
Quando Coisas Ruins Acontecem a Escolas Boas É Necessário: Um Plano de Comunicação de Crises

Inevitavelmente, mais cedo ou mais tarde sua escola enfrentará uma crise. Por isso, é imperativo ter um plano de ação para saber como lidar com a situação e como comunicar-se com os pais, a igreja e a comunidade.

As crises escolares surgem nas mais variadas formas. Calamidades naturais como tempestades, furacões e terremotos, por exemplo, podem representar evidente ameaça ao bem-estar do campus e de seus habitantes. Outra área com potencial para crises são os acidentes, tais como incêndios ou infortúnios que ocorrem com os meios de transporte da escola. Outras crises estão relacionadas com o funcionamento da escola, como conduta indevida de um professor ou má administração do dinheiro da instituição. Uma quarta área de preocupação cada vez maior é a violência que

Embora sua escola possa confiar nas reportagens da mídia para levar sua mensagem ao público, obviamente este não deve ser o único recurso a ser utilizado.

ocorre na propriedade da escola e as ameaças feitas contra o pessoal escolar ou a propriedade em si.

Cada uma dessas áreas de crise requer atenção por parte da escola. Pais

por Douglas A. Jones

e membros da igreja precisam ter a certeza de que a escola está fazendo todo o possível para prover um lugar seguro para a educação de seus filhos. Eles precisam estar cientes da severidade das crises e do potencial dos efeitos sobre o funcionamento da escola.

Os repórteres da mídia também vão querer saber disso. Cada uma das possíveis crises já mencionadas provocará a visita de repórteres executando seu trabalho. Embora sua escola possa confiar nas reportagens da mídia para levar sua mensagem ao público, obviamente este não deve ser o único recurso a ser utilizado.

Muito depende da reação inicial da escola em crise. A reação da instituição precisa ser tão calma e lógica quanto possível. Para garantir uma reação adequada, a escola precisa ter um plano de comunicação de crises *antes* da crise, isto é, em antecipação.

Falar a uma voz

Assegure-se de fazer planos para ajudar sua escola a falar a uma voz, diz Kermit Netteburg, especialista em comunicação para a Divisão Norte-americana da Igreja Adventista. Para fazer isso, a escola deve apontar um porta-voz que emitirá comunicados e concederá entrevistas aos repórteres da mídia. O ideal é que alguém, que não seja o diretor da escola, exerça essa função.

Netteburg aconselha a formar uma equipe para crises em antecipação aos possíveis problemas. A equipe deve incluir os líderes administrativos da escola, uma pessoa especializada em comunicação, e especialistas em várias áreas, conforme a necessidade prevista. Ele sugere que a equipe seja pequena e flexível. Esse grupo deve receber treinamento contínuo e deve funcionar como uma unidade permanente que antecipa situações problemáticas e desenvolve comunicados-chave para partilhar com o público em situações críticas.

A equipe para crises deve desenvolver um planejamento por escrito que inclua procedimentos e regulamentos a serem seguidos quando a escola precisar lidar com uma crise. Funções e deveres dos funcionários, arranjos quanto a emergências e atendimento médico, considerações quanto à planta física da escola e muito mais deve ser incorporado no planejamento. Se um plano de ação for escrito *antes* de uma crise, a escola estará muito mais bem preparada para lidar com o problema. O segredo é o preparo antecipado.

Para comunicar informações a respeito da crise, a escola deve seguir alguns passos que foram delineados antecipadamente. O planejamento para crises deve incluir uma seção sobre comunicações.

O que dizer?

Como em qualquer tarefa de comunicação, é importante considerar a audiência. O que ela precisa saber? Uma vez que isso for definido, a escola pode considerar como tornar disponível a informação.

A equipe para crises deve certificar-se de que a escola tenha um sistema de comunicação no campus. Em um campus maior, isso pode envolver cobertura total por meio de viva voz ou de correio eletrônico. O anúncio inicial deve ser curto e sucinto, e deve indicar

como maiores informações serão transmitidas. É importante que todos os funcionários da escola sejam informados a respeito da crise.

Dependendo da natureza da crise, pode ser adequado notificar os pais e os membros da igreja por meio de carta. Se, porém, a crise for uma emergência, tal como um acidente ou calamidade natural, a escola precisará comunicar imediatamente. Logicamente, se os alunos e os funcionários tiverem sido afetados diretamente, é importante contatar suas famílias o mais breve possível. Alguns planos para crises incluem o uso de uma rede telefônica para informar os pais e membros da igreja acerca de uma crise.

Uma vez que os principais elementos numa situação de crise tenham sido notificados, a escola precisará informar o público, se for apropriado. Natural-

mente, no caso de uma calamidade natural, um acidente, ou violência na escola, a mídia de notícias entrará em contato com você. A escola deve designar um porta-voz que comunique a mensagem-chave: “Estamos interessados na segurança de nossos alunos e funcionários, e estamos fazendo tudo o que podemos no momento para cooperar com a equipe de emergência no local”; ou, “A polícia verificou uma pessoa ferida, e estamos procurando contatar a família do aluno.” A mensagem deve ser curta e direta.

Utilizando a cobertura da mídia

Lembre-se de que os noticiários sobre a situação – nos jornais, televisão e rádio – farão muito para alcançar o objetivo de informar o público a respeito da crise. Geralmente, quando uma calamidade natural ou um acidente ocorre, o público se compe-

cerá da situação da escola. Mas a imagem pública da escola, bem como sua reputação perante os pais e membros da igreja, depende da maneira como você atende a situação.

Quando os repórteres entrevistarem a pessoa designada como porta-voz, ela deve ser clara, precisa e tão correta quanto possível. Os funcionários da escola devem ser orientados a não fornecer voluntariamente qualquer informação adicional, nem especular. Se eles não sabem a resposta a uma pergunta, devem dizer que não sabem.

Quando ser discreto

Quando a crise envolve violência na escola ou má conduta de oficiais, todos precisam ser muito mais discretos. Questões legais existem em abundância em tais situações e o porta-voz da escola precisa estar alerta para não partilhar informação imprópria com o público em geral. Portanto, se a escola tiver tempo de preparar uma declaração, deverá fazê-lo. E seria uma boa idéia que os administradores consultassem o conselho jurídico antes de liberar a declaração para a mídia. Naturalmente, no caso de uma emergência provocada por violência na escola – especialmente quando tem a ver com ameaças contra a escola – a mensagem inicial deve centralizar-se na segurança dos alunos e funcionários.

Em todas as situações, fale a verdade. Mas não se sinta compelido a partilhar tudo o que sabe a respeito da crise. Em vez disso, diga: “Seria impróprio para mim comentar sobre o assunto no momento”, quando uma questão jurídica pode estar envolvida. Nunca diga: “Sem comentários”. Isso faz parecer que a escola está escondendo alguma coisa. Você poderá dizer: “Isso é informação privilegiada.” Recentemente, no Concílio de Expansão e Apoio Educacional, os apresentadores Kathi McDonald e Michael Sampson advertiram os porta-vozes das escolas a nunca dizerem: “Nada registrado.” Estes dois especialistas em comunicação salientaram que não existe tal coisa como “nada registrado” para os repórteres. Se você não quiser ler isso no jornal mais tarde, advertem eles, não o diga!

Considerar a audiência

Ao preparar comunicados acerca de crises, certifique-se de considerar a

audiência. O que você quer que ela saiba? O que ela já sabe? E, embora possa parecer supérfluo e em benefício próprio no momento crítico da crise, qual será a imagem da escola como resultado do quê e como eu comunico?

O plano de comunicação de crises na Universidade Andrews, em Berrien Springs, Michigan, é um documento de 22 páginas que descreve como seu propósito: (1) Ajudar a universidade a tornar disponível, de maneira oportuna e precisa, qualquer informação importante a todo o seu público e à mídia, e (2) abreviar o processo de recuperação para que a universidade possa retornar às atividades normais tão rápido quanto possível.

O plano ainda enumera seus objetivos como segue:

- Manter controle da situação imediatamente, avaliando o prejuízo, caso haja, e detendo a crise;
- Assegurar-se de que a Universidade Andrews é vista pelo público como uma instituição que está interessada nos seus alunos, professores e funcionários, e se dedica ao bem-estar de todos eles;

- Certificar-se de que toda a informação liberada para fora da universidade seja coerente e correta.

O plano de comunicação inclui uma lista de membros da equipe de comunicação de crises, do pessoal da universidade (administradores, decanos e diretores) que por sua função precisam ser informado no caso de uma crise. Os dados de cada uma dessas pessoas inclui número de telefone, endereço eletrônico e nomes e números de telefone de contatos locais.

O plano de comunicação de crises inclui também números de telefones de agentes comunitários como polícia, corpo de bombeiros, hospitais e companhias de serviço público, bem como uma lista do público interno (membros da mesa administrativa, do corpo docente, funcionários e alunos) e do público externo (oficiais da união, pais de alunos, ex-alunos, mídia de notícias, e comunidade) os quais precisam ser informados.

Várias páginas são dedicadas a contatos com a mídia da área (nomes,

Recebendo a Mídia

Se a situação atraiu a atenção da mídia de notícias, a maneira como a escola lida com a imprensa pode ser crucial para o resultado da crise.

Certifique-se de estabelecer relações amistosas com o pessoal local do noticiário antes de uma crise se desenvolver. Isto é provavelmente mais fácil de ser feito em um campus rural isolado do que em grandes áreas urbanas, mas não será prejudicial oferecer oportunidades para a imprensa local se familiarizar com sua escola.

Para desenvolver um relacionamento bom e profissional com os repórteres, convide-os ao campus para eventos especiais, para um almoço no refeitório, ou para entrevistar professores ou alunos que sejam especialistas em notícias atuais. Incentive seu professor de jornalismo ou inglês a convidar um repórter de notícias para falar aos alunos em sala de aula ou reunião de assembléia.

Quando os repórteres fazem a cobertura de uma crise em sua escola, procure considerá-los como aliados na manutenção e restauração da boa imagem da escola, diz Kathleen Fearn-Banks em *Crisis Communication* (1996). Seja acessível e agradável. Retorne as chamadas telefônicas e respeite os prazos que eles estabelecem. Resumindo, trate os repórteres como colegas especiais.

Caso a crise da escola atraia vários repórteres ao campus por um período longo, você deve providenciar para eles uma área de trabalho. Este local deve ser separado do escritório do porta-voz da escola e definitivamente longe do escritório do diretor ou presidente. Certifique-se de que o local seja confortável, e de fácil acesso a telefones, alimentação, e banheiros.

números de telefone e fax), além dos números do Departamento de Comunicação da Associação Geral, oficiais de relações públicas dos colégios e universidades da Divisão Norte-americana e dos informativos das uniões.

No final do plano de comunicação de crises está uma página com informação sobre a universidade. Esta inclui a declaração de missão e dados estatísticos da escola (número de matrículas, cursos oferecidos) que podem ser de utilidade para os repórteres no preparo de novas notícias.

O plano de comunicação também oferece uma lista das seis mais prováveis situações de crise que podem afetar o campus. O segundo item nessa lista é *Incêndio em um dos Dormitórios*. Abaixo desse título está uma lista de sete reações e procedimentos iniciais: (1) Certificar-se de que o corpo de bombeiros e a segurança do campus sejam notificados; (2) evacuar o local levando as pessoas para o ginásio ou refeitório; (3) abrir centros de assistência médica para ferimentos leves (levar os mais gravemente feridos para o hospi-

tal); (4) notificar os pais de qualquer aluno ferido; (5) providenciar um número de telefone de discagem gratuita para que os pais possam ligar a fim de obter informação; (6) estabelecer um centro de mídia onde o porta-voz da instituição possa encontrar-se com repórteres; e (7) contatar a mídia de notícias.

Logo abaixo dessa lista, a mensagem-chave que deve ser compartilhada aparece em negrito: **“Todas as medidas foram tomadas para garantir a segurança do dormitório. A polícia está investigando a causa do incêndio.”**

Em resumo, um plano de comunicação de crises representa uma tentativa de estabelecer regulamentos básicos a serem seguidos em caso de crise. Oferece um plano de ação, antes da situação de crise surgir, para a comunicação adequada de informação ao campus e ao público. Embora tal plano não diminua a urgência nem evite a tragédia que uma crise pode provocar à escola, o documento pode ajudar a escola a desempenhar-se bem numa situação ruim.

Douglas A. Jones é diretor de relações universitárias e editor da revista Focus na Universidade Andrews, Berrien Springs, Michigan. Lecionou inglês no nível secundário e na universidade durante 23 anos antes de ingressar na área de expansão e publicações em 1996.