veículos de comunicação e de influenciadores que tratam de assuntos relacionados à INB.

Formação de porta-vozes: A GECIN deverá fazer treinamento com os porta-vozes da INB a cada três meses, incluindo entre os temas informações sobre os trabalhos sociais realizados pela empresa. O papel desempenhado pelo porta-voz deverá ir além do domínio técnico: o representante precisa apresentar o conteúdo de forma clara, objetiva e precisa.

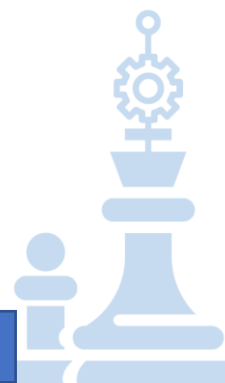
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Monitoramento de mídia: Além de fazer o acompanhamento diário das notícias veiculadas, a GECIN deve fazer um relatório mensal, que será enviado ao comitê, gestores e porta-vozes, sobre as notícias veiculadas durante esse período e avaliação das estratégias de comunicação sobre os assuntos mais comentados. A análise do conteúdo pode auxiliar no entendimento do nível de exposição, interesse e repercussão do assunto.

Monitoramento de redes sociais: A GECIN fará o acompanhamento periódico de postagens e citações da INB e do setor nuclear nas mídias sociais. Esse monitoramento permite observar a repercussão das estratégias de comunicação, assim como identificar potenciais crises. Com o monitoramento, é possível definir o conteúdo das mensagens e o nível de interesse e preocupação dos usuários em relação à empresa.

Representatividade nas comunidades: A INB deve designar pelo menos um representante, em cada unidade, para levar informações periodicamente às comunidades onde a empresa está inserida. Para isso, a GECIN deve preparar folders, palestras, temas para conversas com a comunidade e atividades que levem esclarecimento sobre as atividades e atuação da INB.

Atualização do público interno: Além dos Comunicados Internos publicados na Intranet, a INB deve utilizar outros canais, como aplicativos próprios ou de mensagens instantâneas, que oferecem possibilidades de comunicação com seu público interno a fim de informá-los prioritariamente na crise.

Eventos de integração de imprensa e outros órgãos: A INB poderá realizar, periodicamente, eventos para integrar a empresa junto aos jornalistas, influenciadores e/ou outros públicos, como agentes do setor nuclear e públicos regionais.

Conscientização sobre a crise: A INB deve elaborar produtos e eventos para conscientizar seu público interno sobre a atuação durante a crise e os fluxos de informação nesses casos. Também podem ser preparadas cartilhas sobre as consequências de disseminação de *fake news* para o negócio e para o empregado.

Mensagens-Chave: A partir dos cenários previstos, a GECIN pode ter um arquivo com as possíveis mensagens-chave que irá utilizar em casos de crise. As mensagens-chave devem ter texto de abertura, últimas notícias sobre a crise e pontos positivos.

Arquivo de crises recorrente: A GECIN deve ter um arquivo com o resultado das crises já ocorridas na empresa, as formas de atuação, pontos fortes e pontos fracos de cada crise, que serão elaborados a partir de orientações do pós-crise deste documento.

Manual de crise: A GECIN deve elaborar um manual de crise para a organização, com orientações gerais para a alta direção, gestores e público interno sobre como proceder em casos de crise.

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>

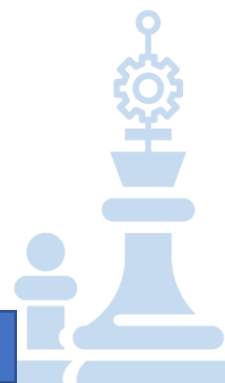


sec.mestrado.profissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



7.2 Atuação: Gerenciamento da Crise

O gerenciamento deve conter um conjunto de medidas e posturas que devem ser tomadas para lidar com a crise. Após identificar uma crise, é necessário estabelecer seu grau de gravidade para, então, seguir os protocolos propostos neste documento.

A GECIN tem um papel primordial no gerenciamento de crises, uma vez que faz todo o monitoramento e interface com diversos públicos envolvidos na questão e toma providências para ajudar a eliminar ou atenuar suas causas.

Portanto, é indispensável que a GECIN seja acionada com a iminência do risco, ou assim que a crise acontecer, para participar ativamente do processo de gerenciamento a ser estabelecido para sua solução, com o objetivo de atenuar os impactos e contribuir para a solução dos mesmos. É importante destacar que a área deve ser consultada antes que sejam tomadas decisões que impliquem ações específicas de comunicação, como o contato com os públicos estratégicos.

A atuação da GECIN deve estar fundamentada em ações práticas durante a crise. São elas: definir o problema, verificar os fatos, definir estratégias, definir o posicionamento, aprovar conteúdo e ações e acompanhar e monitorar os desdobramentos. A partir dessas ações, foram elaborados três protocolos para atuação durante a crise.


Ressalta-se que a comunicação interna possui um papel importante, seja à frente da comunicação do cenário de crise ou com uma atuação coadjuvante no processo. O Comitê, parceria da GECIN, deve deixar o público interno ciente de qualquer situação de crise, uma vez que ele deve ser o primeiro a repassar as informações ao público-alvo.


É responsabilidade da GECIN repassar orientações ao Comitê de Crise sobre atitudes que devem ser tomadas durante uma crise. Entre elas, estão:


- Se solidarizar com as vítimas, caso houver;
- Não omitir informações relevantes;
- A INB deve ser, de preferência, a primeira a levar a informação aos públicos de interesse;
- Porta-vozes devem informar fatos, evitando suposições sob o risco de comprometer a reputação e a imagem;
- Comunicados internos e externos devem estar alinhados, para que não haja conflito entre as informações divulgadas;
- Ao final de cada comunicado, deve-se estabelecer o próximo ponto de situação como compromissos estabelecidos e anunciados aos diversos públicos;
- Todo conteúdo que será publicado, tanto interna quanto externamente, deve ser aprovado pelo Comitê de Crise.

A partir de algumas recomendações e levando em conta os protocolos de atuação já existentes da área em atuação de crise, foram estabelecidos três protocolos de atuação para casos de crise na INB.

7.5.1 Protocolos de atuação na crise

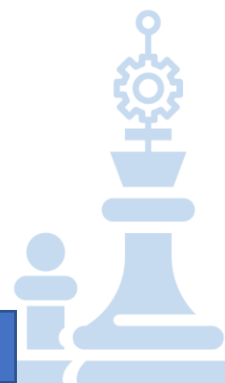
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário


Seropédica




Para elaboração dos protocolos de atuação, foram definidas ações para os três estágios da crise, considerando os públicos de interesse, tanto interno quanto externo à INB. Os três estágios são: crises graves, moderadas e leves. A partir de então, foram desdobradas ações diferenciadas para cada tipo. As crises mais graves demandam ações mais sistemáticas e o desdobramento de ações deve ser mais cuidadoso, levando-se em consideração os impactos que a crise pode ter para a empresa. Incluem, por exemplo, a necessidade de entrevistas coletivas para esclarecimento dos fatos junto à imprensa. Abaixo, sugere-se um protocolo para atuação em crises consideradas graves.

Quadro 14 – Protocolo de atuação para crises graves (continua)

Tipo de crise	Ações básicas	Tempo previsto
Grave	Tomar ciência sobre a crise	-
	Definir equipe da GECIN para atuação na crise	-
	No caso de vítimas, elaborar nota de solidariedade/pesar (considerar que as famílias já foram informadas)	Imediatamente
	Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais	30 minutos
	Informar ao Comitê de Crise sobre a repercussão	Continuamente
	Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo	De 30 minutos a 1 hora
	Entrar em contato com as demais assessorias de comunicação envolvidas (caso tenha algum outro órgão envolvido) para definir estratégia	De 30 minutos a 1 hora
	Elaborar mensagem com posicionamento para público interno	De 30 minutos a 1 hora e 30 minutos
	Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público externo.	Simultaneamente à ação acima
	Aprovar posicionamento oficial pelo Comitê de Crise	De 30 minutos a 1 hora e 30 minutos
	Indicar porta-voz ao Comitê	Até 1 hora e meia
	Estabelecer formas de divulgação para a imprensa	Até 1 hora e meia
	Aprovar conteúdo para mídias sociais	Até 1 hora e meia
	Aprovar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno	Até 1 hora e meia
	Informar ao público interno sobre a crise através de Comunicado Interno na Intranet e através de aplicativos de mensagens instantâneas	Até 1 hora e meia
	Preparar publicação no Portal INB e enviar para o mailing da imprensa	Até 2 horas

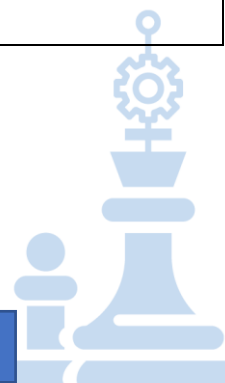
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica




Preparar artes para divulgação em mídia social	Até 2 horas
Estabelecer se haverá coletiva e local	Até 4 horas
Verificar a necessidade de utilizar <i>press kit</i> preparado para imprensa para coletivas	Até 4 horas
Divulgação de horário de entrevista, se for o caso	Até 3 horas
Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo)	Continuamente
Monitorar repercussão na imprensa e nas mídias sociais	Continuamente
Manter o Comitê de Crise informado sobre a repercussão	Continuamente


Quadro 14 – Continuação


Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa	Após envio de notas ou release
Informar ao Comitê de Crise sobre o posicionamento encaminhado e repercussão na imprensa e nas mídias sociais.	Continuamente
Preparar porta-voz para entrevistas	Até 2h e meia
Acompanhar entrevistas	Sempre que necessário
No caso de entrevista coletiva, acionar equipe para organização do evento	Sempre que necessário
Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidente do Comitê de Crise	Continuamente
Preparar informações para elaboração de hotsite	Sempre que necessário
Fazer manutenção de hotsite	Continuamente
Preparar representante da INB para ir pessoalmente às comunidades	Sempre que necessário
Solicitar aos técnicos a elaboração de artigos de opinião	Sempre que necessário
Manter contato com a imprensa enviando ações positivas da INB	Continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nas crises moderadas, pode-se reduzir a quantidade de ações e aumentar o tempo de resposta e preparação e envio do material, tanto para o público interno quanto para o público externo. As notas e todo o material referente à crise devem ser aprovados pelo Comitê de Crise o mais rápido possível. Em todos os casos, é importante responder aos públicos, mas sempre com embasamento técnico e orientação do Comitê de Crise.

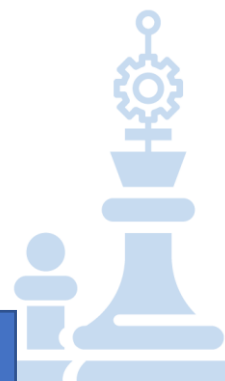
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica





Quadro 15 – Protocolo de atuação para crises moderadas (continua)


Tipo de crise	Ações básicas	Tempo previsto
Moderada	Tomar ciência sobre a crise	-
	Definir equipe da GECIN para atuação na crise	-
	Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais	30 minutos
	Informar ao Comitê de Crise sobre a repercussão	Continuamente
	Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo	De 30 minutos a 1 hora
	Elaborar mensagem com posicionamento para público interno	Até 1 hora e meia
	Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público externo.	Até 1 hora e meia
	Aprovar posicionamento oficial pelo Comitê de Crise	Até 2 horas
	Indicar porta-voz ao Comitê	Até 2 horas
	Estabelecer formas de divulgação para a imprensa	Até 2 horas
	Aprovar conteúdo para mídias sociais	Até 2 horas
	Aprovar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno	Até 2 horas
	Informar ao público interno sobre a crise através de Comunicado Interno na InbNet	Até 2 horas e meia
	Preparar publicação no Portal INB e enviar para o mailing da imprensa	Até 2 horas e meia
	Preparar artes para divulgação em mídia social	Até 3 horas
	Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo)	Continuamente
	Monitorar repercussão na imprensa e nas mídias sociais	Continuamente
Manter o Comitê de Crise informado sobre a repercussão	Continuamente	

Quadro 15 – Continuação

	Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa	Após envio de notas ou release
	Informar ao Comitê de Crise sobre o posicionamento encaminhado e repercussão na imprensa e nas mídias sociais.	Continuamente
	Preparar porta-voz para entrevistas	Até 3 horas
	Acompanhar entrevistas	Sempre que necessário
	Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o	Continuamente

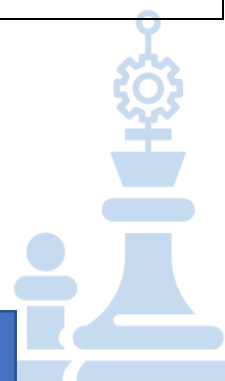
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado-profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



	Presidente do Comitê de Crise	
--	-------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Devido à velocidade de informação, nas crises leves, que acontecem com maior frequência, não será necessário o acionamento do Comitê de Crise para atuação da GECIN, ficando as decisões a cargo do presidente ou do diretor da área onde acontecer a crise. O Comitê pode ser acionado posteriormente para recebimento de informações de monitoramento, ou paracasos de agravamento da crise e necessidade de estabelecimento de porta-voz.

Quadro 16 – Protocolo de atuação para crises leves

Tipo de crise	Ações básicas	Tempo previsto
Leve	Tomar ciência sobre a crise	-
	Definir equipe da GECIN para atuação na crise	-
	Início do monitoramento da imprensa e das mídias sociais	Até 1 hora
	Informar ao Presidente da empresa e diretor responsável sobre a repercussão	Continuamente
	Elencar informações necessárias das áreas técnicas para a construção do posicionamento para público interno e externo	Até 2 horas
	Elaborar mensagem com posicionamento para público interno	Até 2 horas
	Elaborar mensagem-chave e posicionamento oficial para público externo	Até 2 horas e meia
	Aprovar posicionamento oficial pelo diretor da área	Até 2 horas
	Estabelecer formas de divulgação para a imprensa e mídias sociais (se necessário)	Até 2 horas
	Aprovar conteúdos pela presidência ou diretoria	Até 2 horas
	Analisar estratégia e posicionamento (se houver) para público interno	Até 2 horas
	Informar ao público interno sobre a crise através de Comunicado Interno na Inbnet	Até 2 horas
	Atendimento aos veículos de imprensa (proativo e reativo)	Continuamente
	Monitorar repercussão na imprensa e nas mídias sociais	Continuamente
	Manter o Comitê de Crise informado sobre a repercussão	Continuamente
	Fazer <i>follow-up</i> com os veículos de imprensa	Após envio de notas ou release
	Preparar porta-voz para entrevistas	Até 3 horas, se necessário

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>

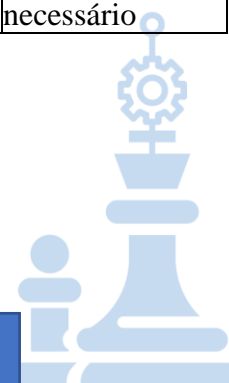


sec.mestrado.profissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



Acompanhar entrevistas	Sempre que necessário
Informar sobre a repercussão na imprensa e nas mídias sociais até o momento e definir demais estratégias de comunicação com o Presidente do Comitê de Crise.	Continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

7.5.2 Ferramentas de comunicação

A partir dos protocolos estabelecidos para orientação durante a crise, descrevemos algumas ferramentas a serem utilizadas pela área de comunicação durante os eventos. São elas:


Notas oficiais: Texto de esclarecimento, com linguagem direta e quase sempre construído portópicos. É sugerido que, se necessário, sejam enviadas com documentos de comprovação. O conteúdo transmitido deve estar fundamentado em evidências ou fatos concretos, respaldados por investigações ou laudos internos ou externos. Os comunicados não devem omitir informações relevantes, que sejam de interesse dos públicos, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação da INB. Ao final de cada comunicado, deve-se estabelecer o próximo ponto da crise a ser tratado pela empresa. Os compromissos estabelecidos e anunciados públicos devem ser possíveis de serem atingidos.


Comunicados internos: A orientação é que sejam construídos textos claros e objetivos para o público interno, que deve ser o primeiro a ser informado sobre a crise. Esse público é de fundamental importância para que a informação seja transmitida de forma correta. Os comunicados devem ser publicados na INBnet e, se possível, enviado através de aplicativo de informação de massa, como WhatsApp. Os comunicados devem orientá-los que, em casos de contato direto da imprensa, as demandas devem ser direcionadas à GECIN para tratamento adequado. Todos os comunicados devem estar alinhados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas.


Redes sociais: Nas redes sociais institucionais, os argumentos de defesa e esclarecimentos devem ser traduzidos para uma linguagem virtual. Além disso, deve ser realizada alguma interação com o público, como uma forma de levar ainda mais informações sobre o ocorrido. É necessário orientar à diretoria, gestores e empregados que não façam postagens sobre a crise em suas redes sociais pessoais. A INB também não deve iniciar a utilização de nova rede social durante uma crise.

Artigos de opinião: A GECIN pode utilizar esse recurso em crises moderadas ou graves, principalmente se elas forem prolongadas. Com os artigos, é possível ter controle do conteúdo publicado e o público para quem será direcionado, com uma explicação mais detalhada, com o objetivo de dar mais consistência ao argumento. A GECIN pode sugerir ao presidente, diretores e, em caso muito específicos, a técnicos, que escrevam artigos que serão direcionados à imprensa.

Entrevista coletiva: No caso de crises graves, o Comitê de Crise, em parceria com a GECIN, pode tomar a decisão de promover uma entrevista coletiva com porta-vozes da empresa, como uma forma de esclarecer melhor os fatos, levando a informação detalhada à maioria dos veículos de imprensa. Os

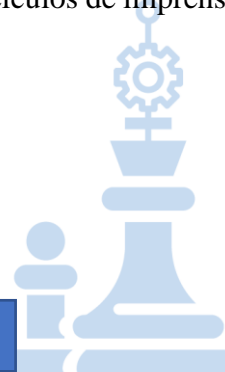
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



porta-vozes da organização devem se preocupar em informar fatos concretos e relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios.

Entrevista exclusiva: A GECIN pode também tomar a decisão de orientar que o porta-voz conceda uma entrevista exclusiva a algum veículo de comunicação. O porta-voz será definido pelo Comitê de Crise.

Hotsite: A depender da gravidade e do tempo de crise, a GECIN poderá decidir pela construção do hotsite para reunir todas as informações sobre um assunto específico durante um tempo

delimitado, de modo que o conteúdo seja acessível a todos os públicos. A adoção dessa estratégia permite que a INB divulgue os conteúdos de forma centralizada.

7.3 Avaliação

7.6.1 Ações de comunicação durante a crise: pós-crise

Em casos de crise, a GECIN deve trabalhar com rápido posicionamento e gestão estratégica dos conteúdos. A decisão de determinar o momento em que a crise terminou é do Comitê de Crise e, a partir de então, cabe à GECIN fazer avaliações sobre como foi a atuação da empresa em termos de ações de comunicação, tempo de resposta e qualidade do conteúdo enviados aos seus públicos de interesse. É o momento de avaliar, propor novas ações e posturas para trabalhar nos próximos casos.

É recomendável que o monitoramento de mídia, de mídias sociais e de relatórios de investigação (quando for o caso) continuem sendo feitos por prazo indeterminado, conforme especificidade da situação. Internamente, a GECIN deve realizar também um balanço das lições aprendidas com os erros e acertos da crise e, nas situações de danos à imagem e reputação da INB, se necessário, criar estratégias e ações para restaurá-las. Sendo assim, deve ser construído um relatório para consulta, avaliação da área e também para nortear as próximas crises.

Para que seja elaborado, sugere-se o preenchimento do quadro abaixo assim que a crise iniciar.

Quadro 17 – Quadro para avaliação da crise para elaboração de relatório

Perguntas	Primeira resposta	Acompanhamento	Próximos passos
Respondemos rapidamente?			
Disponibilizamos as informações básicas para as partes interessadas internas e externas?			
Respondemos de forma humana e com cuidado, demonstrando empatia pelas pessoas afetadas?			

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>

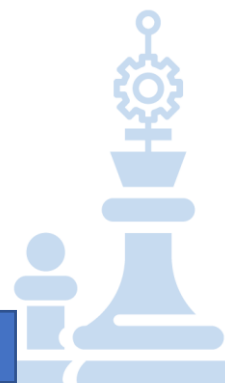


sec.mestrado.profissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica




Depois de tomarmos ciência da questão, explicamos o que aconteceu e o que aconteceria em seguida?			
Nós, como empresa, assumimos nosso erro (caso pertinente)?			
Quais foram as situações atípicas deste caso?			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).


Após essa avaliação, a área de comunicação irá elaborar o relatório listando os erros e acertos e deixando claras as lições aprendidas durante o evento. No relatório, devem constar ainda sugestões para melhoria relacionadas à GECIN e de atuação dos porta-vozes. Também é necessário fazer a avaliação sobre os discursos da empresa e a consonância com seus valores e missão. Outro ponto importante é inserir o cronograma da crise, com as principais notícias veiculadas e as notas enviadas à imprensa, além de ações realizadas nas comunidades, quando for o caso. Abaixo, segue sugestão de protocolo de atuação no pós-crise para a INB.

Quadro 18 – Protocolo de atuação para o pós-crise

Ações básicas	Tempo previsto
Avaliar o momento em que a crise está encerrada	
Preencher a tabela para avaliação da crise	
Elaborar o relatório com a avaliação da crise	
Listar ações necessárias de melhorias para atuação da Comunicação	
Reunir equipe de Comunicação para discussão do relatório	
Analisar atuação dos porta-vozes da empresa, apresentar avaliação da comunicação e sugestões de melhorias	
Fazer um documento com lições aprendidas e divulgar para a diretoria, comitê de crise e demais gestores	
Em casos de crises graves, promover um workshop para discussão do caso com diretoria, comitê de crise e gestores	
Manter monitoramento de imprensa	
Manter monitoramento de redes sociais	
Mapear novos cenários de crise e formas de atuação	
Realizar pesquisas com público interno e população sobre atuação na crise	
Listar ações para melhoria da imagem e reputação	
Reforçar atuação nas comunidades do entorno da unidade onde a crise aconteceu	
Reforçar divulgação de outros assuntos relacionados à INB através de	

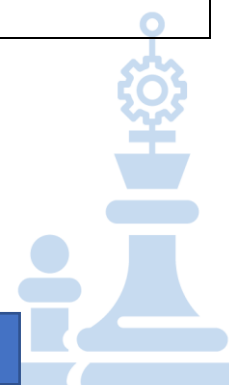
+55 21 2681-4938 

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> 

sec.mestrado.profissional@gmail.com.br 

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica



releases, redes	
-----------------	--

sociais e site institucional	
------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É necessário avaliar a demanda de cada crise para seguir o protocolo de atuação no pós-crise. Em casos de crises mais graves, deve-se cumprir os passos do protocolo para finalização do plano de comunicação. Em crises mais leves ou moderadas, pode ser feita uma avaliação do protocolo para estabelecer quais pontos serão seguidos pela GECIN.

+55 21 2681-4938



<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge>



sec.mestrado-profissional@gmail.com.br



Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário

Seropédica

