

Plano de Prevenção de Crises





O Plano de Prevenção de Crises do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco (CBHSF) tem o objetivo de apresentar informações que possibilitem a identificação de uma possível crise, avaliação de cenários e consequências, bem como as ações recomendadas para gestão da crise, tendo em vista o anseio pelo menor impacto possível na imagem do Comitê.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
OBJETIVO	4
CONCEITO DE CRISE	5
FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E CREDIBILIDADE.....	6
Boas práticas	6
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO	7
Relacionamento com a mídia em situações de crise	7
O que não se deve fazer	8
<i>Media Training</i>	8
Público Interno	9
Material de Comunicação	9
Imprensa	9
Autoridades	9
Público Interno	9
Site da Entidade	9
E-mail marketing	9
GESTÃO DE CRISE.....	11
Comitê Gestor de Crise	11
Em meio à crise	12
Ações imediatas	13
O que não fazer	13
Impactos das crises	14
Lições aprendidas	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
BIBLIOGRAFIA	16

APRESENTAÇÃO

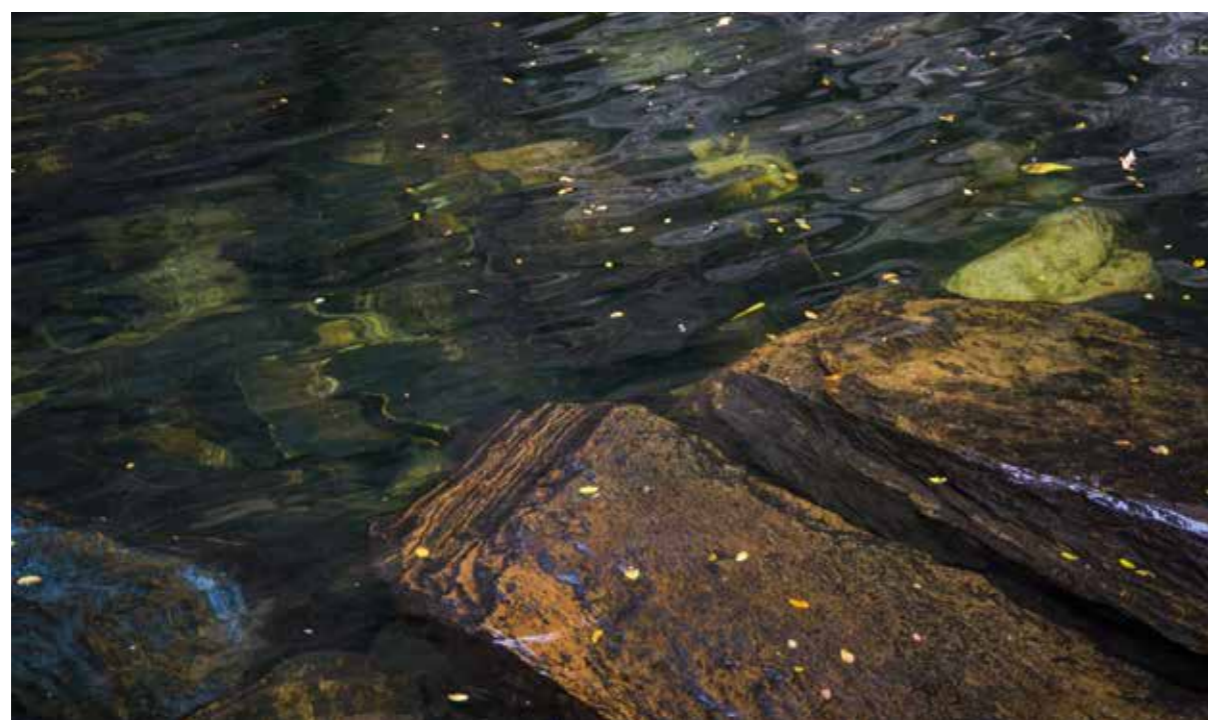
A proposta deste Plano de Gestão de Crises é ser uma referência para o Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco para posicionamento em situações que possam vir a surgir, com caracterização de crise.

Por sua característica colegiada, tendo em sua composição representantes de setores e usuários de água, do poder público e da sociedade civil dos diferentes estados, é fundamental que o CBHSF disponha de um Plano de Prevenção de Crises que seja do conhecimento de todos. Isso se faz necessário na medida em que o posicionamento indevido de qualquer um dos membros do Comitê pode comprometer a imagem e agravar uma eventual crise.

Dessa forma, neste Plano são apresentadas informações sobre a caracterização de uma crise, o papel da comunicação, a importância do fortalecimento e da preservação da imagem institucional do Comitê, bem como as orientações para providências práticas para o antes, o durante e o depois da crise, além da importância de que seja instituído um Comitê Gestor de Crises.

OBJETIVO

O Plano de Prevenção de Crises tem o objetivo de preparar as lideranças do Comitê da Bacia Hidrográfica para as eventuais crises que possam surgir, evitando surpresas e ações impulsivas, desprovidas de planejamento ou estratégia. Ainda com base no Plano, objetiva-se mostrar a relevância da criação do Comitê Gestor de Crises do CBHSF e o papel a ser desempenhado por este grupo.



CONCEITO DE CRISE

Para a elaboração deste Plano, entende-se crise como um fato ou situação fora da normalidade de atuação e gestão. Geralmente ao fato é atribuída uma repercussão negativa e um comprometimento da imagem da instituição.

A crise tem diversos níveis de abrangência, podendo ser local, regional, ou mesmo generalizada. No âmbito do CBHSF, entende-se que são situações que podem estar localizadas em determinado município, entretanto, a depender da situação, pode se estender a todos os estados que compõem a Bacia.

Além disso, as crises podem restringir-se a uma situação específica, limitando-se a riscos e danos controláveis. Porém, a atenção é necessária na medida em que todas as ações precisam ser tomadas para evitar sua disseminação.

A crise é caracterizada por um fato ou notícia que causam tanto embaraço que ameaça a reputação da organização, como acidentes, fraudes e erros. Além de ser uma ruptura da normalidade, traz sérias ameaças ao negócio. Ela se agrava com a velocidade da comunicação e é esta mesma comunicação que pode colaborar para que a situação não se agrave mais, desde que haja esforço na gestão da empresa, no âmbito administrativo. (FORNI, 2008)

Forni (2008) considera que nenhuma empresa está imune a uma crise. O que acontece é que algumas estão preparadas para tal e contam com a comunicação como aliada para a administração dos problemas.



FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E CREDIBILIDADE

A comunicação vem desenvolvendo papéis significativos nas organizações em que o seu potencial é reconhecido. Lidando com imagem, marcas e pessoas, a comunicação pode, muitas vezes, mudar comportamentos e colaborar para o alcance dos resultados desejados.

O trabalho desenvolvido no dia a dia será essencial na iminência de uma crise. Isto porque a imagem da instituição, no caso o CBHSF, vem sendo contruída aos poucos, na medida em que há publicações na imprensa, sugestões de pauta e atendimento a entrevistas, por exemplo. Tornar-se uma fonte confiável é um grande passo na busca pelo espaço na mídia. Este espaço conquistado será importante para eventuais esclarecimentos em casos de crise e para a manutenção da credibilidade do Comitê perante a opinião pública.

Lopes (2000) acredita que a formação e manutenção de uma boa imagem seja ela pessoal, corporativa, ou de produtos, depende da forma como o indivíduo ou instituição são vistos pelos formadores de opinião, pois tanto a imagem positiva, quanto a negativa, resultam da forma de interação com a mídia. Para a autora, manter uma boa relação com a imprensa aumenta a possibilidade de sucesso profissional do indivíduo ou instituição.

Responsabilidade, transparência e compromisso com a verdade são fatores essenciais para a conquista e manutenção da credibilidade do Comitê. Construir uma boa reputação junto à mídia, à opinião pública e aos demais públicos com os quais o CBHSF se relaciona é um trabalho constante e que exige tempo.

A imagem institucional é fator de vantagem competitiva e pode ser construída através do uso de técnicas de comunicação, ações coordenadas e profissionalismo.

BOAS PRÁTICAS

- Governança, Comunicação e Relacionamento: a melhor forma de se preparar preventivamente para evitar ou mitigar os efeitos de eventuais crises é construir uma reputação alicerçada em boas práticas de governança, transparência e de confiança no relacionamento com os stakeholders. Quanto mais o CBHSF pautar a sua atuação observando a legislação e as normas vigentes, atuar com fundamentos técnicos, independente de interesses políticos, fundamentar suas ações em princípios éticos e de responsabilidade socioambiental, menos vulnerável estará a crises inesperadas.
- Vulnerabilidade: o processo ordenado de identificação de potenciais crises deve ser uma rotina incorporada ao plano estratégico do CBHSF. É recomendável montar uma matriz de risco e que esta seja, sistematicamente, monitorada e atualizada. A projeção de cenários favoráveis ao desencadeamento de uma crise e do cenário da situação de crise, propriamente dita, é bastante útil. Para cada ponto levantado, é recomendável desenvolver um plano de contingência especificando seus possíveis desdobramentos, as ações padrão a serem adotadas e as áreas a serem acionadas em cada situação.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

A criação e profissionalização de estruturas de assessoria de comunicação são o reflexo de uma sociedade em transformação, cujo modelo de organização está sendo influenciado pela tecnologia, com repercussões na economia, nos processos de trabalho, na mídia e no comportamento dos indivíduos de forma geral.

Para Duarte (2008), as empresas estão mudando seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. Ao longo de sua trajetória, a atividade de assessoria de comunicação voltou-se não apenas para o relacionamento com a mídia, mas para um trabalho mais amplo de construção da imagem institucional.

Em situação de crise, é preciso que as decisões sejam tomadas rapidamente. E principalmente, com ações internas, com foco na transparência, contenção e responsabilidade, uma vez que o público interno precisa de respostas claras. Considerando-se apenas seus membros, são mais de 100 pessoas no CBHSF que precisam de informação para que colaborem para a contenção de uma eventual crise de maneira construtiva e não estimulando incertezas.

A Comunicação deve ser vista em perspectiva ampla e sua capacidade instalada (equipe, planejamento, estrutura, coordenação, integração, atuação cooperativa e em rede) é a grande arma contra crises ou para superação das mesmas.

RELACIONAMENTO COM A MÍDIA EM SITUAÇÕES DE CRISE

- A Assessoria de Comunicação é responsável pela elaboração de todo o material de apoio com orientação da área técnica;
- As entrevistas dos interlocutores devem ser sempre acompanhadas pela divulgação de *press releases*, notas oficiais ou boletins informativos;
- As entrevistas devem ser dadas, de preferência, pessoalmente e não por telefone. As entrevistas telefônicas devem ser gravadas;
- O Comitê Gestor de Crises determina os interlocutores com a mídia;
- Antes das entrevistas os interlocutores discutirão o tema, em profundidade, com o Comitê Gestor de Crises, com o apoio da Assessoria de Comunicação;
- A veracidade dos fatos é o alicerce central de todo o processo de comunicação.
- A cooperação com a mídia, sem qualquer tipo de discriminação para com os veículos, é a base do relacionamento;
- Caso o interlocutor com a mídia não saiba responder a uma ou mais questões, deve anotá-las e providenciar resposta imediata.

O QUE NÃO SE DEVE FAZER

- Adotar atitude hostil com relação aos jornalistas.
- Mentir.
- Responder sob hipóteses.
- Divulgar informações extraoficiais.
- Privilegiar um veículo em detrimento de outro.
- Falar em off.

Algumas ações simples podem resultar em uma estratégia diferenciada no âmbito da comunicação, na medida em que representarão economia de tempo no eclodir da crise, por exemplo:

- Elaborar as mensagens chave, as quais devem incluir informações sobre o que aconteceu, o que a organização está fazendo a respeito e como está cooperando com as autoridades relevantes;
- Preparar press kits com os dados atualizados da entidade atualizados;
- Embora a redação final da mensagem chave deva aguardar a eclosão de uma crise real, modelos prontos e mensagens prévias para uso imediato após o desencadear de uma crise podem ser construídas para serem usados em ampla gama de cenários.

MEDIA TRAINING

O porta-voz deverá ser indicado pelo Comitê de Crise. É importante que seja alguém capaz de falar em nome da entidade, com autoridade, segurança e que tenha desenvoltura com o público interno, externo e com a mídia em geral. É fundamental, também, que haja um substituto para o porta-voz, em caso de necessidade.

Aparecer na imprensa (tanto *online* como *offline*) ainda é um dos melhores caminhos para administrar a mensagem que se quer divulgar em momentos de crise. No entanto, é preciso estar preparado para lidar com a imprensa. O *Media Training* é essencial para todo porta-voz e consiste basicamente de:

- Elaboração de lista de possíveis perguntas que os jornalistas poderão fazer, principalmente as mais incômodas ou “pegadinhas”;
- Preparação das respostas mais adequadas a cada pergunta;
- Simulação, por meio de gravação em áudio e vídeo, com o Porta Voz ouvindo as questões e dando as respostas;
- O Porta Voz deve ser orientado a evitar empregar, se possível, termos técnicos ou rebuscados, estrangeirismos e outras palavras que possam dificultar o entendimento das pessoas leigas no assunto;
- As roupas e os acessórios utilizados para a aparição em frente às câmeras devem condizer com a imagem que se deseja transmitir;
- Em coletivas e audiências públicas, procurar fazer uso de imagens e divulgar dados através de apresentação Power Point, como recurso didático e elucidativo;
- Ter foco nas mensagens chave.

PÚBLICO INTERNO

De acordo com Mário Rosa (2003:385), ... “até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a reação natural é priorizar a comunicação com o público externo. Mas, é importante ter em mente que o público interno não é apenas um público, especialmente numa crise. É também uma poderosa mídia.”

Dessa forma, os próprios membros do CBHSF, se bem informados sobre os pormenores da situação, podem ajudar na propagação dos argumentos da instituição, acessando outros públicos, pessoas de fora dos seus limites. Além disso, os colaboradores podem impedir, também, a proliferação de boatos e desmentidos, que acabam por impor um grande prejuízo à entidade. Portanto, deixá-los engajados é um fator crítico de sucesso no gerenciamento de crise.

MATERIAL DE COMUNICAÇÃO

Expor os problemas e apontar soluções é o que se espera da entidade no momento da crise. Agir dessa forma evita piores consequências, além de valorizar a credibilidade. Expor todas as informações pode proteger o público de futuros riscos e defender a entidade de ações legais. A imprensa não deve ser encarada como inimiga nessas situações. Ao contrário, ela pode servir como uma aliada no desenrolar dos acontecimentos.

IMPRENSA

- *Release*;
- Entrevista coletiva;
- Nota oficial;
- Fotografias.

AUTORIDADES

- Cartas
- E-mail
- Contato telefônico
- Contato pessoal

PÚBLICO INTERNO

- E-mail – Pontos chave dos posicionamentos, informação sobre o problema/descrição das soluções adotadas;

SITE DA ENTIDADE

- Deve ser atualizado constantemente com informações relevantes para o público a ser atingido;
- O acesso dos públicos deve ser bastante facilitado, bem como os serviços que são disponibilizados;
- É possível manter uma interação proveitosa por meio do site, esclarecendo dúvidas, apresentando os serviços e solucionando problemas.

E-MAIL MARKETING

- Possibilita o oferecimento de informações aos públicos de forma segmentada, ou seja, um mesmo comunicado pode ter várias formas de ser explicado e pode ser diferenciado de acordo com grupo, região, faixa etária;

GESTÃO DE CRISE

Segundo dados do *Institute for Crisis Management*, somente 14% das crises são súbitas, os outros 86% são manifestações reprimidas de crises ou de situações latentes. Há riscos que permeiam em grande parte a área de comunicação, como declarações inadequadas, boatos, vazamento de informações e dados conflitantes.

Por este motivo, cabe à equipe de Comunicação a elaboração do Plano de Prevenção de Crises, prevendo as atitudes a serem tomadas em caso de eventuais crises junto ao CBHSF. A relevância deste Plano está maior a cada ano, especialmente nos tempos atuais quando o compartilhamento de informações se dá em tempo real, por meio das redes sociais, e também com a capacidade cada vez maior de cobertura da imprensa, por meio de fotografias digitais e smartphones, além da colaboração do público na divulgação de imagens e fatos; e, ainda, o fortalecimento da opinião pública

O Plano de Prevenção de Crises é uma espécie de *check-list* que traz uma série de procedimentos a serem adotados caso aconteça um fato de grande repercussão. Entre esses procedimentos estão a maneira como a imprensa será comunicada, o discurso a ser adotado pelo CBHSF, os procedimentos em relação aos envolvidos, entre outros.

COMITÊ GESTOR DE CRISE

Não se pode dizer que uma empresa pode se preparar para não ter crises, mas sim, é possível diminuir os impactos ou superá-la mais rapidamente, estando preparado. A primeira medida é a formação do Comitê Gestor de Crise, a qual sugere-se seja aplicada ao CBHSF.

O Comitê Gestor de Crise do CBHSF poderá ser composto por profissionais de diversas áreas, entre eles:

- Membros da diretoria do CBHSF – Porta voz;
- Representantes da Agência Peixe Vivo;
- Integrantes da equipe de Comunicação – Assessoria de Imprensa;
- Assessoria jurídica.

É importante que cada um dos envolvidos conheça o CBHSF, sua atuação e também sejam dotados de habilidades como capacidade de agir sob pressão, facilidade de expressão e auto controle, por exemplo. Cerca de cinco participantes são suficientes. A chefia do Comitê de Crise deve ficar a cargo de uma pessoa com autoridade para tomar decisões sobre conteúdo de comunicados e textos a serem divulgados, bem como, delegar atribuições, estabelecer metas e prazos de ações.

Após sua composição, o Comitê deve projetar cenários em torno das possibilidades de riscos e desenvolver parâmetros de relacionamento com a mídia. São suas funções:

- Avaliar potenciais focos de conflito com a opinião pública e autoridades;
- Identificar possíveis choques com grupos de interesse e definir estratégias para superar ou atenuar impasses;
- Monitorar pontos vulneráveis e pontos fortes, com preponderância da divulgação dos pontos fortes;
- Acompanhar os canais de comunicação da organização;
- Treinar periodicamente interlocutores para o relacionamento com a mídia;
- Manter atualizado o *mailing list* de editores e repórteres dos principais veículos da cidade, da região e do país;
- Identificar e definir os pontos focais a serem procurados no caso de uma crise, mantendo um arquivo com os nomes e contatos dos integrantes do Comitê Gestor, relação dos jornalistas chave, especialistas recursos hídricos, profissionais da área de gestão de crises, entre outros;
- Definir os procedimentos de emergência, estabelecendo o que se deve fazer nas primeiras quatro horas da crise, tais como elencar os nomes dos porta-vozes que falarão com a imprensa, preparar uma nota oficial prévia a ser preenchida com as informações que forem sendo selecionadas e montar a infraestrutura para atender a imprensa;
- O Comitê deve se reunir periodicamente com o objetivo de atualizar posicionamentos e reavaliar cenários.

Todo membro do CBHSF que tiver informações sobre crises potenciais deve imediatamente procurar um integrante do Comitê Gestor de Crise para comunicar os fatos. A informação precisa ser imediata, no mesmo tempo da ocorrência, mas segura. O responsável deve reunir o máximo de dados possíveis e transmiti-los simultaneamente por telefone, e-mail ou, em caso de total urgência, por sms ou whatsapp. A comunicação precisa ser feita em tempo real para a mitigação dos riscos e contenção da crise.

EM MEIO À CRISE

O planejamento de ações práticas e coordenadas, tais com a organização do fluxo de informações, a apuração coerente dos dados e a qualificação dos porta-vozes, exige cada vez mais capacidade de gestão por força da multiplicidade de meios e rapidez da informação em rede. O uso eficaz do tempo tornou-se um fator determinante para restauração da normalidade.

Nas situações de crise, somente interlocutores autorizados podem prestar informações à imprensa, tendo como base a divulgação de fatos concretos, com posicionamento coerente com os valores da ética e da transparência. Em hipótese alguma pode-se ferir a lei ou os valores éticos, não mentir, não manipular a informação, não franquiar o acesso dos jornalistas aos fatos. Não divulgar falsos números nem falsas fotografias.

Na crise, é indispensável fundir a técnica de trabalho com a visão política dos acontecimentos. Agir instintivamente não é aconselhável. O importante é seguir um método de trabalho. E este método implica privilegiar a cooperação com a imprensa. Portanto, a transparência.

AÇÕES IMEDIATAS

Na crise, não há lugar para iniciativas individuais. Uma vez determinada a existência de situação de crise, o Comitê Gestor de Crise determinará os seguintes procedimentos:

- Convocação dos integrantes do Comitê;
- Definição dos passos para superar o problema;
- Criação de mensagens chaves e material de imprensa;
- Informação continuada à mídia;
- Informação ao público interno.

É aconselhável sempre divulgar uma nota, por meio de porta-voz qualificado, informando que os fatos estão sendo apurados e organizar a divulgação para quando se conhecer a real natureza dos acontecimentos. Em hipótese alguma, recorrer a jargões como “nada a comentar” ou entrar em conflito com a imprensa.

Na crise, o Comitê Gestor analisa o problema, define a estratégia, o teor das mensagens, as metas e ações a serem adotadas. Estabelece ainda, ações para a manutenção da normalidade das demais operações não afetadas pela crise, promove reuniões diárias de abertura e de fechamento - com pauta e ata - nomeia e treina porta-voz, garante o fluxo, a atualidade e a agilidade das informações sobre a instituição e o problema em questão, além de executar o plano de ação estabelecido, manter os principais executivos informados, avaliar os resultados parciais e o cumprimento de metas

O processo de gestão de crises também envolve um *check list* com três questões:

- O que foi planejado?
- O que está sendo feito?
- O que falta fazer?

Esse *check list* permite um acompanhamento cotidiano do trabalho do Comitê Gestor de Crises. Deve ser feito diariamente e é matéria prima de qualidade e fidedigna para elaboração de *releases*, notas oficiais, artigos e mensagens para entrevistas nos diferentes veículos e de orientação para a equipe de trabalho. É preciso fazer um acompanhamento e repercutir as informações atualizadas, tendo atenção para realizar as divulgações antes dos horários de fechamento das edições do veículos de comunicação.

O QUE NÃO FAZER

- Especular sobre os acontecimentos;
- Divulgar informações que não estejam devidamente confirmadas e aprovadas pelo Comitê Gestor de Crise;
- Imprimir caráter emocional às críticas da imprensa;
- Comentar temas ligados à crise com amigos e parentes, entre outros interlocutores.

IMPACTOS DAS CRISES

- Grande potencial de atração da mídia, do público em geral e das autoridades constituídas.
- Demanda imediata por posicionamentos organizados por parte dos responsáveis.
- Exigência de decisões, também imediatas, por parte da alta gestão.
- Prejuízos à credibilidade pública; entre outros.

LIÇÕES APRENDIDAS

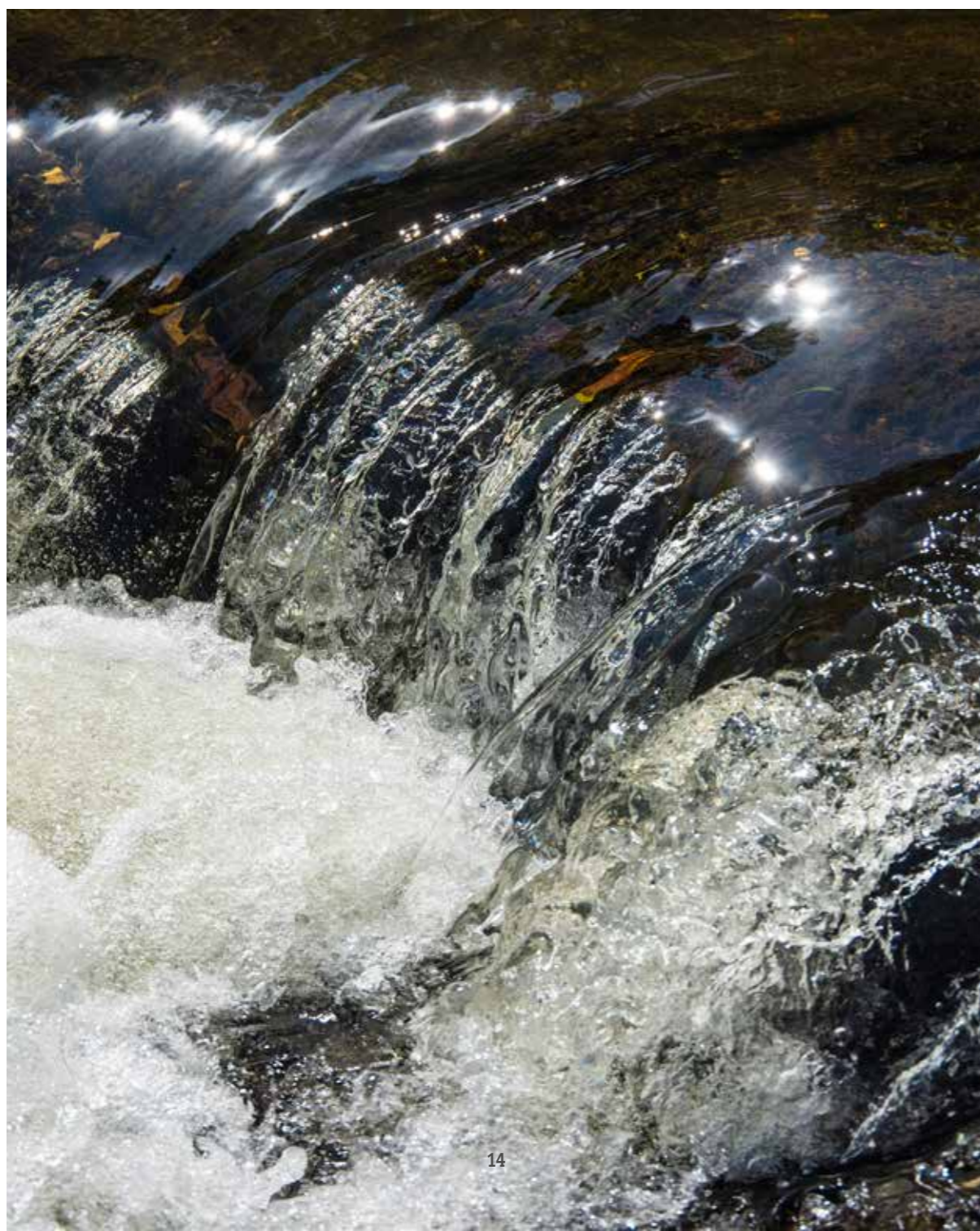
As ações pós-crise é que evitam que as situações se repitam e ampliam os horizontes de conhecimento das suas razões de existir. É importante fazer uma avaliação criteriosa do que foi bem feito, do que ocorreu de forma inadequada, e do que poderá ser feito melhor da próxima vez. Aprimorar os vários elementos de preparação para as crises é outra atividade obrigatória para qualquer Comitê de Crise.

Esse conjunto de critérios pode transformar a crise num repositório de lições que corrijam rumo e apontem novos caminhos. Crises bem resolvidas restauram a confiança do público. Enriquecem a história e a imagem organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para lidar com as crises deve-se imaginá-las como fato, se antever aos piores cenários, adotar previamente planejamentos e estratégias de controle, realizar constantes treinamentos, para o caso de um evento crítico a empresa saber exatamente que medidas tomar.

A Comunicação, pela sua própria natureza, desempenha um papel chave no gerenciamento de crises, uma vez que ela faz a ponte entre a entidade e seus públicos, conhece quais são os interesses de cada um e busca harmonizá-los. Sabe-se que a harmonia é o oposto do conflito e este é, justamente, o primeiro sintoma de uma crise.



BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

BARRY, Glassner. Cultura do medo. São Paulo: Francis, 2003.

COSTA, Wilson Bueno da. Novos Contornos da Comunicação Empresarial. In: MELO e CASTELO

DEFLEUR, Melvin L. e BAL-ROKEACH, Sandra. Teorias da Comunicação de Massa. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

DELEUZE, Gilles. Diferença e repetição. Tradução Luiz Orlandi e Roberto Machado. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

DUARTE, Jorge. Gestão de Riscos e oportunidades em Comunicação. 8º Congresso Brasileiro de Comunicação no Serviço Público. São Paulo, 2008.

FIGUEIREDO, Rubens. O que é Comunicação Empresarial. SP: Brasiliense, 1995

FORNI, João José. Gerenciamento de Crise e Comunicação. 8º Congresso Brasileiro de Comunicação no Serviço Público. São Paulo, 2008, São Paulo. In www.comunicacaoecrise.com

HOOLEY, Graham J. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

KOPPLIN e FERRARETTO, Elisa e Luiz Artur. Assessoria de Imprensa: teoria e prática. Porto Alegre: Editora Sagra, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOPES, Marilene. Quem tem medo de ser notícia? São Paulo: Editora Markon Books, 2000.

MELO NETO e FRÓES, Francisco Paulo de e César. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. Muito Além do Lucro. In: NASSAR, Paulo;

NEVES, Roberto de Castro. Crises Empresarias com a Opinião Pública. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2002.

NOVAES, Adauto. (Organizador). Ética. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

RODRIGUES, Adriano Duarte. Estratégias da Comunicação. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SALUSTINO, C. Jussara. Manual de Gestão de Crise e Imagem. Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Outubro, 2015.

THOMPSON, John. A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Editora Pioneira Thonson Learning, 2002.

TOURAINÉ, Alain. Crítica da modernidade. Petrópolis: Vozes: 1994.

TRAQUINA, Nelson. O estudo do jornalismo no século XX. São Paulo: Unisinos, 2001.

VIANA, Francisco. De cara com a mídia: Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIANA, Francisco. Manual de Crises – Unimed Brasil. São Paulo: 2012.



CBHSF

COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA
DO RIO SÃO FRANCISCO

Apoio Técnico



Acesse os conteúdos multimídia do CBH São Francisco:

Revistas, Boletins e Publicações on-line:

issuu.com/cbhsaofrancisco

Vídeos: youtube.com/cbhsaofrancisco

Fotos: instagram.com/cbhsaofrancisco



Acesse o site
do CBHSF
Utilize o seu
celular e acesse
o QR Code

Acompanhe as ações e projetos do CBHSF
por meio do nosso portal e redes sociais

cbhsaofrancisco.org.br



#cbhsaofrancisco

Comunicação



Secretaria do Comitê:
Rua Carijós, 166, 5º andar, Centro
Belo Horizonte - MG - CEP: 30120-060
(31) 3207-8500 - secretaria@cbhsaofrancisco.org.br

Atendimento aos usuários de recursos hídricos na
Bacia do Rio São Francisco: 0800-031-1607

Assessoria de Comunicação:
comunicacao@cbhsaofrancisco.org.br