

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2015	Folha	1 de 15
Contrato			
CONTRATO Nº 015/2013			

Codificação:		Emissão	
Tipo de Documento	PA – Plano	Guilherme S. Granato	
Linha	6 – Laranja	Implantação - Planejamento	
Trecho/Sistema/Emissor	MV – Move São Paulo	Aprovação:	
Subtrecho/Subsistema/Departamento	PL – Planejamento	Alessandro Grzebinski Rodrigues	
U.C./Subconjunto/Localização	XX – Geral	Gerência de Implantação	
Fase	9 – Operação	Aprovação:	
Classe/Componente/Assunto	RI – Risco	Ricardo von Glehn	
		Diretoria Financeira	
		Antonio Carlos Siegner Laporta	
		Diretoria Administrativa	
Objeto:			
PLANO DE CONTINGÊNCIAS DA OBRA (CC Anexo XXIV)			

Documentos Anexos:

Anexo 01 – Exemplo de comunicação
 Anexo 02 – Orientações para agir em caso de crise
 Anexo 03 – EPC.PC.01 Plano de Contingência de Obras de 20 folhas

Observações:

Documento inicialmente emitido com o número MSP-L6.GP.PL.005

Revisões anteriores		
Nº	Data	Modificação
00	17/12/2014	Emissão Inicial.
0	20/01/2015	Geral: Adequação de Codificação conforme comunicado CMCP Nº 973/14 e carta MSP 178/2014, alteração da página inicial do documento e cabeçalho, pequenos ajustes no texto; 5. Alterada definição de Aceitar o Risco, Documento, Identificar os riscos, Planejar as respostas aos riscos, Realizar a análise qualitativa de riscos, Risco e Sistema de Gestão Integrada; 8. Inserido item referente a registros do processo; 9. Inserido documento do EPC como anexo.

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	2 de 15

SUMÁRIO

1	OBJETIVO	3
2	CAMPO DE APLICAÇÃO.....	3
3	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	3
4	RESPONSABILIDADES	4
5	TERMOS E DEFINIÇÕES.....	4
6	FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DO PROCESSO	7
7	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	7
7.1	APROVAÇÃO DO PLANO DE CONTINGÊNCIAS DA OBRA (EPC)	7
7.2	PLANO DE CONTINGÊNCIAS DA OBRA DA MSP	8
8	REGISTROS DO PROCESSO	9
9	ANEXOS	9

1 OBJETIVO

Este documento tem como objetivo estabelecer a forma de atuação da MSP, de forma integrada com o EPC, em situações em crise, fornecendo diretrizes relacionadas à comunicação com as partes envolvidas e à formação de um Comitê de Crise MSP e do Comitê para Comunicação em Situação de Crise.

Este documento é previsto no Contrato de Concessão do empreendimento, no anexo XXIV – Plano de Contingências da Obra e, tendo em vista que este anexo trata de obras civis e sistemas, um Plano de Contingências da Obra específico deve ser elaborado pelo EPC e aprovado pela MSP, para ser adotado de forma complementar a este plano.

2 CAMPO DE APLICAÇÃO

Aplica-se ao Contrato de Concessão Patrocinada para Prestação dos Serviços Públicos de Transporte de Passageiros da LINHA 6 – Laranja de Metrô de São Paulo, contemplando a implantação das obras civis e sistemas.

Este documento não contempla as entregas da FASE I correspondentes a desapropriações, licenciamentos ambientais e material rodante, por não se tratarem de obras, as da FASE II (operação, conservação e manutenção) e as entregas da FASE III (expansão), por serem objeto de documentos específicos, apresentados a seguir:

Anexo XXX – Plano de Operação (FASE II);
Anexo XXXI – Plano de Segurança da Operação (FASE II);
Anexo XXXII – Plano de Atendimento ao Usuário (FASE II);
Anexo XXXIII – Plano de Manutenção (FASE II);
Anexo XXXIV – Plano de Manutenção de todos os sistemas (...) (FASE II);
Anexo XXXVI – Plano de Seguros da FASE II (Apólices de seguro referentes à Operação);
Anexo XXXVIII – Plano de Garantia da Qualidade da Manutenção (FASE II);
Anexo XXXIX – Plano de Contingências para Operação (FASE II);
Anexo XLI – Convênios de uso compartilhado (...) (FASE II).

As respostas aos riscos (prevenção e contingências) relacionadas às FASES II e III (operação, conservação, manutenção e expansão) serão elaboradas mais próximas à FASE II e não compõem este documento.

As respostas aos riscos (prevenção e contingências) relacionadas às desapropriações, licenciamentos ambientais e fornecimento do material rodante, apesar de não integrarem este documento, serão definidas nos workshops de Gestão de Riscos da MSP.

3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- Contrato de Parceria Público Privada (PPP) celebrado entre a Secretaria de Transportes Metropolitanos do Estado de São Paulo e a Concessionária Move São Paulo – 015/2013;
- Contratos celebrados entre MSP e seus fornecedores;
- Normas de referência em sistemas de gestão: NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 e OHSAS 18001, Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho;
- NBR ISO 21.500 - Orientações sobre gerenciamento de projetos;

- v. NBR ISO 31.000 - Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes;
- vi. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – Quinta Edição. PMI – Project Management Institute;
- vii. Construction Extension to the PMBOK Guide – Terceira Edição. PMI – Project Management Institute;
- viii. Cronograma Físico-Financeiro das Desapropriações;
- ix. Cronograma de Implantação do Empreendimento;
- x. Plano de Desapropriação Ocupação Temporária e Servidão Administrativa;
- xi. Plano de Seguros da FASE I (Plano de Seguros de Obra, inclusive o Plano de Seguro de Obras em Túneis, compatível com o Plano de Seguros);
- xii. PA-6.MV.PL.XX/9GE-001 - Plano de Gerenciamento do Projeto;
- xiii. PA-6.MV.PL.XX/9RI-001 - Plano de Gestão de Riscos e Contingências (MSP);
- xiv. Plano de Gestão de Riscos e Contingências (EPC);
- xv. Plano de Contingências de Obras (EPC);
- xvi. Plano de Gestão de Riscos e Contingências dos fornecedores;
- xvii. International Tunnelling Insurance Group. Código de Prática para a Gerência de Riscos em Obras de Túneis – International Tunnelling Insurance Group;
- xviii. KOCHEN, Roberto. Gerenciamento de riscos em obras subterrâneas de engenharia. Brasilengenharia.com 2009.

4 RESPONSABILIDADES

A Gerência de Implantação é responsável pela emissão, revisão, treinamento dos envolvidos no processo e gerenciamento da implementação das atividades descritas neste documento.

A Qualidade é responsável pela análise do documento quanto à sua adequação aos requisitos de controle de documentos requeridos e pela sua distribuição de forma controlada aos envolvidos no processo.

As demais responsabilidades estão descritas no Fluxo do Processo e descritas no detalhamento do processo.

5 TERMOS E DEFINIÇÕES

TERMO	DEFINIÇÃO
Ação Corretiva	Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra ação indesejável
Ação Preventiva	Ação para eliminar, mitigar ou transferir uma potencial não-conformidade ou outra situação potencialmente indesejável
Aceitar o risco (estratégia de resposta)	Ação a ser executada caso o risco ocorra (ou seja iminente)
Análise Crítica	Atividade realizada para determinar a pertinência, a adequação e a eficácia do que está sendo examinado para alcançar os objetivos estabelecidos
CC	Contrato de Concessão
CEL6	Consórcio Expresso Linha 6
Certificadora	Certificadora da Implantação - Consórcio CS Linha 6
CMCP	Comissão de Monitoramento das Concessões e Permissões
Contingência, com ações caso o risco ocorra (ou seja iminente)	Estratégia de resposta ao risco - Aceitar (gerar reserva de contingência e ações de contingência)
Controlar os riscos	É o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos

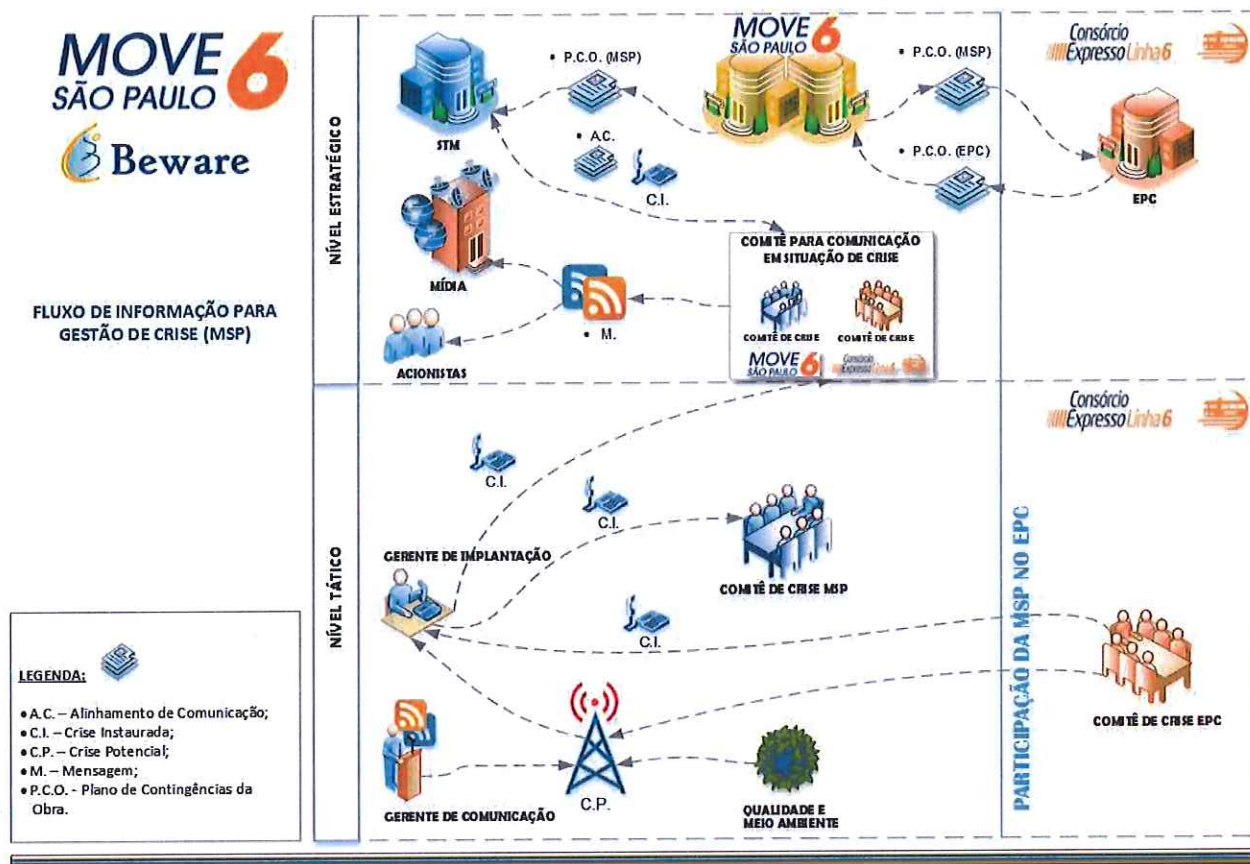
TERMO	DEFINIÇÃO
	riscos, execução de planos de respostas a riscos, geração de indicadores de desempenho e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto
Correção	Ação para eliminar uma não-conformidade, podendo ser aplicada em conjunto com uma ação corretiva ou ação única. A correção pode dar-se por meio de reclassificação, retrabalho ou reparo
Documento	Meio no qual está contida a informação, podendo ser em físico ou digital
Eliminar o risco (estratégia de resposta)	Ação antecipada para transformar a probabilidade do risco ocorrer em 0%
Empreendimento/Projeto	Processo único que consiste em um conjunto de atividades coordenadas e controladas, com datas de início e de conclusão realizado para atingir um objetivo em conformidade com requisitos especificados, incluindo as limitações de tempo, custo e qualidade, que tem como resultado o produto escopo do contrato
EPC	Contrato EPC Civil & Sistemas (CEL6 & MHI)
Estratégias de Respostas às ameaças	Prevenção, com ações prévias: Eliminar, Mitigar e Transferir
Gerenciadora	Consórcio Gerenciador Linha 6
GESP	Governo do Estado de São Paulo
Gestão da Qualidade	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade
Identificar os riscos	É o processo de determinação das ameaças que podem afetar o projeto e de documentação de suas características.
L6	Linha 6 – Laranja do Metrô
Mitigar o risco (estratégia de resposta)	Ação antecipada para reduzir a probabilidade do risco ocorrer ou o impacto do risco caso ele ocorra
MHI	Mitsubishi Heavy Industries
MR	Material Rodante
MSP	Concessionária Move São Paulo
Não-conformidade	Não atendimento a um requisito especificado
Objetivos	Aquilo que é buscado ou almejado
Partes Interessadas	Pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto
Planejar as respostas aos riscos	É o processo de desenvolvimento de opções e ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto
Planejar o gerenciamento de riscos (e contingências)	É o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos do projeto. Desenvolvimento do Plano de Gerenciamento de Riscos e Contingências
Plano da Qualidade	Um documento especificando os processos do sistema de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo
Política de SI	Intenções e Diretrizes globais de uma organização no que diz respeito à Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social
Procedimento	Forma específica de executar uma atividade ou um processo. O documento que descreve o procedimento "sequência de atividades" pode ser chamado de Plano, Programa, Procedimento, Instrução ou mesmo Informativo
Processo	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos
Produto Conforme	Resultado Satisfatório de um processo que gerou um produto que atende aos critérios de qualidade esperado, conforme definido nos procedimentos, planos de inspeções, normas técnicas, legislação, requisitos do cliente ou produto, entre outros
Produto Não Conforme	Resultado de um processo que não atende às especificações definidas nos procedimentos, planos de inspeções, normas técnicas, legislação, requisitos do cliente ou produto, entre outros
Produto	Resultado de um Processo. Pode se enquadrar em uma das seguintes categorias: serviço, informações, materiais, equipamentos e materiais processados
Qualidade	Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos
Rastreabilidade	Capacidade de recuperar o histórico, a aplicação ou a localização daquilo que está sendo considerado
Realizar a análise qualitativa de riscos (Avaliar os riscos)	É o processo de priorização dos riscos para avaliação ou ação adicional subsequente através de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto no resultado do projeto: Custo, Prazo, Qualidade, Segurança e Saúde do Trabalho, Meio Ambiente, entre outros

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	6 de 15

TERMO	DEFINIÇÃO
Realizar a análise quantitativa dos riscos.	É o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos nos custos e no cronograma do projeto
Registro	Documento que apresenta resultados obtidos ou fornece evidências de atividades realizadas em atendimento a requisitos de controle especificados para o processo
Requisito	Necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória
Risco	Evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, tais como escopo, cronograma, custo e qualidade
Satisfação do Cliente	Percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos
SI - Sistema de Gestão Integrada	Sistema de Gestão Integrada (SI) que poderá contemplar a Qualidade (SQ), Segurança do Trabalho (SG), Meio Ambiente (MA), Saúde Ocupacional (SA) e Responsabilidade Social (RS) Os documentos emitidos com esta sigla terão sua aplicação/implementação padronizada para as áreas INDICADAS NO DOCUMENTO, campo Objetivo Os documentos específicos de cada área deverão ser emitidos com a sigla da área: (SQ – SG – MA – SA – RS)
STM	Secretaria de Transportes Metropolitanos do Estado de São Paulo (Cliente)
Transferir o risco (estratégia de resposta)	Ação antecipada para transferir o impacto do risco caso ele ocorra

Código PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão 0
Emissão 21/01/2014	Folha 7 de 15

6 FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DO PROCESSO



7 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

7.1 APROVAÇÃO DO PLANO DE CONTINGÊNCIAS DA OBRA (EPC)

A MSP deve receber o Plano de Contingências da Obra (EPC) e avaliar sua aderência às Políticas e Diretrizes para Gestão de Riscos definidas pela MSP.

Ao aprovar este plano, a Concessionária deve enfatizar junto ao fornecedor que:

- Todas as comunicações com o Poder Concedente, com demais órgãos públicos, com Concessionárias e com a mídia devem ser conduzidas, ou previamente aprovadas, pela Gerência de Comunicações (MSP). As comunicações previamente aprovadas são aquelas de cunho emergencial no âmbito local que devem realizadas de forma imediata em caso de crise (ex.: bombeiros, CET, concessionárias de serviços públicos, entre outros)
- Haverá um Comitê de Crise MSP, composto por todos os seus principais gestores, que junto com o Comitê de Crise do EPC integrarão o Comitê para Comunicação em Situação de Crise;

7.2 PLANO DE CONTINGÊNCIAS DA OBRA DA MSP

Os procedimentos de gerenciamento de contingência de obras relacionados à implantação de obras civis e sistemas são complementares a este documento.

Caso a MSP entenda que um fornecedor não precisa apresentar um plano individual de contingências, o mesmo deve aderir ao plano da MSP, recebendo os documentos necessários para atuar nas obras.

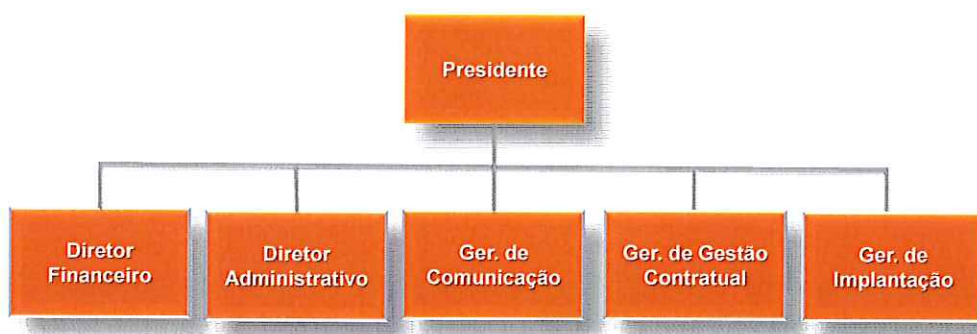
Todas as comunicações com o Poder Concedente, demais órgãos Públicos, Concessionárias e com a mídia devem ser conduzidas, ou previamente aprovadas conforme descrição anterior, pela Gerência de Comunicações (MSP).

Em caso de crise todas as comunicações serão geradas pelo Comitê para Comunicação em Situação de Crise.

Em uma situação de crise, deverão se reunir os participantes previamente designados para compor o Comitê de Crise MSP. O Gerente de Implantação da MSP comporá imediatamente este Comitê e fará os contatos para reunir todo o Comitê para Comunicação em Situação de Crise.

Esse Comitê terá forte atuação da Gerência de Comunicações da MSP e visa garantir que os processos de comunicação em momentos de crise sejam desencadeados e seguidos, a partir do início de uma ocorrência, em harmonia com os procedimentos aqui definidos. Neste processo, deve-se buscar reduzir, ao máximo, o impacto negativo gerado pela crise sobre a imagem da STM, da MSP, do EPC (CEL6/MHI e suas empresas consorciadas).

A figura abaixo mostra o Comitê de Crise MSP que, conforme mencionado anteriormente, junto com o Comitê de Crise do EPC, integrará o Comitê para Comunicação em Situação de Crise:



Esse Comitê poderá ter apoio de outros órgãos tais como Assessoria de Comunicação e Gerência Jurídica.

No nível operacional, o organograma geral do Comitê de Crise do EPC está definido no Plano de Contingências de Obras, sendo que os PAEs (Plano de Ação de Emergência) trazem a nomeação das funções para cada frente de obra.

Com a divulgação de uma mensagem única e confiável, a STM/MSP/CEL6/MHI adquire confiabilidade e mostra à sociedade que está no controle da situação, empreendendo seus maiores esforços para sanar a crise no menor espaço de tempo.

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	9 de 15

Além de ter uma Equipe de Comunicação em Situações de Crise capacitada sobre o que falar no caso de uma abordagem repentina, a MSP deve orientar os demais colaboradores para os efeitos negativos de uma comunicação inadequada. Com a tecnologia móvel disponível atualmente fica fácil para que alguém de fora possa gravar uma conversa em campo e divulgar isto imediatamente. Deve-se ter extremo cuidado para que isso não ocorra.

Em anexo a este documento encontram-se um exemplo de um comunicado rápido e orientações para agir durante uma crise, que devem ser objeto de treinamento na organização.

8 REGISTROS DO PROCESSO

Atas de reunião, evidências de comunicação (circulares, memorandos, cartas, entre outros)

9 ANEXOS

ANEXO 1 – Exemplo de comunicação;

ANEXO 2 – Orientações para agir em caso de crise;

ANEXO 3 – Plano de Contingência de Obras do EPC.

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	10 de 15

ANEXO 1 – EXEMPLO DE COMUNICADO RÁPIDO

“Um (descrever o que já se tem conhecimento do que aconteceu) no (onde) envolvendo (o que/quem) aconteceu hoje às (hora).”

Todas as informações pertinentes não especulativas devem ser incluídas no comunicado, pois serão de utilidade para construir credibilidade para a empresa desde o início da crise.

“A MSP/EPC já (informar providências já tomadas). O público deve (informar riscos para o público e/ou orientações sobre procedimentos/rotinas).”

Se houver um 0800 para a população informar no release que a imprensa divulgará.

Mostrar empatia/solidariedade com vítimas, familiares, público, clientes/usuários (pelos transtornos).

Demonstrar empenho/colaboração com autoridades/órgãos públicos que estejam trabalhando em parceria com a empresa.

“O incidente está sendo investigado/apurado (ou: já foi solucionado) e mais informações serão divulgadas tão logo seja possível.”

“Mais informações contatar (XXXXXXX – telefone XXXX, e-mail, etc.)”

Informar telefone de contato do porta-voz.

ANEXO 2 - ORIENTAÇÕES PARA AGIR EM CASO DE CRISE

Durante uma crise, você deve:

Estar preparado

Uma lista de informações sobre a MSP/EPC e cópias de todo o material de apoio reunido antes da crise (currículos, fotos, mapas, etc.) devem estar disponíveis quando os jornalistas chegarem.

Permanecer calmo e confiante

Tanto os jornalistas quanto a audiência dos veículos de comunicação querem garantias de que a MSP/EPC está preparada para enfrentar a crise. Uma postura tranquila e profissional vai ajudar a reforçar essa mensagem.

Estar bem informado

Jamais fale com um jornalista sem antes ter recebido um informe atualizado do relator e ter fechado a estratégia com o COMITÊ DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE. Assegure-se de que a informação a ser divulgada está atualizada e correta. Gaste o tempo que for necessário para ter certeza de que você está preparado para responder as perguntas da mídia. Como nem sempre é possível ter informações precisas numa situação de crise, cabe observar que se este for o caso, a MSP/EPC deverá divulgar que **"as informações ainda não foram apuradas, que a MSP/EPC estão trabalhando para isso e que tão logo estejam disponíveis serão divulgadas"**, etc. Nesses casos o ótimo é inimigo do bom.

Ser aberto e honesto

Sempre apresente os fatos de modo direto e verdadeiro. Se a mídia interpretar algo de maneira diferente, mesmo que a interpretação seja favorável à MSP/EPC, você deve corrigir no ato. Honestidade significa que fatos conhecidos e confirmados sobre a situação devem ser compartilhados com a mídia e com os públicos, preservando, porém, a informação estratégica.

Manter o foco

Garanta que a mensagem recebida pela mídia é a mesma aprovada pela MSP/EPC. A melhor maneira de evitar perguntas potencialmente embaraçosas por parte da imprensa é dar respostas consistentes e transmitir mensagens simples, baseadas em informações devidamente checadas e recheadas.

Ser compreensível

Use uma linguagem que possa ser entendida pela maioria das pessoas. Prefira o português simples, evitando o jargão técnico e as siglas internas da MSP/EPC. Tenha paciência para explicar os fatos básicos da construção ou operação de forma clara, utilizando termos da linguagem comum. Também esteja preparado para repetir as explicações até que os repórteres tenham total entendimento do que está sendo informado.

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	12 de 15

Ser direto

Olhe diretamente para os jornalistas ao falar com eles, chamando-os pelo nome. A cada um, entregue seu cartão de visitas para a correta reprodução de seu nome e cargo. Por outro lado, se for possível, pegue o cartão de cada jornalista para que você possa saber com quem já falou. A lista de presença na entrevista coletiva também ajuda a identificar os participantes.

Estar disponível

Em uma crise de repercussão nacional deve sempre haver pelo menos um porta-voz, tanto no local da ocorrência quanto na Sede, para responder as perguntas sobre a situação e para prestar informações básicas. Em uma crise de repercussão local, os jornalistas locais irão contatar a Assessoria de Comunicação da MSP/EPC. Todas as ligações da mídia devem ser respondidas em um prazo de 30 a 60 minutos. Algumas vezes será preciso dizer aos repórteres que o telefonema será retornado mais tarde, quando já houver informações confirmadas sobre o assunto.

Respeitar os jornalistas

Os jornalistas estão apenas fazendo o trabalho deles, que, em síntese, é reunir informações suficientes para entregar a reportagem dentro de um prazo apertado. É preciso manter-se sempre informado sobre o horário limite dos diferentes veículos de comunicação e programar-se de acordo com esses prazos. Não custa lembrar que uma demora excessiva por parte da MSP/EPC pode excluir a mensagem de uma cobertura, abrindo espaço para informação não oficial. Apoiar o trabalho da mídia é um passo importante para ganhar a sua confiança.

Ser cooperativo

Jornalistas devem ser vistos como colaboradores porque, ao divulgarem a mensagem da MSP/EPC para seus públicos, realizam uma parte importante do trabalho da equipe de comunicação de crise. Uma crise gera momentos de estresse e frustração e, por isso, vale ressaltar a importância dos jornalistas durante todo o processo.

Ser conciso

Gaste o tempo necessário para organizar e ensaiar o que será dito. Reveja a informação a fim de certificar-se de que sua apresentação não irá tomar mais tempo do que o estritamente necessário. Não utilize recursos visuais como filmes ou apresentações em slide, que tornam a comunicação muito longa, a não ser que seja indispensável. Lembre-se dos prazos dos jornalistas.

Ser sensível

Em alguns momentos, os representantes da MSP/EPC devem mostrar compreensão e preocupação, sendo obrigados, às vezes, a pedir desculpas. É preciso acrescentar essas emoções à aparência de calma e segurança que deve ser demonstrada durante a crise.

Durante uma crise, você NÃO deve:

Adivinhar

É preferível admitir imediatamente não saber a resposta a uma pergunta e dizer ao jornalista que irá obtê-la o quanto antes.

Especular

O momento certo para falar sobre as causas de um acidente, o tempo necessário para a plena retomada das operações ou ainda o dano potencial ao meio ambiente é depois que a crise estiver debelada e uma sindicância completa tiver sido concluída.

Fazer estimativas

A menos que existam informações precisas disponíveis, deve-se dizer aos jornalistas que a resposta será dada assim que possível.

Aceitar rumores ou falsidades

Corrija imediatamente qualquer imprecisão que ler ou ouvir na imprensa ou que esteja circulando na comunidade. Normalmente não se aconselha repetir o rumor ou erro ao efetuar uma correção. No entanto, é de vital importância desfazer o engano antes que este se torne um fato aceito como verdadeiro. Uma coletiva de imprensa pode ser convocada com este propósito. A MSP/EPC também pode optar por chamar os jornalistas para uma conversa informal ou, ainda, emitir um release para a imprensa.

Atacar a mídia

Se um jornalista equivocar-se a respeito de um fato, ou se ele errar ao citar um representante da MSP/EPC em uma reportagem, a atitude apropriada é esclarecer o mal-entendido amigavelmente. Ameaçar o repórter ou seu editor não vai resolver o problema. Pelo contrário, pode ter o efeito colateral de prejudicar o relacionamento com o jornalista ou com o veículo durante a crise e até mesmo depois de seu término. Erro ainda maior é ameaçar abrir um processo contra o veículo ou o jornalista.

Conceder privilégios a um jornalista ou veículo

Por vezes, é tentador oferecer uma entrevista exclusiva ou então um "furo" de reportagem a um jornalista amigo.

Lembre-se, no entanto, que isso poderá afetar suas relações com os outros repórteres. Uma crise nunca é notícia exclusiva.



Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	14 de 15

Apontar culpados

A mensagem da MSP/EPC deve concentrar-se nos esforços para debelar a crise e não nos responsáveis pela ocorrência. A apuração das responsabilidades será feita quando a crise tiver terminado, depois de uma investigação cuidadosa.

Falar em off

Parta do princípio de que somente informação oficial, aprovada pelo COMITÊ DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE, pode ser prestada aos públicos de interesse. Um jornalista sempre encontrará um jeito de utilizar, na próxima matéria que escrever, a informação repassada em off. **Lembre-se: a diretriz da MSP/EPC é de nunca falar em off.**

Ter receio de mudar a história

A compreensão dos fatos estará se desenvolvendo ao longo da crise. Por isso, deve-se sempre dar uma explicação completa para os jornalistas no caso de um novo acontecimento tornar imprecisa a mensagem passada até então. É muito melhor corrigir a história enquanto ela ainda estiver em curso do que esconder a verdade e ser descoberto mais tarde pela mídia. Ao surpreender uma fonte caindo em contradição ou escondendo fatos, o repórter terá em mãos um assunto com potencial para ganhar destaque na cobertura da crise, prejudicando a imagem da MSP/EPC.

Código	PA-6.MV.PL.XX/9RI-002	Revisão	0
Emissão	21/01/2014	Folha	15 de 15

Após uma crise, você deve registrar as lições aprendidas:

Algumas perguntas que podem ser feitas após cada crise:

1. Houve algum sinal de aviso? A STM/MSP/EPC tinha conhecimento de que o acidente ou evento poderia ocorrer? Em caso afirmativo, qual foi a resposta ao risco planejada?
2. A STM/MSP/EPC estava preparada para a situação?
3. Com que velocidade o Plano de Contingência foi ativado depois de a situação ter sido notada pela primeira vez?
4. O que determinou a repercussão ou percepção pública da ocorrência?
5. Esta percepção foi positiva ou negativa?
6. Que públicos tiveram conhecimento inicialmente e se manifestaram?
7. Como e quando a imprensa soube da situação? Como reagiu?
8. Quando a STM/MSP/EPC deu a primeira declaração ou emitiu o primeiro release? Qual foi a reação da mídia?
9. Como se saiu o porta-voz?
10. De que modo a resposta à crise poderia ter sido melhorada?
11. Alguma decisão foi considerada equivocada?
12. A STM/MSP/EPC poderia ter controlado melhor a resposta à imprensa e, assim, minimizado a cobertura? Em caso afirmativo, como?
13. Houve algum público com o qual a STM/MSP/EPC não se comunicou ou para o qual a STM/MSP/EPC a passou a mensagem errada?
14. Como foi o comportamento da STM/MSP/EPC ao divulgar suas mensagens?
15. Qual foi o impacto das reportagens publicadas?
16. Foi realizada alguma pesquisa de opinião junto aos públicos atingidos? Qual foi a avaliação?
17. A STM/MSP/EPC manteve a comunicação, após o fim da ocorrência, com seus públicos? Como e com quais?



