



MANUAL DE
**GERENCIAMENTO
DE CRISES**



Rede Salesiana Brasil de Comunicação (RSB-Comunicação)

Grupos de trabalho: Pe. João Carlos Ribeiro, Anderson Bueno, Marcela Gomes, Guilherme Barbosa e Ir. Márcia Koffermann

SUMÁRIO

1	Introdução	1
2	Definição de crise	2
3	Gestão de Risco	3
4	Gestão da Comunicação da Crise	4
5	Gerenciamento da Crise	5
6	Pós Crise	6
7	Anexos	7

1. INTRODUÇÃO

Presidente da RSB

2. DEFINIÇÃO DE CRISE

Numa instituição, é comum o surgimento de problemas e situações negativas ou de emergência. A princípio, nem sempre um fato negativo é uma crise, mas pode vir a ser. Quando um acontecimento afeta a imagem e a reputação da organização, empresa, ou pessoa envolvida, ou quando uma situação é mal conduzida, isso pode desestabilizar a normalidade da organização. É aí que surge a crise.

Assim, a crise é uma situação de instabilidade que quebra o ritmo normal de uma instituição, gerando uma percepção negativa do público sobre ela. Quando há um acontecimento grave, as pessoas acabam deixando suas tarefas de rotina para concentrar os esforços na solução do problema, desperdiçando tempo e recursos que causam prejuízos não apenas econômicos, mas também para a imagem da organização.

Em geral, a maior parte das crises não nasce espontaneamente. São resultados de erros de gestão, problemas de relacionamento e falta de preventividade e treinamento.

Com o crescimento das mídias digitais e facilidade da comunicação, problemas graves são facilmente identificados e tornam-se notícias. É importante que as instituições estejam preparadas para eventuais situações de crise que possam surgir, a fim de poder responder e comunicar-se de forma clara e objetiva, minimizando os efeitos da questão em pauta.

2.1 TIPOS DE CRISE

Num ambiente salesiano, a experiência vivida demonstra que os possíveis casos

graves de crise podem ter as seguintes origens: crise de origem interna, crise de origem externa e crise nos ambientes comunicacionais.

a) Crises de origem interna

Negligência com a segurança, com o cuidado;

Acidentes internos por conta da estrutura física (fio desencapado, estruturas sem manutenção, falhas nos equipamentos e/ou nos brinquedos...);

Incêndios, vazamentos;

Pedofilia;

Assédio moral, assédio sexual;

Bullying, discriminação racial, de gênero, de religião, pessoas com deficiência;

Brigas graves, agressões;

Maus tratos, relacionamentos conflituosos;

Uso e tráfico de drogas;

Questões éticas e morais;

Morte- suicídio, homicídio, acidente;

Desvio de dinheiro, roubo, falta de transparência;

Processos legais, indenizações, demissões, questões trabalhistas;

Vazamentos de informações confidenciais, falhas e suscetibilidade nos sistemas tecnológicos;

Desrespeito ao direito do consumidor, mau atendimento;

Sonegação de impostos, demissão em massa;

Contabilidade ilegal;

Falta de backup dos dados;

Intoxicação, contaminação alimentar;

Boatos;

Possibilidade de fechamento da instituição;

Incompetência ou atitudes inadequadas dos profissionais que ocupam cargos de gestão ou liderança.

b) Crises de origem externa

Hackers;

Acidentes ambientais, enchentes, temporais, furacões, desabamentos;

Invasões, depredações intencionais;

Acidentes causados por terceiros;

Realidade sócio-política-econômica;

Mudanças na Legislação;

Sequestro;

Atentados, tiroteio, bala perdida;

Tráfico de drogas.

c) Crises nos ambientes comunicacionais

Denúncias, acusações, difamação;

Boatos (fechamento de instituição, ética e valores morais, conduta);

Uso indevido da marca;

Problema de identidade e reputação da marca;

Erros graves de Língua Portuguesa;

Denúncias ou má reputação de parceiros e terceiros;

Postagens pessoais e criação de páginas e grupos nas redes sociais que afetem a imagem da Instituição;

Pronunciamentos indevidos por parte de membros da comunidade educativo-pastoral;

Pronunciamentos indevidos por parte das lideranças / cargos de gestão.

2.2 NÍVEIS DE CRISE

Dependendo da intensidade e da repercussão da crise, a mesma será tratada de forma diferenciada e por diferentes instâncias. Em relação aos Salesianos de Dom Bosco (SDB) e às Filhas de Maria Auxiliadora (FMA) do Brasil, as crises podem acontecer e ser enfrentadas em três níveis: Local, Inspetorial ou Nacional.

a) Nível Local:

Quando um fato ocorre num determinado espaço geográfico, sem maiores danos para a imagem das Instituições Salesianas, devido a repercussão ser apenas local, ou restrita a um grupo específico de pessoas, é possível que a própria comunidade local gerencie, com cautela e eficiência, o ocorrido.

b) Nível Inspetorial:

Quando a repercussão é mais abrangente e envolve meios de comunicação da região, questões jurídicas e legais, e/ou afeta a imagem das demais Instituições Salesianas de uma determinada região, o fato precisa ser tratado pela Inspetoria, órgão possuidor de melhores condições para responder com maior cautela e visão do todo.

c) Nível Nacional:

Quando a crise é divulgada em nível nacional, afetando a imagem de todas as Instituições Salesianas, cabe às Conferências Inspetoriais pensarem, conjuntamente, a melhor forma de administrar a crise e gerir o processo necessário.

3. GESTÃO DE RISCO

O trabalho de administração de crise inicia com sua prevenção. O carisma educativo salesiano tem como essência a preventividade, fator relacionado a todas as questões que envolvem uma comunidade. Toda instituição salesiana precisa estar atenta às informações que chegam e circulam dentro dela, assim como às informações, oficiais ou não, que saem das mesmas, formando, nesse contexto, um diagnóstico de possíveis riscos e vulnerabilidades que possam afetar a instituição.

Numa comunidade salesiana, todos são considerados educadores. Portanto, é necessário que todos estejam atentos aos possíveis sinais indicativos de uma crise iminente: desde a pessoa que acolhe as crianças no portão e ouve os comentários dos pais, até o pessoal da limpeza que percebe pequenas ocorrências como um brinquedo estragado, um prego com a ponta aparente ou um fio desencapado. São esses fatores que podem vir a causar sérios danos para as pessoas que frequentam o ambiente ou para a imagem da instituição.

Em um ambiente em que a comunicação é dinâmica, em que as pessoas se sentem participantes e corresponsáveis pela missão, é possível a instauração da cultura do cuidado.

Um diagnóstico apresentado não pode ser desconsiderado. Quando um problema é apresentado, os responsáveis precisam checá-lo e resolvê-lo antes que o descaso culmine em consequências graves. Se há uma ameaça, ela não pode ser negligenciada, devendo ser tratada juntamente com as pessoas diretamente envolvidas e os responsáveis pela instituição.

Mesmo que tudo esteja bem, nenhuma instituição está blindada contra possíveis situações indesejadas e inesperadas, portanto, deve-se ter um plano de gerenciamento de crise aliado à treinamento e/ou simulações necessárias para uma eventual crise.

Com o trabalho de prevenção, já se começa a administrar uma possível crise.

Alguns cuidados podem ser tratados como um *checklist* (semestral) a ser mantido sob vigilância:

- Manutenção do sistema de incêndio e devidos treinamentos;
- Adequação para acessibilidade em todos os ambientes;
- Indicações e cuidado para que as saídas de emergência estejam sempre liberadas;
- Manutenção das instalações elétricas e de equipamentos eletrônicos (ventiladores, ar condicionado, fornos, maquinário diverso, etc);
- Manutenção constante de brinquedos e áreas de recreação e lazer;
- Especial atenção ao sistema de gás, tomadas ao alcance das crianças e material dos laboratórios escolares;
- Atentar-se para que os *Backups* sejam feitos regularmente e os dados não fiquem restritos a uma única pessoa ou a um único lugar;
- Instalação de câmeras e contratação de equipe de segurança, conforme a necessidade, especialmente nos momentos e lugares de maior fluxo de pessoas;
- Certificar-se de que a fonte dos alimentos oferecidos na instituição seja de qualidade para que eles não representem perigo para as pessoas;
- Verificar a idoneidade dos possíveis parceiros antes de firmar qualquer contrato;
- Manter um sistema de acompanhamento e auditoria administrativo-financeiro por parte da Inspeção em relação às suas Mantidas e/ou Entidades;
- Treinamento de primeiros socorros e de práticas de bom atendimento;

- Manter a documentação da instituição sempre atualizada (impostos, alvarás, habite-se, licenças...) conforme a legislação e leis locais;
- Seguros contra sinistros dos prédios utilizados;
- Atenção para o cumprimento obrigatório e devidamente adequado das Leis Trabalhistas;
- Formação continuada com todos os membros da comunidade educativa, na linha do Sistema Preventivo, em especial sobre a questão do cuidado da pessoa;
- Assessoria jurídica confiável;
- Investigar toda e qualquer denúncia, reclamação, acusação, boato ou relato referente à conduta de qualquer membro da comunidade;
- Manter todos os membros da comunidade atualizados sobre a adequada utilização da marca da instituição;
- Formação com os membros da comunidade educativa sobre a utilização das redes sociais e orientação constante, especialmente para as crianças, adolescentes e jovens;
- Acompanhamento e monitoramento das pessoas que trabalham na instituição;
- Formação para o sentido da vida, para a reflexão sobre questões atuais como: drogas, *bullying*, suicídio, cuidado e sacralidade do corpo;
- Ter sempre atualizados os cadastros de pais e/ou pessoas que são autorizadas a retirar as crianças das instituições educativas e ou Paróquias;
- Bom relacionamento com os setores públicos e participação nos Conselhos sempre que possível;
- Manter a lista de contatos essenciais atualizada;
- Ter sempre uma pessoa que esteja disponível, a qualquer momento, para

atender uma solicitação de emergência;

- Realização de *Media Training* com as pessoas que falam em nome da instituição numa eventual crise.

Outra ferramenta importante para avaliar a exposição da Instituição diante de possíveis riscos é o Mapa de Risco (**Anexo 1**). O Mapa de Risco é uma representação da disposição dos espaços, equipamentos, utensílios e todo o material necessário para o funcionamento de uma instituição. Em cada local da planta da instituição, há um círculo indicando os possíveis riscos oferecidos aos trabalhadores ou pessoas que frequentam o espaço. O Mapa de Risco é essencial para que a segurança seja garantida.

Em geral, o Mapa de Risco é desenhado seguindo a seguinte legenda (**conforme Anexo1**):

Grupo 01 – cor verde: riscos físicos (forte calor ou frio, umidade em excesso, ruído excessivo, entre outros);

Grupo 02 – cor vermelha: riscos químicos (exposição a odores desagradáveis ou tóxicos, fumaça, gases tóxicos, entre outros);

Grupo 03 – cor marrom: riscos biológicos (presença de insetos ou outros animais nocivos, exposição a vírus, bactérias ou fungos, entre outros);

Grupo 04 – cor amarela: riscos ergonômicos (necessidade de levantamento de peso excessivo, Lesão por Esforço Repetitivo, turnos em horários diversos, postura errada ao executar movimentos, entre outros);

Grupo 05 – cor azul: riscos de acidentes (má preparação do ambiente de trabalho como iluminação inadequada, não utilização de equipamentos de segurança, entre outros).

O Mapa de Risco deve ser elaborado por pessoas capacitadas para isso. Essas

pessoas possuem formação em Segurança do Trabalho e usualmente compõem a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Anexo - Plano de Ação Preventiva;

3.1 Comitê de Gestão de Crise

O Comitê de Gestão de Crise é um grupo de pessoas devidamente preparadas para zelar pela prevenção de crises, sendo todas conhecedoras profundas deste Manual e treinadas para atuar em possíveis situações de crise. O grupo atua preventivamente, através da análise de dados levantados por diferentes profissionais que formam o *checklist*, montando a Matriz de Riscos e dedicando-se às situações mais incisivamente intoleráveis. **(Ver anexo 1 - Matriz de Risco).**

Após a avaliação da Matriz, o Comitê deverá:

- 1)** Indicar os procedimentos a serem tomados diante das situações intolerantes;
- 2)** Desenhar o fluxo de trabalho a ser desenvolvido para a correção das situações de risco no interior e no exterior da instituição;
- 3)** Fazer o levantamento de investimentos, quando necessário;
- 4)** Avaliar e monitorar o Mapa de Risco da Instituição;

O Comitê de Gestão de Crises deverá estar sempre atento, orientar e solicitar treinamentos constantes para diferentes tipos de situações, especialmente as mais prováveis de acontecer, além de passar pelo processo de *Media Training*.

4. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DA CRISE

O papel da área de comunicação é intermediar, com os diversos públicos da instituição, o diálogo sobre o fato ocorrido. Em outras palavras, a área deverá entender o que está sendo dito pelos vários setores da sociedade (comunidade, governo, imprensa, *stakeholders* e outros), se encarregar de construir um discurso alinhado (mensagens-chave, ações e outros) e promover o diálogo para minimizar os ruídos e preservar a imagem institucional.

Observemos, de maneira prática, a atuação da área de comunicação nas várias etapas de uma crise: **antes, durante e depois.**

Antes

Colaboradores

Torna-se fundamental observar o clima organizacional com vistas a perceber possíveis insatisfações ou contextos que culminariam em futuras crises ou seriam resultantes de negligências, assédios morais, falta de gestão, entre outros. Ademais, ainda nesta linha, é interessante perceber como está a saúde da comunicação interna, para que a área tenha dados sobre a realidade e saiba quais os canais e instrumentos a serem utilizados quando for necessário.

Comunidade

As mídias digitais (sites, Facebook, Whatsapp, e outros) devem ser monitorados constantemente, para entender o posicionamento de educandos, pais, responsáveis e comunidades sobre os mais variados assuntos que envolvem a Unidade. Desta forma, a área de comunicação poderia antever possíveis problemas e discuti-los junto ao Comitê de Gestão de Crises.

Atendidos e seus responsáveis

Ainda na linha do monitoramento, sugere-se que seja avaliada constantemente a satisfação dos clientes. Segundo Philip Kotler, a melhor propaganda é feita por um cliente satisfeito, e pode-se entender que o contrário também é verdadeiro. Portanto, medir a satisfação dos públicos e responder aos anseios é essencial para a boa administração e prevenção de crises.

Mídias (jornais, revistas e outros)

O bom relacionamento com a imprensa é um fator crucial para minimizar uma possível exposição negativa. Conhecer os canais, os editoriais e seus responsáveis pode auxiliar o diálogo diante da necessidade de conter uma crise.

Antecipação de problemas

A área de comunicação, como parte integrante do Comitê de Gestão de Crises, deve conhecer e se apropriar das informações levantadas pela Matriz e Mapa de Riscos. Desta forma, os problemas poderão ser sanados antes de se tornarem crises e o diálogo com os públicos poderá ocorrer de forma mais harmoniosa.

Ações concretas:

O quê	Por quê	Quando	Responsável	Onde aplicar
Aplicar a pesquisa de clima organizacional	Para perceber o clima dos colaboradores e antecipar ações de motivação ou correção de possíveis falhas	Anualmente	RH	Na Unidade
Avaliar a comunicação interna (Anexo 3)	Para identificar o conhecimento dos colaboradores sobre a missão e valores institucionais aplicados na prática de suas funções, e conhecer os melhores instrumentos e meios para dialogar com este público	Anualmente	Comunicação	Na Unidade
Avaliar o engajamento do público nas mídias digitais (Anexo 4)	Para identificar qual o nível de engajamento do público com a instituição no ambiente digital, bem como perceber os discursos proferidos que envolvem a Unidade	Mensalmente	Comunicação	Na Unidade (mídias)
Avaliar a satisfação dos clientes – Sugestão: NPS (Anexo 5)	Para perceber a satisfação e/ou possíveis falhas, com vistas a antecipar o diálogo com os públicos e minimizar, ou anular, crises.	Mensalmente	Comunicação	Na Unidade
Manter atualizado o <i>mailing</i> da imprensa	Para conhecer os canais de comunicação, editorias, interesses e responsáveis.	Mensalmente	Comunicação	Na Unidade

Durante

Se os itens de prevenção de uma crise não foram eficazes para contê-la, ou um fator novo impossibilitou a previsão de um problema, restará lidar com a crise de forma serena e consciente para que os envolvidos sejam esclarecidos sobre os fatos e a imagem institucional seja minimamente afetada.

Comunicados

De forma ágil, a instituição (Comitê de Gestão de Crises) deve tomar ciência do fato e preparar, imediatamente, um comunicado para ser publicado. “É melhor que uma informação negativa venha diretamente da organização na forma de um pedido de desculpas honesto, em vez de vir de seus críticos, como uma acusação prejudicial” (Forni, 2015). Diante disso, sugere-se seguir um cronograma de comunicados à imprensa e/ou comunidade para as respostas à crise. Para criar os comunicados, veja o item “mensagem-chave”.

Importante: ignorar as mídias, imprensa e/ou publicações pessoais pode não ser uma boa ideia, pois, quase sempre, este comportamento resulta na criação de boatos e degeneração da imagem institucional.

Plano de comunicação

Uma vez identificada uma crise, não adianta agir de forma desordenada e desorientada para tentar resolver o problema. Antes de pôr em prática as ações mais complexas, é interessante criar o plano de comunicação que visa perceber os discursos das várias esferas da sociedade perante o problema, traçar estratégias diante dos gargalos e manter o constante diálogo com os diferentes públicos.

É importante saber que este plano deve ser construído de forma imediata, com a anuência ou participação do Comitê de Gestão de Crises, que contenha ações simples e que seja flexível, ou seja, que se adapte conforme a evolução das tratativas e resoluções.

Mensagem-chave

Em momentos de crise, é comum que surjam vários anúncios, julgamentos e conclusões distintas sobre um mesmo caso. Isso amplia ainda mais a possibilidade de deterioração da imagem institucional. Para tanto, é interessante alinhar, internamente, um conjunto de mensagens para que o público interno saiba da realidade dos fatos. Além disso, é importante que estas mesmas mensagens sejam compartilhadas em momentos oportunos para responder às dúvidas dos diversos públicos. É necessário que as mensagens tenham o objetivo de responder, desmistificar boatos, estabelecer uma transparência e criar um diálogo direto com os interessados.

Responder à questões negativas

Se a crise envolve pessoas (lesões, danos, etc.), estas devem receber a prioridade na resolução de seus problemas. Portanto, as respostas e comunicados devem evidenciar a preocupação da instituição para com as pessoas. Em outras situações, é prudente aglutinar os vários tipos de questões para que sejam preparadas respostas alinhadas às mensagens-chave. Ademais, se confirmado o erro por parte da instituição, é interessante afirmar que “erramos”, todavia, “estamos trabalhando para corrigir o erro e para que isso não aconteça novamente”.

Mídias digitais

A democracia de opinião e poder de voz foram conquistadas com o advento da internet e das mídias digitais. Todavia, as mesmas mídias carregam consigo os estigmas de julgamentos prematuros e superficiais, propagação de inverdades e criação de um efeito chamado “bolha”, onde os usuários se fecham em suas realidades construídas por eles mesmos. Portanto, gerenciar uma crise nas mídias

digitais, com o apoio da comunicação, pode ser algo positivo; porém, se mal administrado, possivelmente se tornará algo negativo.

Neste contexto, sugere-se que o posicionamento da instituição nas mídias digitais seja de transparência e com o intuito de evidenciar a preocupação em solucionar o caso, de maneira célere e da forma menos traumática possível. É interessante saber que toda publicação institucional pode gerar inúmeros diálogos a favor e contra o fato ocorrido. Desta maneira, julga-se interessante que as publicações sejam pontuais e as respostas sejam pensadas com o Comitê de Gestão de Crises, para que isso não culmine em mais transtornos para a instituição.

Portanto, o posicionamento nas mídias sociais deve ser uma ação integrante do plano de comunicação e deve estar associado às mensagens-chave. É interessante categorizar as reclamações publicadas para que se façam as devidas postagens.

Importante: ao mesmo tempo em que não se deve ficar em silêncio, pois isso abre oportunidade para o surgimento de boatos, deve-se ter serenidade e discernimento sobre o quê falar.

Porta-voz

O (A) porta-voz deve ser a pessoa que tem a habilidade de dialogar, possui boa oratória, sabe manter a serenidade em situações extremas e é uma pessoa de dentro da organização. Tais características são necessárias pois, se preciso for, será esta pessoa quem falará publicamente (em entrevistas, coletivas, etc.) em nome da instituição. É importante ainda que este (a) porta-voz observe três regras básicas: não falar em "off"; não especular e não discutir responsabilidades jurídicas).

Torna-se interessante que o porta-voz faça um treinamento e alinhamento com a atividade de "media training".

Media training

O *media training* é um processo de capacitação dos(as) porta-vozes e líderes para que tenham clareza nas suas explanações públicas ou sabedoria em responder às perguntas dos veículos de imprensa ou setores da sociedade. É usual que esta capacitação aconteça sob demanda, ou seja, mediante o surgimento de uma crise. Desta forma, sugere-se que esta capacitação seja realizada pela RSB ou Inspeção (ver Níveis de Crises) ou, de acordo com a anuência do Comitê de Gestão de Crises, seja contratada uma assessoria especializada.

Jurídico

Todas as ações e comunicados devem ter o respaldo do setor jurídico. Isso resguarda os diálogos da instituição nos momentos de crise, onde toda a exposição é delicada.

Ações concretas:

O quê	Por quê	Quando	Responsável	Onde aplicar
Adaptar o cronograma de respostas (Anexo 7)	Para estabelecer um canal de comunicação direto com os públicos e minimizar inverdades	Sob demanda	Comunicação	Na Unidade
Construir um plano de comunicação (Anexo 6)	Para agir de forma consciente perante uma crise	Sob demanda	Comunicação	Na Unidade
Construir mensagens-chave	Para responder aos anseios e dúvidas dos públicos, estabelecer transparência na comunicação e criar diálogos com os interessados	Sob demanda	Comunicação	Na Unidade

Tabela baseada no Plano de Comunicação: **(Anexo 6)**

5. GERENCIAMENTO DA CRISE

O gerenciamento de uma crise não se inicia quando o improvável ou o imponderável acontece, colocando em risco a imagem, a reputação e muitas vezes a sobrevivência da organização. Como se viu anteriormente, uma crise pode ser minimizada ou até evitada se realizado um gerenciamento de risco eficiente. Mas, uma vez desencadeada, o pior caminho a ser tomado por qualquer instância da nossa organização (Rede Salesiana Brasil, inspetorias, comunidades educativo-pastorais ou unidades isoladas), principalmente partindo de seus diretores ou gestores maiores, é negar que a mesma esteja acontecendo.

Conforme descrito anteriormente, o gerenciamento de riscos é o primeiro passo para se gerenciar uma crise, porém, alguns passos descritos a seguir são imprescindíveis:

5.1 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA CRISE

O processo de gestão de crise deve ser de responsabilidade do (a) líder maior da instituição (o diretor ou o inspetor, por exemplo). Este, por sua vez, pode solicitar a colaboração do gestor responsável pelo setor ou departamento envolvido diretamente na crise em questão, para que, juntos, possam pensar em estratégias de ação.

A responsabilidade de resolução de problemas na gestão da crise deve ser dos profissionais que fazem parte da área ou departamento diretamente envolvidos no ocorrido. Ou seja, não faz sentido alguém da equipe pedagógica assumir a frente de um problema relacionado à imagem, assim como não faz sentido alguém da comunicação ou do marketing querer liderar um problema grave envolvendo uma questão administrativo-financeira.

Junto ao Comitê de Gestão de Crises, formado por integrantes das áreas-chave da organização, e em conformidade com o Plano de Comunicação (**Anexo 6**), as

decisões devem ser colegiadas, tendo maior peso as colocações dos gestores ou representantes dos departamentos envolvidos e sendo do diretor da casa, ou do inspetor, a palavra final.

5.2 Ações gerais de gestão de crise

Durante o período dos acontecimentos, devem ser implantadas as ações de gestão de crise e as ações do plano de comunicação de crise.

Quando uma crise se apresenta, em geral, não há tempo para se planejar o que deve ser feito, por isso a importância do Plano de Crises. Ao se deparar com uma situação de emergência, algumas ações fazem-se imediatamente necessárias e devem ser coordenadas pelo líder do gabinete de crises:

- 1) Entender rapidamente o problema:** não se pode trabalhar com um cenário que não é conhecido. Procure o responsável direto pelo departamento ou o colaborador relacionado diretamente com o evento para compreender o ocorrido;
- 2) Aja com calma e rapidez:** é necessário responder com rapidez à situação apresentada, mas também é necessária a calma para coordenar as ações, de modo a tranquilizar os envolvidos e direcionar a equipe de apoio para o suporte aos problemas. Uma reação hostil e pouco colaborativa pode piorar o quadro de crise;
- 3) Atender prioritariamente as vítimas ou supostas vítimas:** a primeira preocupação em uma crise deve ser com as pessoas. Em situações envolvendo feridos, é fundamental que se garanta, no primeiro momento, a assistência às vítimas. Em outras situações em que há pessoas lesadas, mas sem risco à integridade física, recomenda-se deliberar, junto ao Comitê de

Gestão de Crises ou ao responsável pelo departamento/área afetada, antes de uma resposta oficial;

4) Se puder resolver prontamente, resolva: se o problema central é uma emergência passível de rápida solução e há uma segurança sobre o que fazer, não hesite. Resolva-o rapidamente, mesmo que isso signifique tomar uma decisão sem consultar um superior. Por exemplo, em caso de um incêndio, é possível e viável ajudar a evacuar o prédio antes de comunicar o fato ao superior. Após a constatação de que todas as pessoas próximas estão em segurança, comunicar o ocorrido a um superior torna-se o passo seguinte da ação;

5) Acione o Comitê de Gestão de Crises: após tomar as medidas emergenciais necessárias, ação que deve levar poucos minutos, reúna imediatamente o Comitê de Gestão de Crises no local determinado para o Centro de Operações de Emergência. O Comitê determinará as próximas ações a serem realizadas para minimizar os efeitos do ocorrido;

6) Informe os *stakeholders* (públicos estratégicos): antes de uma comunicação pública nos canais institucionais ou uma comunicação com a imprensa, é importante que todos os públicos envolvidos com o evento/ crise sejam informados. Para isso, e-mails, telefonemas e aplicativos de comunicação instantânea são bem-vindos.

7) Responder ao público externo e à imprensa com rapidez e propriedade: executar o protocolo de gerenciamento de comunicação de crises, conforme o mesmo.

5.3 COMITÊ DE GESTÃO DE CRISES: MEMBROS, FUNÇÕES E PERIODICIDADE

Não se deve esperar que uma crise aconteça para implantar um Comitê de Gestão de Crises. Ele deve ser formado como um elemento preventivo de gestão de riscos que será acionado de forma mais efetiva durante o desencadeamento de situações urgentes ou emergenciais, auxiliando a manter a estabilidade na gestão.

O Comitê é considerado o “cérebro” da instituição durante a crise. Embora deva buscar o consenso com outras áreas afetadas sobre o que deve ser realizado, o Comitê deve existir porque o gerenciamento de uma crise não pode ser conduzida isoladamente pelo coordenador de um departamento, diretor local ou mesmo de maneira unilateral pelos inspetores.

Membros

Recomenda-se que o Comitê de Gestão de Crises seja formado pelos seguintes membros:

- Presidente do Comitê: superior da organização, segundo a instância (Rede Salesiana Brasil, CISBRASIL, CIB, Inspeção, Comunidade Educativo-Pastoral ou Unidade Local);
- Conselho administrativo segundo a instância (Rede Salesiana Brasil, CISBRASIL, CIB, Inspeção, Comunidade Educativo-Pastoral ou Unidade Local);
- Coordenador do comitê: líder especializado ou devidamente treinado para a gestão de crises;

- Porta-voz: que pode ou não ser o presidente ou o coordenador do Comitê, desde que seja uma pessoa com desenvoltura para falar com a mídia e a opinião pública. Deve ser eleito um substituto para o caso de impedimento do porta-voz oficial;
- Gestor ou representante da área de comunicação e marketing, ou assessor de imprensa da organização;
- Gestor ou representante do departamento jurídico da organização;
- Gestor ou representante do departamento de recursos humanos da organização;
- Gestor ou representante da área operacional diretamente ligada à crise.

Funções

São funções do Comitê de Gestão de Crises:

- Divulgar internamente o plano de gerenciamento de crises;
- Coordenar e avaliar as auditorias de crise ou de vulnerabilidades;
- Determinar objetivos estratégicos e táticos de curto e médio prazos, além dos respectivos responsáveis por sua execução, obedecendo às normas de boa gestão, rapidez e proatividade;
- Escolher os porta-vozes e coordenar seus treinamentos;
- Treinar e conscientizar o público interno para a importância da gestão de crises, com foco em prevenção;
- Manter os diretores, salesianos, salesianas e gestores de departamentos informados sobre os desdobramentos das ações do Comitê, além de

assessorá-los sobre temas correlatos;

- Determinar ao departamento de recursos humanos que realize simulações de crises nas unidades;
- Acompanhar as simulações de crises realizadas nas unidades.

Periodicidade

Recomenda-se que o Comitê de Gestão de Crises se reúna com frequência trimestral, podendo o período ser adaptado de acordo com a realidade local.

5.4. Exemplos de crise e primeiras ações

Algumas situações, embora previstas no gerenciamento de riscos, podem acontecer de forma não controlável. Outras, como catástrofes naturais, às quais não se está habituado, podem surpreender a organização de modo a gerar prejuízos não apenas financeiros, mas também danos à integridade física dos alunos, colaboradores e demais envolvidos nas ações da instituição.

A seguir, alguns exemplos de excepcionalidades que podem ser enfrentadas nas presenças salesianas:

ASSALTO

Em casos de assalto, onde uma casa salesiana é invadida, há uma situação de grande estresse. É preciso que os colaboradores, sobretudo o presidente e o coordenador do Comitê de Gestão de Crises, estejam devidamente treinados para tentar garantir a segurança de todos.

AÇÕES IMPORTANTES EM CASO DE ASSALTO:

Manter a calma:

Manter a calma e tentar acalmar os demais pode contribuir para a sobrevivência de todos. Isso ajudará na memorização do rosto dos assaltantes, por exemplo, podendo contribuir com as investigações posteriores para a identificação e prisão dos mesmos.

Se for possível, acione as autoridades:

Se perceber um assalto e estiver em um ambiente relativamente seguro que permita a realização de uma ligação de emergência, disque 190 e informe a polícia sobre a situação. Quanto mais rápida a informação for passada à polícia, mais rápido o socorro chegará. Porém, é importante manter a calma ao falar ao telefone para que as informações sejam transmitidas com clareza.

Se houver risco iminente de abordagem dos assaltantes, não use o telefone ou tente se comunicar de outro modo com as autoridades, parentes ou outras pessoas.

Coopere com os assaltantes:

É importante demonstrar que não há ameaças ou obstáculos para os criminosos. Mantenha a calma e obedeça aos pedidos realizados durante o assalto. Agir de forma impulsiva para, possivelmente, solucionar o assalto pode colocar em risco sua vida e a

vida de outras pessoas.

Fale apenas se for necessário:

Procure falar diretamente e apenas se for perguntado. Responda sempre de maneira positiva, honesta, com respostas curtas e sem o objetivo de tentar fazer o meliante mudar de ideia.

Informe aos assaltantes os casos que necessitam de cuidados especiais: presença de crianças, idosos e/ou portadores de necessidades especiais, demonstrando a necessidade de aproximação para que seja dada a devida assistência.

Não faça movimentos bruscos:

Não faça movimentos que possam ser interpretados como ameaça (tentar colocar as mãos embaixo de balcões, dentro de bolsas ou mochilas). Caso seja necessário pegar algo que esteja fora do raio de visão dos assaltantes, informe-os e peça permissão.

Não entre em luta corporal ou resista

Muitos, instintivamente, sentem o impulso de resistir ao assalto ou até mesmo entrarem em luta corporal com os assaltantes. Isso não deve ser realizado em hipótese alguma.

Após o assalto

Verifique se todos os que estavam na instituição continuam no local e em segurança. Caso haja feridos, contate imediatamente o serviço do Corpo de Bombeiros pelo telefone 193; ou o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) pelo telefone 192, conforme a gravidade da situação. Caso não tenha sido possível contatar a

polícia durante o assalto, este é o momento.

Acione o protocolo de comunicação de crises. Recomenda-se evitar o alarde sempre que possível, pois notícias negativas afetam a imagem da instituição. Neste momento, é preciso preparar o porta-voz e muni-lo de informações, caso seja necessário atender a imprensa, bem como providenciar a publicação de notas para os públicos estratégicos e para o site institucional. Coloque a presença salesiana afetada à disposição das autoridades e informe isso à opinião pública conforme a proporção do caso.

Reúna o Comitê Gestão de Crises

Reúna o Comitê Gestão de Crises para avaliar os danos e a repercussão do acontecimento, traçando um plano de ação a partir do mesmo.

INCÊNDIO E ACIDENTES ESTRUTURAIS

Em caso de incêndio ou acidentes estruturais, como a queda de marquises ou coberturas, por exemplo, é importante que, primeiramente, sejam seguidos os protocolos de segurança previstos pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Em geral, já haverá colaboradores treinados para a evacuação e isolamento do local.

AÇÕES IMPORTANTES EM CASO DE INCÊNDIO:

Saia do local o mais rápido possível

Evacue o local o mais rápido possível, verificando, no caminho, se há pessoas que necessitam de ajuda. Se o perigo for um incêndio e houver grande quantidade de fumaça, saia agachado ou rastejando, evitando a inalação da mesma, que se concentra na parte mais alta do recinto. Certifique-se de que não fiquem pessoas em áreas de risco.

Preste os primeiros socorros ou procure quem os faça

Em casos de incêndio ou situações de queda de estruturas, que podem acarretar inclusive em soterramento, preste ou faça prestar os primeiros socorros segundo treinamento e simulações anteriores. Garanta que todas as vítimas sejam atendidas ou prepare o atendimento para a chegada do Corpo de Bombeiros e/ou outras autoridades (policiais, advogados, entre outros).

Contate o Corpo de Bombeiros

Após, ou mesmo durante o primeiro atendimento, é imprescindível contatar o Corpo de Bombeiros, mesmo que a ocorrência não pareça grave. O Corpo de Bombeiros, além de garantir o socorro e a segurança do local, poderá avaliar a situação estrutural do prédio, decidindo sobre a necessidade ou não de interdição.

Siga o protocolo de comunicação de crises

Prepare o porta-voz para o contato com a imprensa e as notas a serem divulgadas aos públicos estratégicos e no site da instituição.

Reúna o Comitê de Gerenciamento de Crises

Reúna o comitê de crises para avaliar os danos e a repercussão do acontecimento, traçando um plano de ação a partir do mesmo.

6. PÓS CRISE

Nesta fase, faz-se necessária uma avaliação da condução da crise e o cuidado com a recuperação da boa imagem da instituição.

Avaliação do processo

Passado o período crítico da crise, é hora de identificar os erros e acertos de seu gerenciamento, visando o ajuste do processo e o crescimento da cultura institucional de prevenção e resposta a esses momentos. Para isso, torna-se necessário que:

- O Comitê de Gestão de Crises reúna pessoas de referência da instituição para apreciação conjunta do caminho feito no período da crise;
- Os acertos sejam reforçados e os erros corrigidos;
- Os ajustes no processo, apontados pela avaliação e assumidos pela gestão, sejam incluídos no próprio Manual de Gerenciamento de Crises e socializados com os colaboradores de todos os níveis.

Recuperação da imagem

Passada a crise, é preciso restaurar a confiabilidade e a credibilidade da instituição. Para isso, torna-se necessário:

- Dar publicidade às medidas adotadas pela instituição para evitar a fragilidade que deu origem à crise;
- Através de pesquisa com o público interno e externo, e monitoramento das redes sociais, procurar identificar a imagem que os diversos públicos e colaboradores passaram a fazer da instituição a partir da crise;

- Definir ações de marketing que reforcem os valores da instituição, de alguma forma, questionados na crise.

Oportunidade de crescimento

Ao proporcionar o aprimoramento da operacionalização da missão educativo-pastoral, a crise pode se transformar em uma etapa de crescimento para a instituição.

Para tanto, torna-se necessário:

- Agir com mais planejamento e menos improvisação, por meio da efetivação do planejamento de gerenciamento de crises;
- Valorizar o Comitê e o Manual de Gerenciamento de Crises como instrumentos importantes e necessários para a prevenção e a administração dos momentos de crise;
- Reforçar a contribuição da Comunicação no gerenciamento de crises, pela aproximação que esta faz entre a instituição, seus públicos e a comunidade externa.

Após o enfrentamento da crise, é hora de avaliar a situação e verificar se ainda há efeitos sobre a marca, quais os aprendizados que se pode verificar com o desenvolvimento da situação anterior, o que deu certo e o que não deu.

Geralmente, no período pós crise, percebem-se alguns elementos:

- queda nas menções à marca nas redes sociais e na imprensa;
- retomada dos negócios e do valor de marca;
- recuperação da normalidade nas relações com os *stakeholders*;
- aumento do número de currículos e candidaturas recebidos;
- aumento da produtividade da equipe. •

O momento deve ser de aprendizado, procurando evitar que os problemas anteriores se repitam, fazendo um *check list* de tudo o que precisa ser repensado e colocado em prática para evitar novas crises. Como os efeitos da crise podem ainda aparecer, deve ser dada muita atenção aos indicadores do momento, além da necessidade de um trabalho intensivo de fortalecimento da imagem da instituição.

Para analisar detalhadamente o que aconteceu durante a crise é importante:

- Fazer cópia de todos os comentários realizados nas redes sociais e nos e-mails;
- Analisar o tráfego em seu website durante a crise;

Identificar:

- Como e onde a crise começou? Como ela se espalhou?
- Como funcionou o engajamento dos colaboradores durante o período?
- A estratégia de resposta funcionou?
- Quais foram as reações das famílias, da comunidade e dos educadores?
- Como a crise online interferiu na imagem da instituição?
- O que poderia ser feito diferente se uma nova crise surgisse?

Estas questões, assim como todos os procedimentos realizados durante a crise, devem ser analisadas pelo Comitê de Gestão de Crises, o qual precisará ter tudo documentado para, posteriormente, ser arquivado.

BIBLIOGRAFIA

BANZOLI, Lucas. **Manual de Gerenciamento de Crises – Universidade Federal do Paraná – Relatório para obtenção do grau de Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Comunicação**. Curitiba, 2013.

BANZOLI, Lucas. **Manual de Gerenciamento de Crises**. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39210/manual%20de%20gerenciamento%20de%20crises.pdf?sequence=2&isAllowed=y/> Acesso em: 14 de maio de 2019.

ABRAPP. **Manual de Gestão de Crise e Imagem**. Disponível em: http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/manual_gestao_criseeimagem.pdf/ Acesso em: 14 de maio de 2019.



ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Risco

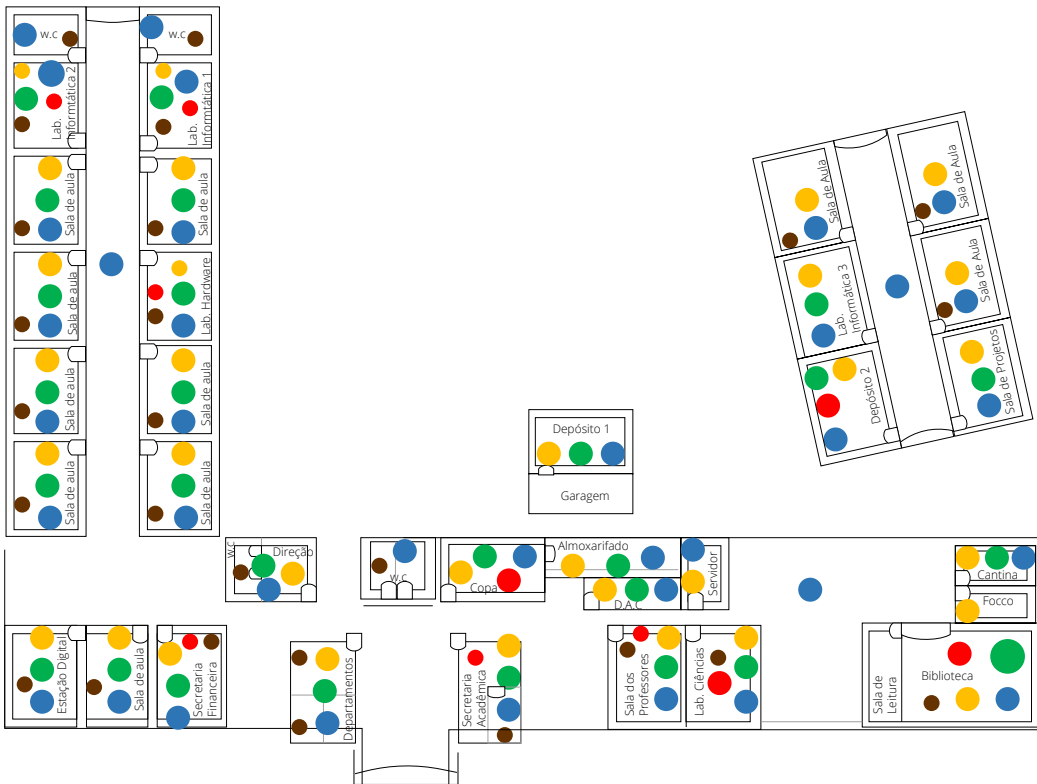
Probabilidade de Risco	Severidade do Risco				
	Catastrófico	Perigoso	Maior	Menor	Insignificante
	A	B	C	D	E
5- Frequente					
4- Ocasional					
3- Remoto					
2- Improvável					
1-Extremamente Improvável					

	Intolerável
	Tolerável
	Aceitável

Mapa de Risco:

Grupo	Riscos	Cor de Identificação	Descrição
1	Físicos	Verde	Ruído, calor, frio, pressões, umidade, radiações ionizantes e não ionizantes, vibrações, etc.
2	Químicos	Vermelho	Poeiras, fumos, gases, vapores, névoas, neblinas, etc.
3	Biológicos	Marrom	Fungos, vírus, parasitas, bactérias, protozoários, insetos, etc.
4	Ergonômicos	Amarela	Levantamento e transporte manual de peso, monotonia, repetitividade, responsabilidade, ritmo excessivo, posturas inadequadas de trabalho, trabalho em turnos, etc.
5	Acidentais	Azul	Arranjo físico inadequado, iluminação inadequada, incêndio e explosão, eletricidade, máquinas e equipamentos sem proteção, quedas e animais peçonhentos.

Fonte: HOKEBERG, et al., 2006



- Risco Ergonômico
- Risco Físico
- Risco Químico
- Risco Biológico
- Risco Mecânico

- Risco Pequeno
- Risco Médio
- Risco Grande

Anexo 2

Como redigir uma declaração

- CASO DE DENÚNCIA DE ABUSO

COMUNICADO À IMPRENSA

A Inspetoria Salesiana informa que o Padre Salesiano XXXXX foi suspenso de suas atividades pastorais em função da denúncia de assédio sexual em detrimento de um menor.

Nossa Congregação sempre cuidou do bem-estar da juventude e tem como princípio estar sempre a favor da justiça. Portanto, este caso já foi delegado às devidas autoridades.

Enquanto Salesianos de Dom Bosco, nunca encobriremos qualquer tipo de abuso, nem nos omitiremos em denunciar qualquer tipo de violência contra nossos educandos. Neste momento, estamos plenamente à disposição para colaborar integralmente com as investigações pertinentes.

Brasília, xxxxxxxx de xxxxxxxx 201x

Pe. XXXXXX

Inspetor da XXXX

- CASO DE DENÚNCIA DE VIOLÊNCIA FÍSICA

COMUNICADO À IMPRENSA

O Colégio XXXX informa que a Irmã Salesiana XXXX foi afastada de suas atividades docentes, em função da denúncia de violência física em detrimento de uma educanda.

Nossa Instituição, baseada no Sistema Preventivo, prima pelo cuidado integral de nossas crianças e adolescentes e tem como princípio agir com bondade e razão diante de qualquer situação. Portanto, este caso já foi delegado às devidas autoridades e estamos em contato direto com a família da criança envolvida, dando todo o apoio necessário.

Enquanto Salesianas, lamentamos o fato ocorrido, nos solidarizamos com a família, pedimos desculpas à criança e seus familiares e asseguramos que já estamos tomando as devidas providências para que isso não volte a ocorrer. Neste momento, estamos plenamente à disposição para colaborar integralmente com as investigações pertinentes.

Brasília, xxxxxxxx de xxxxxxxx 201x

Ir. XXXXXX

Diretora do Colégio XXXX

- CASO DE ACIDENTE CAUSADO PELA QUEBRA DE UM BRINQUEDO

COMUNICADO À IMPRENSA

A Obra Social XXXX esclarece que, diante do acidente ocorrido nesta tarde com a quebra de um brinquedo, ocasionando danos físicos a um de nossos educandos, foram tomadas as devidas providências de atendimento e aplicação dos primeiros socorros, sendo que a vítima imediatamente foi encaminhada para o hospital.

Nossa Instituição, baseada no Sistema Preventivo, prima pelo cuidado integral de nossas crianças e adolescentes e faz a manutenção dos brinquedos constantemente. O brinquedo em questão está sendo avaliado por especialistas para verificação da causa do acidente.

Lamentamos o fato ocorrido, nos solidarizamos com a família, pedimos desculpas à criança e seus familiares e asseguramos que já estamos tomando as devidas providências para que isso não volte a ocorrer.

Neste momento, estamos plenamente à disposição para colaborar integralmente com as investigações pertinentes.

Brasília, xxxxxxxx de xxxxxxxx 201x

Sr. XXXXX

Diretor da Obra XXXXXX

Agressão armada fora ou dentro da Instituição

Como proceder diante do ocorrido:

1. Identifique a situação, procurando compreender o que de fato aconteceu;
2. Verifique e atenda a necessidade de primeiros socorros
3. Acione a Polícia;
4. Mantenha contato próximo com as autoridades;
5. Monitore as reações da mídia e possíveis curiosos;
6. Identifique e entre em contato com os parentes das pessoas afetadas (agredidos e/ou feridos);
7. No que se refere às questões técnicas, deixe que a polícia e devidas autoridades dêem as declarações à imprensa;
8. Siga o Plano de Comunicação (**Anexo 6**).

Grupos que devem ser comunicados:

Diretoria;

Públicos Estratégicos;

Meios de Comunicação e público em geral.

Sugestão de frases-chaves a serem utilizadas na Declaração:

- A escola está extremamente preocupada com o ocorrido ...
- Já estamos em contato com as famílias das pessoas afetadas pelo ocorrido ...
- Estamos esperando que as autoridades prendam as pessoas que invadiram a escola.
- Lamentamos profundamente o acontecido, mas compreendemos que é fruto da situação de violência e marginalidade que vivemos em nossa

sociedade...

- Não podemos dar mais detalhes da situação, pois estamos aguardando as informações que as autoridades correspondentes podem fornecer....
- A segurança de nossos jovens e funcionários é uma prioridade em todos os momentos...
- Como Instituição, estamos sempre atentos às questões relacionadas à segurança, tomando sempre as medidas cabíveis dentro de nossa área de atuação. Diante do ocorrido, aguardamos maiores informações que esclareçam o que aconteceu...
- As medidas estão sendo tomadas, mas não podemos dar maiores informações para não atrapalhar o trabalho de investigação que está sendo feito...

Sugestão de frases-chaves a serem utilizadas após o fato:

- A escola tomará medidas para dobrar a segurança...
- A situação gerada em nossa escola nesta tarde foi o resultado do alto nível de criminalidade no país....
- A Instituição lamenta profundamente a situação que vivenciamos e apoiamos nossos estudantes, bem como nossos funcionários e visitantes, no sentido de priorizar a segurança.

Possíveis perguntas e respostas

O que ocorreu?

Nossa escola (ou casa) xxxxxx sofreu um ataque criminoso neste dia...

(Detalhe os fatos conhecidos naquele momento, certificando-se de que são os mesmos dados que as autoridades necessitam para evitar contradições).

Que horas eram, quantos invasores?

A agressão foi registrada em xxx. Eles eram xxxx assaltantes.

Houve algum ferimento?

A resposta depende do fato e de como a situação está se desenvolvendo.

Quanto dinheiro eles levaram?

Neste momento, não é possível informar, pois estamos investigando e apoiando as autoridades nesse processo.

Quantas pessoas estavam na instituição no momento do assalto?

Havia todo o nosso corpo docente e administrativo, que felizmente não foi ferido.

Os jovens estavam em perigo?

O assalto ocorreu na área xxxxx da casa, longe (ou perto) dos alunos ...

(Se estiver perto, enfatizar que ninguém foi afetado).

Importante:

Você pode fornecer à mídia informações específicas sobre o tempo do roubo e o número de invasores, mas **NÃO COMENTE SOBRE:**

- A quantia de dinheiro roubada;
- A quantia de dinheiro que eles não conseguiram levar;
- Dados específicos daqueles que estavam no local do ataque;
- Informações confidenciais sobre os serviços de proteção da instituição, como localização de câmeras de vigilância, etc;
- Procedimentos ou a quantidade usual de dinheiro que é mantido na instituição.

Morte dentro da instituição

Como proceder diante do ocorrido:

- Se ocorrer uma morte súbita em uma casa salesiana, a polícia deve ser contatada imediatamente;
- O fato deve tentar ser mantido em nível interno, envolvendo o menor número de pessoas possível, sem criar alarde;
- Se o fato chegar ao conhecimento da mídia e solicitar informações, autorize um porta-voz que falará em nome da Instituição ou enviará uma declaração por escrito. Em qualquer um desses dois casos, prepare uma declaração prévia (tendo em mãos esta declaração) e escreva as respostas para as questões mais difíceis possíveis.

Grupos que devem ser comunicados:

Corpo docente e administrativo;

Colaboradores em geral;

Sugestão de frases-chaves a serem utilizadas na Declaração:

- Um colaborador morreu, repentinamente, enquanto trabalhava. Nós notificamos as autoridades e a família ...
- Da nossa parte, lamentamos o fato. Oferecemos nossas condolências aos familiares e nos colocamos à disposição para o que nos for possível. A pessoa X, mais do que um membro de nossa equipe, era também parte de nossa família salesiana e nossa comunidade educativa sentirá muito a sua falta em nosso meio.

Exemplo de uma declaração curta, se estritamente necessária, devido à pressão da mídia:

Brasília, XXXX, de XXX, de 201x

A população foi informada que um dos nossos funcionários morreu no dia xxxx, enquanto trabalhava no escritório de xxxx (escritórios de referência) da nossa casa. A causa exata de seu falecimento ainda é desconhecida; presume-se que seja uma morte natural. Nós informamos as autoridades e notificamos a família.

A Instituição xxxxx lamenta profundamente o ocorrido. Oferecemos as nossas condolências à família, a quem oferecemos toda a nossa colaboração e nos solidarizamos neste momento de dor e sofrimento. Compartilhamos também o mesmo sentimento de falta que vocês sentem e nos unimos em oração pelo XXX e sua família.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Comunicações e Relações Públicas

Instituição XXXX

Anexo 3

Avaliação da Comunicação Interna

Índice de Comunicação Interna:	-10
Variáveis:	16
	-10

Total: Imagem do colaborador	
Pergunta 1	
Respondentes	30
Pontos	1
Pergunta 2	
Respondentes	30
Pontos	1
Pergunta 3	
Respondentes	30
NPS	-100

-32,7

Total: Programas de relacionamento	
Pergunta 4	
Respondentes	30
Pontos	1
Pergunta 5	
Respondentes	30
Pontos	1
Pergunta 6	
Respondentes	30
NPS	1

1

Total: Meio de Comunicação	
Pergunta 7	
Respondentes	30
Pontos	1
Pergunta 8	
Respondentes	30
Pontos	1

1

Quantidade da amostra	30									
Conhecimento da filosofia das										
Pergunta 1	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondentes										
Pergunta 2	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondentes										
Pergunta 3	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondentes										
Pontos						30				

Comunicação gerencial										
Pergunta 4	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Qtd. Respondentes										
Pergunta 5	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondentes										
Pergunta 6	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondentes										

Meios de comunicação										
Pergunta 7	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Qtd. Respondentes										
Pergunta 8	1	2	3	4	5					
Alternativas	30	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Respondentes										

Anexo 4

Avaliação do engajamento nas mídias digitais

Informações	
Nº curtidas (posts)	700
Nº Comentários	20
Nº Compartilhamentos	70
Nº Seguidores	4334
Engajamento	21,9

Métrica: n° curtidas * (1) + n° compartilhamentos * (3)

n° seguidores

Anexo 5

Satisfação do cliente - NPS

Pesquisados:

Qntd de questionários:

Qntd de respostas:

Obs.:

	Pontuação	Respondentes	Porcentagem
Promotores	10	50	22
	9	35	16
Neutros	8	80	36
	7		0
Detratores	6	59	26
	5		0
	4		0
	3		0
	2		0
	1		0
	0		0
		Total	224

Interpretação das notas



Entre 75 e 100 = zona de excelência



Entre 50 e 75 = zona de qualidade



Entre 0 e 50 = zona de aperfeiçoamento



Entre -100 e 0 = zona crítica

Cálculo NPS

Fórmula:

$NPS = \% \text{ promotores} - \% \text{ detratores}$

NPS =

38

-

26

NPS =

12

Análise

Você está satisfeito com o nosso serviço?

	Respostas	Categorização	Análise
Sim			

Anexo 6

Plano de Comunicação

Responsável pelo plano	Plano de Ação						Legenda Status 91 - 100% ■ 81 - 90% ■ 80% ■
	Plano N.º	What - O que	How - Como	Who - Quem	Data: < Where - Quando	Why - Porque	
Problema							

Anexo 7

Cronograma de respostas

Cronograma de respostas (ações de mídia recomendadas para respostas à crise) Nível nacional	
Comunicado oficial (a ser publicado nos canais institucionais)	4 horas
Declaração à imprensa	8 horas
Briefing à imprensa	8 horas
Atendimento individual à imprensa	1 dia
Entrevista coletiva	1 dia

Contatos básicos e rápidos em situações de crise

Estabelecer contatos e notificar seus stakeholders internos e externos

- Preventivamente, alcançar um bom número de seguidores, amigos e inscritos nas redes sociais que sirvam para a instituição como um contato rápido numa situação de emergência (Facebook, LinkedIn, Google+);
- Manter listas atualizadas de e-mails, de transmissão de Whatsapp de colaboradores, entre outros;
- Nas crises, usar mais de um meio para entrar em contato com seus stakeholders (email, telefone, rede social) para maior efetividade.

Telefones de emergência

Telefones Públicos

Corpo de Bombeiros - 193

O Disque Bombeiros atende em casos de incêndios, acidentes com animais, vazamentos de gás, produtos químicos e causas naturais como alagamento e queimadas.

Polícia Militar - 190

O 190 é um serviço de emergência da Polícia Militar que atende aos cidadãos em casos de riscos, ameaças contra a vida, denúncias de roubos, atentados e proteção pública.

Polícia Rodoviária Federal - 191

A Polícia Rodoviária Federal fiscaliza diariamente rodovias e estradas federais para exercício do direito de locomoção de veículos.

Polícia Rodoviária Estadual - 198

Atende a sociedade em casos de ocorrências em rodovias estaduais como pedidos de socorro e reclamações.

Defesa Civil - 199

A Defesa Civil é responsável por precaver, socorrer, assistir e ajudar na recuperação da população em caso de desastres, sejam chuvas ou outras situações de risco.

Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU (pronto-socorro) - 192

O SAMU é o serviço médico brasileiro utilizado em caso de emergências médicas.

Telefones Institucionais

Inspetor ou Inspetora

Diretor, Diretora – Gestor/Gestora

Inspetoria Salesiana

Rede Salesiana Brasil

Coordenador(a) Comitê de Gestão de Crises