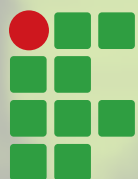


Manual de Gestão de Crises



INSTITUTO FEDERAL
Santa Catarina



Ficha Técnica

Publicação do Instituto Federal de Santa Catarina

Organização de conteúdo

Felipe Ferreira Bem Silva

Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame

Edição

Ana Paula Lückman

Projeto gráfico e editoração eletrônica

Bruno Cavalheiro Bertagnolli

Glauco José Ribeiro Borges

I59m Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
Manual de gestão de crises [recurso eletrônico] / Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina; elaboração: Silva,
Felipe Ferreira Bem et al.; edição: Lückman, Ana Paula. - Florianópolis:
Publicações do IFSC, 2016.

21 p.

ISBN: 978-85-8464-080-5

Inclui bibliografia.

1. Tipos e gestão de crises institucionais. I. Beltrame, Marcela
Monteiro de Lima Lin. II. Título.

CDD 001.42

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

REITORIA DO IFSC

Reitora

Maria Clara Kaschny Schneider

Diretora Executiva

Silvana Rosa Lisboa de Sá

Pró-Reitora de Administração

Aline Heinz Belo

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

Andrei Zwetsch Cavalheiro

Pró-Reitor de Ensino

Luiz Otávio Cabral

Pró-Reitora de Extensão e Relações Externas

Maria Cláudia de Almeida Castro

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Clodoaldo Machado

Diretoria de Comunicação

Diretor

Felipe Cintra Nunes Braga

Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo

Heitor Éckeli

Coordenadora de Jornalismo

Daiana Martini

Coordenadora de Eventos

Nadia Garlet

Sumário

Apresentação	07
1 Crise: toda instituição está sujeita a ela	08
1.1 Tipos de crises	08
1.2 Crises externas (imprensa/outros órgãos)	09
2 Gestão de crises	11
2.1 Prevenção	12
2.2 Plano de gerenciamento de crises	12
2.3 Porta-voz	13
3 Crises no IFSC	14
3.1 Comitê de Gestão de Crises	15
3.2 Fontes do IFSC	15
3.3 Ações de comunicação em situações críticas	16
Bibliografia consultada	18

Apresentação

As crises podem ser definidas como as situações com potencial para causar prejuízo à imagem e à reputação da organização perante seus públicos estratégicos. O conhecimento sobre os fatos causadores da crise podem ficar restritos a um pequeno grupo no âmbito interno da organização ou, em outro extremo, chegar aos veículos de comunicação e serem noticiados para toda a população.

Não importa o tamanho da crise: uma organização precisa estar preparada para lidar com situações adversas e resolvê-las. Os momentos de turbulência muitas vezes são imprevisíveis - podem ser causados por acidentes ou fenômenos naturais -, mas há também diversas situações de risco inerentes à atividade da organização e cuja previsibilidade é maior. Em ambos os casos, deve-se contar com estratégias para que os problemas sejam resolvidos o mais rapidamente possível e os danos à imagem institucional sejam minimizados.

Por mais que todos os servidores esforcem-se para fazer o melhor, ninguém está imune a riscos e a momentos em que vai ter que se explicar perante a sociedade sobre falhas cometidas ou fornecer informações sobre acontecimentos imprevistos que afetaram negativamente a organização ou seus públicos estratégicos. Muitas vezes, não saber como lidar com os problemas pode ampliar a sua repercussão e os seus efeitos.

Com planejamento e coordenação de ações, é possível enfrentar de forma eficiente os momentos de crise institucional, sejam elas de pequena ou grande repercussão. A comunicação com os públicos estratégicos assume um papel central na gestão de crises, pois é por meio dela que a organização vai se posicionar e fornecer explicações sobre o que aconteceu. A Política de Comunicação do IFSC aborda a gestão de crises em seu capítulo 12, prevendo as principais ações que devem ser tomadas para contornar as situações adversas.

O objetivo deste Manual de Gestão de Crises é oferecer subsídios e diretrizes que precisam ser conhecidas por todos os servidores e consultadas quando o servidor estiver envolvido na gestão de crises institucionais. Nele serão detalhados os conceitos e tipos de crise, a criação do Comitê de Crise, a postura do porta-voz da instituição em momentos de crise, bem como a forma de agir a ser adotada em todo o IFSC.

1 Crise: toda instituição está sujeita a ela

Todo dia esperamos que ocorra tudo bem. Saímos para trabalhar e realizamos nossas atividades da melhor forma para que tenhamos bons resultados. Mas, infelizmente, às vezes nem tudo sai como o planejado. Com as instituições funciona da mesma forma. Apesar de prezarem por um bom atendimento e buscarem oferecer o melhor serviço ou produto, elas estão sempre sujeitas a situações de crises.

Crises são situações que podem comprometer a imagem e a reputação da instituição se não forem bem administradas. Confira outras definições para crise citadas no artigo “Comunicação em Tempo de Crise”, de João José Forni (2010):

- Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade (LOPES, 2000).
- Algo negativo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização (MITROFF, 2000).
- “Acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa” (FORNI, 2003, p. 363).

1.1 Tipos de crises

Rosa (2003) afirma que há pelo menos dez tipos de crises que podem abater uma organização ou um líder: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias.

Gomes (2012) lista alguns dos principais fatos causadores de crises. São eles: desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos ou construções, relacionadas à divulgação de informações, denúncias que afetam reputações, ou problemas de relações humanas, de natureza legal, criminal, econômica.

Uma crise pode ser causa ou efeito de outra. É importante preparar-se para crises individuais, mas também deve-se estar preparado para crises consecutivas, uma vez que crises podem ocorrer simultaneamente.

As crises podem ser de diversas proporções. Uma discussão entre dois servidores pode gerar uma crise em apenas um setor. A falta de comunicação interna pode gerar uma crise em determinado departamento ou diretoria. De acordo com o assunto, a crise pode envolver apenas servidores.

Nos casos em que problemas podem ser gerados internamente, é importante buscar resolver situações críticas dentro da instituição. Por isso, a organização deve estar atenta também a fatos que podem assumir dimensões maiores que as imaginadas à primeira vista.

Com o surgimento das mídias sociais, as crises podem ganhar proporções ainda maiores em questão de segundos. Às vezes, assim que um comentário ou uma foto são postados, logo são compartilhados, o que potencializa a divulgação de uma ocorrência e sua repercussão.

1.2 Crises externas (imprensa/outros órgãos)

Para Calдини (2000), “um problema, por mais grave que seja, enquanto é interno à organização, é apenas um problema. Quando atravessa os portões e se escandaliza, quando chega à imprensa e ao público, torna-se uma crise”.

As situações de crise com a imprensa ocorrem quando há divulgação de fatos negativos para a instituição. São ocasiões que fatalmente vão ocorrer um dia, pois não há organização que não esteja sujeita a falhas. O risco é ainda maior quando se trata de instituição pública, pois ela é financiada com recursos públicos e, por isso, mais cobrada com relação ao seu bom funcionamento.

O sucesso para superar uma crise depende, em grande parte, da credibilidade e competência comunicativa da instituição. Não são poucas as instituições que adotam a política do “nada a declarar” em situações de crise. Uma atitude perigosa, pois as notícias sairão apenas com as informações negativas para a instituição, sem que ela dê sua versão dos fatos e tenha algum controle sobre a situação.

A instituição deve estar sempre preparada para situações de crise. Um histórico de bom relacionamento com a imprensa ajuda nessas ocasiões, pois a instituição terá consolidada perante os veículos de comunicação uma imagem que reforça a sua credibilidade. Algumas atitudes são importantes para garantir sucesso ao enfrentar essas ocasiões, como:

- **Não fugir da imprensa.** A instituição deve dar sua versão dos fatos, explicar o que aconteceu e o que vai fazer para solucionar o problema. O silêncio e a omissão podem se tornar fortes aliados da desinformação e do surgimento de boatos. A melhor maneira de contornar a crise é ser transparente com a imprensa e, sempre que possível, antecipar-se a ela na investigação sobre o que ocorreu.

- **Escolher um porta-voz.** O ideal é que apenas uma pessoa fale pela instituição nas situações de crise, independentemente de ser o dirigente máximo dela. Se muitas pessoas começam a falar sobre o assunto para a imprensa podem surgir informações desencontradas.

- **Envolver a assessoria de imprensa.** O IFSC possui jornalistas que fazem o trabalho de assessoria de imprensa na Reitoria e em alguns câmpus. Eles têm a atribuição de mediar o contato da instituição com a imprensa durante as situações de crise.

- **Colher informações.** A instituição pode até ser surpreendida e ficar sabendo do tema gerador da crise pela imprensa, mas deve imediatamente fazer um levantamento da situação, preparando-se com dados, números e informações atualizadas. Se for necessário, deve ser pedido ao repórter um tempo para que a pessoa destacada para falar possa tomar conhecimento do assunto.

- **Não mentir.** A verdade sempre vem à tona, e a mentira faz com que o entrevistado e a instituição percam credibilidade. Vale lembrar mais uma vez: nenhuma instituição é infalível. Se houve um erro e ele foi divulgado pela imprensa, a melhor coisa a fazer é ser o mais transparente possível e informar aos veículos de comunicação o que vai ser feito para solucionar o problema.

- **Exigir direito de resposta.** Se saiu a informação negativa e a instituição não foi ouvida, ou ainda se foi veiculada informação falsa, o direito de resposta deve ser exigido. O espaço para direito de resposta tem que ser proporcional àquele em que foi veiculada a informação prejudicial à instituição. No caso de programas de rádio e TV, o direito de resposta deve ser dado no mesmo programa em que foi divulgada a informação – se não no mesmo dia, na

próxima edição do programa, para atingir o mesmo público. Um processo judicial só deve ser uma opção se falharem todas as tentativas de um acordo.

2 Gestão de crises

A gestão de crises exige um plano de comunicação bem estruturado e consistente, visto que elas afetam a imagem da organização. O setor de comunicação, porém, não administra sozinho a crise. As crises devem ser gerenciadas pelos principais dirigentes da organização ou por alguém designado por eles para a função. No entanto, a comunicação tornou-se um dos mais importantes pilares no gerenciamento de crise. Quando a comunicação é bem feita em uma situação de crise, ela contribui para minimizar os prejuízos à imagem e à reputação da organização.

O gerenciamento de crise consiste em estabelecer as ações que a organização vai tomar para esclarecer, por todas as formas e meios, os principais públicos estratégicos, com o objetivo de evitar estragos ainda maiores à sua imagem. São necessários planejamento, capacitação e conscientização sobre quais posturas adotar. A condução desse processo determinará o êxito ou o fracasso na gestão de uma crise.

É comum que o setor jurídico da instituição envolva-se no gerenciamento de crise. Muitas vezes o jurídico e a comunicação caminham em velocidades diferentes: enquanto o primeiro busca ser cauteloso, a segunda quer ser rápida e transparente. As duas áreas devem chegar a um entendimento sobre como proceder durante o gerenciamento da crise.

Conforme prevê a Política de Comunicação do IFSC, a instituição deve dispor de um sistema de gerenciamento de crises que lhe permita enfrentar situações que potencialmente possam causar prejuízos a sua imagem ou reputação. Esse sistema obrigatoriamente deve incorporar um Comitê de Gestão de Crises com a participação efetiva de sua Diretoria de Comunicação, conforme já criado pela portaria nº1618/2013. Ainda que a comunicação possa não ter vinculação direta com os motivos que geram uma crise, nem seja suficiente para resolvê-la, pode contribuir decisivamente para sua gestão adequada.

2.1 Prevenção

As crises muitas vezes não chegam sem avisar, elas mandam sinais de que podem ocorrer (OLIVEIRA, 2007). A melhor maneira de gerenciar crises é preveni-las. Nenhuma instituição quer enfrentar uma situação difícil, mas imaginar que isso pode ocorrer e já antecipar possíveis crises ajuda no seu gerenciamento. Na hora da crise, é fundamental lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é mais fácil se já existir um planejamento prévio, feito em épocas de normalidade. O planejamento não deve ser feito durante a crise, pois ela é o momento para a ação.

A instituição deve se preparar para lidar com as situações mais graves e não tratá-las como tabu. A gestão deve tratar a comunicação como um elemento estratégico e primordial no gerenciamento de crises desde a sua prevenção.

2.2 Plano de gerenciamento de crises

É necessário agir rápido quando a crise estoura. Para isso, a instituição deve possuir um planejamento prévio sobre como agir em situações de crise.

O plano de gerenciamento de crises contém um conjunto de medidas e posturas que devem ser tomadas com o objetivo de lidar com a crise quando ela ocorrer. A imagem transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações.

O plano de gerenciamento de crises deve incluir algumas informações básicas, como:

- a) **Avaliação das crises mais prováveis:** mapeamento das crises que podem atingir a instituição;
- b) **Os papéis nas situações de crise:** definir quem são os servidores responsáveis para gerenciar cada tipo de crise, as funções e atribuições de cada um;
- c) **Base de dados:** preparar documentos com informações necessárias em casos de crise, como telefones de fornecedores, autoridades, jornalistas e todos aqueles que precisarem ser acionados em caso de emergência. É recomendado que haja discursos previamente definidos para cada tipo de crise;

d) **Definição do porta-voz:** escolher o servidor que será a fonte oficial para falar do problema. Essa pessoa deve ter conhecimento amplo do assunto e estar preparada para lidar com a imprensa.

2.3 Porta-voz

O porta-voz é o servidor designado para lidar com a imprensa durante o gerenciamento da crise. Deve ter experiência, saber agir sob pressão, ter boa capacidade comunicativa e grande conhecimento sobre a organização. Ele deve saber o que e para quem vai falar, conhecer as características dos veículos de comunicação e saber traduzir a linguagem técnica para que o jornalista compreenda o assunto.

É fundamental que o porta-voz esteja disponível para entrevistas. Ele não deve opinar sobre assuntos que não sejam da alçada e interesse da instituição. Mentir, fugir das respostas ou falar sem conhecimento dos fatos são atitudes que o porta-voz não deve tomar. Dependendo do contexto da crise, mais de uma pessoa pode atuar nessa função.

Em uma crise, o contexto de uma entrevista concedida a veículo de comunicação é diferente daquele de uma situação normal. Os riscos são maiores e também devem ser os cuidados. Além de maior tensão, há pressão de todos os lados e as consequências de um erro são potencializadas. A competição entre jornalistas, durante uma crise, faz com que estes sejam mais incisivos, ousados, acentuem a ênfase crítica, tendam ao denunciamento, maniqueísmo e sensacionalismo. Muitas vezes participa-se de uma guerra de informações e uma entrevista transforma-se em um campo minado.

Pode ser feita previamente uma simulação de entrevista para testar as possíveis perguntas que a imprensa fará e a qualidade das respostas que o porta-voz dará.

3 Crises no IFSC

O IFSC, como qualquer instituição, não está imune às falhas. Desde o final de 2007, quando começou a contar com servidores em cargo de jornalista, que fazem o trabalho de ajudar a instituição a lidar com a imprensa em momentos de crise, ocorreram alguns episódios turbulentos que o IFSC precisou contornar. A instituição nunca se negou a responder à imprensa e, com isso, sempre prestou contas à sociedade.

Diante do contexto em que o IFSC está inserido, é possível prever a ocorrência de algumas crises e já se prevenir para gerenciá-las. Algumas situações que potencialmente geram crises são:

- acidentes dentro da instituição;
- atrasos em obras;
- atrasos em pagamentos;
- atrasos ou erros na divulgação de resultados de concursos e processos seletivos;
- desastres naturais (inundações, vendavais etc.) que afetem a estrutura física da instituição;
- falta de servidores ou de equipamentos;
- greves;
- sistemas fora do ar;
- envolvimento de servidores em acidentes ou atos ilícitos;
- uso de drogas/bebidas alcóolicas nas dependências do IFSC.

O IFSC pode monitorar potenciais situações de crise por meio de sua Ouvidoria e do acompanhamento das mídias sociais. Se há um pequeno problema que pode ser resolvido rapidamente, isso deve ser feito.

3.1 Comitê de Gestão de Crises

Para trabalhar de maneira preventiva e buscar reduzir os impactos de crises quando estas ocorrerem, o IFSC constituiu – por meio da Portaria nº 1.618/2013 – o Comitê Permanente de Gestão de Crises. O objetivo do comitê é gerir as situações de crise de forma a propiciar uma interação ágil e competente com os públicos estratégicos do IFSC, além de favorecer a circulação da versão oficial diante dos fatos circunstanciais que motivaram a crise.

O grupo é formado pelos ocupantes dos cargos de reitor, diretor-executivo, assessor técnico do Gabinete da Reitoria, pró-reitores, diretores-gerais dos câmpus, ouvidor, diretor de comunicação, relações-públicas e jornalistas. Os integrantes desse comitê serão acionados de acordo com o assunto e a abrangência da crise.

3.2 Fontes do IFSC

Cabe ao Comitê de Gestão de Crises indicar explicitamente as fontes que irão se pronunciar durante a crise, evitando que pessoas não autorizadas deem declarações que não estejam em sintonia com a posição oficial. As fontes devem estar capacitadas para exercer essa função e previamente informadas sobre as circunstâncias da crise, bem como sobre o papel e a posição dos envolvidos no conflito.

As fontes não devem se pronunciar sobre a crise sem o conhecimento e a assessoria da Diretoria da Comunicação. A participação das fontes do IFSC em entrevistas para a imprensa deve ter a orientação da Diretoria de Comunicação e, quando possível, o acompanhamento de um jornalista da instituição, com o objetivo de indicar as estratégias adequadas para a interação com os veículos e jornalistas.

As fontes do IFSC devem adotar, como posturas básicas de comunicação diante de uma crise, a transparência e o profissionalismo, veiculando informações qualificadas e precisas. Devem evitar embates com os públicos estratégicos e em particular com a imprensa, favorecendo a manutenção de um clima de diálogo construtivo que permita a solução da crise. A sonegação e o falseamento das informações, além de posturas conflitantes com a cultura

de uma instituição pública, aumentam os riscos e vulnerabilidades em uma situação de crise.

3.3 Ações de comunicação em situações críticas

Na ocorrência de uma crise, a Diretoria de Comunicação do IFSC deve ser imediatamente informada dos seus motivos e participar ativamente do processo de gestão a ser implementado para solucioná-la. Sobretudo, deve ser consultada antes que sejam tomadas decisões que impliquem ações específicas de comunicação, como o contato com os públicos estratégicos. As principais ações de comunicação a serem executadas quando ocorre uma crise são as seguintes:

a) Articulação dos canais de relacionamento

Quando ocorrer uma crise, os canais de relacionamento do IFSC com os públicos internos e externos devem ser utilizados amplamente, com o objetivo de apresentar a posição da instituição e, quando for o caso, tornar explícitas as medidas a serem tomadas para resolver o problema. Os gestores dos canais de relacionamento devem ser mobilizados para um trabalho articulado de esclarecimento, evitando o confronto, o embate de posições ou a circulação de versões não oficiais.

b) Notas oficiais

Em situações-limite, pode ser necessário que a instituição emita uma nota ou comunicado oficial sobre o assunto que gerou a crise. O comunicado dá ciência do ocorrido, explica os fatos e informa as providências que serão tomadas para resolver a situação. Dependendo da situação, as notas e comunicados podem servir para prevenir os públicos do IFSC sobre a possibilidade de um fato gerador de crise. Contudo, nem sempre será necessário o envio de nota oficial, cabendo a decisão à Diretoria de Comunicação, em conjunto com a Direção-Geral do câmpus ou o Gabinete da Reitoria.

c) Monitoramento da crise na imprensa

A Diretoria de Comunicação deve implementar um sistema de monitoramento da crise que acompanhará a sua repercussão nos meios de comunicação, buscando agir com proatividade e agilidade, atendendo às demandas da imprensa, sobretudo prestando esclarecimentos, quando necessário, e permitindo a veiculação da posição oficial do IFSC.

No caso de crises envolvendo a Justiça, é importante deixar claro que não cabe ao IFSC julgar a questão. Nesses casos, é fundamental a participação do Gabinete da Reitoria para orientar em relação aos procedimentos legais. Normalmente, nesses casos, o posicionamento do IFSC será de que a instituição vai acompanhar as investigações conduzidas pelos órgãos competentes.

d) Avaliação da gestão da crise

É fundamental que, após a crise, a gestão da comunicação seja avaliada pela Diretoria de Comunicação do IFSC, com a análise detalhada das ações e das estratégias implementadas, o que inclui o desempenho das fontes do IFSC, a presença nos meios de comunicação e o esclarecimento dos públicos estratégicos do Instituto.

Devem ser mensurados o impacto da crise na imagem do Instituto Federal e a percepção dos públicos e da opinião pública, com o objetivo de avaliar a necessidade de ações complementares de comunicação para reverter um possível cenário desfavorável.

Bibliografia consultada

CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. 25 de janeiro de 2000. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/706/noticias/como-gerenciar-a-crise-m0048464>>. Acesso em 26 fev. 2015.

DUARTE, Jorge. Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública. In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo (Org.). **Jornalismo político: teoria, história e técnica**. São Paulo: Record, 2006.

FARIAS, Luiz Alberto. Entrevista João José Forni: comunicação em tempos de crise. **Organicom**, ano 4, número 6, 1º semestre 2007, p. 197-211. Disponível em:<http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista6/196a211.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2015.

FENAJ. Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de assessoria de comunicação**. Brasília: Fenaj, 2007. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2015.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GAMA, Jessica Silva da. **Gerenciamento de crise: um estudo de caso das estratégias de comunicação na CPI da Petrobras**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, dez. 2012 (monografia). Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/jessygama/gerenciamento-de-crise-um-estudo-de-caso-das-estratgias-de-comunicacao-na-cpi-da-petrobras>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

GOMES, Ricardo. **Gestão de crises: a missão da comunicação é pensar primeiro**. Agosto, 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/RicardoG1709/gesto-de-crisis-14076267>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. O papel essencial das relações públicas no gerenciamento de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, 2007. Disponível em:

<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/98/230>>.

ROSA, Mário. **A era do escândalo:** lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SCHMITZ, Aldo Antonio. **Guia de relacionamento com a mídia.** Florianópolis: Iscom, 2008.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, 2007. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/97/229>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

ZENATTI, Ana Paula de Assis; SOUSA, Soledad Yaconi Urrutia de. **Comunicação em desastres:** a atuação da imprensa e o papel da assessoria governamental. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, SJC/DEDC, UFSC/CEPED, 2010.

Este documento foi construído para atender as diretrizes previstas na Política de Comunicação do IFSC e deve ser sistemática e permanentemente avaliado de modo a incorporar as mudanças que porventura venham a ocorrer nos objetivos estratégicos do Instituto e nas demandas de seus públicos de interesse.

Elogios, críticas e sugestões podem ser encaminhados para o e-mail comissao.comunicacao@ifsc.edu.br.

Consulte os outros manuais e documentos em www.intranet.ifsc.edu.br.

www.politicadecomunicacao.ifsc.edu.br



INSTITUTO FEDERAL
Santa Catarina

1ª Edição | 2016 | Março | Florianópolis - SC

Diretoria de Comunicação do IFSC

comunicacao@ifsc.edu.br | (48) 3877 9009

Rua 14 de julho, 150 | Bairro Coqueiros | Florianópolis/SC

CEP 88075-010

www.ifsc.edu.br