

# **GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: Aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem.**



---

# **GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: Aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem.**

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Carlos Fernando Monteiro Tenorio ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Nicholas Joseph Tavares da Cruz, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

04

Contexto e/ou organização e/ou  
setor da proposta

05

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

07

Diagnóstico e análise

08

Proposta de intervenção

09

Responsáveis pela proposta de  
intervenção e data

10

Referências

11

Protocolo de recebimento

12

Apêndice A

13

## RESUMO

Este relatório técnico conclusivo é produto da pesquisa que teve como objetivo a implantação de um manual de gerenciamento de crise de imagem na Universidade Federal de Alagoas, a ser institucionalizado e utilizado no enfrentamento de crises. A pesquisa é caracterizada por uma abordagem qualitativa e um objetivo descritivo.

Uma ampla base bibliográfica e documental foi consultada para entender as questões relativas às soluções e antecipações de problemas causais e situacionais de crises e as formas adequadas a serem abordadas na administração de uma crise de imagem.

Na análise de resultados, buscou-se compreender onde a Ufal se encontra no que se refere ao nível de preparo para um gerenciamento de crise de imagem, analisando casos práticos de crises ocorridos na instituição, a falta de procedimentos documentais, as decisões tomadas pela universidade e dando sugestões de como ela deveria se posicionar para solucionar e minimizar os impactos sofridos.

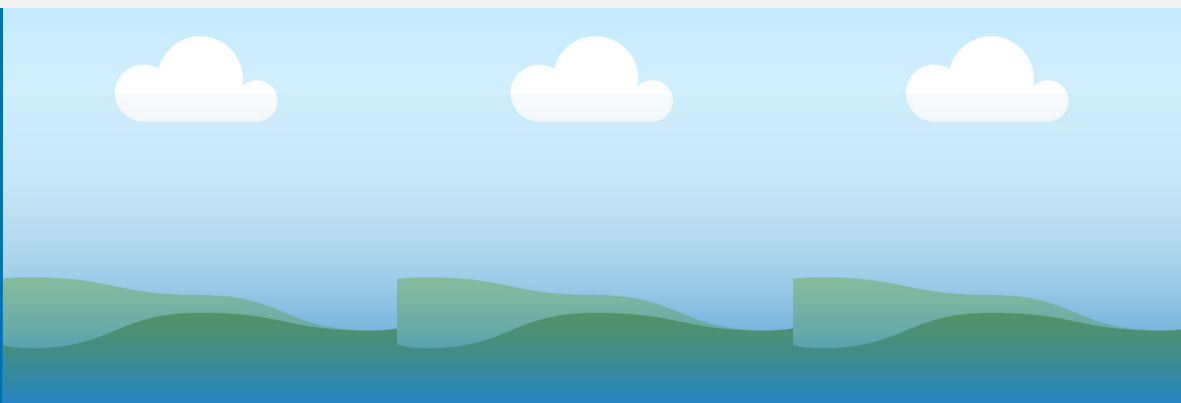
Diante das informações coletadas e utilizando normas, livros e manuais de gerenciamento de crise de imagem, foi produzido um manual de gerenciamento de crise de imagem para a Ufal.

## **INSTITUIÇÃO/SETOR**

A pesquisa encontra-se dentro do contexto da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), tendo como base setorial a Assessoria de Comunicação (Ascom).

## **PÚBLICO-ALVO DO ESTUDO**

Técnicos, docentes e gestores da Universidade Federal de Alagoas.



## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Universidade Federal de Alagoas, frequentemente, enfrenta situações críticas que podem causar graves crises de imagem.

Embora haja legislação em âmbito federal, como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, em seu artigo 13º, e a Portaria MEC nº 234, de 15 de março de 2018, que estabelecem diretrizes referentes a esse tema, e que devem ser seguidas por suas autarquias, a Ufal ainda não possui normas, documentos ou qualquer ferramenta para este fim, o que torna a administração das crises mais dificultosa com as tomadas de ações e decisões baseadas em tentativas e erros. Isso dificulta o gerenciamento, prolonga e intensifica os efeitos negativos gerados por uma crise de imagem.

Constatada a situação, foi possível identificar pontos que orientaram a padronização de procedimentos, construindo um manual de gerenciamento de crises de imagem para a universidade, com o objetivo de facilitar a administração das situações críticas.

O manual proporciona um melhor monitoramento dos ambientes da instituição, inibe o fator surpresa, na maioria dos casos, e facilita o gerenciamento das crises, permitindo respostas mais rápidas e eficazes e maior facilidade nas tomadas de decisões, dando ainda maior celeridade na resolução das situações e reduzindo os impactos provocados — tanto danos materiais quanto danos à imagem e à reputação da instituição.

## **OBJETIVOS DA PROPOSTA**

1-Analisar o papel da comunicação no gerenciamento das crises institucionais, dentro das organizações;

2-Identificar os impactos na resolução dos problemas, fazendo uma análise geral;

3-Analisar crises institucionais recentes, ocorridas na Universidade Federal de Alagoas, identificando os impactos causados e as soluções adotadas, com base em casos concretos;

4-Relatar casos de crises de imagem em ambientes organizacionais externos, apontando as soluções que foram tomadas, baseadas em um plano de gerenciamento de crises.

## ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Para seguir as orientações das boas práticas de governança, a Universidade Federal de Alagoas deve possuir, em seu arcabouço documental, uma política de comunicação e normas e/ou manuais que tenham o objetivo de facilitar e nortear o gerenciamento de crises de imagem. Constatada a falta desses elementos e de instrumentos gerenciais, este estudo buscou embasamento para a construção de um manual de gerenciamento de crise de imagem para a Ufal, e também analisou o papel da comunicação no gerenciamento dessas situações e buscou contextualizar em qual nível de preparo a instituição se encontra.

Alguns poucos pontos positivos foram identificados no que se refere ao gerenciamento de crise de imagem, que foram praticados pela universidade quando se deparou com o enfrentamento de crises de imagem. Por outro lado, foram observados vários pontos frágeis, que precisam de melhorias, além da inexistência de procedimentos institucionalizados que melhorem a administração de situações críticas.

Estudado e contextualizado o nível de preparo da Ufal no gerenciamento de crises de imagem, através das análises de casos concretos de situações que ocorreram na universidade, e dispondo das informações documentais, foi possível traçar caminhos para a padronização de procedimentos que a instituição pode adotar no gerenciamento de casos críticos.

Pelo que foi estudado, é possível afirmar que a adoção de um manual de gerenciamento de crises de imagem pela Ufal, por facilitar as tomadas de decisões, permitir respostas mais rápidas e eficazes, orientar os gestores e demais envolvidos a agirem em situações críticas e inibir o fator surpresa, permite um melhor gerenciamento da crise e minimiza os danos provocados, além de preservar a sua imagem e reputação.

# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

---

O gerenciamento de crise de imagem nas instituições é um tema bastante discutido nos últimos anos, principalmente pela complexidade envolvida e os desafios enfrentados quando a instituição se depara com eventos inesperados, bem como a necessidade de respostas rápidas e eficazes por parte das organizações, exigindo igual agilidade e conhecimento nas tomadas de decisões, o que exige uma postura de equilíbrio para o enfrentamento da crise, e demanda um prévio conhecimento, preparo e treinamento das pessoas envolvidas.

A crise de imagem pode afetar qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atua, tempo de atuação ou perfil de público. A questão não é se ela vai acontecer, mas, quando ela vai acontecer! E quando ocorrer a instituição e seus servidores devem estar minimamente preparados. Quando não é bem gerenciada, a crise de imagem pode prejudicar a credibilidade da instituição, alongar a crise e potencializar, ainda mais, os impactos negativos. As crises têm um potencial elevado para se transformarem em crises de imagem, portanto, devem ser gerenciadas e enfrentadas de forma planejada e eficaz, (Almeida et al., 2021).

É importante destacar que a comunicação, diante de uma crise institucional, cumpre papel importante no seu enfrentamento, podendo agravar, amenizar os efeitos nocivos ou até mesmo melhorar a imagem da organização.

Este Manual de Gerenciamento de Crise de Imagem tem o objetivo de disponibilizar normas e diretrizes que auxiliem no enfrentamento de crises de imagem, servindo como um ponto de orientação à instituição e aos servidores, quando estiverem diante de uma situação crítica. O manual possui orientações que devem ser seguidas e executadas, e sugestões de como a Universidade e seus servidores devem se portar ao se deparar com uma crise de imagem, em todas as suas fases.

# RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

---

**Carlos Fernando Monteiro Tenório**

**19 de dezembro de 2024**

## REFERÊNCIAS

Alguns manuais de gerenciamento de crise foram consultados pelo autor para a criação deste manual e que serão citados para dar-lhes os devidos créditos.

### Manuais consultados

Alguns manuais de gerenciamento de crise foram consultados pelo autor para a criação deste manual e que serão citados para dar-lhes os devidos créditos.

### Manuais consultados

Manual de Gerenciamento de Crise do Governo de Alagoas. 2023. Disponível em: [https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks\\_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf](https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf) . Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gerenciamento de Crises e Riscos em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/dircom/wp-content/uploads/sites/289/2024/03/manual-de-gest%C3%A3o-de-crise-2024-ufjf.pdf> . Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina. 2016. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC\\_manual\\_gestao\\_de\\_crises.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0](https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_gestao_de_crises.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0) . Acesso em 06 de out. 2024

Manual de Gestão de Crises. Udesc. S D. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0\\_70526500\\_1476729509.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf). Acesso em 02 de out. 2024.

Além destes manuais várias outras publicações sobre o tema, como livros e artigos científicos serviram de base no desenvolvimento conceitual.

### Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Maria Isabel de et al. Crise de Imagem – uma abordagem conceitual. 2021.

CARDIA, Wesley. Crise de imagem e gerenciamento de crises. ed.1, Rio de Janeiro. Mauad X, 2015.

FORNI, J. J. Gestão de crises e comunicação. São Paulo: Atlas, 2013.

INDRIUNAS, Luís. Prevenção e gestão de crises: preparando empresas para os desafios da comunicação. Editora Senac São Paulo, 2020.

PRADO, Elisa. Gestão de reputação: Riscos, crise e imagem corporativa. Aberje Editorial, 2020.

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

Ao

Órgão de destino

Instituição de destino

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS”, derivado da dissertação de mestrado “GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: Aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem.”, de autoria de “Carlos Fernando Monteiro Tenorio”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Alagoas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um norma ou marco regulatório e seu propósito é disponibilizar normas e diretrizes que auxiliem no enfrentamento de crises de imagem, servindo como um ponto de orientação à Ufal e aos servidores quando estiverem diante de uma situação crítica.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “[profiap@feac.ufal.br](mailto:profiap@feac.ufal.br)”.

Maceió, AL 19 de dezembro de 2024

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

# Apêndice A

---

# **MANUAL DE GERÊNCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM**

**DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**



# Expediente

## Gestão

**Josealdo Tonholo**  
REITOR

**Eliane Aparecida Holanda Cavalcanti**  
VICE REITORA

## Assessoria de Comunicação

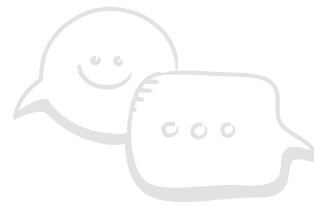
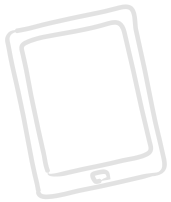
**Simoneide Araújo**  
COORDENAÇÃO

**Carlos Fernando Monteiro Tenório**  
PROGRAMADOR VISUAL

## Elaboração do Manual

**Carlos Fernando Monteiro Tenório**  
PROGRAMADOR VISUAL





# Apresentação

O gerenciamento de crises de imagem nas instituições tem sido um tema muito discutido nos últimos anos, principalmente devido à complexidade envolvida e aos desafios enfrentados quando uma instituição se depara com eventos inesperados. A necessidade de respostas rápidas e eficazes por parte das organizações exige agilidade e conhecimento nas tomadas de decisão, além de uma postura equilibrada para o enfrentamento da crise, o que demanda conhecimento prévio, preparo e treinamento das pessoas envolvidas.

A crise de imagem pode afetar qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atua, tempo de atuação ou perfil de público. A questão não é se ela vai acontecer, mas quando ela vai acontecer! E quando ocorrer, a instituição e seus servidores devem estar minimamente preparados. Quando não é bem gerenciada, essa situação pode prejudicar a credibilidade da organização, alongar a crise e potencializar, ainda mais, os impactos negativos. As crises têm um potencial elevado para se transformarem em crises de imagem; por isso, devem ser gerenciadas e enfrentadas de forma planejada e eficaz (Almeida et al., 2021).

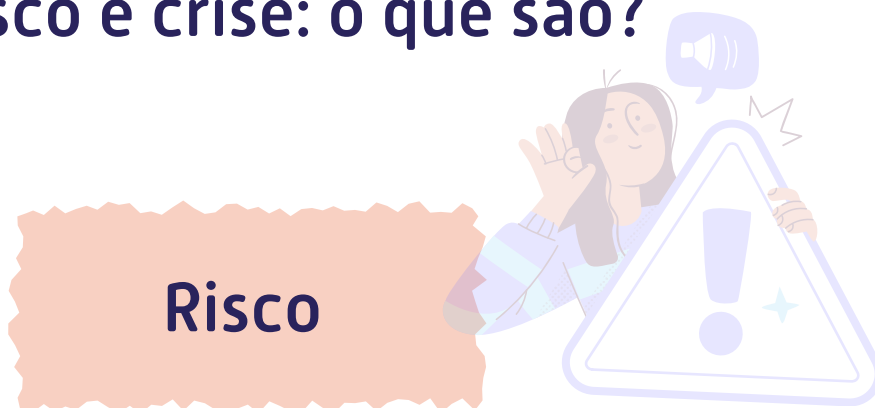
É importante destacar que, diante de uma crise institucional, a comunicação cumpre um papel importante no seu enfrentamento, podendo agravar ou amenizar os efeitos nocivos e até mesmo melhorar a imagem da organização.

Este Manual de Gerenciamento de Crise de Imagem tem o objetivo de disponibilizar normas e diretrizes que auxiliem no enfrentamento de crises de imagem, servindo como um ponto de orientação à Ufal e aos servidores quando estiverem diante de uma situação crítica. O manual possui orientações, que devem ser seguidas e executadas, e sugestões de como a universidade deve se portar ao se deparar com uma crise de imagem, em todas as suas fases.

# Sumário

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Risco e crise: o que são?                  | 01 |
| Tipos de Crise                             | 02 |
| Níveis de gravidade da crise               | 03 |
| Protocolos                                 | 05 |
| Graus de crises de imagem                  | 07 |
| Variáveis de crises de imagem              | 08 |
| Porta-voz                                  | 09 |
| Comitê de Gestão de Crise                  | 09 |
| Pré-crise                                  | 10 |
| A crise se instalou, e agora, o que fazer? | 11 |
| Posicionamento da Ufal                     | 12 |
| Ferramentas de comunicação da Ufal         | 14 |
| Pós-crise                                  | 14 |

## Risco e crise: o que são?



As organizações devem sempre buscar o caminho da prevenção ao da reação. A premissa é verdadeira e se aplica totalmente à realidade das instituições. Devemos estar atentos e buscar mecanismos para se antecipar e evitar situações críticas. De acordo com Prado (2020), o risco é a incerteza da ocorrência de uma perda ou prejuízo, e a maneira de manter o seu controle é pelo seu gerenciamento. A capacidade de gerenciar o risco significa evitar perdas e diminuir a frequência e a severidade dos seus impactos.

Em tempos de redes sociais, em que qualquer pessoa com um celular em mãos é um potencial produtor de conteúdo para disseminação de fatos, torna-se necessário o monitoramento frequente dos ambientes internos, externos e digitais, sendo essencial estar atento a qualquer mínimo sinal de controvérsia envolvendo a instituição.

De acordo com Forni (2013), os problemas rotineiros da organização não podem ser confundidos com as crises, mas, geralmente, todas elas enviam insistentemente sinais de alerta, chamando a atenção para a provável ocorrência de uma crise.



## Crise

As crises estão intrínsecas no cotidiano e atingem tanto pessoas quanto organizações.

Nada e nem ninguém está imune aos percalços causados por uma crise. Pessoas físicas, jurídicas, públicas ou privadas, independente do seu tamanho, provavelmente enfrentarão crises de imagem ao longo de sua trajetória. E, quanto maior a importância ou visibilidade



do afetado, maiores serão os seus efeitos. As razões ou motivos para que uma situação de anormalidade ocorra são praticamente infinitas, o que potencializa o surgimento das crises.

De acordo com Cardia (2015), a crise é uma quebra na ordem natural das coisas, uma situação fora da rotina, que, justamente por não ser esperada, é considerada antinatural. Ela pode ocorrer devido à ação humana ou pelos sistemas naturais. Ou seja, a crise é a uma ruptura na rotina e na estabilidade, na qual pessoas e instituições enfrentam situações imprevistas, provocadas por ações ou omissões institucionais, conflitos humanos ou desastres naturais.

“Crises acontecem. Não há quem não tenha passado pessoalmente por uma crise, seja de saúde, emocional ou financeira. Da mesma forma, qualquer organização pode passar por uma crise.” (Indriunas, 2020)

## Tipos de Crise

Entender qual tipo de crise está sendo enfrentada pode ajudar na compreensão da sua existência e facilitar a aplicação de métodos de prevenção e reação. Forni (2013) categorizou as crises em: Direito do consumidor; Ética empresarial; Meio ambiente; Relações trabalhistas; Catástrofes naturais; Segurança pública; Poder público; Danos patrimoniais; Controle financeiro; Contencioso Jurídico; Imagem; Tecnologia; Serviços públicos; Pendências regulatórias; Crises de gestão e ambiente político. Na classificação, um mesmo problema pode estar dentro de mais de uma categoria e suas dimensões podem variar de mais leve a mais grave.

## Níveis de gravidade da crise



Para compreender a graduação de uma crise, é necessário identificar e avaliar os fatores que a originaram, como a relevância, o impacto, a agilidade na resposta à situação e as possíveis consequências. Os níveis podem variar entre leve, moderado, grave e muito grave.

**Relevância** – Situações que possuem um maior índice de ocorrência e produzem pouco ou nenhum prejuízo duradouro, embora sejam problemáticas, podem ser consideradas de baixa relevância. O grau ganha mais importância à medida que os efeitos e a perenidade da situação aumentam.

### Exemplo

Parte do teto de gesso de um banheiro desabou, mas não deixou vítimas. Trata-se de um tema de pouca relevância, sem grandes repercussões, principalmente porque não houve pessoas afetadas. Agora, imagine que o teto desabou e houve uma vítima encaminhada ao hospital; nesse caso, a relevância aumenta o grau de impacto da situação, bem como a sua repercussão.

**Impacto** – É preciso avaliar o grau de impacto que o tema pode ter sobre a reputação e a imagem da Ufal. As consequências de situações problemáticas que ocorrem em uma instituição, de alguma forma, sempre afetam sua imagem, mas, em muitos casos, isso é perfeitamente administrável. No entanto, quando a situação é recorrente ou apresenta um potencial maior de impacto negativo, é necessário intervir com maior objetividade e celeridade.



## Exemplo

Um edital em que a ordem de classificação dos candidatos não foi corretamente seguida devido a um erro na execução do cálculo. Nesse caso, o tema não tem muito impacto devido a um erro na forma, e pode ser facilmente corrigido e respondido, não gerando grandes impactos na imagem da Ufal. Agora, imagine que o erro tenha sido causado por um servidor de dentro da instituição responsável pelo certame e ele recebeu valores para alterar o resultado. Nessa situação, o impacto tem maior potencial para causar grandes prejuízos à imagem da universidade.

**Resposta** – Quanto mais ágil for a resposta, será mais fácil resolver a situação problemática, o que, conseqüentemente, reduzirá a gravidade da crise de imagem. É importante lembrar que a resposta deve ser verdadeira, precisa e relevante. Situações mais gravosas tendem a ter respostas com maior complexidade e menor celeridade.

## Exemplo

Suspeita de fraude em financiamento de pesquisa. A situação é considerada grave, e a resposta não é simples e nem será rápida, pois, para provar que isso não aconteceu, será necessário juntar laudos, documentos e planilhas e provar a veracidade dos dados, a dependência de outros setores, entre outras ações.

**Consequências** – Verificar quais foram os prejuízos que a situação causou, pois consequências graves já tornam a situação grave ou muito grave. Situações que podem viralizar nas redes sociais e gerar grande repercussão na imprensa elevam o patamar da crise. Se houver vítima(s) com lesão psicológica ou corporal, aumenta mais outro nível. E se acontecer morte(s), o grau fica elevadíssimo.

## Exemplo

Assalto à aluna dentro do Campus da Ufal. Essa situação pode viralizar nas redes sociais e gerar repercussão na imprensa, além de ter o fator “vítima”, o que já se caracteriza como uma crise grave. No caso de um furto, a situação não tem muita repercussão e não há lesão à vítima, podendo ser considerada uma crise média.

## Protocolos



A depender da gravidade da crise, vai ser necessário acionar o comitê responsável. Em outros casos, apenas o gestor do setor vai gerenciar a situação, e a Ascom acompanhará os desdobramentos da situação. Estes são os critérios que devem ser analisados para estabelecer o protocolo a ser seguido:

### Crise Leve

Crise em que o tema não tem muita relevância e não é duradoura. O seu potencial de repercussão é baixo. A probabilidade de chegar à imprensa local também é baixa. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: editais não cumpridos, comida estragada no RU.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

## Crise Média

Crise em que o tema tem relevância de baixa a média. O seu potencial de repercussão é alto, com probabilidade de chegar à imprensa local, e até nacional. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: furto, quebra de contrato com empresas terceirizadas.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

## Crise Grave

Crise em que o tema é relevante. Alto potencial de repercussão e grande probabilidade de chegar à imprensa local e nacional. A solução é mais complexa e as respostas mais lentas. Ex: racismo, corrupção, fraudes, assalto.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pela Ascom, com suporte do setor envolvido e acompanhamento do Gabinete do reitor.



## Crise Muito Grave

Crise em que o tema é bastante relevante. Alto potencial de repercussão, e altíssima probabilidade de alcançar a imprensa nacional. A solução é complexa e há dificuldade de respostas. Ex: escândalos de corrupção, morte.

Protocolo a seguir: Acionamento do comitê de gestão de crise até a solução definitiva da situação.

É importante destacar que, em todos os casos,  
a Ascom deve ser informada e  
consultada sobre os procedimentos a serem tomados.

Para facilitar a compreensão da graduação dos casos, observe as tabelas abaixo com as variáveis e as pontuações que compõem uma crise de imagem:

### Graus de crises de imagem

|               |        |               |       |                  |
|---------------|--------|---------------|-------|------------------|
| Relevância    | Baixa  | Média a baixa | Alta  | Alta             |
| Impacto       | Baixo  | Alto          | Alto  | Alto             |
| Resposta      | Rápida | Rápida        | Lenta | Complexa e lenta |
| Consequência  | Baixa  | Média         | Grave | Muito grave      |
| Tipo de crise | Leve   | Média         | Grave | Muito grave      |

## Variáveis de crises de imagem

|               |                |                 |                   |                            |
|---------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------------------|
| Relevância    | Baixa - 1pt    | Média - 2 pts   | Alta - 3 pts      |                            |
| Impacto       | Baixo - 1pt    | Médio - 2 pts   | Alto - 3 pts      |                            |
| Resposta      | Rápida - 1 pt  | Lenta - 3 pts   | Complexa - 5 pts  |                            |
| Consequência  | Baixa - 1 pt   | Média - 2 pts   | Grave - 4 pts     | Muito grave - 6 pts        |
| Tipo de crise | Leve até 7 pts | Média 8 a 9 pts | Grave 10 a 13 pts | Muito grave mais de 13 pts |



## Exemplos de pontuação de crises de imagem

| Pontuação     | Furto         | Roubo          | Roubo c/ vítima e morte |
|---------------|---------------|----------------|-------------------------|
| Relevância    | Média - 2 pts | Alta - 3 pts   | Alta - 3 pts            |
| Impacto       | Médio - 2 pts | Alto - 3 pts   | Alto - 3 pts            |
| Resposta      | Lenta - 3 pts | Lenta - 3 pts  | Complexa - 5 pts        |
| Consequência  | Baixa - 1 pt  | Grave - 4 pts  | Muito grave - 6 pts     |
| Tipo de crise | Média - 8 pts | Grave - 13 pts | Muito grave - 17 pts    |



## Porta-voz

O porta-voz é o servidor escolhido para ser a fonte oficial da universidade, que tem o papel de tratar do problema e assumir a comunicação com a imprensa e com os diversos públicos que tenham relação com a crise de imagem. Ele não precisa, necessariamente, ser o reitor; isso depende das especificidades de cada caso. É importante escolher um único porta-voz, e que tenha credibilidade, boa fluência, boa capacidade de escuta e interpretação e serenidade para lidar com situações tensas e de forte pressão. Ele deve estar bem informado, atualizado da situação e em comum acordo com a Ascom, para transmitir o posicionamento da instituição.

## Comitê de Gestão de Crise



O Comitê de Gestão de Crise tem o objetivo de gerenciar as crises consideradas muito graves e de grande impacto, que podem ameaçar a imagem e a reputação da universidade. Esse órgão tem a comunicação como uma das suas ferramentas mais eficazes no combate às situações críticas, e o seu escopo de atuação é dotado de autonomia e poder de decisão. O comitê é formado pelo reitor da Ufal, pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas, coordenador, jornalista, relações públicas da Ascom e coordenador da assessoria jurídica. O grupo é responsável pelo treinamento interno de combate à crise, pelas auditorias e pelas avaliações pós-crise. Além disso, as suas atividades são permanentes e contínuas.



## Pré-crise

É a fase em que a crise ainda não aconteceu, mas onde é possível perceber inúmeras situações que podem desencadear uma crise de imagem. Desse modo, é necessário reconhecer e monitorar o ambiente.

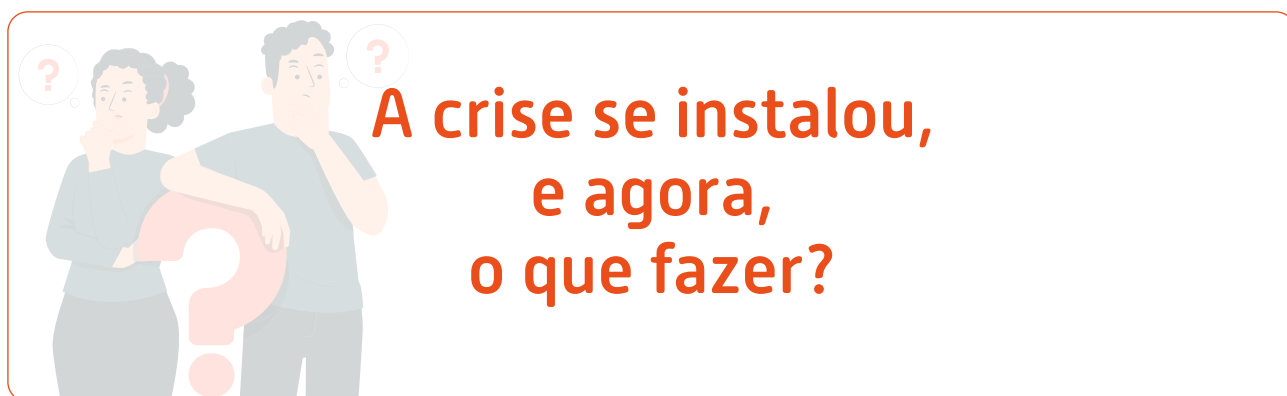
Nessa fase, o monitoramento dos pontos críticos rotineiros, que têm potencial de gerar crises nos setores da universidade, deve ser contínuo.

Além disso, é preciso ter atenção às demandas dos públicos, buscar sanar os pontos com potencial de gerar crises, monitorar os questionamentos relativos ao setor que são feitos nas redes sociais — tanto no perfil oficial da Ufal quanto nos vários perfis das unidades acadêmicas e administrativas —, na ouvidoria, na procuradoria e na auditoria. Ao identificar situações sensíveis que possam gerar conflitos, é necessário solicitar o estudo e as suas resoluções, junto aos setores administrativos da Ufal, eliminando o possível foco de conflito. Outra ação importante para o momento pré-crise é monitorar e analisar as situações recorrentes e críticas, se antecipando a possíveis conflitos. Para isso, é preciso orientar a equipe e reciclar processos, buscando a prevenção de futuras crises. Quando identificadas as situações sensíveis, é importante comunicar ao gestor da área para as devidas correções e buscar orientações comunicacionais, caso necessário, com a Assessoria de Comunicação – Ascom, da Ufal.



Outra situação bastante comum na universidade, e que também deve ser monitorada, é a busca por informações e questionamentos de situações sensíveis por parte da imprensa, que normalmente é atendida pela Ascom. É preferível transferir a responsabilidade da informação para a Ascom, em caso de outros setores serem procurados.

Quando o questionamento da imprensa chega à assessoria, esta entrará em contato com o setor responsável pela demanda para buscar informações precisas e emitir a versão correta, clara e objetiva dos fatos no menor tempo possível, prestando os devidos esclarecimentos à imprensa e à sociedade. Com as respostas corretas e céleres, a possível crise poderá ser controlada e solucionada, além de melhorar a imagem e a reputação da universidade.



É necessário fazer um monitoramento sobre o que estão falando sobre a Ufal; isso ajuda a ter uma visão da situação. Deve-se fazer um levantamento dos dados referentes ao problema, juntando documentos, números, depoimentos e tudo o que possa auxiliar no esclarecimento do caso.

Diante de uma crise, a instituição não deve se calar. Evitar dar respostas é a pior das reações, o que transmite uma péssima imagem de consentimento e arrogância. A universidade deve dar respostas sempre corretas, claras e objetivas, com a maior celeridade possível. Em caso de ainda não se ter uma visão muito clara da crise, ela deve se posicionar, reconhecendo o problema, e informar que está analisando a situação, e que, em breve, prestará os devidos esclarecimentos.



É preciso buscar as informações junto ao setor envolvido para emitir um posicionamento da universidade. A resposta deve ser dada no canal onde se iniciou a repercussão, evitando disseminar a crise, desnecessariamente, em canais alheios ao problema. Se for necessário agir em outros canais, a depender da necessidade, é essencial buscar sempre os mais adequados para a divulgação da mensagem.



Também é importante fazer a avaliação da situação e analisar se a comunicação está eficaz e se a crise está sendo controlada, ou se, apesar das ações tomadas, a situação está escalonando e atingindo um maior patamar de gravidade. Nessa fase, deve-se fazer a avaliação do grau da crise, analisando qual protocolo deve ser utilizado e se ele é de crise leve, média, grave ou muito grave.

## Posicionamento da Universidade Federal de Alagoas



A Ufal deve se posicionar diante da crise, dando uma resposta com o máximo de celeridade possível. A mensagem deve ser relevante, clara e objetiva. É necessário ir direto ao ponto, usando uma nota, um vídeo ou uma entrevista do reitor ou do porta-voz como resposta. O site oficial e as redes sociais da universidade, ou outro canal que seja mais adequado, também devem ser utilizados, de acordo com o recomendado pela Ascom.

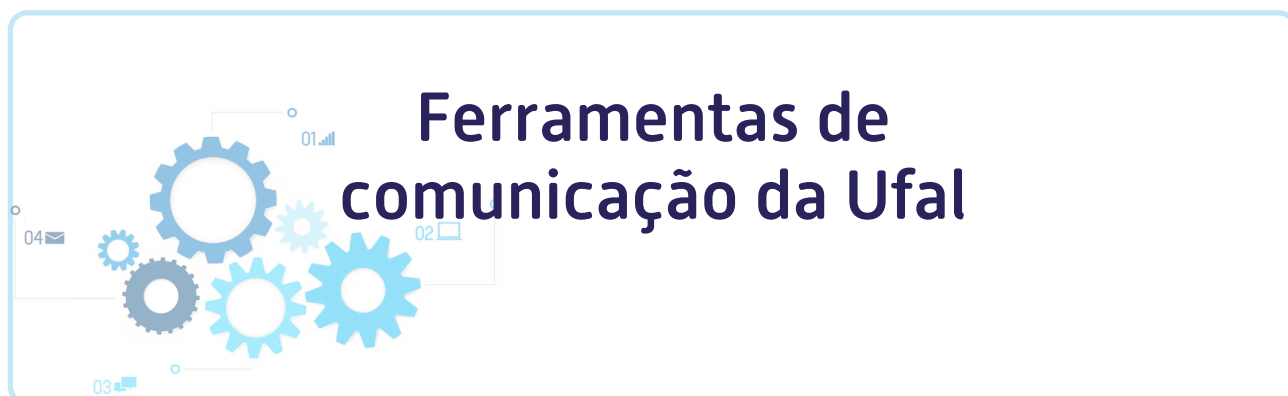
13



Os servidores das unidades acadêmicas e administrativas devem ser orientados a não responderem aos questionamentos por parte dos públicos ou da imprensa. Eles devem indicar os canais oficiais da Ufal, o porta-voz ou a Ascom para as devidas informações e

[illegible]

Em todas as fases da crise de imagem, o responsável pelo gerenciamento da situação deve manter-se informado e **monitorar o ambiente**, sem descartar qualquer indício de novos focos de problema. A informação deve sempre ser clara, objetiva, verdadeira e disponível.



**Site da Ufal e suas redes sociais** – Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), YouTube, listas de transmissões no WathsApp – Publicação de notícias, notas e vídeos.

**Rádio Ufal** – Podcasts.

**Releases** – Enviando comunicados à imprensa com as informações e o posicionamento da Universidade.

**Informativos por e-mail** – Uso do Boletim Informativo.

**Coletiva de imprensa** – Ferramenta em que a universidade, através dos seus gestores, prestará os devidos esclarecimentos sobre a situação diretamente à imprensa.



Passada a fase da crise, a instituição deve juntar todas as informações e fazer uma avaliação para **identificar todos os pontos positivos e negativos**, eliminando os fatores de risco e evitando que a situação se repita. Nesse momento, é importante estudar e aplicar os aprendizados que foram retirados do último caso, para **reciclar e melhorar os processos** de enfrentamento às crises de imagem e corrigir as falhas que foram identificadas.

Ainda nessa fase, é importante **produzir relatórios** para a avaliação do gerenciamento da crise de imagem, em busca de **melhorar o planejamento de futuras crises**, o que implica transformar os aprendizados em ações no combate a essas situações.

É necessário **avaliar os impactos na reputação e na imagem** da universidade e planejar ações para a sua recuperação, caso seja necessário. Além disso, o monitoramento do ambiente deve ser contínuo, sempre buscando identificar fatores críticos para a instituição.

## Manuais consultados



Manual de Gerenciamento de Crise do Governo de Alagoas. 2023. Disponível em: [https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks\\_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf](https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf). Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gerenciamento de Crises e Riscos em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/dircom/wp-content/uploads/sites/289/2024/03/manual-de-gest%C3%A3o-de-crise-2024-ufjf.pdf>. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina. 2016. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC\\_manual\\_gestao\\_de\\_crisis.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0](https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_gestao_de_crisis.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0) . Acesso em 06 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises. Udesc. S D. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0\\_70526500\\_1476729509.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf). Acesso em 02 de out. 2024.

Além desses manuais, várias outras publicações sobre o tema, como livros e artigos científicos, serviram de base para o desenvolvimento conceitual deste manual.

# MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



**Discente: Carlos Fernando Monteiro  
Tenorio, Mestre**

**Orientador: Nicholas Joseph Tavares da  
Cruz, Doutor**

Universidade Federal de Alagoas

**19** de dezembro de 2024