

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE

LIDERANÇA DURANTE UMA PANDEMIA: O QUE O SEU MUNICÍPIO PODE FAZER

COMUNICAÇÕES ACERCA DOS RISCOS DURANTE CRISES E SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

MÓDULO 12: FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO DURANTE CRISES E EMERGÊNCIAS



Preparação



Resposta

Este módulo irá ajudá-lo a:

- Entender os fundamentos da comunicação durante crises e emergências

Quem implementará este módulo:

- O prefeito ou um membro da equipe de liderança municipal ou sua equipe de resposta a emergências
- Um coordenador de comunicações, algum meio de informação público (jornais, agências de notícias, site), comunicador social, ou educador social/comunitário.

Uma mensagem da Organização Mundial da Saúde sobre uma pandemia em 2009

“Comunicação eficaz é fundamental. A comunicação em tempo real tem sido um ponto chave de resposta até agora. O pouco tempo decorrido entre os primeiros relatos do surto, diagnóstico e ação internacional é um exemplo disso. Comunicação com o público em geral é igualmente importante, equilibrar a necessidade de conscientizar as pessoas sobre os riscos sem causar pânico e, ao mesmo tempo, evitar a indiferença e complacência. Esta é uma preocupação particular, dada a incerteza de como esse novo vírus influenza age (no caso H1N1). Avaliar a eficácia da comunicação (o nível de conscientização das pessoas, o grau de preocupação) é um elemento chave das estratégias.*

- OMS. Relatório Resumido da Consulta de Alto Nível:
Nova Influenza H1N1

Genebra, Maio de 2009

**Afirmção que pode ser aplicada ao Novo Coronavírus causador da COVID-19*

Elementos Básicos da Comunicação

A comunicação não deve ser vista como uma atividade planejada, entregue e depois marcada como concluída. A comunicação é um processo de alcançar continuamente um entendimento mútuo, durante o qual os participantes (seja comunicador ou receptor) trocam, criam, e compartilham pensamentos, opiniões e informações. Ser capaz de se comunicar efetivamente é necessário e parte vital do trabalho de todo líder municipal. Um bom planejamento e uma boa execução da comunicação totalmente integrado em todas as etapas de uma crise e respostas de emergência, pode ajudar a reduzir mortes e sofrimento.

A comunicação efetiva requer estudo e entendimento sobre a audiência, sobre os objetivos, sobre a mensagem, e a maneira mais eficaz de alcançar o resultado desejado. Isso também requer aceitação e entendimento do papel do comunicador pelos participantes.

A comunicação efetiva é uma via de mão dupla. Ouça seu público e conheça suas preocupações.

Nessa seção do “kit de módulos”, você vai descobrir informações sobre o que faz um bom comunicador e sobre como identificar e chegar a um público específico. Esse módulo irá ajudá-lo a criar objetivos de comunicação e decidir quais são as ideias mais importantes para disseminar entre os grupos específicos que podem existir em sua audiência. Exemplos e exercícios irão fornecê-lo ajuda para planejar quais mensagens você quer repetir e como reforçar as mensagens com fatos e informações de suporte. Você também irá encontrar orientações sobre como manter o foco nas mensagens mais importantes ou urgentes, e planejar quais ferramentas, métodos, ou novos meios de comunicação para usar.

O PÚBLICO-ALVO PODE INCLUIR:

- Empresários
- Trabalhadores dos serviços essenciais
- Grupos de liderança
- Professores e pais
- Fornecedores de serviços de saúde
- Funcionários públicos
- Agricultores
- Proprietários de lojas

AO SE COMUNICAR COM O PÚBLICO SEJA SEMPRE:

- Preciso
- Crível
- Disposto a corrigir informações erradas, ou dissipar rumores
- Consistente
- Relevante
- Frequente
- Preparado para responder em tempo hábil (um momento oportuno pode estar relacionado aos estágios da crise. Para obter esclarecimentos sobre os estágios de uma crise e ideias para uma resposta de comunicação, consulte a seção *Tarefas de Comunicação* no final deste módulo.)

O COMUNICADOR

• A comunicação é uma tarefa difícil, mesmo quando não se está em crise. Ser um bom comunicador é um trabalho complexo e requer preparação, foco, e habilidade para ouvir. Grandes comunicadores tentam sempre olhar pelo ponto de vista do público.

• Confiança e credibilidade também são chaves principais para a comunicação efetiva. Para construir confiança você deve ouvir e conversar com sua equipe e com as partes interessadas frequentemente. Lembre-se de ser cuidadoso (simpático), e compreensivo (empático), bem como honesto e aberto. Enquanto você mostra seu comprometimento e dedicação, mostre também competência e expertise, dessa maneira você será percebido como uma fonte confiável.

Bons comunicadores podem ser ótimos porta-vozes, especialmente em momentos de crise. (Confira o Módulo 14, *Comunicação com a Imprensa* para orientações específicas sobre o papel desempenhado por um porta-voz eficaz em emergências).

O PÚBLICO

Compreender as necessidades de informação da sua comunidade o ajudará a planejar e executar uma resposta de comunicação eficaz. Comunicadores profissionais tentam identificar ou direcionar o público-alvo antes de qualquer coisa. Um público-alvo é um grupo de pessoas distinto que você deseja ou precisa alcançar. Uma vez que você identifica quem é seu público-alvo, você precisará determinar como quer alcançá-los. Por exemplo, como você alcançará pessoas que não tem acesso aos meios de comunicação de massa, telefones celulares, e Internet? Se você

visitar os bairros que eles vivem, você poderá notar lugares que se pode postar cartazes, folhetos e outdoors. E você pode conhecer alguns líderes comunitários ou comerciantes influentes com quem você poderá depois contar com a ajuda para difundir a mensagem. Procure por caminhos apropriados de entregar informação para cada público dentro da comunidade.

Compreender o público-alvo também irá te ajudar a planejar mensagens estratégicas e claras que poderão ser transmitidas com eficácia. Você deve entender com o que de fato seu público se importa, antes de começar a planejar suas mensagens de comunicação. Uma planilha para identificar as principais características e fatos sobre vários público-alvo está incluída no final deste Módulo (consulte o Apêndice 1).

Como prefeito ou membro da prefeitura, você tem uma visão única do público local. Você é quem deve entender que se as pessoas não se sentirem ouvidas, elas também não ouvirão. Portanto, mais importante do que supor o que as pessoas sabem, pensam ou desejam sobre os riscos que ameaçam sua saúde ou segurança, é gastar tempo de fato para descobrir o que a população daquela comunidade está pensando. Você pode usar técnicas como entrevistas, grupos de discussão (facilitada por um mediador), conselhos consultivos, números de chamada gratuitos e pesquisas. O importante é que as partes interessadas sejam ouvidas.

Colabore com voluntários, associações comunitárias e líderes religiosos. Até os jovens da sua comunidade são um público importante, portanto, ouça seus líderes. Esses grupos podem oferecer uma maior compreensão de como seus membros poderão reagir em certas crises e emergências. Ter contato com eles será útil mais tarde, se você precisar expandir suas redes de comunicação.

Por fim, esteja ciente dos contextos sociais, culturais, econômicos, ou políticos, isso pode influenciar a comunicação com seu público. Se esforce para se identificar com seu grupo-alvo e se colocar no lugar dele para avaliar a eficácia da comunicação.

O OBJETIVO

Durante crises e emergências, as pessoas se preocuparão principalmente com sua saúde e segurança física, seu acesso a comida e serviços essenciais, e sua capacidade de ir trabalhar e obter sustento financeiro. As preocupações do público sempre devem ser consideradas quando você for desenvolver seus **objetivos de comunicação** e **mensagem principal**.

Durante uma crise, você pode ter vários objetivos, como garantir que a comunidade tenha comida, água e assistência médica suficiente, por exemplo. Além desses, você também terá os objetivos da comunicação. Um dos objetivos da comunicação durante uma crise pode ser evitar o pânico quando a taxa de mortalidade é alta. Dentro do objetivo da comunicação você pode criar várias mensagens importantes, como repetir, por exemplo, que as pessoas doentes devem ficar em casa e não ir ao trabalho ou escola.

Como líder municipal diante de uma crise, seus objetivos de comunicação mais importantes serão os seguintes:

Compartilhe informações importantes. Informe as pessoas sobre o problema e os perigos específicos que sua comunidade está enfrentando;

Forneça segurança e diga o que está sendo feito. Forneça fatos concretos e assegure às pessoas que as autoridades estão fazendo todo o possível para coletar informações confiáveis e compartilhá-las assim que estiverem disponíveis. Certifique-se de coordenar a comunicação local com as autoridades nacionais e estaduais para garantir que suas informações sejam úteis e você não esteja provendo mensagens enganosas, confusas ou desatualizadas;

Diga às pessoas o que elas podem fazer. Providencie orientações sobre as ações que os moradores daquela comunidade devem tomar para responder a desafios específicos;

Responda perguntas. Corresponda às preocupações da sua comunidade com resoluções concretas e, se puder, ações específicas que elas possam executar;

Seja empático. Mostre que você se preocupa com a situação e entende o que está acontecendo. Empatia é a capacidade de se identificar e entender os sentimentos ou dificuldades de outras pessoas. As pessoas preferem ouvir o que você sente do que ouvir o que você sabe. Reconheça e responda (com palavras, gestos e ações) as emoções que elas expressam - seja ansiedade, medo, raiva, desamparo, entre outras;

Mostre simpatia quando for apropriado. Simpatia é o sentimento ou expressão de pena ou tristeza pela dor ou aflição de outra pessoa. Você pode mostrar simpatia pelos que estão doentes ou pelas famílias daqueles que morreram;

Esteja preparado com antecedência. Planejar com tempo como você irá concentrar seus esforços de comunicação o ajudará a manter o controle de seus objetivos mais críticos. Conhecer seu público - detalhes sobre quem eles são, com o que mais se preocupam e por que - e ter objetivos claros de comunicação o ajudará a moldar mensagens-chave de fato eficazes.

(Para obter maiores informações sobre tópicos específicos que você possa querer discutir, consulte o Módulo 4, *Intervenções Não Farmacêuticas (INFs): Ações Para Limitar a Disseminação da Pandemia em Seu Município*; Módulo 7, *Segurança Alimentar em uma Pandemia*; e Módulo 10, *Preparação para a Segurança Alimentar das Famílias*.)

EXEMPLO DE OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO PARA CRISES E EMERGÊNCIAS RECOMENDADOS PELA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE:

- Manter, aumentar ou restaurar a confiança.
- Informar e educar as autoridades governamentais, autoridades municipais, o público e a mídia sobre:
 - Detalhes das epidemias;
 - Medidas de prevenção de epidemias (incluindo medidas de proteção pessoal);
 - Plano de vigilância para seu município ou agência;
 - Plano de resposta para seu município ou agência;
 - Métodos de controle de doenças.
- Aumentar a conscientização sobre a doença e sua transmissão, prevenção e diagnóstico entre os profissionais de saúde, incluindo médicos de clínica geral e hospitalares.
- Aumentar a conscientização entre os profissionais de saúde sobre o uso de medidas de controle.
- Comunicar informações e recomendações de controle de doenças às autoridades governamentais, autoridades municipais, público e mídia de maneira oportuna e eficiente.
- Colaborar e cooperar com os principais parceiros e organizações não-governamentais para revisar e disseminar materiais de comunicação.

MENSAGENS PRINCIPAIS

UM EXEMPLO DE MENSAGEM CHAVE DE COMUNICAÇÃO ADAPTADA A UMA COMUNIDADE ESPECÍFICA PODE SER:

Objetivo de comunicação: Informar aos cidadãos como devem reagir a uma pandemia de gripe.

Mensagem principal: “Você pode reduzir a distribuição geográfica da gripe tomando algumas precauções: Lavar as mãos frequentemente. Cobrir nariz e boca quando espirrar ou tossir. Se você estiver com sintomas de gripe, use a máscara na presença de outras pessoas. Evite aglomerações de pessoas.”

A comunicação de mensagens claras e consistentes que atendam às preocupações de seu público é muito importante para comunicações eficazes. Durante crises e emergências que exigem resposta rápida a situações inesperadas e incertas, é mais fácil falar do que fazer. Mas é fundamental - muitas vezes o que faz as pessoas entrarem em pânico não são as más notícias, mas sim as mensagens conflitantes daqueles que estão no poder.

O primeiro passo para garantir que você não esteja fornecendo mensagens conflitantes é garantir que toda mensagem passe pelo seu coordenador de comunicação previamente designado. (Para obter mais

informações sobre a designação e o papel de um coordenador de comunicações, consulte o Módulo 13, *Implementação do Plano de Comunicações para uma Pandemia Grave*.) O coordenador de comunicações garantirá que sua cadeia de comando municipal seja seguida e que as informações apropriadas sejam comunicadas a população de maneira oportuna e consistente.

Em uma crise, você deve desenvolver e entregar mensagens-chave que o ajudem a atingir seus objetivos de comunicação. As principais mensagens articulam informações da maior importância e transmitem o que é urgente saber ou fazer em um determinado momento. À medida que a crise muda, suas mensagens principais também irão mudar, pois você deve desenvolvê-las em resposta aos diferentes estágios da emergência, sempre levando em conta como a crise afeta os comportamentos e as percepções do público. Planeje desenvolver mensagens chave que comuniquem o que o público precisa fazer, mas que também atendam às necessidades do público em busca de fatos ou garantias. Ajude seu público a avançar e enfrentar a crise (confira o Apêndice 2).

COMPREENDENDO O PÚBLICO-ALVO E SUAS PREOCUPAÇÕES

O que eles querem saber primeiro

Público	Canais de notícias	Outras partes interessadas (empresas, ONGs, organizações religiosas)
“Eu estou em segurança?” “Minha família está segura?” “O que pode me afetar?” “O que posso fazer para me proteger e proteger a minha família?” “Quem/o que causou isso?” “Consegue consertar isso?”	“O que está acontecendo?” “Isso está em controle?” “Quem está no comando?” “As pessoas necessitadas estão sendo ajudadas?” “O que podemos esperar?” “O que deveríamos fazer?”	“Como meu grupo será afetado?” “Que recursos teremos que mobilizar para garantir a segurança de nossos membros?” “Qual é o nosso papel na resposta geral e como isso afetará meu grupo?”

É uma boa ideia buscar informações de consultores que representam diferentes públicos com os quais você precisa se comunicar. Eles podem mantê-lo atualizado sobre as preocupações, as necessidades de informação e as prioridades dos grupos. Coordene e colabore com outras fontes confiáveis que o ajudarão a transmitir suas principais mensagens, talvez com maior eficácia. Por exemplo, considere envolver representantes de grupos religiosos, juvenis, de trabalhadores, de empresários, comerciantes, associações, comunidades indígenas e outros que tiverem.

ORIENTAÇÕES PARA PREPARAR MENSAGENS CLARAS E CONCISAS PARA CRISES E EMERGÊNCIAS

- Identifique o que você mais deseja que o público-alvo saiba e faça.
 - Identifique o que você precisa fazer para corrigir percepções errôneas ou informações incorretas (para obter mais informações sobre como responder a rumores e informações erradas, consulte o Módulo 14, *Comunicação com a Imprensa*).
 - Prepare três tópicos principais que comunicam seus principais pontos de discussão. Líderes e porta-vozes devem ter pontos de discussão, uma lista de assuntos que desejam abordar sempre que falarem com o público:
 - Lembre-se de que, durante as crises, a ansiedade ou o medo podem dificultar, mais do que em situações normais, o processamento das informações, comprometendo o ouvir ou a interpretação da mensagem.
 - A quantidade de informações entregues deve ser sucinta e limitada ao essencial.
 - Especialistas em comunicação em momentos de crise recomendam que se limite as mensagens a no máximo três pontos importantes, para que o público às lembre.
- PERMANecendo NA MENSAGEM**

 - Aborde seus pontos com frequência suficiente para que seu público saia com uma compreensão clara da mensagem que você queria que eles ouvissem;
 - Aproveite as oportunidades para começar ou terminar as declarações com uma reiteração da sua mensagem;
 - Entenda que repetir um único ponto muitas vezes pode criar a aparência de que você está tentando convencer as pessoas de algo que não é verdade, portanto, não repita sua mensagem palavra por palavra sempre que responder a uma pergunta.
- Prepare materiais de apoio para cada mensagem principal.
 - Desenvolva material visual para essas mensagens, esse material pode incluir citações, histórias com depoimentos de personagens reais, analogias ou até instruções para obter informações adicionais (há um exemplo de panfleto com um conjunto de mensagens principais no Apêndice 5).
 - Mantenha as mensagens simples e curtas.
 - Documente por escrito as mensagens recomendadas e os materiais de suporte.
 - Pratique entregar suas principais mensagens.

Uma das ferramentas mais poderosas que você pode usar para ajudar a organizar e focar suas principais mensagens é um *mapa de mensagem*. Esse mapa de mensagem será um esboço para manter em sistematizado em sua cabeça ou em um bloco de notas os pontos de apoio ou informação para cada mensagem principal. Um modelo para criar seu próprio mapa está anexado no final deste Módulo (Apêndice 3). Um mapa de mensagens deve ser preparado para qualquer crise ou emergência. Envolve os principais membros da equipe municipal local, profissionais de comunicação e líderes comunitários no

desenvolvimento e testagem das mensagens.

Durante um período de crise, especialmente quando o medo e os rumores influenciam a compreensão e a confiança das pessoas, é importante manter o foco na mensagem. Em outras palavras, os comunicadores devem permanecer constantemente focados em suas mensagens principais e declará-las o mais claramente possível no início de uma comunicação (por exemplo, no início de uma entrevista ou conferência de imprensa). Então eles permanecem na mensagem retornando aos pontos o mais rápido possível.

Você pode planejar momentos para retomar suas principais mensagens antes de participar de uma entrevista ou conferência de imprensa. Você pode decidir, com antecedência, exatamente como difundir suas principais mensagens no início, no meio e no final da entrevista ou conferência.

Abaixo está um exemplo de como permanecer na mensagem (usando a mensagem principal fornecida anteriormente) ao dizer às pessoas do seu município como elas podem agir durante uma pandemia.

Maneiras para se “Manter na Mensagem”	
No começo de uma entrevista, diga:	“Quero começar dizendo que ... existem atitudes que as pessoas podem tomar para impedir que a doença se espalhe. Eles podem lavar as mãos frequentemente; cobrir-se no momento dos espirros ou tosse; se estiverem doentes, usem uma máscara; e evitar reuniões públicas. ”
Algum tempo depois reforçe:	“Como eu disse há pouco, há precauções que as pessoas devem tomar para se manterem saudáveis. Elas devem lavar as mãos com frequência; cobrir-se quando forem espirrar ou tossir; se estiverem doentes, usar uma máscara; e evitar aglomerações de pessoas”
Quando responder uma pergunta, diga:	"Essa é uma pergunta importante, mas antes de responder, quero enfatizar novamente... as pessoas podem tomar medidas específicas para ajudar neste momento de crise. Eles podem lavar as mãos frequentemente; cobrir-se quando forem espirrar ou tossir; se estiverem doentes, usar uma máscara; e evitar aglomerações de pessoas."
E no final diga:	“Antes de encerrar, quero lembrar a todos ... a tomarem as precauções recomendadas. Lave as mãos com frequência. Cubra seu espirro e tosse. Se você estiver doente, use uma máscara. E lembre-se de evitar reuniões públicas onde a doença possa se espalhar facilmente. ”

MAPEAMENTO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIOS

Etapa 1: Reunir informações:

1. Liste todos os canais de comunicação e mídia de massa da sua comunidade. Inclua canais e mídias que comuniquem a ela, mesmo que eles não estejam fisicamente presentes na sua localidade;
2. Liste todas as diferentes necessidades de comunicação que sua comunidade tem e podem ter em uma crise futura. Por exemplo, sua comunidade pode precisar de uma maneira de fazer anúncios de rádio em casos de emergência. Ou talvez seja necessário manter um suprimento de papel disponível para fazer folhetos;
3. Quando as listas estiverem completas, marque os canais ou mídias usados para cada necessidade de comunicação, correspondentes a cada um de seus públicos;
4. Faça anotações sobre a eficácia do canal de comunicação para alcançar o público-alvo para essa necessidade específica;

Etapa 2: Avaliar

1. Os canais e as necessidades de comunicação correspondem da melhor maneira possível?
2. Existem lacunas na comunicação?
3. O que você precisa mudar/desenvolver no futuro?

O CANAL

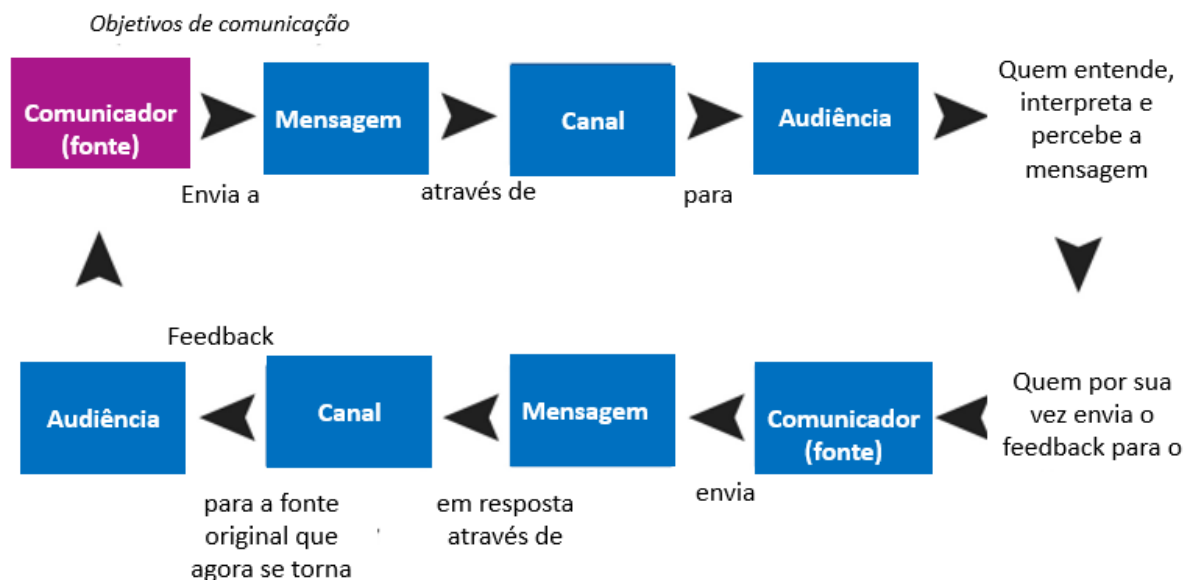
A comunicação pode ser entregue de várias maneiras. Os comunicadores profissionais chamam os métodos de entrega de uma mensagem de canais, que são o meio pelo qual a mensagem é enviada. A mensagem pode ser transmitida por diversos canais usados para transmitir informações, incluindo alto-falantes, rádio amador de ondas curtas, outdoors, pôsteres e folhetos, jornais, rádio e televisão, telefones celulares ou Internet. Para se tornar um comunicador eficaz, você deve determinar como usar o melhor método para atingir cada público-alvo. Isso inclui entender e selecionar os canais de comunicação mais adequados para aumentar o impacto da sua mensagem, alcançando seu público no momento e no lugar certo.

A seleção de canais durante situações normais é essencial para uma comunicação bem-sucedida; durante uma crise, essa escolha se torna ainda mais crítica. Você já deve ter percebido que, durante uma crise, as linhas normais de comunicação podem falhar bem quando você mais precisa delas, no entanto, o sucesso geralmente exige que você alcance seu público rapidamente, seja ele apenas um punhado de pessoas ou dezenas de milhares.

Identificar canais de comunicação eficazes para alcançar grupos como jovens, comunidades rurais e pessoas deslocadas pode ser uma tarefa assustadora, porém crítica. Antes de enfrentar uma crise, considere mapear os canais de comunicação em sua comunidade. Esse mapa ajudará a garantir que você esteja ciente dos canais e opções de comunicação corretos para atender às necessidades informativas de seu público. Também pode ajudá-lo a determinar se há lacunas na rede de comunicação existente.

Siga as etapas na caixa à esquerda e o Apêndice 4 para criar seu próprio mapa de canal de comunicação.

ELEMENTOS BÁSICOS DAS COMUNICAÇÕES



POR QUE A COMUNICAÇÃO DURANTE UMA CRISE É TÃO ESSENCIAL?

Um povo espera ouvir seus líderes em tempos de crise. Eles querem saber se estão seguros e o que está sendo feito para protegê-los. Compartilhar informações de maneira oportuna e precisa pode ajudar a dissipar rumores e mal-entendidos que, de outra forma, poderiam resultar em medo, pânico, suspeita ou indiferença. Quando a informação correta é disseminada rapidamente, pode-se reduzir a morte e o sofrimento.

Comunicar-se de maneira oportuna, transparente e crível durante uma situação de crise é uma habilidade essencial da liderança. Lembre-se de que a comunicação durante crises e emergências é diferente da comunicação em condições normais. Isso torna a comunicação de crise uma parte importante de sua abordagem geral de liderança para lidar com uma pandemia de gripe.

Durante uma crise, eventos imprevisíveis e incomuns ou situações instáveis e perigosas podem causar mudanças bruscas. Os desafios que você e sua comunidade podem enfrentar durante uma pandemia severa de influenza são inimagináveis. Você pode ter lidado com situações de crise anteriores e observado que cada uma evolui em fases e que a comunicação necessária deve evoluir em conjunto. Compreender o padrão de uma crise pode ajudar os comunicadores a antecipar as necessidades de informação do público, das partes interessadas e da mídia.

Abaixo está um conjunto de tarefas de comunicação correspondentes aos estágios da crise, projetados para ajudá-lo em sua preparação e implementação.

TAREFAS DE COMUNICAÇÃO

Etapa 1: Pré Crise

1. Identifique a estrutura organizacional responsável pelas atividades de comunicação, como um **centro de comando de comunicações, coordenador de comunicação** e equipe de suporte;
2. Identifique funções e responsabilidades nas unidades governamentais, na equipe de resposta a emergências, no coordenador de comunicação e na equipe de suporte de comunicação;
3. Identifique os objetivos de comunicação;
4. Identifique o público-alvo para se comunicar e avalie suas necessidades e preferências de comunicação;
5. Identifique recursos e canais de comunicação que você pode usar para alcançar e influenciar seu público-alvo;
6. Verifique se o coordenador de comunicação está incluído na equipe de resposta a emergências;
7. Prepare um plano de comunicação;
8. Planeje os papéis da mídia, e como manter a população informada sobre importantes ações governamentais e comunitárias;
9. Prepare listas de contatos para a mídia, equipe de resposta a emergências e serviços de emergência do município;
10. Realize reuniões com o pessoal-chave da mídia para discutir planos e necessidades de comunicação colaborativa;
11. Prepare **comunicados de imprensa** básicos que possam ser rapidamente adaptados durante uma crise (No final deste módulo, você encontrará um modelo de comunicado à imprensa que pode ser usado para essa finalidade);
12. Estabeleça procedimentos operacionais padrão para atividades de comunicação, incluindo o fluxo de informações entre a equipe de suporte de comunicações, agências governamentais municipais, especialistas técnicos, e tomadores de decisão autorizados;
13. Implemente exercícios de simulação para os primeiros passos do seu plano de comunicação;
14. Realize treinamentos conforme necessário.

Etapa 2: No início da crise

1. Informe seu público-alvo sobre a crise e explique a resposta do governo;
2. Demonstre empatia às pessoas diretamente afetadas pela crise;
3. Explique os riscos associados à doença;
4. Consolide a credibilidade dos líderes, governo e parceiros;
5. Recomende práticas importantes para empresas, famílias e escolas;
6. Fortaleça alianças com setores da sua comunidade;
7. Realize monitoramento de mídia.

Etapa 3: Durante a crise

1. Identifique as necessidades de comunicação do seu município;
2. Explique os riscos atuais e novos;

3. Informe o público sobre os fatos e explique as decisões do governo;
4. Forneça atualizações sobre a situação, em tempo real, conforme necessário;
5. Procure obter apoio às ações do governo entre as partes interessadas e as comunidades por meio de reuniões, linhas de comunicação abertas e outras táticas;
6. Colete feedback sobre as ações de comunicação; ajuste mensagens e faça reiteraões se for necessário;
7. Informe o público sobre as necessidades do município e as maneiras pelas quais o público pode ajudar;
8. Recomendar práticas importantes para indivíduos ou grupos específicos.

Etapas 4: Recuperando-se da crise

1. Explique ao público que a crise acabou;
2. Explique as decisões e os próximos passos do governo;
3. Recomende ações importantes para que a vida e o comércio voltem ao normal;
4. Convoque representantes de todos os setores para avaliar os resultados, propor soluções e determinar as próximas etapas.

Etapas 5: Pós-crise

1. Avalie a eficácia da comunicação durante a crise;
2. Identifique as lições aprendidas;
3. Refine os planos de comunicação para uso futuro.

(Para obter mais informações que ajudarão você a concluir essas tarefas, consulte a Módulo 13, *Implementação do plano de comunicações para uma pandemia grave*; Módulo 17, *Coordenação de voluntários*; e Módulo15, *Gerenciamento de desastres em uma pandemia*).

APÊNDICE 1

IDENTIFICANDO PÚBLICOS-ALVOS ESPECÍFICOS

Use esta planilha ao escrever mensagens importantes para ajudá-lo a considerar seu público-alvo

Público-alvo específico.	Pontos-chave, fatos e características a considerar sobre esse público.
Indivíduos imediatamente impactados pela pandemia	
Famílias de qualquer pessoa imediatamente impactada pela pandemia	
A mídia	
Líderes civis	
Líderes de negócios	
Funcionários do governo municipal	
Municípios, cidades, ou países fronteiriços	
Indivíduos com necessidades especiais e suas famílias	
Populações vulneráveis	
Prestadores de cuidados de saúde	
Comunidades indígenas	
Visitantes, turistas	
Outras	

APÊNDICE 2

DESENVOLVENDO MENSAGENS-CHAVES

Use as perguntas/preocupações-chaves incluídas abaixo para ajudá-lo a preparar as principais mensagens

Perguntas/preocupações-chaves	Pontos/fatos-chaves a serem incluídos em suas mensagens
Qual é a situação atual? Que medidas o governo local está tomando para reduzir o risco?	
Que informações específicas você tem sobre o estágio atual da pandemia? Que detalhes você tem sobre como isso está afetando o seu município?	
Que informações você ainda precisa saber? Como você vai descobrir?	
Quais são os sintomas da COVID-19? Como a doença se espalha?	
Quem está em risco? Quais populações são mais vulneráveis a esse risco?	
Como as pessoas podem se proteger?	
Que precauções os indivíduos e comunidades devem tomar? Se exposto à COVID-19, quando as pessoas devem entrar em contato com seus profissionais de saúde?	
Outras questões/preocupações-chaves:	

APÊNDICE 3

OFICINA PARA A CONTRUÇÃO DO MAPA DE MENSAGENS-CHAVE COM DETALHES DE SUPORTE

Ao planejar suas comunicações ao público, use este modelo de mapa de mensagens para focar e organizar as mensagens antes de que a emergência ocorra.

MODELO DE MAPA DE MENSAGENS

Público-alvo específico:

Pergunta ou preocupação específica:

Mensagem-chave 1

Mensagem-chave 2

Mensagem-chave 3

Informação de suporte 1-A

Informação de suporte 2-A

Informação de suporte 3-A

Informação de suporte 1-B

Informação de suporte 2-B

Informação de suporte 3-B

Informação de suporte 1-C

Informação de suporte 2-C

Informação de suporte 3-C

APÊNDICE 4

FICHA DE TRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MAPA DE COMUNICAÇÕES

Ao identificar seus canais de comunicação, use este modelo de mapa para determinar e coordenar a entrega de mensagens.

Liste todos os canais de comunicação e mídia de massa em sua comunidade. Inclua canais e mídia atendendo sua comunidade mesmo se eles não estiverem fisicamente localizados na sua localidade.

Liste todas as diferentes necessidades de comunicação que sua comunidade tem e pode ter no futuro próximo. Quando as listas estiverem completas, marque o canal ou a mídia usada para cada necessidade de comunicação correspondente a cada um do seu público. Faça anotações sobre a eficácia do canal de comunicação para a necessidade (exemplos são fornecidos em alguns dos espaços abaixo).

Necessidades de comunicação					
Perguntas	Mensagens urgentes para o governo central	Mensagens urgentes para a equipe de liderança municipal	Mensagens urgentes para a equipe de liderança municipal	Mensagens para as escolas	Notas
Fax para escritórios	Precisa de atualização dos números de fax para emergências				
Cascata (boca a boca)		As mensagens podem ser mal comunicadas ou tornar-se rumores			Precisa de uma clara mensagem que é repetida ou atualizada
Internet			A internet nem sempre funciona		
Rádio				Os pais podem ouvir todas as manhãs para descobrir se as escolas estão fechadas	Preciso coordenado com funcionários da escola
Televisão			Distanciamento social no local de trabalho pode ser mostrado em um vídeo		
Jornais					Bom para explicar mensagens de higiene

APÊNDICE 5



Ao tossir e espirrar, cubra a boca com o braço, um tecido, um pano ou uma máscara. Jogue fora os tecidos usados e higienize superfícies que as pessoas tocaram ou sobre as quais tossiram ou espirraram.



Lave as mãos frequentemente com sabão e água por 15 a 20 segundos, enxágue e seque em uma toalha limpa. Ou use álcool gel para as mãos.



Durante uma pandemia de gripe, mantenha-se pelo menos um metro de distância dos outros e não aperte as mãos. Limite a viagem e evite multidões. Trabalhe em casa, se possível



Fique em casa se estiver doente. Mantenha crianças doentes em casa e fora da escola. Se você tem algum sintoma de gripe, fique em casa por pelo menos 48 horas, ou até que todos na casa estejam bem.

FONTES

- Chess, C. 1989. Encouraging effective risk communication in government: Suggestions for agency management. In *Effective Risk Communication*, ed. V.T. Covello, D.B. McCallum, and M.T. Pavlova. New York: Plenum Press.
- Chess, C., B.J. Hance, and P.M. Sandman. 1988. *Improving dialogue with communities: A short guide to government risk communication*. Trenton, NJ: New Jersey Department of Environmental Protection.
- Covello, V., and F. Allen. 1988. *Seven cardinal rules of risk communication*. Washington, DC: U.S. Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis.
- Covello, V.T., D.B. McCallum, and M.T. Pavlova (editors). 1989. *Effective risk communication: The role and responsibility of government and non-government organizations*. New York: Plenum Press.
- Fisher, A., and Y.C. Chen. 1996. Customer perceptions of agency risk communication. *Risk Analysis* 16(2): 177–84.
- HHS (U.S. Department of Health and Human Services), Substance Abuse and Mental Health Services Administration. 2002. *Communicating in a crisis: Risk communication guidelines for public officials*. Rockville, MD: HHS.
- Kappel, D.J. n.d. *Crisis communication for local governments: What works, what doesn't*. Audio Conference (60 minutes). Summary and program highlights can be viewed at www.governmenteducator.com/8N/0/2/p2954Cc/p1VWSJTfi/p0e (accessed April 30, 2009).
- Sanchez, M. 2009. Taller sobre influenza aviar y la comunicación de riesgo: El roldel periodista Managua, Nicaragua. 9 de septiembre de 2009. Links Media.PowerPoint Presentation.
- WHO (World Health Organization). 2005. *Effective media communication during public health emergencies: A WHO handbook*. Geneva: WHO.
- WHO. 2005. 77 Most frequently asked questions by journalists in an emergency. In *Effective media communication during public health emergencies: A WHO Field Guide*, 8-9. Geneva: WHO.

NOTA

Este material foi traduzido livremente para o português por Querén-Hapuque Rodrigues de Luna (querenluna@gmail.com), Carlos Pescador (carlospescador@gmail.com), e editado por Sheila Cardoso da Silva (she.cardosos@gmail.com) e Foster Brown (fbrown@uol.com.br), a partir de texto original em língua inglesa, sendo uma cópia parcial e editada do conteúdo do documento pdf intitulado "*Tool 12: Fundamentals of Communications During Crises and Emergencies*", disponível no endereço eletrônico:

https://www.paho.org/disasters/index.php?option=com_docman&view=dwnload&category_slug=tools&alias=540-pandinflu-leadershipduring-tool-13&Itemid=1179&lang=en