

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Catia Simone Pinto Sandri**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CRISE DE  
IMAGEM EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**Porto Alegre  
2016**

**Catia Simone Pinto Sandri**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CRISE DE  
IMAGEM EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração – Mestrado Profissional em  
Administração – da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo**

**Porto Alegre  
2016**

#### CIP - Catalogação na Publicação

Sandri, Catia Simone Pinto

Estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise de imagem em instituição pública de ensino / Catia Simone Pinto Sandri. -- 2016.  
90 f.

Orientador: Luiz Antônio Slongo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Comunicação. 2. Comunicação organizacional. 3. Imagem organizacional. 4. Gestão de crise de imagem. 5. Comunicação estratégica. I. Slongo, Luiz Antônio, orient. II. Título.

**Catia Simone Pinto Sandri**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CRISE DE  
IMAGEM EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração – Mestrado Profissional em  
Administração – da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo**

Aprovada em: 07 de fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Profª. Dra. Márcia Dutra de Barcellos - PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller - PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis - UCS

---

Orientador - Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente ao meu marido Norton, pela compreensão, incentivo e apoio incondicional nesses anos de dedicação ao mestrado e em toda a nossa trajetória juntos. Aos meus filhos, que são a razão da minha busca infinita por melhoria e aperfeiçoamento na vida. Aos meus pais, principalmente ao meu pai Luiz (*in memoriam*), que sempre me ensinou valores que norteiam as minhas reflexões e decisões na escolha pelo melhor caminho.

Ao meu orientador, Dr. Luiz Antônio Slongo, pelos conselhos, conversas e questionamentos que me fizeram refletir e amadurecer, contribuindo com importantes sugestões para a elaboração desta dissertação.

Aos professores Hugo Fridolino Müller, Márcia Dutra de Barcellos e Fabiano Larentis, por terem aceitado fazer parte da banca e dedicado o seu tempo, especialmente num período de férias. Obrigada pelas contribuições e pelo incentivo.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que estiveram conosco, pelo conhecimento compartilhado e pelas oportunidades de enriquecimento intelectual.

Meu agradecimento a Deus, que tem iluminado o meu caminho, orientado as minhas escolhas e me dado equilíbrio e força para realizar os meus objetivos.

*"Nenhum problema pode ser resolvido a partir do mesmo nível de consciência em que foi criado".*

*Albert Einstein*

## RESUMO

A Comunicação Organizacional é um instrumento precioso e imprescindível tanto como ferramenta auxiliar no planejamento estratégico integrado quanto na prevenção ou resolução de uma crise de imagem, sendo esta definida como uma entidade externa e uma construção mental que inclui ideias, sentimentos, atitudes, conceitos mentais e expectativas, e que pode afetar diretamente a relação da organização com o seu público (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). As estratégias de Comunicação Organizacional interferem diretamente ainda na recuperação da credibilidade e na reconstrução da imagem corporativa após um incidente de crise. Este estudo apresenta estratégias de Comunicação Organizacional e de Gestão de Crise de Imagem adotadas pela Assessoria de Comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Caxias do Sul. Dois anos depois de ter sido instituído, em 2010, o IFRS Campus Caxias do Sul enfrentou uma crise ocasionada pelo atraso na conclusão da obra da sede definitiva, fato que ocasionou protestos dos alunos, pais e servidores da instituição e que foi amplamente divulgado pela imprensa. O início do trabalho de Comunicação Organizacional se deu em 2013, a partir de um planejamento de comunicação estratégica. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com os *stakeholders* (alunos, servidores, pais ou responsáveis e profissionais da imprensa), a fim de ampliar os conhecimentos sobre o contexto da crise. Após o diagnóstico da situação, foi realizado um Planejamento de Comunicação Organizacional e um Plano de Gestão de Crise de Imagem, com base no modelo de Timothy Coombs, elaborados para que a instituição pudesse recuperar a imagem abalada e a credibilidade do seu público de interesse. A implantação das estratégias de comunicação e do Plano de Gestão de Crise de Imagem foi planejada e executada em conjunto pela assessoria de comunicação e os gestores responsáveis pela instituição e resultaram em maior proximidade com o público e maior transparência nas relações, despertando o sentimento de pertencimento dos *stakeholders* em relação à instituição.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação organizacional. Imagem organizacional. Gestão de crise de imagem. Comunicação estratégica.

## **ABSTRACT**

Organizational Communication is a precious and indispensable instrument as an auxiliary tool in integrated strategic planning and in the prevention or resolution of an image crisis, defined as an external entity and a mental construct that includes ideas, feelings, attitudes, mental concepts and Expectations, and that can directly affect the organization's relationship with its public (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). The Organizational Communication strategies directly interfere in the recovery of credibility and in the reconstruction of the corporate image after an incident of crisis. This study presents strategies of Organizational Communication and Image Crisis Management adopted by the Communication Department of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul - Caxias do Sul Campus. Two years after it was instituted in 2010, The IFRS Campus Caxias do Sul faced an image crisis caused by the delay in the completion of the definitive headquarters work, a fact that provoked protests from students, parents and employees of the institution and was widely publicized in the press. The beginning of the work of Organizational Communication occurred in 2013, from a strategic communication planning. Initially, a qualitative exploratory research was carried out with the stakeholders (students, servants, parents or leaders and the press) in order to increase knowledge about the context of the crisis. After the situation was diagnosed, an Organizational Communication Plan and an Image Crisis Management Plan, based on the Timothy Coombs model, were prepared so that the institution could recover the shaken image and the credibility of its target audience. The implementation of the communication strategies and the Image Crisis Management Plan was planned and carried out jointly by the communication advisor and the managers responsible for the institution, and resulted in greater proximity to the public and greater transparency in the relations, arousing the feeling of the stakeholders in relation to the institution.

**Keywords:** Communication. Organizational communication. Organizational image. Image crisis management. Strategic communication.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	11
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	12
2.2	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO.....	17
2.3	IMAGEM .....	22
2.4	IMAGEM ORGANIZACIONAL .....	29
2.5	COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE .....	34
<b>2.5.1</b>	<b>A importância da prevenção da crise, da gestão do risco e da ameaça .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5.2</b>	<b>O gerenciamento de crise .....</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>BREVE HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS .....</b>	<b>48</b>
3.1	A IMPLANTAÇÃO DO IFRS CAMPUS CAXIAS DO SUL .....	49
<b>4</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>51</b>
4.1	ETAPA 1- PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	51
<b>4.1.1</b>	<b>Coleta de dados da etapa 1 .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Análise de dados da etapa 1.....</b>	<b>53</b>
4.2	ETAPA 2 - PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA .....	53
<b>4.2.2</b>	<b>Coleta de Dados da Etapa 2.....</b>	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DO TRABALHO .....</b>	<b>55</b>
5.1	GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO....	55
<b>5.1.1</b>	<b>O surgimento da crise de imagem.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Diagnóstico da situação inicial.....</b>	<b>58</b>
<i>5.1.2.1</i>	<i>Etapa 1- Análise das matérias noticiadas e dos documentos oficiais.....</i>	<i>58</i>
<i>5.1.2.2</i>	<i>Etapa 2- Resultados da Pesquisa Qualitativa Exploratória .....</i>	<i>59</i>
<b>5.1.3</b>	<b>O plano de gestão de crise de imagem .....</b>	<b>70</b>
5.2	RELATÓRIO DAS AÇÕES DO PLANO DE GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DO IFRS CAMPUS CAXIAS DO SUL .....	75

<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>78</b>
6.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS .....	80
6.2	DESAFIOS ENCONTRADOS .....	83
6.3	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	85
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é a base das relações humanas e está presente na sociedade e nas organizações em todas as esferas de relacionamento. Para Kunsch (2001), a Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Entender a comunicação organizacional como fator essencial para a existência das organizações na contemporaneidade está se tornando cada vez mais comum nas empresas públicas ou privadas.

No ambiente organizacional, dentre os vários desafios enfrentados nos relacionamentos entre os públicos e os da organização com os seus *stakeholders*, as dificuldades com a comunicação estão sempre em evidência. A capacidade de se comunicar bem é considerada uma habilidade valiosa. “Autores como Kunsch (2006, 2003), Torquato (2002), Nassar (2007), Marchiori (2006, 2008), Bueno (2005, 2003), Oliveira (2008, 2007) e Paula (2008, 2007), Reis (2006, 2004), Baldissera (2008, 2004, 2000), Curvello (2008, 2007, 2006, 2004).” (apud SCROFERNEKER, 2008, p. 21). Cassali (2006 apud SCROFERNEKER, 2008) têm enfatizado em suas obras a relevância e a complexidade da comunicação para as organizações e recuperam contribuições das teorias da comunicação para redimensioná-las nos ambientes organizacionais. Kunsch (2003 p. 69) afirma que

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Para a autora, um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional.

Uma das funções primordiais da comunicação organizacional contemporânea é a gestão de crise de imagem, considerando prevenção, planejamento e estratégias a serem adotadas durante

uma crise nas organizações. A possibilidade de uma crise abalar a imagem de uma organização é por vezes menosprezada, no entanto, nenhuma organização, independentemente do setor de atividade, do tamanho ou mercado em que atua, está livre de vir a enfrentar esta dura realidade. Para Coombs (2014, p. 19),

crise é um grande acontecimento com um resultado potencialmente negativo que afeta uma organização, empresa ou indústria, bem como os públicos, produtos, serviços, imagem ou reputação. Ela interrompe as transações comerciais normais e, por vezes, pode ameaçar a existência da organização.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia – Campus Caxias do Sul é uma instituição pública gratuita de ensino técnico e tecnológico, com seis anos de existência, que enfrentou uma crise de imagem desde que foi criado, em 2010, repercutindo de forma negativa perante os *stakeholders*. Ao se deparar com uma crise numa instituição pública, a pesquisadora iniciou a busca por referências para a condução do evento de maneira assertiva e com o uso de técnicas e ferramentas da comunicação organizacional. Neste momento, houve a constatação de que há poucas referências de trabalhos acadêmicos que relatem situações de crise vivenciadas em instituições públicas de ensino e como estas foram conduzidas. Desta forma, o planejamento de comunicação organizacional e o plano de gestão de crise foram elaborados a partir de referencial teórico de diversos autores e estudiosos relacionados aos assuntos e implementados de acordo com um cronograma.

A partir dos desafios enfrentados e dos resultados obtidos na implantação das estratégias adotadas no planejamento de comunicação organizacional e no plano de gestão de crise do IFRS Campus Caxias do Sul, vislumbra-se a oportunidade de relatar e compartilhar esta experiência. Assim, houve o entendimento de que uma dissertação envolvendo o caráter comunicacional na condução da crise de imagem de uma instituição pública de ensino se justifica por dois motivos principais: o primeiro deles, e mais significativo, está relacionado à imagem e à reputação das organizações como valor intangível e inestimável na sociedade contemporânea e, nesse sentido, a comunicação de crise, enquanto processo estratégico de tomada de decisão, deve ser consistente, proativa e transparente, de forma a angariar a credibilidade dos *stakeholders*, no intuito de conter ou reverter os danos à reputação. A segunda justificativa é que as crises de imagem são eventos cada vez mais comuns e o avanço da tecnologia torna esta ameaça ainda maior. O processo acelerado de mudanças no cenário global é mais veloz que a capacidade da maioria das

organizações públicas em se adaptar e reagir de maneira rápida e assertiva. As organizações estão mais expostas e mais vulneráveis, tanto no que se refere à veracidade do conteúdo compartilhado, quanto à velocidade com que a informação atinge um maior número de pessoas, facilitando a interação e a disseminação num curto espaço de tempo.

Desta forma, a questão problema que este trabalho propôs-se a responder foi: “*Como resolver uma situação de crise de imagem em uma instituição pública de ensino?*”

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Para responder à questão problema deste trabalho formulo a seguir o objetivo geral e os específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor estratégias de comunicação organizacional e um plano de gestão de crise de imagem a fim de recuperar a reputação e a credibilidade do IFRS Campus Caxias do Sul após um incidente de crise.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- i) Subsidiar ações para recuperar a imagem e a credibilidade do IFRS Campus Caxias do Sul abaladas durante a crise;
- ii) Entender a importância de um planejamento estratégico de comunicação e de gestão da comunicação de crise para a preservação da imagem e da reputação organizacional numa instituição pública de ensino;
- iii) Expor os principais aspectos da estratégia de comunicação organizacional e do plano de gestão de crise de imagem adotados na situação vivenciada no IFRS Campus Caxias do Sul.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar este trabalho, foram levantadas abordagens de estudiosos da área da comunicação e da área de crise de imagem pesquisadas em bibliografias, teses, dissertações e periódicos científicos. Os temas foram selecionados em conformidade com os conceitos-chave da pesquisa, com base na literatura atual e condizente com o problema em estudo. A seguir, são apresentados os conceitos considerados importantes para a compreensão, análise e resolução da situação-problema apresentada.

### 2.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na conjuntura contemporânea, delineada pela globalização, pelas novas tecnologias de comunicação e informação presentes no âmbito de uma sociedade cada vez mais complexa, a comunicação organizacional vem sendo tratada de forma mais profissional e sistemática, seja pela evolução de estudos científicos/acadêmicos na área ou pelo aperfeiçoamento constante dos métodos, por meio da prática diária nas organizações públicas ou privadas. A comunicação é parte integrante da administração uma vez que as organizações são constituídas por pessoas que precisam se relacionar para que tudo funcione.

Segundo Marcondes Filho (2004, p. 15-16) comunicação é, antes, um processo, um acontecimento, um encontro feliz, um momento mágico entre duas intencionalidades [...] ela vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar das diferenças individuais se manterem. [...] é acima de tudo uma relação entre mim e o outro ou os demais. Por isso, ela não se reduz à linguagem, menos ainda à linguagem estruturada e codificada da língua. Ela ultrapassa e é mais eficiente que esse formato, realizando-se no silêncio, [...] nos olhares, nos ambientes. (SCROFERNEKER, 2008, p. 22).

Goodman e Hirsch (2010, p. 56) afirmam que ao longo do tempo o papel da comunicação mudou nas organizações, assim como a natureza das organizações mudou em resposta a uma explosão de novas tecnologias de comunicação. “A comunicação é mais complexa, estratégica e vital para a saúde da organização do que era antes, e só vai ganhar importância na economia baseada na informação”. Deetz (2001 p. 105) enfatiza que a comunicação nas organizações ainda

é tratada, na maioria das vezes, como apenas mais uma ferramenta de gestão. Entretanto, o autor admite que cada vez mais “a comunicação vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (p. 105).

A comunicação organizacional, na forma como se apresenta hoje, resulta do período da revolução industrial, quando surgiram as primeiras manifestações em formato de ordens e informações com características de comunicação administrativa. Atingiu o auge na década de 1980, sobretudo a partir de 1985, com a reabertura política do Brasil, quando as empresas e instituições começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e de que as suas relações com a sociedade fossem construídas pelas vias democráticas (KUNSCH, 2009). As mudanças ocorridas mundialmente com o processo de industrialização, com o fim da guerra fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização, alteraram por completo o comportamento institucional e obrigaram as organizações a buscarem novas formas de interação com o público interno, como publicações dirigidas aos empregados e ao público externo, por meio do envio de releases e divulgações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização (KUNSCH, 2009). Os principais acontecimentos no cenário mundial que protagonizaram o surgimento da comunicação organizacional são destacadas por Kunsch (1997, p. 55). Dentre elas:

- a) a automação proporcionada pelo progresso das indústrias que modificou as relações entre empregadores e empregados;
- b) divisão do trabalho e maior especialização em função da criação de unidades separadas na estrutura organizacional;
- c) êxodo de pessoas do campo para a cidade para trabalhar como operários nas indústrias;
- d) as facilidades características ao regime de produção de massa criaram um cenário de competição entre as organizações, exigindo maior esforço para promover seus produtos e serviços;
- e) o crescimento tecnológico proporcionou o barateamento dos processos de editoração e impressão, facilitando a produção de publicações;
- f) o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias influenciou o comportamento das empresas que viram a necessidade de dar informações aos públicos;

g) a conscientização do operariado, fazendo despontar a imprensa sindical, instigando assim o aparecimento da comunicação empresarial como forma de reagir à nova realidade.

Com a evolução do uso e a importância crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação organizacional passou a contar com profissionais qualificados na área da comunicação, foi assumindo novas características, sendo tecnicamente mais elaborada e valendo-se de subsídios mais concretos, como pesquisas de opinião e satisfação entre os diferentes públicos. Passou a ser uma área estratégica imprescindível para ajudar as empresas a enxergarem e a detectarem as oportunidades e as ameaças do macro-ambiente (KUNSCH, 1997).

Como campo de atuação profissional, tanto para jornalistas como para relações públicas, a comunicação organizacional existe desde o início do século XX, sobretudo, nos Estados Unidos, quando surgiram os primeiros profissionais atuando como forma de ajudar as grandes corporações de negócios e os departamentos de governos a se relacionarem melhor com seus públicos, a opinião pública e a sociedade, na maioria da vezes, em situações de crise (KUNSCH, 1997).

Um dos primeiros casos na comunicação organizacional efetiva de crise, e talvez o mais citado como *case* de sucesso em bibliografias sobre o assunto, aconteceu em 1982, quando sete pessoas nos arredores de Chicago/EUA morreram depois de ingerir o medicamento *Tylenol Extra-Forte*, analgésico produzido pela *Johnson&Johnson*, que havia sido contaminado com cianeto. O medicamento era líder de vendas nos EUA, com 35% do mercado de analgésicos para adultos vendidos em balcão, com vendas anuais de US\$ 450 milhões (FORNI, 2013), contribuindo com mais de 15% dos lucros da empresa fabricante. A *Johnson&Johnson* não tinha conhecimento de como ocorreu a adulteração do produto e, em questão de minutos, de forma muito negativa devido à gravidade da situação, o medicamento *Tylenol* passou a estar nas principais manchetes dos jornais e noticiários de rádio e televisão. Apanhada de surpresa, a direção da *McNeil Consumer Products Company*, subsidiária da *Johnson&Johnson* e fabricante do *Tylenol*, reuniu-se com os mais altos executivos da empresa e com Lawrence G. Foster, na época, vice-presidente de Relações Públicas da *Johnson&Johnson*. Nas palavras de Foster (apud FORNI, 2013, p.68)

A primeira decisão de Relações Públicas, tomada imediatamente e com apoio total da direção da empresa, foi cooperar inteiramente com os veículos de comunicação, solicitando à imprensa que alertasse o público... Os envenenamentos pediam ação imediata para proteger o consumidor e não houve a menor hesitação da empresa em se manter transparente e à disposição da imprensa.

Foi determinada pela empresa a retirada imediata de todos os produtos com a marca *Tylenol* do mercado, não apenas nos arredores de Chicago, local onde os casos estavam acontecendo, mas em todo o país. A comunicação da *Johnson&Johnson* iniciou uma estratégia de divulgação massiva do problema, informando a população que não consumisse o produto e iniciando uma campanha nacional para avisar aos consumidores que todas as cápsulas de *Tylenol* estavam sendo retiradas das prateleiras das drogarias, resultando num prejuízo de US\$ 50 milhões. As explicações iniciais, prestadas numa coletiva de imprensa, foram de que o produto tinha sido criminosamente adulterado, passando a empresa a ser também vítima do ocorrido (FORNI, 2013).

No decorrer dos dias, porém, repórteres descobriram que o cianeto era usado como agente analítico para testar o *Tylenol* nos estágios de matéria-prima e finalização do produto. Esta notícia levantou a possibilidade de ter havido negligência da empresa no processo de produção, ao contrário de adulteração criminosa como havia sido informado, principalmente porque a *Johnson&Johnson* afirmara que o cianeto não entrava na fabricação do analgésico. O cenário era incerto e a cada momento novas informações conduziam a crise para um desfecho mais emblemático. Havia a possibilidade da *Johnson&Johnson* atribuir a culpa a sua subsidiada *Mcneil Consumer Products Company*, que era pouco conhecida e o impacto na reputação seria menor, mas a possibilidade foi descartada por ser considerada antiética e ir contra os valores da organização, que tinha tradição de credibilidade junto ao público. A presidência entendeu que a *Johnson&Johnson* deveria assumir a responsabilidade (FORNI, 2013).

Para esclarecer os fatos e comprovar que a adulteração criminosa havia ocorrido, o comitê de crise decidiu abrir as portas da fábrica onde o analgésico era produzido para que os jornalistas pudessem verificar que os processos de fabricação eram seguros, constatando que os testes com cianeto eram realizados em prédios separados e que não havia possibilidade de falha da empresa, o que respaldava a afirmação da *Johnson&Johnson* de também ter sido vítima de uma sabotagem. Na sequência, a empresa investiu em segurança do produto com um lacre inviolável em todas as embalagens (que posteriormente tornou-se padrão na indústria farmacêutica), lançado com grande destaque e divulgado massivamente nos veículos de comunicação. Outros milhões de dólares foram gastos em acordos feitos com os familiares das vítimas, despesas fiscais da devolução de medicamentos, propaganda da nova embalagem e com a criação de linhas diretas para orientações e procedimentos de segurança. No total, estima-se que o caso *Tylenol* tenha custado cerca de US\$1,5 bilhão à *Johnson&Johnson*.

Mesmo com a gravidade da situação, o eficiente trabalho de comunicação organizacional na crise, que tomou a dianteira e cooperou plenamente com as autoridades, não esperou que a imprensa tirasse suas próprias conclusões e alimentou os veículos de comunicação informando o público com transparência, recuperou definitivamente a credibilidade, não somente do produto (hoje líder de mercado), mas da marca *Johnson&Johnson*, considerada sinônimo de qualidade. Na época, a comunicação da empresa contabilizou e arquivou 125 mil recortes de jornais no mundo todo com notícias favoráveis para a *Johnson&Johnson*.

Após esta e algumas experiências turbulentas de crise enfrentadas pelas organizações, a partir da década de 80, a comunicação no âmbito organizacional passou a ser considerada um fator fundamental e foi denominada das mais diversas formas, sendo as mais utilizadas a comunicação empresarial, institucional, corporativa ou organizacional. As nomenclaturas variam na linguagem dos autores (BUENO, 2009; CAHEN, 2007; FONSECA, 1999 apud KUNSCH, 2003; LOPES, 2010; OLIVEIRA, 2007), mas, de maneira geral, referem-se ao mesmo campo de atuação profissional e de metodologia. Em obras de autores estrangeiros (CORNELISSEN, 2011; FOMBRUN, 2007; MAZZEI, 2014; VAN RIEL; GOODMAN; HIRSCH, 2010, COOMBS, 2014), é mais comum encontrar o termo comunicação corporativa. Mas, qualquer que seja a denominação utilizada, a comunicação organizacional é entendida como o “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 4).

Pode-se admitir que a comunicação organizacional evoluiu de uma prática fragmentada, absolutamente identificada com as atividades e competências em comunicação, para um novo patamar em que se ressalta a sua perspectiva estratégica. Para Bueno (2003, p. 88),

Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.

Para Gaudêncio Torquato (1985, p. 11), “um dos fenômenos mais característicos das modernas sociedades industriais é o crescente uso das funções de comunicação para sobrevivência,

desenvolvimento e prosperidade das organizações”. Os profissionais de Propaganda, Relações Públicas e Jornalismo, que passaram a atuar com maior intensidade na comunicação organizacional desde a década de 1980, contribuíram para delinear as funções da comunicação na atual estrutura das empresas, resultando no surgimento da comunicação estratégica ou integrada. A comunicação planejada de forma estratégica utiliza técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, contemplando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada, tendo como propósito fazer com que todos dentro de uma organização saibam o que precisam saber para atuar com eficácia e produtividade, num ambiente harmonioso, cooperativo e coeso, em torno de objetivos e valores compartilhados. No que diz respeito aos demais públicos, ela objetiva criar uma reputação e consolidar uma imagem favorável da organização, favorecendo seu restabelecimento e sustentabilidade, caso uma crise de imagem possa atingi-la, já que todas as crises têm potencial para manchar a reputação e a imagem de uma organização (SOHN & LARISCY, 2014).

## 2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

A comunicação no setor público costuma ser denominada Comunicação Pública ou Governamental, embora as raízes sejam as mesmas e os propósitos estejam interligados, tendo como base o diálogo não linear que se dá através da relação entre sujeitos - com vistas no interesse público - e que entende ser de responsabilidade do Estado e do Governo estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com os cidadãos. Com a evolução das ferramentas de comunicação, a fusão entre o mundo dos negócios, a sociedade e o Estado estruturou a prática da comunicação nos setores públicos como forma de alimentar o conhecimento cívico, facilitar o acesso à informação sobre os órgãos governamentais e garantir o debate público. Conforme Duarte (2007, p. 47),

a Comunicação Pública deve, necessariamente, ser assumida com visão global, papel estratégico, planejamento, ação integrada, e visão de longo prazo. É obrigação dos agentes públicos, em particular dos profissionais de comunicação, encontrar as maneiras adequadas de fazer a informação circular e chegar aos interessados.

De acordo com Elizabete Brandão (BRANDÃO *et al.*, 2007, p. 33), é possível identificar áreas distintas em que o termo “Comunicação Pública” vem sendo utilizado. “A mais conhecida é

a comunicação de organizações com seus públicos, com objetivo de construir uma identidade e imagem através de um planejamento estratégico de comunicação”. É neste aspecto e contexto que a comunicação pública é abordada nesta dissertação.

Outra área em que há intensa atividade de comunicação pública é a científica, tendo no Brasil a Embrapa como pioneira e modelo de implantação da chamada comunicação científica, que envolve um amplo leque de tópicos e questões complexas relativas à disseminação do conhecimento. Muitas dessas questões referem-se aos fatores condicionantes do fluxo de informação e do conhecimento, ao comportamento informacional dos atores e suas interações no seio de comunidades científicas. Sobre a comunicação pública científica, Brandão afirma que “a produção e a difusão do conhecimento científico incorporam preocupações sociais, políticas, econômicas e corporativas que ultrapassam os limites da ciência pura” (BRANDÃO et al., 2007, p. 40).

Um outro sentido comumente atribuído à noção de comunicação pública, para Brandão et al. (2007, p. 14)

refere-se às práticas desenvolvidas pelas entidades do terceiro setor e aos movimentos sociais e populares, área reconhecida como Comunicação Comunitária ou Alternativa, por meio da qual seus organizadores reivindicam direito ao acesso e ao uso de tecnologias de comunicação para estabelecerem novos meios que possibilitem a comunicação pública democrática e social.

Para a autora, a Comunicação Pública também é descrita como comunicação política e, nesse sentido, Brandão et al (2007, p. 16) afirma que

Alvo de grande parte dos estudos contemporâneos, tanto no campo da comunicação quanto da sociologia e da política, a área, também conhecida como mídia e política ou mídia e poder, está hoje em verdadeira simbiose com o cenário político, econômico e social, na medida em que a vida na sociedade contemporânea também está, a cada dia, mais “mediada” pela comunicação. Atualmente, a mídia é parte do jogo político, econômico e social, partilha e disputa o poder com ou contra o Estado e, com frequência, às custas do enfraquecimento do papel do Estado.

O entendimento de que a comunicação pública está interligada com a comunicação política é recorrente, pois a natureza de ambas busca a legitimidade e a representação do poder estatal no sistema político, como a comunicação entre partidos, candidatos, eleitores e veículos de comunicação. Para Oliveira (2004, p. 118), a comunicação pública teve um papel no processo democrático e é preciso levar em consideração a evolução histórica do conceito, sua prática e inserção no mundo político atual. Segundo a autora, dá para perceber que múltiplos objetivos e

finalidades pressupõem também multiplicidade de atores envolvidos, dificultando traçar o âmbito e o conceito de comunicação pública como modalidade de comunicação política. Na definição de Duarte e Veras (2006, p. 25)

A Comunicação Pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas, terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público. Ela trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo.

O autor (p. 58) explica que a comunicação pública é um conceito que tem origem na noção de comunicação governamental.

A raiz da evolução está na viabilização da democracia e na transformação do perfil da sociedade brasileira a partir da década de 1980. As grandes instituições pioneiras em Comunicação Governamental no século XX registram viés autoritário.

Durante os anos 1930, o governo federal definiu políticas de controle de informações cujo apogeu se deu entre 1939 e 1945, quando o Presidente Getúlio Vargas criou o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que substituiu o Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPDC-1934), antecedido pelo Departamento Oficial de Propaganda (DOP), que foi um órgão da administração pública criado em 1931, pelo mesmo presidente, com o intuito de fazer propaganda estatal e sistematizar um discurso legitimador. O DIP configurou-se como uma rede nacional que buscava controlar e restringir a imprensa e a opinião pública. Foi durante o regime militar que o sistema de comunicação social no âmbito governamental consolidou-se por meio da propaganda e da censura (DUARTE, 2007).

Na década de 1970, o governo militar deu continuidade aos projetos de comunicação governamental com a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), durante o governo do General Médici, no período entre 1969 e 1974, conhecido como “os anos de chumbo da ditadura”, com grande repressão à oposição e utilização maciça de campanhas de propaganda para promover o regime militar (NAPOLITANO, 2014). O historiador norte-americano Thomas Skidmore (Apud KUNSCH, 2009, p. 26), um dos mais conhecidos brasilianistas, tendo sido

considerado pelo jornal inglês *The Economist* como o maior contribuidor estrangeiro para os esforços de analisar e interpretar a realidade brasileira, explica como funcionava a AERP:

Os homens do coronel Costa transformaram a AERP, que não conseguia decolar no governo Costa e Silva, na operação de relações públicas mais profissional que o Brasil já vira. Uma equipe de jornalistas, psicólogos e sociólogos decidia sobre os temas e o enfoque geral, depois contratava agências de propaganda para produzir documentários para TV e cinema, juntamente com matérias para os jornais. Certas frases de efeito davam bem a medida da filosofia que embasava a AERP: “Você constrói o Brasil”; “Ninguém segura este País”; “Brasil, Conte Comigo!” Um estudo de 116 spots contratados com 24 agências de propaganda mostrou que 80% exaltavam a importância do trabalho, o valor da educação e o papel construtivo das Forças Armadas. As mensagens eram razoavelmente sutis, com habilidoso uso de imagens sonorizadas e o emprego de frases extraídas da linguagem popular. Destinavam-se as mensagens, nas palavras do coronel Octávio, a fortalecer “uma saudável mentalidade de segurança nacional”, que é indispensável à defesa da democracia e à garantia do esforço coletivo com vistas ao desenvolvimento.

Uma das mais conhecidas campanhas de comunicação governamental desta época é a famosa frase “Brasil, ame-o ou deixe-o”, sendo que amar significava não se opor ao regime militar. Napolitano (2014, p. 182) também cita outros bordões famosos da propaganda governamental da época que marcaram a história:

“Nunca fomos tão felizes”, exclamava o slogan oficial difundido nos anos de 1970, em pleno “milagre econômico”, que pode ter uma leitura ambígua. Como exclamação, traduz uma sensação de felicidade coletiva inédita. Por outro lado, se dita em tom irônico, coloca em dúvida o próprio sentido propagandístico da frase. A ambiguidade traduz involuntariamente as contradições da economia brasileira, esfera em que o regime bradou seus maiores feitos.

As técnicas e metodologias utilizadas na propaganda militar da época eram audaciosas e disseminavam-se facilmente em busca da legitimação de uma ideologia e de seu projeto de desenvolvimento para o país, pois contavam com o apoio dos principais veículos de comunicação de massa, que apoiavam o projeto político dos governos militares através da textualidade informativa com a suposição da existência de uma identidade única que formava uma integração nacional. O regime militar, propondo a construção de um ideal de modernidade, baseado no capitalismo monopolista dependente e na exclusão da participação política, utilizou a unificação cultural como pano de fundo da proposta de integração nacional. E a televisão teve papel chave nesse negócio (BARBOSA; RIBEIRO, 2005, p. 209-210).

Com a Constituição de 1988, a transformação do Papel do Estado, o Código de Defesa do Consumidor, a terceirização e a desregulamentação, a atuação de grupos de interesse, movimentos sociais e o desenvolvimento tecnológico resultaram em maior demanda por transparência no setor público e estabeleceram um sistema de participação e pressão que forçou a criação de mecanismos para dar atendimento às exigências de informação e tratamento justo por parte do cidadão em sua relação com o Estado e instituições públicas. No entanto, para Duarte e Veras (2006, p. 136) “apesar de todas estas conquistas no campo da democracia, ainda hoje as mudanças não parecem ter despertado o sentimento coletivo de valorização da cidadania ou representação democrática”.

Na continuidade histórica da comunicação governamental, destacam-se ainda a criação da Secretaria de Comunicação, no governo de João Figueiredo, entre 1979 e 1985, e o Plano de Comunicação Institucional, por Fernando Henrique Cardoso, entre 1995 e 2003. Conforme Matos (1999, p. 3), constata-se que, desde o princípio, a comunicação não foi pensada no governo como um processo.

Com a redemocratização brasileira, os governos civis pareceram pensar a tarefa comunicacional principalmente como uma tarefa exclusiva da Comunicação Política, como produto da publicidade ou das estratégias de marketing, visando o convencimento, o impacto junto à opinião pública e a busca por resultados imediatos. Se analisarmos a comunicação do Executivo nesses últimos 20 anos, a comunicação não foi entendida como processo, muito menos como política. Consequentemente, o discurso é reciclado de acordo com as circunstâncias, com as questões candentes no momento: não se definiu a comunicação como processo de reconstrução da cidadania.

É a partir desse perfil que ainda hoje a maioria das instituições públicas elabora as funções e as atribuições das suas assessorias de comunicação. A manifestação mais recente de um agente do governo que atuou na comunicação pública sobre uma nova perspectiva de comunicação refere-se à palestra do então Ministro-Chefe da Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República (SECOM), Luiz Gushiken, em 2005, proferida no III Seminário Latino-Americano de Pesquisa em Comunicação. No pronunciamento, Gushiken elencou oito princípios da comunicação pública:

- i) o cidadão tem direito à informação, que é a base para o exercício da cidadania;
- ii) o Estado tem o dever de informar;
- iii) o zelo pelo conteúdo informativo, educativo e de orientação social;
- iv) a comunicação pública não deve se centrar na promoção pessoal dos agentes públicos;
- v) a promoção do diálogo e da interatividade;

- vi) estímulo do envolvimento do cidadão com as políticas públicas;
- vii) os serviços públicos têm de ser oferecidos com qualidade comunicativa; e
- viii) a comunicação pública tem de basear-se na ética, na transparência e na verdade.

Estes princípios de comunicação pública estão mais coerentes com o relacionamento esperado de instituições públicas no contexto contemporâneo. Para Duarte e Veras (2006, p. 5)

Sociedades democráticas como a brasileira exigem refinamento nas estratégias comunicativas e diversidade de instrumentos, processos e agentes; que a transparência e o compromisso com o cidadão sejam pré-requisitos; que os públicos tenham respeitada sua heterogeneidade; e que não seja subestimada a capacidade de interesse e participação.

Para o autor, a comunicação pública diz respeito à criação de formas de acesso e à ampliação de redes sociais que permitam maior ligação entre os agentes públicos, os grupos de interesse e o cidadão. O estímulo à controvérsia, ao debate, ao confronto de opiniões, à consciência e ao exercício da cidadania, é apenas parte da pedagogia que busca compreensão, entendimento, satisfação e avanço no estabelecimento do interesse social (DUARTE; VERAS, 2006).

### 2.3 IMAGEM

Imagem pode ser definida como a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. Mas, apesar de parecer simples, definir imagem é um processo complexo que envolve muitas variáveis. Desde os primórdios da história do conhecimento, que filósofos e pensadores se debruçam sobre a complexidade da relação imagem/realidade e suas definições. No livro VI da República, ao narrar o diálogo entre Sócrates e Glauco, o filósofo Platão (apud Motta, 1991, p. 59) aborda a imagem classificando-a no seu grau de clareza e obscuridade: “denomino imagens, primeiramente às sombras, depois aos que se vêem nas águas ou na superfície dos corpos opacos, polidos e brilhantes, e a todas as representações semelhantes”.

Mais adiante, no livro VII, ao descrever o mito da caverna, Platão dramatiza como o sujeito conhece a sua realidade e constrói os seus conceitos imaginários de verdade com base nas suas próprias percepções e experiências. A alegoria da caverna descreve um prisioneiro que contempla, no fundo de uma caverna, os reflexos de simulacros que, sem que ele possa ver, são transportados à frente de um fogo artificial. Como sempre viu estas projeções de artefatos, toma-os por realidade

e permanece iludido. Não há, pois, qualquer dúvida de que, para tais homens, só seriam realidade as sombras dos objetos. A situação se desfaz quando o prisioneiro se liberta: reconhece o engano em que permanecera, descobre a encenação que até então o enganara e, depois de galgar a rampa que conduz à saída da caverna, pode lá fora começar a contemplar a verdadeira realidade. Aos poucos, ele, que fora habituado à sombra, vai podendo olhar o mundo real: primeiro através dos reflexos, até finalmente ter condições de olhar diretamente o sol, fonte de toda luz e de toda realidade (MOTTA, 1991).

Assim, pode-se perceber que a definição de imagem é um dilema que acompanha a humanidade há muitos anos. “Presente na origem da escrita, das religiões, da arte e do culto dos mortos, a imagem também é um núcleo da reflexão filosófica desde a antiguidade”, Joly (2006, p. 19-24). A autora também cita Platão e Aristóteles como precursores dos estudos da imagem, que vão defendê-la ou combatê-la pelos mesmos motivos.

Imitadora, para um, ela engana; para o outro, educa. Desvia da verdade ou, ao contrário, leva ao conhecimento. Para o primeiro, seduz as partes mais fracas de nossa alma, para o segundo, é eficaz pelo próprio prazer que se sente com isso. A única imagem válida aos olhos de Platão é a imagem “natural” (reflexo ou sombra), que é a única passível de se tornar uma ferramenta filosófica.

Para Nöth e Santaella (2001, p. 28),

Na filosofia das ideias de Platão, a esfera das ideias se constituía primeiramente de palavras (*logos*) e, somente em segunda linha, de imagens (*eikon*; ver Eltester 1958: 3-4). Imagens não eram, para Platão, o resultado da percepção (*aisthesis*), mas tinham sua origem na própria alma. Aristóteles, por outro lado, dava às imagens um significado maior no processo do pensamento e defendia a tese de que “o pensamento é impossível sem imagens (*Sobre a memória* 450a)”.

A semiótica medieval define imagem como “*aliquid stat pro aliquo*”, ou algo que está em lugar de outra coisa, remetendo a definição de imagem a uma simulação da realidade. As imagens, neste sentido, são objetos materiais ou, como denominou Charles Peirce, “signos” que representam o ambiente virtual. Para Peirce (1991, p. 35),

Um Signo é qualquer coisa que representa alguma outra coisa, seu objeto, para uma mente que pode assim interpretá-lo. Mais explicitamente, um Signo é algo que aparece, no lugar do seu objeto, que não aparece por si mesmo (pelo menos não no aspecto em que o Signo aparece), de modo que Signo e, como se fosse, a espécie, ou aparência virtual ou figurativamente falando, que emana do objeto, e é capaz de produzir sobre um ser

inteligente um efeito que, em todo este livro, será chamado de Interpretante do Signo, um efeito que é reconhecido como sendo devido, em algum sentido, ao Objeto.

Nöth e Santaella (2001, p. 28) afirmam que

na história da semântica também se encontra a ideia de que significados de palavras devem ser interpretados como imagens mentais – mesmo que ninguém tenha defendido com sucesso a tese radical de que palavras em todos os casos evocam imagens mentais.

No entanto, qualquer que seja a abordagem teórica, o que se pode entender por imagem é algo utilizado para representar outra coisa, sendo moldada de acordo com o olhar de cada indivíduo. Numa perspectiva cognitiva, Stern, Zinkhan e Jaju (2001) definem que a imagem é tratada como uma entidade externa e uma construção mental que inclui ideias, sentimentos, atitudes, conceitos mentais, entendimento e expectativa. Sob esta ótica, quando um indivíduo pensa em um produto ou serviço, algumas características vêm à sua mente, formando conceitos e construindo uma rede de elementos associados à sua memória. A partir da análise do histórico de pesquisas sobre a Teoria da Imagem, Stern, Zinkhan e Jaju (2001) elencaram conclusões relevantes:

- i) a imagem desempenha papel significativo na influência sobre o modo como o público responde ao serviço ou produto, às organizações e às marcas;
- ii) a importância da imagem está arraigada na Teoria da Imagem, que apregoa ser o comportamento humano direcionado pelas imagens individuais identificadas em seu ambiente;
- iii) um produto ou serviço não tem somente uma natureza física, mas também uma natureza social e psicológica e, conseqüentemente, o conjunto de sentimentos, ideias e atitudes que o consumidor possui sobre este item (e suas imagens) são cruciais para a tomada de decisão no processo de compra;
- iv) a eficiência das variáveis da imagem depende de uma precisa definição e delineamento de seus vários componentes e da conveniência e o cuidado como estas variáveis são mensuradas.

No campo do marketing, o termo imagem começou a ser usado popularmente nos anos 50. Com o advento da Revolução Industrial e com a redução de custos da produção em grande escala, surgiu a necessidade de promover os produtos, aumentar as vendas e diminuir os estoques

(KOTLER; BRANDÃO, 1994). Gradualmente, o uso do marketing como construção de uma ideia ou conceito se estendeu sobre a imagem corporativa. Conforme Moreira (2003, p. 240),

numa perspectiva mercadológica, imagem significa um grupo de crenças que os consumidores têm acerca de determinada empresa. Seria a forma como o consumidor percebe um produto real ou potencial ou simplesmente a forma pela qual o indivíduo vê uma organização.

Para o autor, as imagens, enquanto representações, são o principal conteúdo do pensamento humano. Barich e Kotler (1991, p. 95) apresentam quatro tipos de imagem: a da marca (como as pessoas percebem marca particular em relação às concorrentes); a dos produtos (como as pessoas veem determinada categoria de produtos); a de *marketing* (a forma como é vista a qualidade da oferta e mix de marketing da organização) e a imagem corporativa (como as pessoas percebem a empresa como um todo). Oportuno ressaltar que Reynolds e Gutman (1984), a partir de pesquisa na literatura de *marketing*, identificam cinco definições de imagem:

- i) um conjunto de características gerais e de sentimentos ou impressões sobre um objeto, sendo que o objeto congrega tanto aspectos da estrutura física, quanto aspectos emocionais;
- ii) a percepção do objeto que representa a imagem que se tem em relação a ele;
- iii) um conjunto de convicções e atitudes que constituem as imagens fortemente arraigadas na memória;
- iv) a personalidade da marca, referindo-se ao conjunto de significados sobre atributos do objeto; e
- v) uma combinação de características, sentimentos, emoções e percepções sobre o objeto.

Quando uma pessoa pensa em serviços, algumas características vêm a sua mente. Estas características formam outras, construindo uma rede de elementos associados na memória. Neste sentido, e com base nas cinco definições, Reynolds e Gutman (1984) também definem imagem como um conjunto de significados hierarquicamente organizados e armazenados na memória, com sua identificação emergindo a partir da rede de relacionamentos entre os diferentes significados ou atributos contidos na memória da pessoa. Como construtos multidimensionais (HAEDRICH, 1993; PREEZ; VISSER; NOORDWIK, 2008), as imagens são organizadas por várias dimensões, sendo algumas significantes ou insignificantes, tangíveis ou intangíveis, mutáveis ou imutáveis, mensuráveis ou não mensuráveis (MAY, 1974).

A partir da revisão de literatura, Dobni e Zinkhan (1990), Stern, Zinkhan e Jaju (2001), De Toni (2005), De Toni, Milan e Barazetti (2004) e De Toni, Milan e Schuler (2005) identificam a existência de quatro dimensões relevantes para estudos sobre a imagem:

- i) **a dimensão cognitiva**, relacionada ao construto mental, racional e lógico que os consumidores utilizam para avaliar um objeto, diretamente influenciado pelas crenças e pelo conhecimento prévio em relação ao objeto. Nesta dimensão encontra-se o conjunto de ideias, percepções, impressões, julgamentos e atitudes (GARDNER; LEVY, 1955; MARTINEAU, 1958; REYNOLDS, 1965; DICHTER, 1985; DOBNI; ZINKHAN, 1990);
- ii) **a dimensão emocional**, que se refere aos sentimentos, às emoções e aos estados de ânimo que o consumidor carrega (LEDOUX, 2001). Sobrepõe à imagem em formação uma informação de caráter qualitativo, avaliativo, despertando humores, interesses ou afetos no indivíduo (DE TONI et al., 2010). Para Schuler et al. (2010), o sistema emocional primário avalia qualitativamente os estímulos do ambiente, gerando três tipos primários de resposta, conhecidos como prazer, medo e raiva. Certos estímulos provocam respostas imediatas, automáticas, geradas diretamente pelo sistema emocional primário, sem mesmo passarem pelo sistema cognitivo (mental). Este estado de emoções positivas e negativas está relacionado à satisfação e à insatisfação do consumidor (REYNOLDS; GUTMAN, 1984; POIESZ, 1989);
- iii) **a dimensão funcional** é constituída pelos elementos tangíveis e pode ser traduzida como uma série de características físicas de determinado objeto, como localização, tamanho, *layout*, *design*, odores, conforto, entre outros, que perpassam a funcionalidade do que é analisado pelo indivíduo. Expressa a qualidade e os benefícios de um determinado objeto por meio dos seus elementos tangíveis (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001; DE TONI, 2005). Sendo a dimensão funcional eminentemente racional, está nela contida a percepção das informações que o objeto fornece, da memória gerada, da inteligência permitida (SCHULER et al., 2010); Por fim,
- iv) **a dimensão simbólica**, que está relacionada à significação que o objeto tem para o consumidor, lidando com o objeto de forma abstrata. É algo que representa ou manifesta algo a mais no consumidor, reforçando seu autoconceito, podendo ter vários papéis e funções na medida em que representam seus atributos pessoais, objetivos sociais, etc. O valor simbólico está em reforçar os sentimentos, valores e objetivos do consumidor, ou seja,

sua própria imagem (autoestima), e para outras pessoas (*status*) (MARTINEAU, 1958; LEVY, 1958; DICHTER, 1985; DOBNI; ZINKHAN, 1990; STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001).

A imagem pode ser entendida como uma visão subjetiva da realidade objetiva, ou seja, as pessoas interpretam as mensagens emitidas pela organização de acordo com as experiências vivenciadas durante toda a sua vida, fazendo com que cada imagem formada seja única e individual. Portanto, a imagem que é formada por uma pessoa ao se pensar em uma determinada marca, produto ou serviço, não será a mesma formada por outra. Nesse sentido, imagem configura-se como o conjunto de significados que resultam da interação entre o conteúdo simbólico que a instituição transmite e a bagagem cultural do indivíduo, que o faz construir uma percepção que, numa troca dinâmica entre outros indivíduos, ao longo do tempo culmina na formação da identidade de uma organização (KUNSCH, 2003).

Considerando que a imagem é uma interpretação das informações recebidas, um conjunto de inferências e reações, sua formação não depende apenas das mensagens racionalmente emitidas, mas também da forma como o público vai recriar o significado das mensagens que recebe. Assim, a imagem pode ser o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões constituídas pelas pessoas.

Por estar muito relacionado aos aspectos intangíveis, o conceito de imagem também pode ser analisado a partir de três diferentes perspectivas, porém, inter-relacionadas. Primeiro, as imagens como representações mentais se referem aos modelos mentais utilizados no processamento de informações (KOSSLYN, 1996). Segundo, as imagens como representações sociais são construções ideológicas, determinadas pela história e pela sociedade (MOSCOVICI, 1978). Terceiro, a imagem na perspectiva do *marketing* identifica-se como a soma de convicções, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem sobre um objeto - serviço ou produto, loja, corporação, marca - (BARICH; KOTLER, 1991; STERN; ZINKHAN; JUJU, 2001).

Para Nöth e Santaella (2001), o mundo das imagens se divide em dois domínios. O primeiro é o domínio das imagens como representações visuais: desenhos, pinturas, gravuras, fotografias, as imagens cinematográficas e as televisivas. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais, signos que representam o nosso meio ambiente visual. O segundo é o domínio imaterial das imagens na nossa mente. Neste domínio, imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos, ou, em geral, como representações mentais. Para os autores (2001, p. 15),

Ambos os domínios da imagem não existem separados, pois estão inextricavelmente ligados já na sua gênese. Não há imagens como representações visuais que não tenham surgido de imagens na mente daqueles que as produziram, do mesmo modo que não há imagens mentais que não tenham alguma origem no mundo concreto dos objetos visuais.

A teoria imagética do pensamento mais radical vê, em imagens mentais, cópias icônicas da realidade. Esta ideia se encontra primeiramente nos epicuristas. Na visão deles, “os objetos da realidade irradiam, na forma de átomos invisíveis, cópias materiais que alcançam o cérebro humano como *eidola* ou *simulacro*. Assim, a imagem mental é um ícone da realidade” (NÖTH; SANTAELLA, 2001, p. 28). No ápice da tradição empiricista, Hume (apud HACKER, 1999, p. 35) também vê, nas ideias e cognições, imagens mentais, cuja origem se encontra na percepção prévia pelos sentidos:

Para a compreensão do que quero significar pelo poder cognitivo, devemos reconhecer que há continuamente em nossas mentes certas imagens ou concepções das coisas lá fora.[...] Essas imagens e essas representações das qualidades da coisa lá fora, é o que chamamos de concepção, imaginação, ideias, apreensão ou conhecimento delas.

As diferentes conceituações de imagem mostram que não há uma definição genericamente aceita na literatura nas mais diversas abordagens sobre o assunto. A partir das diferentes vertentes, pode-se pressupor que imagem é um conjunto de representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto ou marca armazenado na memória de forma holística. Imagem é o que as pessoas pensam e sentem sobre o produto ou marca, sendo condicionada pela natureza do objeto, bem como pela natureza do observador (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). A formação da imagem é um processo contínuo, fluído, sempre em movimento (SCHULER, 2008).

Assim, identificar a imagem projetada por uma instituição e criar mecanismos para preservá-la pode ser fator determinante para o seu sucesso, na medida em que reflete os principais aspectos que interferem na tomada de decisão do seu público, facilitando a eficácia na elaboração de estratégias, no direcionamento das ações e nas diretrizes que nortearão a forma como a organização irá se relacionar com seus *stakeholders*.

## 2.4 IMAGEM ORGANIZACIONAL

Por ser um sistema complexo de comunicações com um objetivo funcional, uma organização, independente da classificação – se pública ou privada – durante a sua existência ou atuação, forma uma imagem organizacional junto a seus diversos públicos. A construção da imagem se dá em função de todo o conjunto de contatos que os diversos públicos possuem com a empresa, não somente pelas iniciativas planejadas de comunicação que a organização toma para formar a imagem pretendida. A inter-relação entre o que a organização faz e a sua imagem organizacional é elencada como fator determinante do processo de entendimento da percepção do público. Percebe-se que todos os processos comunicativos interligam-se e que não basta atuar em apenas um para formar, ampliar ou inovar uma imagem organizacional. Para Morgan (1996, p. 17), “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo! Elas são complexas e têm muitas facetas. Elas são paradoxais. É por isso que os desafios enfrentados pelos administradores e profissionais, muitas vezes, são tão difíceis”.

Um dos pilares que sustentam o conceito e a identidade de uma organização, impactando diretamente na sua credibilidade, é a percepção favorável ou desfavorável da imagem organizacional que projeta perante seus *stakeholders*, o que se reflete em valor simbólico ou econômico e interfere na reputação desta organização. Para Argenti (2011, p. 101), a reputação

[...] se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa). Além disso, [...] a reputação está baseada na percepção de todos os públicos.

A imagem apresenta-se como um dos ativos mais importantes e, juntamente com a reputação, forma um conjunto de elementos intangíveis que, ao serem afetados por uma crise, podem prejudicar o relacionamento e a confiança dos *stakeholders*. A formação da imagem organizacional deve ser encarada como um trabalho permanente, coerente e planejado e, para que se possa desenvolver uma imagem forte para uma instituição, são necessários muita criatividade e esforço para articular as variáveis, premissas e as relações que irão consolidar a reputação da organização (KOTLER; KELLER, 2006).

Da mesma forma, para ser bem sucedida, uma instituição educacional, objeto desta dissertação, deve buscar uma comunicação eficaz com seus públicos, fazendo com que estes tornem-se os melhores divulgadores do seus serviços. Para Drucker (1994, p. 11) “a organização pública e sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Por isso a importância de preocupar-se com a imagem e estabelecer critérios para gerenciar situações de crise. Isto facilita o direcionamento de ações estratégicas de comunicação eficazes e oportuniza a avaliação dos processos em busca de uma reestruturação, quando a instituição estiver com a sua imagem abalada por uma crise. Kotler (1987, p. 13) afirma que “os conceitos, instrumentos e modelos que têm funcionado tão eficazmente para controlar os produtos e serviços no setor privado, estão se tornando cada vez mais relevantes à administração dos produtos e serviços do setor que não visa lucro”.

Conforme Gioia, Schultz e Corley (2000), a imagem organizacional pode estar relacionada a percepções ou comunicações internas à organização, ou também com a impressão ou percepção do público externo. Para os autores, imagem organizacional é um conceito tão amplo que apresenta conotações de percepções internas e externas às empresas. O quadro 1 mostra as percepções dos estudiosos sobre as várias formas de imagens, as quais podem ser, muitas vezes, sobrepostas e conflitantes:

**Quadro 1 – Formas de imagem**

<b>Conceito</b>	<b>Definição na literatura</b>	<b>Autor</b>
Imagem Externa Interpretada	Percepções dos membros da organização sobre como pessoas de fora a percebem	Dutton e Dukerich (1991)
Imagem Projetada	Imagem criada por uma organização para ser comunicada aos seus constituintes; deve ou não representar a realidade ostensiva; imagem singular da organização	Alvesson (1990)
Imagem Futura Desejada	Percepção visionária que a organização gostaria que o público externo e interno tivessem em algum momento futuro	Gioia e Thomas, citado por Gioia, Schultz e Corley (2000)
Identidade Corporativa	Representações consistentes e direcionadas da organização enfatizadas por meio do gerenciamento de símbolos e logos corporativos; auto-representação aplicada externa e internamente, estrategicamente planejada e operacionalizada	Van Riel e Balmer (1997)
Impressão provisória	Impressões no curto prazo construídas por um receptor ou por meio da observação direta ou interpretação de símbolos fornecidos por uma organização	Grunig, citado por Gioia, Schultz e Corley (2000)
Reputação	Julgamentos coletivos, relativamente estáveis, de longo prazo, feitos por pessoas externas, sobre ações e realizações de uma organização	Fombrun e Shanley (1990)

Fonte: Gioia, Schultz e Corley, 2000.

Apesar dos esforços, a imagem organizacional pode ser percebida de forma diferente daquela pela qual a empresa gostaria de ser compreendida e da forma como gostaria de criar a sua identidade. A imagem é uma dimensão construída a partir de fatos do passado e do presente, enquanto a identidade remete ao futuro. Analogamente, a imagem da marca é analisada diferentemente daquela que ela se dispõe a passar para os consumidores (TAVARES, 1998). Para Christensen e Askegaard (2001, p. 45), “a imagem organizacional é como se fosse uma fotografia da instituição para um indivíduo, sendo ela complexa e ambígua”. Todo o processo de construção de impressões corporativas passa pela mesma lógica das impressões de marcas, produtos e até de pessoas. É um processo que envolve uma relação com a organização e seus membros, suas informações, suas mensagens, produtos e serviços (ALMEIDA, 2005). Morgan (1996, p.21) explica que os julgamentos das pessoas podem ser diferentes de acordo com a maneira como elas enxergam a organização:

A imagem e a reputação de uma organização relacionam-se com as percepções influenciadas pelas metáforas que fazem parte do ambiente organizacional, definindo metáfora como uma figura de linguagem comparativa, uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro.

A metáfora exerce uma influência formativa na linguagem, na ciência, no modo como pensamos, vemos e nos expressamos no dia-a-dia, e estimula a imaginação de uma maneira que pode criar pontos de vista interessantes, mas com risco de distorção. As ideias geradas pelas metáforas encontram severas limitações. Qualquer metáfora pode ser incrivelmente persuasiva, mas também, limitante e bloquear nossa capacidade de obter uma visão geral. Assim, conceitua-se a imagem da organização como uma resposta do público à experiência vivenciada a partir da soma de crenças, ideias e impressões (MORGAN, 1996).

Nesta linha, Barich e Kotler (1991) explicam que considera a imagem organizacional como o acúmulo de experiência de marca e apresenta dois componentes principais: funcional e emocional: o componente funcional relaciona-se a atributos tangíveis, que podem ser facilmente mensurados, enquanto que o componente emocional associa-se à dimensão psicológica, que se manifesta por sentimentos e atitudes resultantes da experiência do indivíduo com a organização. Para o autor, imagem organizacional seria o resultado de um processo agregado pelo qual o público compara e atribui conceitos aos serviços e produtos de uma organização. De acordo com Barich e

Kotler (1991), apud De Toni e Schuler (2007), forma-se a imagem da organização através do contato de seus públicos com uma variedade de fontes de informação, algumas das quais podem ser controladas pela firma, enquanto outras não. As fontes controláveis incluem sua conduta social, conduta dos empregados, dos negócios, os produtos, a comunicação, a força de vendas, os preços, os canais de distribuição. Por outro lado, as fontes de imagem da organização, sem que haja condições de controlá-las, são as mensagens emanadas dos competidores e de outros agentes fora do contexto organizacional.

O processo de formação de imagem organizacional ocorre por meio de vários agentes formadores, sendo os mais importantes sua presença física, sua estrutura organizacional, o pessoal, o ambiente próximo, o ambiente geral e a atuação da empresa. Porém, apenas uma parte do processo de formação de imagens pode ser influenciada positivamente pela organização da seguinte maneira: (i) informando constantemente os objetivos, características e maneira de trabalhar; (ii) acompanhando o processo de formação da imagem nos seus diferentes públicos para avaliar o seu desenvolvimento e configuração; (iii) planejando novas formas de comunicação com o público para alcançar, manter e melhorar a imagem desejada (SCHULER, 2008), utilizando-se de ferramentas da comunicação organizacional.

Para Mendonça e Amantino-de-Andrade (2002), a comunicação corporativa, também entendida como organizacional, procura forjar uma imagem que seja reflexo da própria organização. Os autores ainda mencionam que a construção da imagem organizacional relaciona-se à necessidade de legitimação da organização em referência ao seu ambiente técnico-institucional. Adaptado de Argenti (1996), os mesmos autores citam sete ações de comunicação necessárias para construir e manter a imagem organizacional, uma vez definidos os públicos de interesse e as imagens a serem transmitidas:

- i) propaganda corporativa: tem o propósito de criar, reformar ou transformar imagens e atitudes em favor da organização;
- ii) as relações com a mídia: visam transmitir a imagem da organização através de terceiros;
- iii) as comunicações financeiras: incluem usar analistas de mercados, contato direto com investidores, produção e divulgação de publicações financeiras e relatórios especializados;
- iv) as relações com empregados: com o propósito de manter uma boa comunicação interna;
- v) as relações com a comunidade e filantropia corporativa: para apoiar ações na comunidade e organizações sem fins lucrativos;

vi) as relações com o governo: com fins de negociar, principalmente com os setores em que há forte regulamentação;

vii) as comunicações de crises: para dar respostas planejadas a eventuais crise de imagem.

A imagem da organização também se define como um construto mental desenvolvido pelo consumidor a partir de algumas impressões selecionadas, sendo construídas através de um processo criativo no qual essas impressões selecionadas são elaboradas, estabelecidas e ordenadas (STERN; ZINKHAN; HOLBROOK, 2002 apud SCHULER, 2008). As pesquisas sobre imagens na área de *marketing* focam principalmente nas relacionadas a produtos, corporações e marcas (DOBNI; ZINKHAN, 1990; BARICH; KOTLER, 1991; STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001).

Em um primeiro momento pode parecer que uma orientação de *marketing*, com foco na avaliação da imagem e reputação organizacional, seja menos relevante para uma organização pública – objeto deste estudo - porque sua base financeira é subsidiada pelo governo. Devido a este pensamento, muitas destas organizações demonstram nenhuma ou muito pouca sensibilidade para com o seu público. No entanto, em época de redes sociais, a relevância dos estudos da imagem no setor público toma uma dimensão mais ampla, pois afeta diretamente a opinião da sociedade em relação aos serviços prestados pelo governo, causando desconforto e crises desnecessárias. A exemplo das empresas privadas, os órgãos governamentais começam a ver utilidade nas estratégias de comunicação organizacional e gerenciamento de crise de imagem, uma vez que são cobrados pela sociedade para atuarem de forma a atender as suas necessidades e pelo próprio governo para fins de transparência e eficiência nos serviços prestados. Assim, as empresas públicas vêm se preocupando com a imagem que estão projetando e criando diretrizes que permitam a projeção de uma imagem favorável perante o público, ampliando o campo de conhecimento neste setor e oportunizando novas abordagens para o planejamento das ações.

Diante dos distintos conceitos a respeito da imagem organizacional e da importância desta para o reconhecimento e a credibilidade, é pertinente que uma organização, pública ou privada, procure compreender os aspectos relacionados à imagem projetada e criar estratégias para gestão de crise de imagem, utilizando-se de ferramentas de comunicação, buscando adequar-se conforme os diferentes níveis e complexidade dos aspectos que podem interferir na percepção da imagem organizacional.

## 2.5 COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE

O desenvolvimento tecnológico, sobretudo a expansão do acesso à internet e a participação massiva nas redes sociais, elencou novos desafios demandando a necessidade de novas práticas de comunicação organizacional nas organizações para atender às exigências do mercado e evitar crises em potencial. Estas ações estão além da criação de páginas na internet ou da interação por meio das ferramentas computacionais, que há muito deixaram de ser apenas ferramentas para se tornarem espaços conversacionais. Trata-se de uma nova necessidade de atualizar a gestão do conhecimento, desenvolver nos gestores competências comunicativas, organizar os modelos mais adequados de comunicação para o perfil da organização e ter uma estratégia definida para a tomada de decisão em momentos difíceis, com um plano de gestão de crise bem construído. Para Coombs (2015, p. 50) “crise é definida como uma ameaça significativa para as organizações que pode ter consequências negativas se não tratada adequadamente”. O autor (2012, p.21) descreve situação de crise como

uma ameaça imprevisível e importante que pode ter um efeito negativo sobre a organização, a indústria ou as partes interessadas, se gerenciada incorretamente. Ao contrário, pode ser uma oportunidade de melhoria. Independentemente disso, oportunidades e ameaças são mais uma função dos resultados da gestão de crises, ao invés de uma consequência da crise. No entanto, eu duvido que qualquer gerente diria para criar uma crise para fazer avançar as metas da organização como uma forma eficaz de gestão.

As crises têm potencial para produzir consequências perniciosas para os negócios e para as pessoas, e há alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação ocorrida na organização como possível crise. Para Forni (2013, p. 08-24), trata-se de um

acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; cria tensão e gera curiosidade, interesse [...] Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. Em geral, as crises não chegam de surpresa; frustram as expectativas dos *stakeholders* e têm um efeito deletério perverso, por exigir energia para gerenciá-las, que poderia ser empregada para obter resultados e não para apagar incêndios. Além disso, criam um clima de insegurança, despertando o apetite da mídia.

As novas plataformas comunicacionais ampliaram significativamente a capacidade de expansão de uma crise e a agilidade com que a situação pode tomar uma proporção incontrolável.

As redes sociais têm potencializado uma cultura de participação que sempre existiu nas relações humanas, mas que ganha um poder muito mais impactante com a amplitude da rede. Para Recuero (2009, p. 24)

uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores.

A mais recente fase de desenvolvimento econômico, denominada globalização, destaca-se pela quebra de fronteiras, pelo direito de ir e vir e pelas possibilidades ilimitadas de nos comunicarmos com pessoas em diferentes lugares do mundo em tempo real, graças aos recursos de tecnologia de informação e comunicação. Contudo, com o progresso e os benefícios de um mundo sem fronteiras, vieram também incertezas e ameaças difíceis de prever e calcular. Uma crise que antes poderia ser facilmente controlada e ter, no máximo, uma nota no jornal local, hoje é destaque em telejornais, explorada ao máximo pela mídia, comentada e compartilhada em redes sociais e se alastra rapidamente, exigindo uma atitude muito mais rápida e eficiente das organizações. A proliferação de blogs, redes sociais e aplicativos para smartphones no contexto das crises, para Forni (2011, p. 43), faz com que o fato de criar e divulgar notícias nos dias de hoje não seja mais exclusividade dos meios de comunicação:

A empresa não centraliza mais as informações e a mídia chega atrasada. Qualquer pessoa pode ser produtor de conteúdo. No atentado de um aluno contra colegas, que resultou na morte de 32 pessoas, na Universidade Virginia Tech, nos EUA, em 2007, a notícia foi divulgada por e-mail, torpedos dos celulares e redes de relacionamento muito antes da cobertura da mídia.

O desenvolvimento de um modelo de sociedade resultante de processos de industrialização, dos avanços tecnológicos e do desenvolvimento econômico a qualquer custo, que os sociólogos Ulrich Beck e Anthony Giddens (1995, p. 15) denominam como “a sociedade do risco”, trouxeram consequências e transformações ambientais e sociais que desencadeiam desastres naturais ou humanos afetando a sociedade de forma drástica, como as enchentes, os deslizamentos de barragens, a emergência de epidemias, os tufões e terremotos. Para Bueno (2014, p. 79), estes graves eventos e situações têm evidenciado a necessidade de

incorporar complexos e refinados processos de planejamento, que privilegiem a prevenção, o esclarecimento e a mobilização das comunidades atingidas, a resposta imediata do poder público para mitigar o seu impacto e, em particular, um sistema de comunicação ágil e transparente que promova a circulação ampla das informações.

Para o autor, as situações de crise, comumente denominadas desastres, obedecem a uma ampla e detalhada classificação, e podem ter um perfil diverso em função de sua origem, evolução ou intensidade. No que se refere à origem, os desastres são divididos em duas grandes modalidades: desastres naturais ou humanos. Conforme Bueno (2014, p. 80), os desastres naturais, em função de sua natureza, podem ser:

- a) Os de origem sideral, que dizem respeito ao impacto na superfície da terra de corpos vindos do espaço, como meteoritos.
  - b) Os relacionados com a Geodinâmica Terrestre Externa, ou seja, provocados por fenômenos atmosféricos (meteorológicos e/ou hidrológicos), como os furacões, tornados, ciclones, avalanches, enchentes ou inundações.
  - c) Os associados à Geodinâmica Terrestre Interna, como os relacionados com a sismologia (terremotos, maremotos e tsunamis), com a vulcanologia ou com a Geomorfologia, o intemperismo, a erosão e a acomodação do solo (deslizamentos, erosão do solo, erosões marinhas ou fluviais)
  - d) Os relacionados com os desequilíbrios na biocenose (tipificados principalmente pelas chamadas pragas animais ou vegetais).
- Os desastres humanos também são divididos em três tipos:
- a) Natureza tecnológica: relativos à construção civil, meios de transporte, incêndios em instalações industriais, produtos perigosos, colapso ou exaurimento de energia ou poluição.
  - b) Natureza social: que envolvem convulsões sociais, conflitos bélicos, degradação dos recursos naturais.
  - c) Causas biológicas: derivados da disseminação de doenças transmitidas por várias fontes (água, alimentos, sangue ou secreções orgânicas contaminadas, por insetos ou animais, etc.).

Entre os principais campos afetados pela crise, destacam-se, segundo Drennan e McConnell (2007, p. 22), os custos humanos: perdas de vidas, feridos, traumas familiares; custos críticos de infraestrutura; custos políticos; os custos econômicos: perda de faturamento, de mercado, de empregos; os custos político-simbólicos: danos à legitimidade organizacional/governamental, danos à direção estratégico-política; os custos pessoais: possíveis investigações, danos à reputação e perda de empregabilidade. Outro fator que predomina entre as primeiras consequências das crises de imagem, principalmente quando mal administradas, é a alta exposição negativa na imprensa. Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa, que, inevitavelmente, afetará a reputação da organização. A mídia e a opinião pública não esperam por respostas demoradas e passam a dar a própria versão, o que pode

levar a outra consequência devastadora, que é a cobrança do público interno, muito sensível a qualquer notícia sobre a empresa. Para Forni (2013, p. 55),

as crises afetam os empregados pela relação direta com o emprego, o futuro e as expectativas de vida. Qualquer mudança, significando ameaça à sobrevivência da organização, de modo geral, ou à manutenção do emprego, de modo particular, afeta a autoestima dos empregados e o clima interno da organização.

Cardia (2015, p. 35) afirma que “as crises são normalmente frutos de desastres naturais, ações ou omissões institucionais/empresariais, conflitos humanos ou políticos”. Elas podem nascer dentro de um desses segmentos mas, em seguida, relacionar todos os outros. Por desastres naturais entende-se aqueles em que o homem não teve ação direta, mas que acabam por se refletir sobre parcela da humanidade ou de uma determinada sociedade. São terremotos como o que se abateu sobre o Chile em fevereiro de 2010, seguido de um tsunami. Este fenômeno natural e imprevisível pode gerar crises de imagem de governos, políticos, autoridades, empresas privadas ou organismos internacionais (CARDIA, 2015).

As crises geradas a partir de ações ou omissões empresariais ou institucionais têm por base atos ou omissões praticados por empresas ou instituições cujos resultados geraram consequências danosas para um grupo de pessoas, a natureza e até mesmo países. Cardia (2015, p. 45) exemplifica que

A ocultação de um defeito nos pneus Firestone/Bridgestone das caminhonetes Explorer Ford e a relutância das empresas em admitir a importância de uma substituição imediata desses pneus provocaram dezenas de acidentes e um prejuízo de centenas de milhões de dólares para as duas empresas. Essa falha no comportamento e na administração da crise levou a várias mortes, assim como a demissão de executivos tanto da Ford como da Bridgestone.

Tanto a ação como a falta de ação pode levar a crises. A letargia do governo americano em responder aos acontecimentos do furacão *Katrina*, que devastou *New Orleans* em 2005, assim como o desastre da plataforma de petróleo no Golfo do México, em 2010, são exemplos de crises por omissão de atitudes no trato rápido dos problemas. Estas situações demonstram que, quando a crise resulta de conflitos humanos e provoca danos morais, materiais ou de vida – como bombas contra grupos religiosos, vilarejos habitados por etnias diferentes dos grupos dominantes em certas regiões ou simples atos terroristas - a omissão dos governos pode resultar em grave crise institucional e manchar a imagem de um país por muito tempo (CARDIA, 2015).

Neste cenário que se apresenta a comunicação organizacional em tempos de rápida expansão da crise, esta ganha um novo sentido e é necessário prioritariamente buscar formas de deixar a instituição menos vulnerável, menos suscetível a ameaças e mais preparada para ações rápidas e assertivas. O planejamento em comunicação de crise, para dar conta de situações críticas, deve estar centrado na disseminação de informações rápidas e de qualidade, com o objetivo de aumentar a percepção dos danos e de conseguir o comprometimento da comunidade, dos governos e da sociedade civil no momento de gerenciar uma crise.

### **2.5.1 A importância da prevenção da crise, da gestão do risco e da ameaça**

Impedir que todas as crises afetem uma organização é tarefa considerada impossível pelos estudiosos do assunto. A maioria dos gestores já está acostumada com as crises possíveis e prováveis e toma providências para evitá-las, mas poucos são os que percebem que podem tornarem-se ainda mais eficazes ao se prepararem para a crise quando as coisas estão bem, por meio da gestão do risco. O primeiro passo é realizar uma auditoria de risco ou auditoria de crise, como alguns autores preferem. Trata-se de procurar as coisas que estão erradas agora ou que têm o potencial de estar erradas no futuro, lidando com as ameaças sequencialmente (FORNI, 2013). A percepção do risco é aspecto fundamental na análise das situações críticas e representa um componente essencial no processo de prevenção. Um sistema de comunicação competente para situações críticas deve ser capaz de alertar autoridades e comunidades sobre o risco. “Ter ciência dos riscos é primordial para evitar ou minimizar as perdas (humanas ou materiais) e contribuir para o comprometimento das comunidades na sua solução” (BUENO, 2014, p. 82).

Se é inegável que uma crise pode acometer qualquer organização de forma diferente, em qualquer setor, a qualquer momento da sua existência, o seu impacto vai depender basicamente do nível de preparo dos gestores e responsáveis por conduzir o seu gerenciamento. Desta forma, vários modelos de gestão do risco têm sido explorados por estudiosos no campo da comunicação estratégica, com o intuito de atenuar os efeitos negativos de situações problemáticas para a imagem e a reputação de uma organização. Bueno (2014, p. 81) destaca que “é importante, porém, ter clara distinção entre alguns termos ou conceitos largamente utilizados em situações críticas, como risco,

dano, e ameaça”. Assim, como acentua o documento que explicita a “Política Nacional de Defesa Civil” (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2008, p. 11), temos:

Risco é a medida de danos ou prejuízos potenciais, expressa em termos de probabilidade estatística de ocorrência e de intensidade ou grandeza das consequências previsíveis. Dano representa a perda humana, material ou ambiental, física ou funcional, que pode resultar, caso seja perdido o controle sobre o risco. Ameaça é a estimativa de ocorrência e magnitude de um evento adverso, expressa em termos de probabilidade estatística de concretização do evento e da provável magnitude de suas manifestação.

Para Forni (2013, p. 73), falar em risco subentende o potencial de um acontecimento em causar dano ou, de forma mais genérica, a potencial exposição à perda. Ou seja, quando se fala em crise, uma palavra costuma aparecer: ameaça.

A crise quase sempre representa uma ameaça severa aos resultados de um programa de governo, uma corporação, um negócio. A noção de ameaça é inerente à discussão sobre o risco. O processo de gerenciamento de crises, portanto, começa com a gestão de risco, o que implica “vigilância” permanente para evitar o pior. Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um “gerente de risco”.

Desta forma, o autor acredita que promover a gestão dos riscos como prevenção de desastres favorece a reação rápida e assertiva numa situação de emergência. A gestão do risco deve envolver a prevenção, que inclui a análise e avaliação detalhada das probabilidades e consequências de cada ameaça, e a adoção de medidas que permitam reduzir os riscos potencialmente identificados e otimizar a resposta caso eles se concretizem. Embora a maioria das empresas sobrevivam à crise, o preço a se pagar é alto. Quanto mais tempo ela demandar dos principais gestores, menos produtividade, menos efetividade no negócio, menos decisão em torno de resultados. Por isso, a importância da análise do risco (FORNI, 2013).

Especialistas em gestão de crise são unânimes em afirmar que a prevenção por meio da gestão do risco e o treinamento para situações de crises devem integrar os planos de contingência das corporações. Nesse sentido, a comunicação desempenha papel fundamental no processo global de gerenciamento de situações críticas, permeando as suas várias etapas. Para Bueno (2014, p. 87-104) “na maioria dos casos, as crises irrompem porque as organizações e os seus gestores não dispõem de um planejamento de comunicação que contemple os riscos e as formas adequadas de enfrentá-los”. Para o autor,

A comunicação efetivamente estratégica pressupõe um trabalho de planejamento para gerenciar momentos difíceis, como toda a crise costuma ser. Há vários processos, ações e estratégias que devem ser definidos, elaborados e implementados visando prevenir, gerenciar ou mesmo evitar as crises. Não podemos imaginar que muitas delas são, basicamente, crises de comunicação ou que são aprofundadas por má gestão da comunicação. A crise da Coca-Cola na Europa e o episódio da “pílula da farinha” no Brasil foram, sem dúvida, exemplos emblemáticos de como a comunicação não transparente, não profissional, pode gerar ou incendiar a crise. E haja bombeiro quando isso acontecer!

Para Coombs (2015, p. 14), “gestão do risco é um campo aplicado, que visa fornecer orientações para os gestores de crise, numa tentativa de limitar os danos que a crise possa provocar às organizações”. Durante a gestão da crise, a principal ameaça é o dano potencial e, para o autor, uma crise oferece três principais ameaças: (i) segurança pública, (ii) prejuízo financeiro, e (iii) ter sua reputação afetada, sendo que crises que envolvem acidentes de trabalho e danos ao consumidor são sempre as mais impactantes para a imagem e a reputação, pois podem resultar em lesões ou até mesmo perda de vidas. Coombs (2015, p. 16) considera evidente que “em muitas situações as três ameaças estão interligadas”. Em caso de ferimentos ou mortes, além de se tratar de danos irreparáveis, certamente haverá prejuízo financeiro, em maior ou menor grau e, inevitavelmente, afetará a reputação devido à gravidade da situação. A eficácia na gestão de crises estaria em lidar com as ameaças e os riscos de maneira preventiva e sequencial, tendo como principal preocupação a segurança pública e, somente depois, considerar a reputação e as questões financeiras.

Na categoria de riscos ameaçadores estariam os acidentes que afetam a vida, fraudes e roubos, incêndios, vazamentos com poluição ou qualquer agressão ao meio ambiente, enfim, ameaças potenciais indutoras de alguma instabilidade ao desempenho financeiro, aos resultados e, por consequência, ao valor de mercado das companhias. Sem falar nas ameaças à marca, decorrentes, muitas vezes, de escândalos, mau comportamento de dirigentes e empregados ou questões judiciais (COOMBS, 2015). Algumas empresas, como instituições financeiras, possuem a figura do diretor de risco, que tem como missão, definida pela AMRAE (Associação de Gerenciamento de Risco da França) (VERNIER, 2008, p. 187-188):

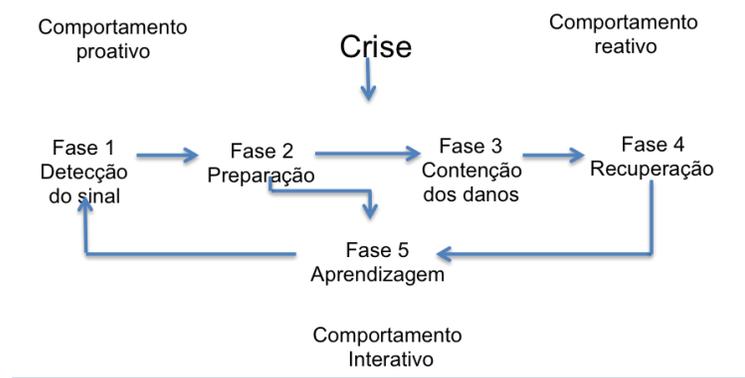
Identificar os principais riscos que poderiam provavelmente afetar a posição financeira e a performance da corporação; assegurar que todas as subsidiárias tenham a administração técnica e o treinamento necessários para reduzir riscos; negociar e administrar a cobertura financeira e de seguros da empresa; supervisionar e simplificar programas de seguros quando administrados pelas subsidiárias. Comunicação e prevenção de risco são partes integrais dos deveres de um administrador de risco.

A eficácia na gestão do risco é resultado da habilidade de lidar com as ameaças sequenciais, tendo como principal preocupação a segurança pública. Reputação e preocupações financeiras devem vir em segundo plano, já que a principal finalidade deve ser proteger a organização e seu público de ameaças, prevenindo ou reduzindo o impacto do acontecimento de crise (COOMBS, 2015).

## 2.5.2 O gerenciamento de crise

Pauchant e Mitroff (1992) criaram um modelo de cinco fases que vincula o desenvolvimento da crise a três estratégias principais de comportamento para a gestão de crises.

**Figura 1 - Modelos das cinco fases de gerenciamento de crise**



Fonte: Adaptado de Pauchant e Mitroff, 1992.

Eles começaram a sua análise com a suposição de que algumas organizações são mais propensas a crise do que outras. Organizações que são mais preparadas e menos propensas a crises são “capazes de enfrentar a ansiedade e agir decisivamente [...] elas são capazes de ser eticamente, emocionalmente e cognitivamente responsáveis” (PAUCHANT; MITROFF, 1992, p. 5). Responsabilidade, nesse sentido, diz respeito às escolhas e ações dos gestores organizacionais. Crise, então, é em grande parte uma questão de gestão organizacional eficaz. Esta visão coloca ações e escolhas dos gestores como decisivas no resultado da gestão de crise. Assim, para os autores, uma crise pode ser antecipada, evitada, e impedida, de acordo com as ações assertivas dos responsáveis pela gestão. Este pressuposto fundamental previsto no modelo de Pauchant e Mitroff

(1992) sobre o papel dos gestores e responsáveis pela gestão da crise descreve cinco fases: (i) a detecção de sinal, (ii) a preparação/prevenção, (iii) a limitação de contenção/dano, (iv) a recuperação, e (v) a de aprendizagem; e três importantes comportamentos adotados: proativos, reativos e interativos.

A detecção refere-se à observação e à identificação de sinais, ou ao reconhecimento de avisos prévios de crise. Pauchant e Mitroff (1992, p. 136) sugerem que em organizações despreparadas e propensas a crises, gerentes e funcionários são “muito hábeis em ignorar os sinais de crise iminente”, ao passo que as organizações que se preparam “são capazes de sentir até mesmo sinais muito fracos”. É o fracasso em perceber ou reagir a esses sinais que permitem que uma crise se instale. Este fenômeno de distorção dos membros da organização, ao ignorar mensagens de sinalização de problemas em potencial, para os autores, é uma espécie de distorção sistemática da informação, mais comum em organizações que têm baixos níveis de confiança entre gestores e subordinados e menos comum onde existe um contexto de alta confiança entre gestor e subordinado, aliado a um bom suporte de comunicação organizacional.

Na segunda etapa, denominada “preparação e prevenção”, é imprescindível que os sinais tenham sido detectados e que a crise seja controlável. Prevenção, nesse sentido, representa um ajuste estratégico em atividades, processos, produtos e serviços, de modo que o risco de uma crise seja reduzido. Envolve "projetar vários cenários e sequências de ações para crises imaginárias, e testá-las completamente até que os envolvidos estejam familiarizados com os seus papéis" (PAUCHANT; MITROFF, 1992, p. 137). Os autores afirmam que, apesar dos esforços de prevenção, no entanto, algumas crises inevitavelmente vão acontecer.

Pauchant e Mitroff (1992, p. 138) descrevem a terceira fase como de "mecanismos de limitação dos danos", muitas vezes descritos na prevenção como componentes da segunda fase, e que destinam-se a conter e limitar os prejuízos. A capacidade de evitar que os danos se espalhem para as outras partes do sistema é altamente dependente do tipo de crise. A contenção eficaz de derrames tóxicos, por exemplo - que normalmente se espalham rapidamente - pode ser altamente benéfica para preservar a imagem da organização, evitando que as notícias negativas ganhem repercussão incontrolável na mídia.

A quarta fase da gestão de crises é a recuperação, altamente dependente da preparação, descrita na fase 2. O objetivo desta etapa é o de "recuperar o que foi perdido" incluindo itens tangíveis e intangíveis (PAUCHANT; MITROFF, 1992, p. 138). Recuperação permite o retorno,

o mais rápido possível, das operações da organização. Os autores preveem que, quando bem conduzida, esta fase pode gerar um clima de motivação e comprometimento dos funcionários.

A fase da aprendizagem é o processo final descrito no modelo de Pauchant e Mitroff (1992, p. 107) como de reavaliação para melhorar o que foi feito no passado e visa à "revisão e crítica, sem atribuir culpa, de modo a aprender com o que foi bem feito e o que foi mal feito para que a organização possa lidar melhor as crises no futuro". Desta forma, a aprendizagem interage com fases anteriores, tais como detecção de sinais e a preparação/prevenção. Esta caracterização de processos de aprendizagem de resultados dinâmicos de fases anteriores é uma visão flexível da crise como um processo mais maleável, dinâmico e controlável.

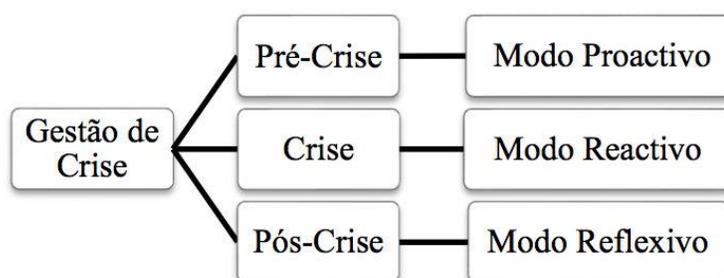
Para Pauchant e Mitroff (1992), os três tipos de processos de comportamento de gestão estratégica – proativo, reativo e interativo - podem influenciar o resultado da gestão de crise. A gestão de crises proativa envolve as atividades associadas à fase 1- detecção de sinal - e à fase 2 - preparação/prevenção. Estratégias proativas permitem que a organização mude o seu comportamento e ajuste as suas atividades para detectar com eficácia os sinais de crise, trabalhando na redução do risco e se preparando para uma resposta assertiva. Pro atividade pressupõe que a organização reconhece a necessidade de mudar, tem a motivação para a mudança, e tem a capacidade de mudar. O comportamento de gestão reativo está relacionado à fase 3, com a limitação do dano, e ao estágio 4, com a recuperação. Estas estratégias de gestão são reativas no sentido em que elas ocorrem após a crise e o sucesso dependente muitas vezes de atividades desenvolvidas nas fases 1 e 2. Por fim, a estratégia de gestão interativa envolve aprendizagem e o ajuste contínuo dos planos de crise no momento em que o evento ainda está ocorrendo, quando o gestor reavalia as ações previstas considerando as variáveis do contexto de crise.

O modelo proposto por Pauchant e Mitroff (1992) vê a crise como um processo mais controlável e gerenciável, onde o aparecimento de danos é inevitável, mas pode ser minimizado de acordo com o nível de preparo dos gestores da crise. A aprendizagem ocorre em vários pontos, permitindo ajustes para evitar uma crise ou para estar melhor preparado para conduzi-la quando um outro evento ocorrer.

Para Coombs (2007, p. 170), gestão de crise define-se como um conjunto de diretrizes e procedimentos organizacionais desenhados para combater os fenômenos de crise e reduzir ao máximo os efeitos negativos que dela podem advir tanto para a organização, como para os seus

*stakeholders*. O Autor afirma que, “como um processo, o gerenciamento de crise pode ser dividido em três fases: (1) Pré-Crise, (2) de Resposta à Crise, e (3) Pós-Crise”, conforme a figura 2.

**Figura 2 – Fases do processo integrado de gestão de crise**



Fonte: Adaptado de Coombs, 2015.

A fase Pré-Crise é onde os agentes se dedicam à prevenção e à preparação para o incidente, estimando todas as probabilidades e consequências de cada situação na busca da redução do risco e da ameaça que possam levar a uma crise. Nesta etapa é feito o plano de gestão de crises ou, para Coombs, *Crisis Management Plan* (CMP), um modelo de referência para as ações a serem tomadas, que prevê também a seleção e o treinamento do comitê de crise, a definição de tarefas, responsabilidades e funções de cada um, a simulação de incidentes para preparar a equipe e colocar em prática o plano de gestão de crise para possíveis correções de falhas no planejamento. Barton (2001) e Coombs (2015) não consideram o CMP como um guia passo-a-passo para as ações a serem tomadas a risca durante uma crise, mas afirmam que economiza tempo com as predefinições de tarefas e diretrizes durante a crise e a pré-coleta de informações que servirão como referência para as tomadas de decisão.

O quadro 2 descreve de forma mais detalhada as etapas a serem seguidas na fase Pré-Crise.

### Quadro 2 - Fase pré-crise: preparação para as melhores práticas

<p>1- Ter um plano de gestão de crise atualizado anualmente, com listas de e-mails e contatos do público interno e externo, especialmente, contatos da imprensa. Formulários a serem preenchidos e outros procedimentos burocráticos também devem ser previstos nesta etapa.</p>
<p>2- Ter uma equipe de gestão de crises designada e um porta voz devidamente treinado para falar em nome da empresa nas mais diversas situações; Barton (2001) sugere que os membros da equipe de crise sejam profissionais da área de comunicação, jurídica, segurança, operações, finanças e recursos humanos. No entanto, afirma que a composição do comitê de crise irá variar conforme a organização e a natureza da crise. O autor cita como exemplo a importância da área de tecnologia da informação numa crise que envolva divulgação não autorizada de informações sigilosas. O porta-voz é um componente chave da equipe de crise e deve ser treinado para falar em nome da empresa praticando entrevistas por meio do <i>media training</i>. A recomendação dos autores é que se evite a frase “sem comentários”, que sejam apresentadas informações claras, evitando jargões ou termos técnicos, e tome-se cuidado com a aparência e com a demonstração de emoções, como nervosismo e ansiedade durante a entrevista.</p>
<p>3- Fazer exercícios e simulações anualmente para treinar a equipe e colocar em prática o plano de crise para possíveis correções e ajustes;</p>
<p>4- Preparar mensagens modelos pré-elaboradas e analisadas pelos departamentos de comunicação e jurídico para enviar ao público interno e externo nos mais diversos canais durante a crise. Os modelos devem incluir declarações dos gestores da empresa aos públicos, comunicados à imprensa e publicações em sites e redes sociais.</p>
<p>5- Utilizar os canais de comunicação (website, e-mail, redes sociais...) da empresa para disseminar as mensagens e atingir os públicos de forma abrangente e rápida. Taylor e Kent (2007) recomendam que ter um site para a crise, ou designar uma sessão do site da organização, é a melhor prática para atingir o público de forma rápida. Para os autores, o site deve ser criado na fase pré-crise porque requer um planejamento antecipado da taxonomia e das informações que serão disponibilizadas, como no caso de recall de produtos para facilitar aos consumidores a identificação dos lotes de produtos e como proceder para o reparo ou a substituição.</p>

Fonte: Adaptado de Coombs (2015).

A fase de Resposta à Crise é quando os responsáveis pela gestão da crise devem realmente responder a ela, com subsídios e informações corretas e transparentes aos públicos de forma a construir um elo de confiança e transmitir segurança às pessoas. Para Coombs (2015, p. 224), “as diretrizes iniciais envolvem três ações principais para a resposta à crise: (1) ser rápida; (2) ser precisa; e (3) ser consistente”. Ser rápido seria dar uma resposta na primeira hora após a crise ocorrer para que a organização possa dar a sua versão sobre os fatos, o que reforça a importância de ter mensagens modelos pré-elaboradas. Nessas mensagens devem constar os pontos chave de esclarecimentos da situação que a empresa pretende transmitir aos *stakeholders*. Quando ocorre uma crise, as pessoas querem e precisam saber pela organização o que aconteceu e como o evento

pode afetá-las. Ao emitir um esclarecimento com a sua versão da história, a organização evita o vácuo na informação, que costuma ser preenchido pelas declarações da imprensa (COOMBS, 2015). Na busca de ser a principal fonte de informação, muitas vezes, a imprensa se apressa em divulgar algo sobre a crise, com entrevistas diversas, mesmo sem ter as informações completas ou os fatos devidamente esclarecidos, o que pode trazer ainda mais problemas para gerenciar a crise (FORNI, 2011).

O quadro 3 descreve as ações importantes a serem consideradas na fase de Resposta à Crise.

### **Quadro 3 - Fase resposta à crise: preparação para as melhores práticas**

1- Após uma breve reunião inicial do comitê de crise e dos gestores, a organização deve ser rápida e tentar dar uma resposta na primeira hora após a crise ter iniciado, considerando prioritária a segurança e o bem-estar das pessoas envolvidas. Os funcionários devem ser os primeiros a serem informados do acontecimento e de como a organização está atuando para resolver a crise. A mensagem inicial deve fornecer todas as informações necessárias para ajudar a segurança dos <i>stakeholders</i> , informando o que aconteceu e oferecendo apoio às vítimas. Os gestores de crise devem trabalhar para que a mensagem seja consistente entre os porta-vozes.
2- Ser preciso e cauteloso com a preparação e divulgação das informações, verificando os fatos e as versões da crise para que o porta-voz esteja bem informado e seguro do que irá falar. Todas as pessoas que falarem pela organização devem manter um discurso único e em conformidade com as diretrizes para a gestão da crise.
3- Além das mensagens enviadas à imprensa e das entrevistas, utilizar todos os canais próprios da organização para a disseminação das informações e espaço para dúvidas dos <i>stakeholders</i> .
4- Ter uma equipe de profissionais da área de saúde (psicólogo, médico, assistente social...) preparados para atuar em casos de acidentes que envolvam vítimas e a vida das pessoas. Quando a crise resulta em ferimentos graves ou mortes, a gestão de crise deve incluir cuidados com o <i>stress</i> e aconselhamento às vítimas e familiares. Os funcionários precisam ser informados sobre como a organização está resolvendo a crise para que possam transmitir estas informações ao meio em que convivem quando forem questionados em conversas informais na comunidade.

Fonte: Adaptado de Coombs (2015).

Na fase Pós-Crise é realizado um balanço dos acontecimentos, avaliando os aspectos positivos e negativos das tomadas de decisões a partir das consequências de cada ação, a fim de estar melhor preparado para um novo acontecimento de crise. Coombs (2015, p. 187) argumenta que “as organizações são mais eficazes nas gestões de crises quando conseguem reconhecer os pontos negativos de um plano e fazer os ajustes necessários para o próximo evento”.

Na fase Pós-Crise, quando a organização está retornando à normalidade, é quando se deve dar mais atenção à avaliação das ações tomadas durante a crise e dar início à recuperação da reputação abalada. O autor afirma que a recuperação da reputação já é iniciada no período de resposta à crise e que na fase pós-crise ela deve ser o ponto focal da organização, bem como o cumprimento das ações corretivas anunciadas durante a crise pelos gestores ou pelo porta-voz. A fase Pós-Crise pode durar por mais de um ano após o encerramento da crise, com ações corretivas e ajustes necessários para solucionar o problema e recuperar a credibilidade da organização (COOMBS, 2015).

O quadro 4 detalha as principais ações da fase Pós-Crise:

#### Quadro 4 - Principais ações na fase pós-crise

1- Cumprir com as promessas da fase de resposta à crise e entregar todas as informações solicitadas assim que estiverem disponíveis, como no caso de relatórios e estudos mais aprofundados sobre a crise. A quantidade de comunicação de recuperação <i>follow-up</i> na fase pós-crise depende do que foi prometido durante a crise. Se você prometeu a um repórter uma estimativa de danos, por exemplo, certifique-se de entregar essa estimativa quando ela estiver pronta.
2- Manter os <i>stakeholders</i> atualizados sobre o reparo dos prejuízos ocasionados (às pessoas, ao meio ambiente...), informando sobre as medidas corretivas e os esforços de melhoria, a fim de evitar nova crise da mesma natureza.
3- Analisar o esforço de gestão de crise, avaliar as ações positivas e negativas, integrando as lições aprendidas ao novo plano de gestão de crise da organização. Todas as atividades de gestão de crise devem ser cuidadosamente analisadas como uma experiência de aprendizagem. A organização deve procurar formas de melhorar a prevenção, a preparação e a resposta à crise.

Fonte: Adaptado de Coombs (2015)

Devido ao modelo de Coombs ser considerado pela pesquisadora mais objetivo, prático e apropriado para a situação de crise do IFRS Campus Caxias do Sul, foi o escolhido para a gestão da crise de imagem da instituição.

### 3 BREVE HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

O IFRS Campus Caxias do Sul é um dos 12 campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, presente em todos os estados brasileiros e que oferece cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, mestrado e doutorado. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que "institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências".

O modelo dos Institutos Federais é inovador em termos de proposta político-pedagógica. Na base dessas instituições está um conceito de educação profissional e tecnológica numa organização pedagógica verticalizada, da educação básica à superior. Cada Instituto Federal possui uma estrutura *multicampi* e uma definição do território de abrangência de suas ações. Assim, na missão destas instituições, está o compromisso de intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social, agregando à formação acadêmica a preparação para o trabalho.

Em sintonia com as potencialidades de desenvolvimento regional, os cursos nas unidades são definidos através de audiências públicas e escuta às representações da sociedade. Assim, um dos objetivos dos Institutos Federais é derrubar as barreiras entre o ensino técnico e o científico, articulando trabalho, ciência e cultura nas perspectivas da emancipação humana, buscando uma formação profissional mais abrangente e flexível, com menos ênfase na formação para ofícios e mais na compreensão do mundo do trabalho.

De acordo com o artigo 6º da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais tem por finalidades e características:

- i) ofertar educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- ii) Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

- iii) Promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- iv) Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- v) Constituir-se em um centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- vi) Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- vii) Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- viii) Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; e
- ix) Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

### 3.1 A IMPLANTAÇÃO DO IFRS CAMPUS CAXIAS DO SUL

As providências para a construção do IFRS Campus Caxias do Sul iniciaram com a Chamada Pública MEC/SETEC nº 1, de 2007, para apoio à fase dois do plano de expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica. Como contrapartida obrigatória da chamada pública, deveria haver a doação à União de uma área física localizada em terra urbana, com dimensões mínimas de 20 mil metros quadrados. Nesses termos, a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul doou, em 12 de dezembro de 2008, uma área de 30 mil metros quadrados, situada à rua Avelino Antônio de Souza, no Bairro Fátima, às margens da represa São Miguel, integrante do sistema Dal Bó.

Em 20 de março de 2009, ocorreu, na Câmara de Vereadores de Caxias do Sul, a audiência pública para definição dos cursos que seriam ofertados pelo campus. Compareceram representantes

de diversos sindicatos patronais e de trabalhadores, empresas, instituições de ensino, poder público municipal, estadual e federal e organizações não-governamentais. A partir desta audiência, foram definidas as ofertas de quatro cursos superiores: Tecnologia em Metalurgia, Tecnologia em Logística, Licenciatura em Química e Licenciatura em Matemática; e 5 cursos técnicos: Plásticos, Química, Mecânica, Cozinha e Comércio.

Numa segunda audiência pública, realizada em 28 de maio de 2009, na Câmara de Indústria e Comércio, foi apresentado o projeto do campus financiado pelo Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (Simecs), Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho (Simplás), Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SHRBS), Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas e Farmacêuticas e pelo Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas. A partir da definição do projeto, em 13 de outubro, foi lançado o Aviso de Licitação, na concorrência número dois de 2009, para a construção de instalações prediais do IFRS Campus Caxias do sul, com preço da obra orçado em R\$ 7.307.974,27. As obras iniciaram em 8 de fevereiro de 2010, com um valor licitado de R\$ 6.578.722,17, e prazo de dez meses de entrega a partir da data de início dos trabalhos. A nomeação dos servidores (professores e técnicos administrativos), que iriam compor o quadro funcional, foi publicada no Diário Oficial da União em 31 de dezembro de 2009.

Paralelo ao início da construção da sede definitiva, o IFRS Campus Caxias do Sul entrou em funcionamento em 02 de janeiro de 2010, com 150 alunos em quatro cursos, na sede provisória alugada, localizada no bairro Floresta, em instalações adaptadas para atender às demandas das aulas teóricas. Devido a um acordo de cooperação, as aulas práticas e de laboratório seriam realizadas em duas unidades do Senai, marcadas conforme a necessidade dos professores e a disponibilidade do Senai. Inicialmente, foram oferecidos os cursos técnico em plásticos e em administração – este destinado aos alunos do Programa de Educação de Jovens e Adultos (Proeja) - e os cursos superiores de Tecnologia em Processos Metalúrgicos e de Licenciatura em Matemática. Cada turma comportava 30 vagas. Como o histórico relata, houve intenso envolvimento da comunidade na implantação de um Instituto Federal em Caxias do Sul, gerando grande expectativa em relação ao retorno que a instituição traria para a sociedade.

## 4 MÉTODO

Para gerir a crise de imagem instalada no IFRS Campus Caxias do Sul o primeiro passo foi realizar uma busca por referencial teórico dos mais renomados estudiosos da gestão de crise de imagem. Nesta etapa, dois autores se destacaram: Ian Irving Mitroff e Timothy Coombs. As teorias de ambos os estudiosos (descritas no referencial teórico deste trabalho) são muito parecidas no que se refere à metodologia de gestão de crise, com modelos que abordam o desenvolvimento de uma crise, identificando as distintas fases e orientando para a melhor condução da situação. Mas, na opinião da pesquisadora, o modelo de Timothy Coombs é mais simplificado, prático e objetivo e foi o escolhido para a gestão da crise no IFRS Campus Caxias do Sul.

Para conhecer o contexto da crise, a percepção do público e o quanto a imagem da instituição havia sido afetada perante seus *stakeholders*, foram escolhidos os métodos da pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com entrevista em profundidade, complementada com análise de conteúdo de notícias publicadas nos veículos de comunicação. Para Denzin e Lincoln (2006), a investigação qualitativa se assemelha a uma bricolagem, através da qual o pesquisador lança mão de múltiplas estratégias e métodos, bem como de materiais empíricos diversos, para “produzir” uma resposta adequada a um problema concreto. Contudo, tal triangulação metodológica não visa a possibilitar a apreensão total da realidade.

### 4.1 ETAPA 1- PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

Seguindo o modelo de Coombs, que prevê num primeiro momento a verificação dos fatos e versões sobre a crise, a análise de conteúdo foi realizada com as notícias publicadas entre setembro de 2011 e janeiro de 2013, com os documentos oficiais disponíveis sobre a situação de crise, como o inquérito civil público nº 1.29.002.000009/2013-50, instaurado pelo Ministério Público, e com as entrevistas com os *stakeholders*.

### 4.1.1 Coleta de dados da etapa 1

As principais notícias analisadas nesta primeira etapa foram:

**Quadro 5 - Principais notícias analisadas na primeira etapa**

DATA	MANCHETE	VEÍCULO
09/09/2011	Obras do Instituto Federal de Educação de Caxias estão com atraso de dez meses;	Rádio Caxias
10/09/2011	Atraso chega a 10 meses	Jornal Pioneiro
07/02/2012	Instituto Federal de Educação passa a atuar na sede própria a partir do dia 23	Rádio Caxias
1º/03/2012	Atraso em obras impede que alunos do IFRS iniciem ano letivo na sede própria	Rádio Caxias
1º/03/2012	Semestre não iniciará na nova sede da Escola Técnica, no bairro Fátima, em Caxias do Sul	Jornal Pioneiro
07/04/2012	Prejuízos na educação	RBS notícias
23/04/2012	Direção do IFRS espera ocupar sede definitiva da instituição a partir do segundo semestre	Rádio Mais Nova FM
26/06/2012	Demora na entrega de prédio do Instituto Federal revolta estudantes	RBS notícias
26/06/2012	Estudantes protestam por atrasos em obra da nova sede de Escola Técnica em Caxias	Portal Leouve
6/06/2012	Alunos protestam por causa de atraso na entrega de sede do IFRS em Caxias do Sul	Jornal Pioneiro
26/06/2012	Aulas no IFRS em Caxias do Sul serão suspensas a partir de quinta-feira por causa de greve dos professores	Jornal Pioneiro
27/06/2012	Protesto de alunos e greve dos professores no IFRS	RBS – Jornal do Almoço
28/06/2012	Instituto Federal de Caxias do Sul paralisa atividades por tempo indeterminado	RBS- Bom dia Rio Grande
08/11/2012	Cléber Lessa, professor do IFRS, fala sobre a aula ministrada no prédio em construção, que vai ser sede do instituto, como forma de protesto para a demora	Rádio Caxias
07/11/2012	Em protesto, alunos do IFRS têm aula em prédio em construção	Rádio Caxias
27/11/2012 -	Renato sugere a cassação da licitação da escola técnica do Fátima	Rádio Caxias
04/07/2012	Alunos do IFRS pedem apoio dos vereadores para conclusão e funcionamento de nova sede da instituição	Rede Sul de Rádios
8/01/2013	Pais protestam contra atraso de quase um ano na obra do IFRS	O Caxiense
14/01/2013	Um crime contra a educação	Jornal Pioneiro
17/01/2013	Com obras atrasadas em Caxias do Sul e na Capital, IFRS rescinde contrato com construtora de SC	Rádio Guaíba

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2 Análise de dados da etapa 1

As matérias foram selecionadas e separadas como amostragem de acordo com o conteúdo que apresentavam, no sentido de definir o quanto poderiam afetar a imagem institucional do IFRS Campus Caxias do Sul. Foram analisados aspectos positivos e negativos das matérias aos olhos do leitor e como o “discurso” utilizado pelo jornalista poderia refletir na percepção sobre a instituição durante a crise desencadeada pelos sucessivos atrasos e pela quebra do contrato da obra da sede definitiva do IFRS Campus Caxias do Sul. A análise do conteúdo serviu como referencial para as perguntas que foram aplicadas durante a entrevista na realização da pesquisa exploratória.

#### 4.2 ETAPA 2 - PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA

Nesta etapa, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com entrevista em profundidade. Para Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e as motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. É frequentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. A pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto do problema. A identificação dos sentimentos do público em relação à instituição era necessária para que se pudesse ter um cenário mais aproximado da situação de crise e o quanto a reputação do campus havia sido afetada.

A partir da análise das reportagens e matérias publicadas na imprensa, bem como dos relatos informais dos *stakeholders* do IFRS Campus Caxias do Sul, foi possível estimar os públicos de interesse para a pesquisa exploratória. Os jornalistas, os pais ou responsáveis, os alunos e os servidores foram identificados como os principais públicos envolvidos na situação de crise, pois, todos, em maior ou menor grau, haviam sido afetados de forma negativa com os acontecimentos.

#### 4.2.2 Coleta de Dados da Etapa 2

Primeiramente, a entrevista foi realizada com os jornalistas dos veículos que publicaram as notícias sobre a crise, tendo em vista que o conteúdo das notícias que preparavam interferiam no sentimento dos outros *stakeholders* sobre a instituição. Após a entrevista com os jornalistas, foram entrevistados individualmente os pais, os alunos e os servidores do IFRS Campus Caxias do Sul.

Como instrumento para a coleta de dados junto aos *stakeholders* foi elaborado um roteiro de entrevista, buscando desvendar todos os sentimentos de forma que as ações que iriam compor o planejamento de gestão da crise de imagem contemplassem os anseios dos públicos de interesse, na tentativa de reverter a imagem negativa instituída. A fim de encorajar os entrevistados a falarem livremente e exprimirem os seus sentimentos e percepções, foram realizadas entrevistas pessoais com um só respondente de cada vez, utilizando-se o seguinte roteiro de perguntas:

- i) Como você se sente em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul? Porque?
- ii) Qual o principal aspecto positivo do IFRS Campus Caxias do Sul?
- iii) Qual o principal aspecto negativo do IFRS Campus Caxias do Sul?
- iv) Qual a sua maior apreensão ou incerteza em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul?
- v) Como você espera que o IFRS Campus Caxias do Sul esteja daqui há 5 anos (em 2018)?

O roteiro de entrevista foi realizado em locais diversos, como ambiente de trabalho (nas redações dos veículos de comunicação), nas residências e na sede provisória do IFRS Campus Caxias do Sul, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Nesta etapa, foram entrevistados seis jornalistas, dez pais ou responsáveis, dez alunos e dez servidores (entre professores e técnicos-administrativos).

## **5 RESULTADOS DO TRABALHO**

Após a análise de conteúdo das notícias publicadas sobre a crise (realizada na etapa 1) a pesquisa qualitativa em forma de entrevista em profundidade foi realizada com os *stakeholders* do IFRS Campus Caxias do Sul e buscou identificar e analisar a percepção e os sentimentos do público em relação à instituição após o incidente de crise de imagem. A identificação dos sentimentos do público em relação à instituição era necessária para que se pudesse ter um cenário mais aproximado do quanto a reputação do campus havia sido afetada. A partir do resultado da pesquisa, foi possível propor estratégias de comunicação organizacional e um Plano de Gestão de Crise de imagem a fim de recuperar a reputação e a credibilidade do IFRS Campus Caxias do Sul.

### **5.1 GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

Para maior compreensão, este capítulo apresenta um relato de como a crise foi iniciada e como se desencadeou.

#### **5.1.1 O surgimento da crise de imagem**

As dificuldades começaram a surgir no segundo semestre de 2011, quando as obras da sede definitiva já estavam há quase um ano atrasadas e sem previsão de término. Com 334 alunos matriculados, 26 professores e 20 técnicos, o campus completava um ano num espaço alugado e sem grandes avanços em relação à mudança de sede. O prédio de quatro andares locado para a instalação provisória da unidade estava se tornando pequeno para acomodar os estudantes e, por isso, o processo seletivo previsto para o segundo semestre de 2011 não foi realizado. As novas turmas que deveriam ser abertas com a oferta de 200 vagas à comunidade para 2012, foram canceladas. As matérias divulgadas pelos veículos de comunicação comemoravam o primeiro ano do campus e o quanto a instalação de uma unidade de ensino federal era importante para a cidade, mas já enfatizavam, em tom de questionamento, que a previsão para a conclusão da sede definitiva havia expirado e não havia sinais de quando esta seria concluída e entregue. Os jornalistas

começaram a acompanhar o andamento da obra com mais frequência e a cobrar da instituição uma resposta para o atraso, publicando matérias semanais que chegaram a ter repercussão na imprensa em nível nacional.

A construtora responsável recebeu advertência do IFRS pelo atraso e foi pressionada para que concluísse a obra, mas alegou dificuldades devido à escassez de mão-de-obra qualificada na construção civil em Caxias do Sul e ao intenso período de chuvas que atrasava o trabalho. O argumento não foi bem aceito pela imprensa, pelos alunos e pelos servidores, que passaram a exigir da gestão do IFRS uma atitude mais rígida para com a construtora.

Diante deste cenário, a direção do campus marcou uma audiência com a empreiteira, reunindo, além da reitora do IFRS e dos diretores da construtora, deputados federais, vereadores e entidades de classe que apoiaram a vinda da unidade de Caxias do Sul. Nesta audiência, foi assinado um novo termo aditivo do contrato e a construtora se comprometeu a entregar três prédios até o início do ano letivo de 2012, onde funcionariam as salas de aula, os laboratórios e a biblioteca. Ao mesmo tempo, numa reunião com os servidores, alunos e responsáveis, a reitora do IFRS, pró-reitores e a direção do campus esclareceram as providências que seriam tomadas naquele momento. A reitora foi indagada sobre o que aconteceria se a obra não ficasse pronta e como seria solucionada a falta de espaço na estrutura física provisória, as aulas nos laboratórios e práticas necessárias para o aprendizado. A comunidade solicitou o acesso ao cronograma das obras e mais informações disponíveis. A imprensa questionava o atraso na entrega da obra e o prejuízo que estaria sendo causado aos alunos e servidores que ocupavam a sede provisória e aqueles que aguardavam pelas vagas que seriam oferecidas em 2012 e foram canceladas. Havia grande expectativa de que a situação fosse resolvida, visto que já era a quarta vez que o prazo de entrega da obra era prorrogado.

Em junho de 2012, com mais um prazo de entrega expirado, a crise foi agravada devido a vários acontecimentos. Os sucessivos adiamentos de entrega da sede definitiva passaram a impedir o andamento de algumas disciplinas dos cursos que precisavam dos laboratórios para serem ministradas. Além disso, havia a possibilidade de que alguns maquinários novos, que já haviam sido comprados e que estavam armazenados nos prédios em construção, fossem deteriorados pela ação do tempo e pela falta de uso, pois não haviam sido instalados. Em 26 de junho de 2012, os alunos e servidores descontentes promoveram um ato de manifestação e reuniram-se em passeata no centro da cidade. Utilizando nariz de palhaço, apitos e portando faixas, os cerca de 80 estudantes, acompanhados dos familiares e servidores do IFRS, fizeram uma caminhada até a praça

central, onde gritavam pela conclusão do campus, carregavam cartazes denunciando as condições precárias e deficientes, distribuía folhetos e recolhiam assinaturas, num documento que exigia soluções para a entrega do prédio, que se arrastava por mais de um ano e meio.

Paralelo a isso, em 27 de junho de 2012, os professores e técnicos-administrativos do IFRS Campus Caxias do Sul aderiram à greve nacional e à paralisação das universidades federais de todo o Brasil, sendo que a pauta da greve definia diversos assuntos relacionados à carreira e à aposentadoria, mas a principal reivindicação local era pela conclusão da obra da sede definitiva. A direção e os alunos recorreram à Câmara de Vereadores, solicitando apoio para que pudessem ter a sede definitiva entregue até o final do ano. Como forma de protesto por mais um prazo expirado e não cumprido, um professor organizou com os alunos uma aula do Curso Superior de Tecnologia em Processos Metalúrgicos, que foi ministrada no canteiro de obras na mesma data em que a construtora deveria entregar a sede concluída.

Prestes do vencimento do contrato inicial firmado em 2010, em julho de 2012, alunos, pais e servidores passaram a pressionar para que o IFRS não renovasse com a construtora, visto que a obra já estava com dois anos de atraso e com sucessivos prazos de entrega expirados, sem que tivessem qualquer garantia de quando a construção seria finalizada. Havia uma pressão para que a reitoria do IFRS tomasse medidas jurídicas para punir rigorosamente a empreiteira vencedora da licitação, mas a instituição decidiu pela renovação do contrato, no entendimento de que uma medida radical de rompimento poderia agravar a situação com um processo judicial e atrasaria ainda mais a conclusão da obra.

A repercussão das notícias negativas na imprensa, como na reportagem “Um crime contra a educação”, publicada no Jornal Pioneiro, em 13 de janeiro de 2013, e a denúncia de que havia falta de segurança nos equipamentos utilizados em altura pelos operários da empresa construtora, despertaram o interesse do Ministério Público em solicitar esclarecimentos, o que deu início ao inquérito civil público nº 1.29.002.000009/2013-50. Os operários relatavam ainda que não estavam recebendo os salários pelos serviços e que a construtora não dava previsão de quando receberiam. A obra foi embargada pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Indignados com a demora e a falta de perspectiva da conclusão da obra do campus, adiada por mais de cinco vezes e agora embargada, em 14 janeiro de 2013, pais, alunos, servidores e associações de bairro organizaram um protesto. Os manifestantes promoveram um apitaco, após fazerem uma caminhada e um abraço coletivo simbólico ao prédio em construção. Em 17 de

janeiro, a reitoria do IFRS anunciou que o contrato com a construtora não seria renovado e que uma nova licitação para a contratação de outra empreiteira seria elaborado no prazo de dois meses. A mobilização da comunidade em prol do instituto fez com que a Câmara de Vereadores de Caxias do Sul aprovasse, por unanimidade entre os 23 vereadores, a instalação de uma comissão temporária especial para tratar das obras do IFRS. No dia 28 de março de 2013, foi publicado no Diário Oficial da União, um aviso de licitação, na modalidade concorrência, para conclusão dos Blocos A4, D, F e implantação da sede do campus. Sete empresas concorreram e a habilitação da empresa vencedora da licitação ocorreu em 22 de maio de 2013. A retomada das obras aconteceu em 26 de junho, com prazo de três meses para a conclusão.

### **5.1.2 Diagnóstico da situação inicial**

Pode-se perceber na análise de conteúdo que a crise resultou em descrédito, desconfiança e insegurança, não somente por parte do público interno (alunos e servidores) mais diretamente envolvido e prejudicado, mas, principalmente, da imprensa e da comunidade, que aguardavam com grande expectativa a instalação de uma unidade de ensino federal e gratuito em Caxias do Sul. A seguir, a análise das matérias noticiadas e dos documentos oficiais:

#### *5.1.2.1 Etapa 1- Análise das matérias noticiadas e dos documentos oficiais*

Com a realização da análise de conteúdo das matérias noticiadas na imprensa e dos documentos oficiais foi possível perceber que a crise desencadeada pelos sucessivos atrasos e pela quebra do contrato da obra da sede definitiva do IFRS Campus Caxias do Sul gerou frustração, dúvida, provocou polêmica e revolta. Não somente os pais, os alunos e os servidores (público diretamente envolvido e prejudicado) demonstravam descrença e dúvidas sobre o futuro do IFRS Campus Caxias do Sul, como a imprensa noticiava os fatos negativos ocorridos e as incertezas.

Houve grande envolvimento e mobilização da comunidade para pressionar os responsáveis pela finalização da obra e a direção do IFRS para que tomasse providências. As notícias sobre os manifestos, greves e interferências jurídicas na construção da sede definitiva abordavam a falta de

perspectiva de quando a obra ficaria pronta e se a instituição teria continuidade em Caxias do Sul, ganhando destaque nos veículos de comunicação, tanto em mídia impressa quanto na televisiva e na web. O tom pejorativo e negativo utilizado nas notícias destacavam as instalações improvisadas, onde alunos afirmavam estarem concluindo os cursos técnicos sem terem utilizado suficientemente os laboratórios para as atividades práticas, já que dependiam de outra instituição para isso. O depoimento dos *stakeholders* nas notícias era de desapontamento com os atrasos na obra e de falta de perspectiva para a solução dos problemas.

Pode-se concluir na análise de conteúdo que a crise resultou em descrédito, desconfiança e insegurança, não somente por parte do público interno (alunos e servidores) mais diretamente envolvido e prejudicado, mas, principalmente, da imprensa e da comunidade, que aguardavam com grande expectativa a instalação de uma unidade de ensino federal e gratuito em Caxias do Sul.

#### 5.1.2.2 Etapa 2- Resultados da Pesquisa Qualitativa Exploratória

Durante a pesquisa exploratória, os *stakeholders* puderam expor a sua opinião de forma livre, contribuindo para uma maior compreensão do cenário da crise. As perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista aplicado tiveram como objetivo elencar percepções dos públicos em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul durante a crise, com o propósito de obter subsídios para a elaboração do plano de gestão de crise. As primeiras pessoas a serem entrevistadas foram os jornalistas dos principais veículos de comunicação da região que acompanharam de perto a evolução dos fatos, entrevistaram alunos, pais e servidores e noticiaram todas as fases da crise. O roteiro de entrevista foi aplicado pessoalmente nos veículos de comunicação, numa conversa espontânea com cada jornalista.

O segundo público a ser ouvido individualmente foram os servidores, que estiveram envolvidos em todas as fases da crise e podiam informar como tudo começou, com avaliações críticas das tomadas de decisões, embasadas a partir do conhecimento burocrático do funcionamento de uma instituição pública.

Os alunos e responsáveis (pais e familiares) foram ouvidos em separado no IFRS ou na residência de alguns, para que se pudesse captar a impressão dos públicos sem a interferência de

um na visão do outro. As respostas obtidas nestas entrevistas foram separadas por dimensões de análises para melhor entendimento:

*i) Dimensão de análise 1- Sentimentos em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul extraídos da pergunta “Como você se sente em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul? Porquê?”*

Para o jornalista entrevistado A, o sentimento em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul era de descrédito devido às sucessivas vezes em que o prazo divulgado para a finalização da obra foi descumprido:

*“A falta de transparência quando a imprensa questiona algo que não está dando certo é a pior das atitudes. Houve pouco interesse do instituto em esclarecer os fatos. Muitas vezes, divulgavam uma data para a finalização da obra apenas para se livrar de mais perguntas e não davam informações verdadeiras sobre a situação. Eu tenho muitas dúvidas sobre o que acontecerá daqui para frente”.*

O entrevistado D, falou sobre um contexto mais abrangente, analisando a interferência negativa na imagem do campus devido às expectativas que a própria comunidade tinha em relação à vinda de uma instituição pública federal de ensino para Caxias do Sul:

*“Desde que divulgaram os primeiros anúncios de que haveria uma escola técnica federal com ensino médio e superior aqui em Caxias, houve grande interesse e expectativa da população. Há tempos que autoridades e segmentos organizados buscavam por uma unidade da UFRGS na Serra. Os políticos se articulavam e prometiam isso há anos nas campanhas eleitorais. Quando o IFRS se instalou aqui, as pessoas ficaram motivadas achando que seria um grande avanço. Mas quando vieram todos estes problemas, pensaram que aconteceria o mesmo que aconteceu com a unidade da Universidade do Estado do Rio Grande do Sul – UERGS, que se instalou em Caxias há 10 anos e até agora não tem sede, funciona num espaço improvisado numa escola estadual e oferece apenas dois cursos superiores muito pouco conhecidos. Eu não sinto segurança de que desta vez será diferente”.*

Para o jornalista entrevistado E, a crise ocasionada pelo atraso nas obras trouxe um destaque muito negativo para o IFRS Campus Caxias do Sul, que ainda nem era conhecido na comunidade:

*“Como a crise iniciou pouco mais de um ano do ingresso das primeiras turmas que começaram a frequentar as aulas, nem deu tempo da população saber das coisas boas que viriam e já estavam sabendo dos problemas com a construtora, dos atrasos na obra, da greve e do risco dos alunos ficarem sem aula. A forma como as pessoas tomaram conhecimento do IFRS foi por meio dos problemas e não das vantagens que ofereceria à população. Isso gerou grande frustração e desapontamento”.*

O servidor entrevistado A fez uma análise detalhada da situação, considerando aspectos legais, e demonstrava sentimentos de esperança:

*“Acho que todos estes problemas estão acontecendo devido às brechas na lei, que prevê sempre o menor preço como requisito para vencer as licitações e não abre espaço para analisar a credibilidade das empresas que se candidatam. A construtora que venceu a licitação aqui também venceu em outros lugares e está causando os mesmos problemas. É mais comum do que pensamos a ocorrência de empresas que vencem licitações para a construção de obras públicas já sabendo que não darão conta das demandas. Apresentam um orçamento baixo para ganhar a concorrência e conseguem se beneficiar porque pegam uma parte do dinheiro. Depois decretam falência. A construtora que agiu desta forma com o Campus Caxias do Sul, fez isso com outros Institutos Federais, até em Santa Catarina (...). Eu acredito que com a nova licitação a situação irá se normalizar e a obra será concluída. Apesar da limitação de espaço, temos que reconhecer que os alunos estão tendo aula com professores que possuem ótima qualificação em relação à rede pública estadual. Acho que é uma questão de tempo para que tudo se resolva”.*

Na avaliação do servidor entrevistado C, que atua na área de administrativa:

*“O excesso de formalismo e a burocracia na gestão pública, que visam à segurança jurídica e administrativa dos atos e deveriam trazer vantagens positivas para a gestão pública, muitas vezes, dificulta a tomada de decisões rápidas e necessárias para agilizar a solução dos problemas (...) Eis que há agentes públicos que aplicam de maneira demasiada e rígida os seus conceitos, obtendo em consequência resultados desvantajosos e não a almejada racionalidade. Eu me sinto frustrado com toda esta situação”.*

O servidor entrevistado D, que atua no mesmo setor, demonstrava um sentimento um pouco diferente:

*“Eu sinto que os problemas serão resolvidos com o tempo. A administração do campus tomou as devidas providências para resolver a crise, mas existiam procedimentos e prazos que precisavam ser cumpridos e não há o que fazer em relação a isso na gestão pública. Não se pode atropelar a lei para o alcance de objetivos. A rescisão do contrato e a aplicação de multa à construtora poderiam provocar ainda mais atrasos, transformando a crise num caso judicial sem prazo para ser resolvido”.*

Entre os professores, que acompanhavam a rotina dos alunos diariamente e procuravam suprir as necessidades em termos de aprendizado, havia mais sentimentos de revolta e frustração. O servidor entrevistado E, um professor, desabafou:

*“O sentimento é de revolta e desapontamento. A primeira turma do IFRS Campus Caxias do Sul se forma em dezembro agora, após dois anos de aulas num prédio improvisado do*

*bairro Floresta, e sequer tiveram aulas em laboratórios do campus. As aulas práticas que tiveram no Sesi, ao meu ver, não foram suficientes. Fico pensando como será quando chegarem nas indústrias e tiverem que operar as máquinas”.*

O entrevistado F complementou:

*“É uma sensação de impotência querer fazer o melhor na sala de aula e ver que a situação só piora (...). A greve e a manifestação, que teve a participação dos alunos e servidores, foi a maneira que encontramos de mostrar à sociedade que o que está acontecendo aqui é inadmissível, que alguém precisa tomar providências. Se não fizermos barulho e mostrarmos os problemas, esta obra nunca será concluída e será mais um projeto fantasma do governo. Quem sai perdendo é a comunidade, os alunos e os servidores que estão aqui”.*

A impressão que alguns servidores entrevistados transmitiram era de que havia frustração com toda a situação, mas com a nova licitação em curso e a entrada de uma nova construtora na obra, a situação crítica se resolveria. Seguem alguns exemplos:

*“Eu vejo que agora as coisas estão caminhando para uma solução e estou mais confiante. Como desta vez a licitação foi realizada por etapas, contemplando o projeto por partes menores e prazos mais curtos, acho que será mais fácil a conclusão da obra. Ainda bem que a verba já está disponível para esta etapa. Também o que se sabe sobre esta empresa que venceu a licitação agora é que são corretos”.*

*“Ninguém gostaria de ser chamado num concurso público e trabalhar numa instituição que não se sabe se será concluída. Tenho medo de ter que ir trabalhar em outra cidade se o campus não tiver continuidade aqui. Minha família é daqui e fiquei muito feliz quando fui chamada (...). Quando estou no trabalho na presença dos meus colegas eu me sinto muito feliz em fazer parte do IFRS Campus Caxias do Sul. Espero que isso tudo se resolva logo e que possamos fazer a mudança para o novo prédio ainda nesse ano”.*

Os alunos relatavam preocupação em relação ao seu futuro:

*“Optei por estudar no Instituto Federal para ter um ensino de qualidade. Na escola que eu fiz o ensino fundamental e que também tem ensino médio, o estudo era fraco. Mas com todas as dificuldades que tem acontecido aqui, fico com medo de ficar sem condições para terminar o ensino médio porque não sei se ainda tem vaga na escola onde eu estava antes”.*

Para outra aluna, a falta dos laboratórios prejudicava muito o andamento das aulas:

*“Aprendemos a teoria, que foi muito bem ensinada na sala de aula, e agora precisamos praticar nos laboratórios. Tivemos algumas aulas práticas, mas foram poucas (...). Sem*

*a sede pronta não tem como usar os maquinários que estão lá esperando para serem instalados. E nós esperando para ter aula prática”.*

Outra aluna, que já estava exercendo no mercado de trabalho a função que estudava no segmento de plásticos, preocupava-se com a repercussão negativa da crise que se instalou na instituição:

*“Fico pensando que se não tiver aula prática suficiente não vou aprender tudo o que preciso e no meu trabalho podem pensar que não sei fazer direito. Hoje eu trabalho de embaladora, mas queria ser transferida para o setor de operação das máquinas (...) Acho que tudo o que está acontecendo pode atrapalhar a minha carreira no futuro”.*

Já uma aluna do ensino superior se mostrava preocupada, mas destacava que estava satisfeita com a qualidade do ensino:

*“A gente vê que tem problemas porque o campus ainda está em construção, mas no meu curso vejo os professores se esforçando para dar boas aulas e ensinar com dedicação. As aulas são muito bem elaboradas e as provas são bem difíceis (...). Tirando isso do espaço apertado e da falta de laboratórios, não tenho do que reclamar e estou satisfeita com o que estou aprendendo”.*

A mãe de aluno do ensino médio, que participou das reuniões e dos atos de protesto em favor do campus, relatou:

*“Estou muito preocupada com o futuro do Eduardo. A escola não me dá posição nenhuma, o guri quer estudar [...]. Esta obra que não termina e a greve que prejudicou os alunos. Pensei que por ser federal não faziam greve como no estado, mas me enganei [...]. Não tem vaga em outra escola estadual ou municipal para transferir ele, eu já fui procurar nas escolas. Como é que vai ser se não terminarem o campus?”*

Outro pai falava sobre as promessas não cumpridas e a preocupação com a inexperience dos gestores em lidar com o problema:

*“A gente fica sem saber o que pensar. A toda hora estão divulgando novos prazos para a conclusão da obra e nunca são cumpridos. Parece que a direção também não sabe o que vai acontecer. Meu filho precisa ter aula prática e essa história de que estão fazendo em outro lugar não é suficiente porque vão de vez em quando no Sesi [...]. Teriam que ter mais aulas práticas. Eu trabalho na indústria há 20 anos e sei que falta gente qualificada. Vai ter emprego para quem se formar e aprender direito, mas não sei se essa escola vai ser concluída”.*

Uma terceira mãe entrevistada falou: “eu me arrependi de ter trazido a minha filha para cá porque na escola onde ela estava tinha pouco recurso, mas não corria o risco de fechar. Só greve era o problema, mas aqui já teve isso também”.

Havia também otimismo entre os pais:

*“Eu tenho esperança e acho que, depois de tudo o que aconteceu, essa empresa agora vai terminar a obra. A Caroline tá no primeiro ano, ainda tem muito o que aprender. Vejo que os livros são muito bons e as aulas que ela tem também. Os professores são bem preparados. Só falta mesmo ter as salas de aula e os laboratórios. A escola fica bem perto da minha casa e fiquei bem feliz pela minha filha ter passado”.*

Quando perguntados sobre o que pensavam da instituição, muitos afirmavam ser o IFRS Campus Caxias do Sul pouco conhecido pelas pessoas que não estavam diretamente envolvidas, era frequentemente identificado como escola técnica, o que enfatizava a imagem de ensino básico e desmerecia a qualificação profissional que os alunos recebiam. Um aluno relatou: “No meu bairro, quando explico às pessoas que estudo no Campus Caxias, a lembrança que vem à mente é do atraso da obra, da greve e dos manifestos que saíram na tv. Ninguém conhece o instituto e o que ele oferece. Eu me sinto envergonhado”.

ii) Dimensão de análise 2 – Aspectos positivos da instituição, extraídos da pergunta “Qual o principal aspecto positivo do IFRS Campus Caxias do Sul?”

**Quadro 6 - Dimensão de análise 2**

<b>FATOR IDENTIFICADO</b>	<b>NÚMERO DE INCIDÊNCIA</b>	<b>EXEMPLOS</b>	<b>FONTE COLETADA</b>
Qualidade do ensino	13	<p>“O que mais gosto é que o que o Eduardo aprende mais fácil nessa escola. Agora sabe até matemática”;</p> <p>“Os professores se dedicam para ensinar. Acho que vai ser mais fácil passar no vestibular”;</p> <p>“Dá para ver que o material didático é bem completo e o conteúdo é de qualidade”;</p> <p>“A qualificação dos professores é um grande diferencial”.</p>	<p>Mãe – entrevistado B</p> <p>Aluno – entrevistado D</p> <p>Jornalista – entrevistado A</p> <p>Servidor – entrevistado D</p>
Ensino Profissionalizante	9	<p>“Para mim o melhor é que o meu filho sai com uma profissão”;</p> <p>“Eu vou concluir o ensino médio e já sair técnica em plásticos”;</p> <p>O ensino profissionalizante é sempre um fator de melhoria da qualificação para o mercado de trabalho”;</p> <p>Acho que o fato de oferecer ensino profissionalizante e de acordo com as demandas locais é o aspecto mais positivo”.</p>	<p>Pai – entrevistado F</p> <p>Aluna- entrevistada E</p> <p>Jornalista- entrevistado D</p> <p>Servidor- entrevistado H</p>
Gratuidade	8	<p>“É uma escola técnica e de graça. Eu não teria como pagar esse curso para a minha filha se não fosse público”;</p> <p>“Eu gosto que é gratuito e tem bolsas e benefícios para os alunos que quiserem se candidatar”;</p> <p>“É ótimo ter um ensino médio desse nível e gratuito em Caxias”.</p>	<p>Mãe – entrevistado C</p> <p>Aluno – entrevistado E</p> <p>Jornalista- Entrevistado C</p>
Cursos que atendem à demanda do mercado de trabalho	6	<p>“Ter o curso de fabricação mecânica vai facilitar para o Pedro encontrar trabalho aqui em Caxias”;</p> <p>“Para mim o melhor é que estou fazendo um curso técnico da área em que já trabalho na indústria”;</p> <p>“A oferta de cursos com base nas demandas do mercado de trabalho local é o ponto mais positivo”.</p>	<p>Mãe- entrevistada C</p> <p>Aluno – entrevistado G</p> <p>Jornalista- entrevistado C</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

iii) Dimensão de análise 3 – Aspectos negativos da instituição, extraídos da pergunta  
 “Qual o principal aspecto negativo do IFRS Campus Caxias do Sul?”

**Quadro 7- Dimensão de análise 3**

FATOR IDENTIFICADO	NÚMERO DE INCIDÊNCIA	EXEMPLOS	FONTE COLETADA
Falta de estrutura física	16	<p>“O espaço para as aulas é muito limitado, a falta de auditório impede até de trazer uma palestra interessante para os alunos”;</p> <p>“O que mais me preocupa é que a sede definitiva ainda não foi concluída e está toda enrolada”;</p> <p>“Sem os laboratórios é impossível ter uma aula prática. Isso está dificultando muito”;</p> <p>“Esta obra já deveria ter sido finalizada e até o momento nem sinal de quando ficará pronta. Este é o aspecto mais negativo ao meu ver”.</p>	<p>Servidor– entrevistado C</p> <p>Pai – entrevistado D</p> <p>Aluno – entrevistado A</p> <p>Jornalista – entrevistado C</p>
Dúvidas e incertezas quanto ao futuro	9	<p>“Para mim é essa incerteza de quando vão terminar o campus”;</p> <p>“Acho que o pior é pensar que não há previsão do que vai acontecer, quando isso será solucionado?”;</p> <p>“Fico preocupada com o futuro do Eduardo. E se não terminarem essa obra, como vai ser? Onde ele vai estudar?”.</p> <p>O ruim é que estamos entrando no terceiro ano do IFRS em Caxias e não temos perspectiva de quando e como essa crise será solucionada”.</p>	<p>Servidor – entrevistado J</p> <p>Aluno – entrevistado F</p> <p>Mãe – entrevistado B</p> <p>Jornalista- entrevistado A</p>
Demora na conclusão da obra	8	<p>“É muito angustiante essa história de esperar que no próximo semestre os alunos tenham aula na sede definitiva. Já é a quarta vez que o prazo não é cumprido”;</p> <p>“Eu moro bem perto de onde está sendo construído o campus e gasto com passagens sem necessidade para o meu filho estudar do outro lado da cidade porque a obra não fica pronta”;</p> <p>“A cada semestre é um novo prazo que não é cumprido. Até quando vai isso?”;</p> <p>“A espera pela sede definitiva sem saber quando será finalizada é o pior dos sentimentos”.</p>	<p>Aluno – entrevistado I</p> <p>Mãe – entrevistada E</p> <p>Jornalista- Entrevistado F</p> <p>Servidor – Entrevistado G</p>
Poucas opções de cursos	3	<p>“São só três modalidades de curso, acho que pelo que estão investindo de dinheiro público tinha que ter mais”;</p> <p>“No início tinham falado em oferecer o curso de gastronomia, mas depois desistiram. Acho que o que tem é pouco”;</p> <p>“Vejo que o IFRS está falhando em oferecer poucas opções de profissionalização, assim como a UERGS, que se instalou aqui há dez anos e só tem dois cursos até hoje”.</p>	<p>Servidor – entrevistado D</p> <p>Pai – entrevistado F</p> <p>Jornalista – entrevistado C</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

iv) Dimensão de análise 4 – sentimentos extraídos da pergunta “Qual a sua maior apreensão ou incerteza em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul?”

**Quadro 8 - Dimensão de análise 4**

FATOR IDENTIFICADO	NÚMERO DE INCIDÊNCIA	EXEMPLOS	FONTE COLETADA
Que não seja concluído/ que o governo desista do projeto em Caxias	18	<p>“Meu maior medo é que por demorar tanto e ter tantos problemas, o governo desista do IFRS em Caxias”;</p> <p>“Me preocupa esses problemas com a construtora e com a finalização da obra”;</p> <p>“Tenho medo que os prédios não sejam concluídos. Sem os laboratórios é impossível ter uma aula prática. Isso está dificultando muito”;</p> <p>“Esta obra já deveria ter sido finalizada e até o momento nem sinal de quando ficará pronta. Este é o aspecto que mais preocupa”.</p>	<p>Servidor– entrevistado C</p> <p>Pai – entrevistado D</p> <p>Aluno – entrevistado A</p> <p>Jornalista – entrevistado E</p>
Que demore muito a entrega da sede	9	<p>“Já são quase dois anos que a construção começou e o prazo inicial era de um ano para concluir seis blocos. Até agora só fizeram três”;</p> <p>“Sinto que pode demorar muito até estar tudo funcionando”;</p> <p>“Eu acho que vai ficar pronto um dia, mas do jeito como estão trocando de data a cada semestre, deve demorar”.</p>	<p>Mãe – entrevistada G</p> <p>Aluno – entrevistado F</p> <p>Servidor – entrevistado H</p>
Que os laboratórios não fiquem prontos	6	<p>“Depois de pronta a obra ainda tem que instalar máquinas e equipamentos. Acho que vou me formar sem usar a estrutura e fazer aulas práticas no IFRS”;</p> <p>“Acho difícil que consigam verba para equipar os laboratórios”;</p> <p>“Os laboratórios demandam um investimento muito alto para serem concluídos. Já tem algumas máquinas compradas, mas ainda falta muito para ser satisfatório em termos de aprendizagem para os alunos”.</p>	<p>Aluno – entrevistado D</p> <p>Servidor – entrevistado B</p> <p>Jornalista- entrevistado D</p>
Que falte verba para dar continuidade	3	<p>“Já foi investida muita verba até agora, não sei se haverá dinheiro suficiente”.</p> <p>“O governo tem limitação de verba e acho difícil que liberem tão cedo o que precisa para finalizar o campus”.</p>	<p>Servidor – entrevistado C</p> <p>Jornalista – entrevistado A</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

v) *Dimensão de análise 5 – sentimentos extraídos da pergunta “Como você espera que o IFRS Campus Caxias do Sul esteja daqui há 5 anos (em 2018)?”*

**Quadro 9 - Dimensão de análise 5**

<b>FATOR IDENTIFICADO</b>	<b>NÚMERO DE INCIDÊNCIA</b>	<b>EXEMPLOS</b>	<b>FONTE COLETADA</b>
Que os prédios sejam concluídos e que o projeto esteja finalizado	25	<p>“Tenho esperança que terminem a obra um dia e o campus esteja em pleno funcionamento”;</p> <p>“Eu espero que conclua e que o IFRS possa formar muitos profissionais em Caxias”;</p> <p>“Espero que torne-se um grande centro formador de profissionais em várias áreas”;</p> <p>“Que seja um grande polo de educação, a tão esperada filial da UFRGS na serra”.</p>	<p>Servidor– entrevistado C</p> <p>Pai – entrevistado H</p> <p>Aluno – entrevistado A</p> <p>Jornalista – entrevistado C</p>
Que amplie a oferta de cursos e que tenham mais vagas	11	<p>“Se tudo der certo, espero que ampliem a oferta de cursos”.</p> <p>“Que tenham mais cursos em áreas que não sejam só industrial, como Pedagogia, por exemplo”.</p> <p>“Espero que os processos seletivos ofereçam mais vagas, especialmente na modalidade Proeja”.</p> <p>“Que seja um grande centro de aprendizagem e que ofereça mais cursos na área de humanas em diversos turnos”.</p>	<p>Jornalista- entrevistado F</p> <p>Mãe – entrevistado A</p> <p>Aluno – entrevistado D</p> <p>Servidor – entrevistado F</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O que pode ser imediatamente observado nas respostas sobre os sentimentos dos *stakeholders* em relação ao IFRS Campus Caxias do Sul era que, após sofrerem sucessivas decepções à espera da sede definitiva, e com a repercussão negativa da imagem do campus na mídia, havia um sentimento de frustração, descrédito e desmotivação, mas também de esperança. Os prazos de entrega da obra tantas vezes descumpridos e adiados geraram ansiedade, no sentido de saber o que realmente estava acontecendo e como seria o desfecho da situação, se a instituição seria concluída ou se as atividades seriam encerradas na cidade.

Entre os jornalistas, havia descrédito e desconfiança. Alegavam falta de transparência e dificuldade em receber as informações, que, muitas vezes, não eram condizentes com a realidade. Relatavam dificuldade de obter um parecer dos dirigentes da instituição quando precisavam esclarecer dúvidas sobre o andamento da obra e do processo de licitação. Buscavam esclarecimentos sobre como a crise seria resolvida a partir da nova licitação, como a nova empresa cumpriria os prazos, o que aconteceria se não cumprisse, quem seria o fiscal do contrato e como

eles poderiam acompanhar os acontecimentos mais de perto, com informações mais concretas e mais transparência.

Nas entrevistas individuais, a maioria dos alunos e dos pais demonstrava indignação e frustração com a falta de perspectiva de quando a sede do campus seria concluída, mas também desejava que tudo se resolvesse. Especialmente nas respostas dos alunos em relação aos aspectos negativos, havia relatos de dúvidas em relação à aceitação do currículo dos alunos no mercado de trabalho, tendo em vista que a imagem desgastada poderia interferir na opinião do mercado sobre a qualificação dos profissionais que se formariam pelo campus. Queriam saber do seu futuro, de como seriam as aulas se as obras não fossem concluídas na nova etapa, como a escola teria continuidade se a nova licitação não fosse cumprida e a obra continuasse inacabada.

Os pais e responsáveis se mostravam apreensivos sobre o que estava acontecendo, buscavam respostas, pois não sabiam o quanto os seus filhos estavam sendo prejudicados sem os laboratórios e o que aconteceria com a instituição, caso não fosse concluída a obra. Um dos motivos mais evidentes da revolta dos pais era que, embora os alunos estivessem frequentando as aulas numa sede provisória e a instituição estivesse oferecendo o contingente de servidores necessários para o aprendizado, as aulas práticas - que necessitavam dos laboratórios e maquinários específicos armazenados na obra aguardando para serem instalados - ficavam comprometidas e deixavam a desejar em termos de qualidade.

Os servidores estavam desapontados com a situação precária do local onde trabalhavam e demonstravam incerteza e ansiedade à espera da estrutura física adequada para o cumprimento das suas funções e para a melhoria do clima de trabalho. Alguns criticavam as tomadas de decisão da direção e aguardavam o desfecho com preocupação em relação ao futuro, alegando que houve pouco interesse por parte da gestão do IFRS em esclarecer os fatos e em mostrar os documentos que tranquilizassem as pessoas sobre o a situação. Muitos sentiam-se constrangidos por não saberem o que dizer para os pais e os alunos que questionavam sobre a obra, sobre o contrato, sobre quando os maquinários seriam instalados para que pudessem ter aulas práticas na instituição. Relatavam sentimentos de frustração e impotência frente aos problemas que precisavam ser solucionados.

Dentre os principais aspectos positivos destacados pelos entrevistados, a qualidade do ensino, do material didático e a formação dos professores estava em evidência nas respostas. Os alunos relatavam gostar do clima da escola e do tratamento que recebiam. Os pais elogiavam o

material didático e a qualificação dos professores. Apesar disso, foi possível perceber que o fato da instituição oferecer ensino público de qualidade e com professores altamente qualificados passava despercebido diante de tantos problemas e incertezas.

Com as informações obtidas nas etapas 1 e 2 e apontadas no diagnóstico da situação, pode-se concluir que a credibilidade da instituição estava abalada, os *stakeholders* estavam desacreditados e tinham muitas incertezas sobre o futuro do IFRS Campus Caxias do Sul. Era necessário um Plano de Gestão de Crise de Imagem com ações que contemplassem mais esclarecimentos dos fatos, transparência, maior proximidade dos públicos com a gestão e mais envolvimento destes com a instituição, a fim de despertar sentimentos de confiança, orgulho e pertencimento.

### **5.1.3 O plano de gestão de crise de imagem**

De acordo com o modelo de gerenciamento de crise de imagem de Coombs, seguido pela pesquisadora à frente da Assessoria de Comunicação do IFRS Caxias do Sul em 2013, a situação no IFRS Caxias do Sul, em 2013, estava na fase da Resposta à Crise, quando os *stakeholders* aguardam um posicionamento da organização a respeito das atitudes a serem tomadas para contornar a crise e solucionar os problemas. Como não havia planejamento anterior para situações de crise, a fase Pré-Crise, que é onde os agentes se dedicam à prevenção e à preparação para o incidente, estimando todas as probabilidades e consequências de cada situação na busca da redução do risco e da ameaça que possam levar a uma crise, não pode ser realizada. Desta forma, considerando que o IFRS Campus Caxias do Sul estava na fase dois da crise, na tentativa de minimizar os danos na imagem e recuperar a confiança na instituição, com base nas informações obtidas nas etapas anteriores, foi iniciado o *Crisis Management Plan* (CMP). O modelo proposto por Coombs é uma referência para as ações a serem tomadas, que prevê também a seleção e o treinamento do comitê de crise, a definição de tarefas, responsabilidades e funções de cada um de forma a utilizar as ferramentas adequadas para aproximar-se dos principais públicos de interesse, com o propósito de reverter o desgaste da imagem da instituição.

A primeira decisão foi instituir um “Comitê de Crise”, com funções e atribuições bem definidas, constituído pela Direção-Geral do campus (chefe e porta-voz do comitê), Direção-Administrativa

(substituto da Direção-Geral), Comunicação (definição de ações de gestão de crise e assessoria de imprensa) e Coordenadoria de Infraestrutura (acompanhamento e condução dos prazos e processos para a finalização da obra). Foram agendadas reuniões semanais para discutir o conteúdo das notícias que estavam sendo publicadas e outras medidas a serem tomadas, como decisões sobre a condução da obra e a preparação de releases e entrevistas à imprensa. Nas reuniões iniciais foram lembradas atribuições, instituídas metas e estabelecidos prazos de ações para que tudo pudesse ser acompanhado pelos integrantes do comitê.

Uma lista com os dados pessoais e contatos relevantes foi preparada para que todos pudessem ter disponíveis sempre que precisassem falar com alguém, como integrantes do comitê, pessoas relacionadas à gestão do IFRS, jornalistas, autoridades...

Os integrantes do Comitê de Crise foram orientados a evitar falhas graves e muito comuns em gestão de crise, como adotar atitudes hostis com os jornalistas, especular sobre acontecimentos, mentir, divulgar informações que não sejam aprovadas pelo Comitê de Crise, privilegiar um veículo em detrimento de outro, falar “*em off*”, comentar a crise com parentes e amigos ou usar as redes sociais para discutir questões polêmicas. A Assessoria Jurídica ficou a cargo da reitoria do IFRS, localizada na cidade de Bento Gonçalves.

As ações estratégicas iniciais para a atuação do Comitê de Crise foram:

#### Quadro 10 - Ações iniciais para a atuação do Comitê de Crise

AÇÃO ESTRATÉGICA	PROPÓSITO
1ª - Definição do problema	- Ter clareza sobre o que exatamente está acontecendo; - Entender o problema em sua plenitude de modo a saber como enfrentá-lo.
2ª - Levantamento de informações relevantes	- Verificação dos fatos, descarte de boatos a partir de conversas com quem for diretamente responsável pelo problema; - Entender o que realmente aconteceu, organizar documentos e mensagens que ajudem a esclarecer os fatos;
3ª - Centralização da Comunicação	- Definir a pessoa que deverá falar pela instituição e que será a porta-voz (Direção-geral) e seu substituto (Direção Administrativa); - Minimizar informações desencontradas e que poderiam causar confusão; - Ter pessoas devidamente capacitadas e treinadas para falar com a imprensa ( <i>media training</i> );
4ª - Comunicação tempestiva e frequente	- Abastecer os <i>stakeholders</i> com informações sobre o andamento da obra a fim de que tenham segurança de que algo está sendo feito; - O silêncio pode parecer descaso, tanto para o público interno quanto para o externo.
5ª - Definir canais, estilos e estratégias de mídias	- Definir os canais e os veículos que devem ser abastecidos com informações permanentemente; - Avaliar/investigar o que esperam os jornalistas no sentido de informações, atitudes e ações;
6ª - Falar e escutar diretamente os afetados	- Demonstrar preocupação genuína com os envolvidos, ouvir as queixas, esclarecer as dúvidas, mostrar o que está sendo feito para resolver o problema;
7ª - Manter a rotina da instituição	- A Instituição precisava manter a rotina de trabalho, pois, segundo o modelo de Coombs, a normalidade traz estabilidade e segurança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a criação do Comitê de Crise e definição de estratégias, foi elaborado um Plano de Gestão de Crise de Imagem com base nas seguintes ações:

### Quadro 11 - Ações estratégicas previstas no Plano de Gestão de Crise de Imagem

(continua)

O QUÊ	QUEM	QUANDO	COMO	OBJETIVO
Aproximação com <i>stakeholders</i> – <b>SERVIDORES</b> (professores e técnicos-administrativos)	Direção-geral e Administrativa /Comunicação	Imediato/quinzenal	-Realizar reuniões semanais com os servidores para esclarecimento da situação da obra, divulgação de prazos, e controles, disponibilizando documentos;	- Esclarecer dúvidas em relação à finalização da obra, aspectos burocráticos. - Angariar o apoio e a compreensão dos servidores diretamente envolvidos com os alunos; - Despertar o sentimento de orgulho e de pertencimento;
Aproximação com <i>stakeholders</i> – <b>PAIS</b> E <b>ALUNOS</b>	Direção-geral e Administrativa /Comunicação	Imediato/Mensal	- Realizar reuniões mensais com os pais e alunos para esclarecimento da situação da obra, divulgação de prazos, e controles, disponibilizando documentos; - Informar sobre o andamento das aulas e melhorias no projeto pedagógico;	- Esclarecer dúvidas em relação à finalização da obra, aspectos burocráticos e prazos. - Angariar o apoio e a compreensão dos pais e dos alunos para que sintam confiança na instituição; - Despertar o sentimento de orgulho e de pertencimento;
Reuniões com servidores, pais e alunos (em momentos diversos) para falar sobre os canais de comunicação disponíveis.	Comunicação	Quinze dias (no final da reunião da direção)	- Apresentar os canais de comunicação disponíveis: site, redes sociais, email, murais... - Disponibilizar caixa de sugestões para servidores, alunos e pais com a pergunta: “Como podemos fazer melhor?” - Informar na reunião que será disponibilizada a caixa de sugestões na recepção e na copa para que todos sintam-se à vontade para sugerir ações que possam melhorar a instituição e as relações entre os públicos.	- Envolver os <i>stakeholders</i> para que sintam-se responsáveis e comprometidos com as melhorias; - Buscar o foco na solução dos problemas, evitando reclamações e comentários que não sejam produtivos para solucionar a crise.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Quadro 12 - Ações estratégicas previstas no Plano de Gestão de Crise de Imagem**

(continuação)

O QUÊ	QUEM	QUANDO	COMO	OBJETIVO
<i>Coffee break</i> com a imprensa seguido de visitação à obra	Direção-geral e Administrativa /Comunicação /Engenheiro da empresa que venceu a nova licitação	Quinze dias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convidar imprensa para um <i>coffee break</i> a ser realizado numa sala de aula já acabada na sede definitiva, seguido de visitação à obra.</li> <li>Na oportunidade, apresentar os dados sobre a construção (unidades já concluídas, plantas, projetos a concluir, disponibilidade de verba...)</li> <li>- Apresentar documentações dos contratos rescindidos com a antiga construtora e os documentos assinados com a construtora que venceu a nova licitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacar aspectos relevantes da Instituição: formação dos professores, foco no mercado local, qualidade e gratuidade do ensino;</li> <li>- Tranquilizar os jornalistas em relação à atual fase de construção da obra;</li> <li>- Demonstrar maior transparência em relação às tomadas de decisão da direção;</li> <li>- Apresentar aos jornalistas o engenheiro da empresa que venceu a nova licitação para que tenham acesso e possam fazer perguntas, esclarecendo dúvidas relativas à finalização da obra;</li> <li>- Resgatar a confiança e a credibilidade da imprensa;</li> <li>- Disponibilizar contatos para que possam ter acesso às informações sempre que precisem esclarecer dúvidas ou entrevistar os gestores do IFRS ou da construtora;</li> </ul>
<i>Clipping</i> diário de notícias (jornais, revistas, rádios, TV, noticiário online, sites corporativos de públicos formadores de opinião, blogs e redes sociais).	Comunicação	Imediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar a clippagem diária de notícias com análise crítica do conteúdo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar informações relevantes nos noticiários local, regional e nacional sobre a crise e seus desdobramentos.</li> <li>- Acompanhar o que vem sendo publicado sobre o IFRS Campus Caxias do Sul, posicionando os releases de forma a contornar as notícias negativas e esclarecer fatos que não sejam coerentes com a verdade.</li> </ul>
Realização da II Mostra de Educação, Ciência e Tecnologia na obra da sede definitiva (ainda inacabada)	Coordenadoria de Pesquisa, de Extensão e de Desenvolvimento Institucional/ Comunicação	Dois meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar o evento da II Mostra IFTEC na obra da sede definitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximar e envolver os alunos, pais e a comunidade com a instituição na obra onde será a sede definitiva, despertando confiança e sentimento de pertencimento;</li> <li>- Aproximar a imprensa buscando a valorização e a credibilidade;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 13 - Ações estratégicas previstas no Plano de Gestão de Crise de Imagem**

(conclusão)

O QUÊ	QUEM	QUANDO	COMO	OBJETIVO
Ampliação dos canais de comunicação e divulgação das atividades realizadas no campus	Comunicação	Imediato	- Ampliar os canais de comunicação, especialmente, relacionamento nas redes sociais; - Criar página no flickr para compartilhar as fotos das atividades dos alunos dentro e fora do campus em atividades de monitoria;	- Maior contato e proximidade com o público, possibilitando esclarecimento de dúvidas e maior interação. - Possibilitar aos pais e responsáveis acompanhar o que vem sendo realizado na escola e as atividades que os alunos participam;
Ampliar a divulgação dos projetos de pesquisa e extensão e das atividades realizadas nas aulas práticas	Comunicação	Imediato	- Criar link no site para a divulgação dos projetos de pesquisa e de extensão realizados no campus com a participação dos alunos; - Publicar fotos e matérias sobre as aulas práticas e visitas realizadas a empresas e feiras;	- Dar ampla divulgação às atividades realizadas no campus e nas visitas às empresas e feiras; - Possibilitar aos pais e responsáveis acompanhar o que vem sendo realizado na escola e as atividades que os alunos participam;
Projeto “Faço parte dessa história”	Comunicação	Dois meses	- Lançar a campanha com um mês de antecedência. - Publicação no site e postagens diárias de imagens e banners nas redes sociais, convidando alunos, servidores, pais e comunidade para participarem. - Estabelecer contato com a prefeitura para que seja feita a doação das mudas pelo horto florestal; - Enviar release do projeto para a imprensa; - Enviar convites para autoridades locais e políticos para obter envolvimento com a instituição. - No dia do evento, todos foram convidados a plantar flores, árvores frutíferas e plantas ornamentais no entrono da sede definitiva do campus.	- Aproximar o público interno e externo da instituição numa atividade prazerosa de plantio de flores, plantas e árvores frutíferas com o intuito de despertar sentimentos positivos de fazer parte da construção de uma instituição de ensino; - Minimizar sentimentos negativos relacionados à crise de imagem e aos atrasos na construção da sede definitiva; - Atrair os jornalistas com uma pauta positiva de construção coletiva, participação da comunidade e envolvimento dos <i>stakeholders</i> com o embelezamento do campus; - Promover uma ação educativa com os alunos explicando a importância da preservação do meio ambiente para que reflitam sobre este assunto ao mesmo tempo em que aprendem sobre a preservação ambiental nos cursos técnicos de plásticos, química e fabricação mecânica que frequentam.

Fonte: elaborado pela autora.

## 5.2 RELATÓRIO DAS AÇÕES DO PLANO DE GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM DO IFRS CAMPUS CAXIAS DO SUL

O primeiro evento, realizado em agosto de 2013, foi uma reunião entre a direção-geral e os servidores (professores e técnicos-administrativos), com o objetivo de esclarecer dúvidas em relação à finalização da obra, aos aspectos burocráticos e de angariar o apoio e a compreensão dos servidores diretamente envolvidos com os alunos. Durante a reunião, muitas perguntas surgiram com questionamentos em relação às tomadas de decisão da gestão e aos procedimentos utilizados para resolver a crise. Da mesma forma, muitos servidores demonstraram que estavam disponíveis para ajudar com a solução da crise e com a melhoria do clima no ambiente escolar.

Os questionamentos foram respondidos, os documentos oficiais sobre a nova licitação e o andamento da obra foram colocados à disposição e foi reforçada a importância de todos para a mudança do paradigma que havia se formado em relação ao campus, de ser uma instituição sem credibilidade. Foi definido que seriam realizadas reuniões quinzenais entre a direção e os servidores para que todos pudessem ter acesso às informações e esclarecessem dúvidas sobre o que estava acontecendo com a instituição. Foi reforçado que, a qualquer momento, os servidores poderiam procurar pelos membros do Comitê de Crise para buscar qualquer informação que precisassem.

Na mesma semana, foi realizada a primeira reunião mensal com os alunos e com os pais. Da mesma forma que foi feito na reunião com os servidores, as dúvidas foram solucionadas, os documentos disponibilizados e os públicos tranquilizados em relação ao andamento da obra. Foram destacados aspectos importantes relacionados à qualidade do ensino que estava sendo oferecido e o quanto a gestão do campus estava se esforçando para oferecer o melhor, dentro das limitações impostas pela situação. Apesar da resistência de alguns pais e da atitude questionadora de alguns alunos, a maioria demonstrou estar satisfeita com a iniciativa da direção de buscar aproximar-se dos públicos, esclarecendo dúvidas importantes em relação ao aprendizado e demonstrando mais transparência nas informações sobre a crise.

Em setembro, foi realizado o primeiro evento de aproximação com os jornalistas, um *coffee break* com a imprensa no canteiro de obras, iniciado com a exibição de um vídeo institucional que apresentava as principais atividades desenvolvidas no IFRS Campus Caxias do Sul. Em seguida, foi realizada uma visita guiada na obra para que os jornalistas pudessem verificar *in loco* como estava o andamento do projeto e como estava sendo feito o acompanhamento por parte da

instituição. Na oportunidade, a diretora-geral, acompanhada do diretor administrativo do campus e do engenheiro da nova empresa vencedora da licitação, esclareceu todo o processo, os trâmites burocráticos necessários para que se concluísse a obra, a previsão real do término da primeira fase e as providências que estavam sendo tomadas para punir a empresa não cumpridora do contrato. A direção-geral colocou-se à disposição para entrevistas e para esclarecimentos necessários sobre o assunto, inclusive com acesso aos documentos oficiais e contratos de licitação da obra. Os jornalistas tiveram a oportunidade de questionar e de esclarecer dúvidas as quais vinham relatando não conseguir respostas da direção.

Foi um momento de descontração e de aproximação com a imprensa que obteve resultados satisfatórios na avaliação do Comitê de Crise. Por terem observado a obra, presenciado a situação do término das unidades, visto o maquinário já adquirido sendo instalado e conversado abertamente com os gestores, os jornalistas demonstravam-se confiantes, tranquilos e receptivos para contribuir com uma divulgação mais positiva da instituição. O que pode ser constatado deste evento é que a transparência e a demonstração de atenção com a imprensa tranquilizou os jornalistas e obteve resultado imediato nas notícias dos dias seguintes, onde afirmaram que a situação estava evoluindo, que conclusão da obra seria em breve, revertendo a conotação de falta de credibilidade e de incertezas explícitas nas notícias anteriores.

No Clipping Diário foi possível observar como a imprensa estava tratando do assunto nos dias seguintes e perceber que havia maior conotação positiva nas matérias, que abordavam mais as qualidades da instituição do que os problemas com a conclusão da obra.

A realização da II Mostra de Educação, Ciência e Tecnologia na obra da sede definitiva aproximou os alunos da instituição e os pais e responsáveis puderam vivenciar o primeiro evento dos alunos na sede do campus, mesmo com as instalações inacabadas. A imprensa compareceu ao evento e presenciou o trabalho de pesquisa e de extensão dos alunos do IFRS e das demais escolas que se inscreveram. A partir da quantidade e do conteúdo de conotação positiva publicado nas matérias do dia seguinte, avalia-se que esta aproximação foi positiva para o resgate da credibilidade na instituição. A ampliação dos canais de comunicação e da divulgação das atividades realizadas no campus possibilitou que os públicos pudessem ter mais contato com o que era realizado na instituição, inclusive projetos de pesquisa e extensão conduzidos pelos alunos. Foram criados perfis no Facebook, Twitter, Flickr, o boletim informativo mensal (com a descrição e registro fotográfico das principais atividades do campus), bem como maior publicação no link “notícias” do site. Com

esta estratégia foi possível ampliar os canais de relacionamento com os públicos, tanto para o compartilhamento de informações e imagens, quanto para o esclarecimento de dúvidas sobre as atividades, sobre os cursos oferecidos, sobre como ingressar...

O Projeto “Faço parte dessa história” foi elaborado com o propósito de aproximar o público interno e externo da instituição numa atividade prazerosa de plantio de mais de 500 mudas de flores, plantas e árvores frutíferas, no intuito de despertar sentimentos positivos de fazer parte da construção de uma instituição de ensino, minimizar sentimentos negativos relacionados à crise de imagem e aos atrasos na construção da sede definitiva e atrair os jornalistas com uma pauta positiva de construção coletiva, participação da comunidade e envolvimento dos *stakeholders* com o embelezamento do campus. Foi um dia de interação, onde os participantes (alunos, pais, servidores, comunidade) tiveram a oportunidade de plantar a sua muda de flor, fruto ou arbusto e deixar a “sua marca” na instituição por meio da plaquinha plástica anexada à muda com o nome de cada pessoa que plantou, escrita em caneta permanente. Todos tiveram a oportunidade de contribuir com o embelezamento do campus e de acompanhar o crescimento da planta da mesma forma que irão acompanhar ao longo dos anos o crescimento da instituição, a ampliação dos cursos, das instalações e o crescimento no número de alunos. Foi uma atividade didático-pedagógica planejada também com o objetivo de contribuir para a formação de uma geração mais consciente em relação ao seu papel como cidadão, para que o público interno e externo possa refletir sobre a importância da Educação Ambiental, sobre a revisão de valores capazes de provocar as mudanças necessárias à reversão do desequilíbrio ambiental que vivenciamos atualmente. A avaliação desta atividade é que foi extremamente importante para aproximar os *stakeholders* da instituição e discutir conceitos relevantes sobre o meio ambiente de maneira colaborativa, divertida e prazerosa.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho foi construído com o propósito de descrever uma situação de crise ocorrida numa instituição pública de ensino e relatar as estratégias de comunicação organizacional e o plano de gestão de crise de imagem adotado a fim de recuperar a reputação e a credibilidade do IFRS Campus Caxias do Sul, após um incidente de crise. Tais propósitos foram orientados por objetivos específicos: (i) subsidiar ações para recuperar a imagem e a credibilidade do IFRS Campus Caxias do Sul abaladas durante a crise; (ii) entender a importância de um planejamento estratégico de comunicação e de gestão da comunicação de crise para a preservação da imagem e da reputação organizacional numa instituição pública de ensino; (iii) expor os principais aspectos da estratégia de comunicação organizacional e do plano de gestão de crise de imagem adotados na situação vivenciada no IFRS Campus Caxias do Sul.

Pode-se concluir que os modelos de gestão de crise estudados foram importantes para que se pudesse adotar atitudes assertivas no gerenciamento da crise de imagem no IFRS Campus Caxias do Sul. A aplicação do modelo de Timothy Coombs, escolhido para este estudo, se mostrou eficaz na condução da crise de imagem, pois forneceu subsídios consistentes para o planejamento e a implementação de estratégias, que resultaram numa maior aproximação com os *stakeholders* e num maior nível de confiança na instituição. O modelo proposto por Coombs se caracteriza pela simplicidade e facilidade de aplicação, visando o emprego em organizações diversas dos mais diferentes portes, com a utilização de poucos recursos financeiros (característica fundamental para o sucesso de uma gestão de crise em instituição pública). Um dos fios condutores para a escolha desse modelo foi justamente o fato de que necessita de pouco recurso financeiro e prioriza o planejamento das ações, o trabalho em equipe (de gestores e responsáveis pelos setores-chaves da instituição) e o comprometimento dos envolvidos em executar as suas funções com eficácia e responsabilidade. Essa composição de fatores pode ter sido determinante para os resultados positivos obtidos na gestão da crise de imagem no IFRS Campus Caxias do Sul.

Com iniciativas simples adotadas pelo comitê de crise, como maior aproximação e compromisso com a verdade dos fatos no relacionamento com os jornalistas, a resposta da imprensa foi imediata, com destaque para aspectos mais positivos quando se referiram à obra de construção do IFRS Campus Caxias do Sul nas matérias seguintes e na repercussão positiva da abertura do processo seletivo para o preenchimento das vagas de 2014.

O mesmo ocorreu com os demais públicos: pais, alunos e servidores. As reuniões periódicas organizadas para informar sobre o andamento da obra, sobre os trâmites e os prazos estabelecidos com a nova construtora e para esclarecer dúvidas diversas sobre o ensino-aprendizagem, especialmente no que se tratava da aprendizagem prática dos alunos dos cursos técnicos que estavam sem laboratórios, foram de grande relevância para aproximar novamente os públicos e criar laços de confiança com a instituição. A realização da II Mostra de Educação, Ciência e Tecnologia na obra da sede definitiva foi uma excelente oportunidade de demonstrar a todos os públicos os projetos de pesquisa que vinham sendo desenvolvidos pelos alunos, sob a orientação dos professores, concretizando o que vinha sendo falado nas reuniões sobre a proposta didático-pedagógica do campus, com prioridade para a pesquisa e o desenvolvimento de novas ideias, estimulando a criatividade, a descoberta e a autonomia dos alunos. Por meio das ações de aproximação e envolvimento na construção coletiva do paisagismo do campus, no projeto “Faço parte dessa história”, foi possível sentir o orgulho de estarem participando da fase de construção da instituição, o que resultou num visível sentimento de pertencimento e de confiança do público. Foram atitudes simples e sem utilização de recursos financeiros, mas que obtiveram resultados satisfatórios e relevantes no relacionamento com os *stakeholders* e na imagem institucional.

Assim, os resultados dessa pesquisa podem contribuir para a gestão de crise em instituições públicas de ensino, uma vez que demonstram quais as ações podem ser tomadas para reverter a imagem negativa e recuperar a reputação da instituição perante os públicos de interesse desse segmento.

Do ponto de vista da pesquisadora, a gestão da crise do IFRS Campus Caxias do Sul foi um grande desafio a ser enfrentado, agravado pelo fato de que a instituição ainda não era muito conhecida pela sociedade e de que não havia preparo para lidar com situações como esta. A experiência trouxe incontáveis benefícios em termos de aprendizado na condução de uma situação problemática e desafiadora e, posteriormente, provocou discussões entre os gestores da comunicação do IFRS no sentido de estarem mais preparados para situações de crise, despertando a necessidade de ter uma Política de Comunicação para melhor se relacionar com os seus públicos.

Espera-se que este trabalho possa ter lançado alguma luz para a evolução das atividades profissionais em comunicação organizacional, especialmente no que se refere ao preparo para enfrentar momentos de crise, destacando a importância das estratégias a serem adotadas no relacionamento com os *stakeholders* e do desenvolvimento de um plano de gestão de crise de

imagem, de modo que as instituições públicas estejam mais preparadas para identificar, avaliar e implementar ações, estratégias e processos que qualifiquem o relacionamento com os públicos de interesse e contribuam para aumentar a visibilidade institucional, resultando no reforço positivo da sua imagem e reputação.

## 6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Nos Estados Unidos e na Europa, as práticas de gestão de crise são bem difundidas entre as organizações e há grande preparo de profissionais para a condução de crises dos mais variados tipos. No Brasil, os estudos sobre gestão de crise não são tão comuns ainda, principalmente em instituições públicas, onde não há muita preocupação com prejuízos financeiros nos resultados e onde a reputação organizacional possui pouco destaque na gestão pública (FORNI, 2013). Este estudo pretende contribuir de forma acadêmica, fornecendo subsídios para que outros estudos possam ser realizados, aperfeiçoando a metodologia de gestão de crise em instituições públicas.

Quando ocorre uma crise, é comum os gestores se questionarem se o fato negativo poderia ter sido evitado. Especialistas em gestão de crise são unânimes em afirmar que a prevenção e o treinamento para situações de crise devem integrar os planos de contingência das organizações. Se a organização tiver sistemas de sinais ou pessoas preparadas para perceber o alerta, mapeando os principais fatos negativos e as ameaças por mais surpreendentes que pareçam, mesmo que não se consiga evitar a crise, fica mais fácil assumir o controle de uma situação e evitar maiores danos na reputação (COOMBS; HOLLADAY, 2011). Prevenção envolve projetos para reduzir os riscos, a criação do plano de gestão de crise e a seleção e o treinamento da equipe de gestão de crise, com a realização de exercícios para colocar o plano em teste. Barton (2001) e Coombs e Holladay (2011) relatam que as organizações são mais bem sucedidas na gestão de crise quando (i) têm um plano de gerenciamento de crise atualizado anualmente; (ii) possuem uma equipe de gerenciamento de crise designada e treinada para tal; (iii) possuem mensagens de crise pré-elaboradas para casos emergenciais onde a agilidade da resposta pode ser decisiva para o controle da situação.

Implementar um programa de prevenção para prever possíveis riscos e tentar minimizá-los pode ser o caminho mais seguro quando se fala em probabilidade de crise. Quando ocorre uma crise, a imagem da organização costuma ser afetada por meio da alta exposição negativa na

imprensa e dos boatos dos públicos que se relacionam com a instituição. Se não houver uma explicação imediata, clara e convincente, o desgaste tende a se instalar e tornar a situação a cada dia mais complexa para os envolvidos na crise (COOMBS, 2015). E, quando se fala em exposição, é preciso considerar que hoje, com o acesso facilitado à informação e com a possibilidade de cada usuário das redes sociais ser também um produtor de conteúdo, não há como manter os fatos em sigilo ou sustentar versões frágeis.

Alertar os gestores para a importância de calcular os riscos, preveni-los e preparar-se para enfrentar as situações de crise em instituições públicas foi uma das intenções deste estudo, pois, neste segmento, há pouco preparo e conhecimento disponível, o que dificulta a tomada de decisões assertivas no momento da gestão da crise. A contribuição se revela a partir da importância que é dada à comunicação organizacional, ao planejamento em situações de crise, ao trabalho em equipe e ao reconhecimento das vulnerabilidades e fragilidades de uma instituição.

Nesse sentido, a crise enfrentada no IFRS Campus Caxias do Sul trouxe importantes reflexões em níveis gerenciais, que contribuíram significativamente para o debate sobre a forma como o IFRS como um todo vinha se relacionando com os seus *stakeholders* (na reitoria e em todos os campi) e como estava preparado para enfrentar momentos de turbulência. Em reuniões posteriores à crise enfrentada no campus Caxias, realizadas entre os comunicadores de todos os campi, foram analisadas e debatidas as formas de relacionamento e interação com os públicos, o compartilhamento de informações, a divulgação dos serviços e os procedimentos para a tomada de decisões mais assertivas por parte dos gestores em momentos turbulentos que pudessem afetar de forma negativa a imagem e a reputação do IFRS.

A partir destas reflexões, foi publicada pela reitoria do IFRS a Portaria 1881/2014, designando seis profissionais de comunicação da instituição para constituírem o Grupo de Trabalho (GT) com a finalidade de elaborar os trâmites referentes à criação da Política de Comunicação do IFRS. Para alcançar os objetivos de forma sólida, o GT contou com a consultoria do doutor em comunicação Wilson da Costa Bueno, da Comtexto Comunicação e Pesquisa, com vasta experiência na condução de processos semelhantes em outras instituições públicas.

Política de Comunicação é o conjunto sistematizado de princípios, valores, posturas, estratégias e diretrizes que objetivam orientar o relacionamento de uma organização/instituição ou empresa com os seus públicos de interesse ou estratégicos. Se desdobra em temas ou assuntos e sua abrangência e detalhamento são fruto do consenso entre comunicadores e gestores na

construção de um documento que tem como característica fundamental o estímulo permanente à colaboração (BUENO, 2015).

A construção da Política de Comunicação do IFRS teve como propósito destacar a importância da comunicação como um processo estratégico de gestão que permeia todas as ações da instituição. Para isso, buscou-se padronizar diretrizes, posturas, valores e princípios, por meio da sistematização das ações, produtos, fluxos e processos de comunicação em vigor ou a serem implementados, de modo a incrementar e a qualificar a interação com os seus públicos estratégicos. A Política também seria um instrumento importante para nortear os planos de comunicação do IFRS a curto, médio e longo prazos, estabelecendo prioridades e possibilitando a construção de indicadores para a avaliação sistemática e permanente do esforço de comunicação.

O GT reuniu-se mensalmente com o consultor para discutir e dar encaminhamentos aos temas ligados à Política e também para construir documentos que reorganizaram a atuação da comunicação do IFRS. Paralelo a estes encontros, foram levantados subsídios sobre como o IFRS vinha se comunicando com os seus públicos, quais os canais de relacionamento utilizados, as informações que os públicos gostariam de receber, como gostariam de ser informados sobre os acontecimentos e as atividades do IFRS, dentre outros aspectos importantes para a elaboração das estratégias e dos planos que iriam compor a “Política de Comunicação do IFRS”. Durante os meses de maio e junho de 2015, 2.266 respondentes (entre servidores, alunos e terceirizados do IFRS, bem como a imprensa que mantinha relacionamento com os profissionais de comunicação em todos os campi) participaram da pesquisa do “Diagnóstico de Comunicação do IFRS”, preenchendo os formulários online ou impressos, elaborados de acordo com as características de cada público.

Na gestão da crise no campus Caxias foi possível perceber que para que o processo comunicativo seja eficaz em uma organização, é fundamental que tanto os públicos internos quanto os externos reconheçam a importância da sua participação, contribuindo com melhorias e atuando de forma ativa, interessando-se pelos acontecimentos e interagindo de maneira assertiva e responsável com os demais públicos de interesse, sempre com foco no bem comum. Desta forma, os textos construídos ao longo do processo, a partir dos encontros com o consultor e dos subsídios do diagnóstico de comunicação do IFRS, foram submetidos à avaliação e à contribuição dos públicos internos e externos, a partir de um hot site - <http://comunica.ifrs.edu.br/politica/> (INSTITUTO..., [2015]), criado especialmente para que todos pudessem acompanhar as etapas de construção da política e contribuir com dicas, sugestões ou críticas.

A Política de Comunicação do IFRS, fruto de um esforço coletivo, foi apresentada e aprovada pelo Conselho Superior em 18 de agosto de 2015, conforme resolução nº 074. O documento está organizado em 16 capítulos, dividido em grandes temas, dentre eles a Comunicação em Situações de Crise e a Imagem Institucional (considerada pela pesquisadora uma das mais relevantes contribuições gerenciais da gestão de crise do IFRS Campus Caxias do Sul) e apresenta as diretrizes e as posturas a serem adotadas no relacionamento com os públicos estratégicos, tendo como preceitos primordiais a transparência, o diálogo e o planejamento. O conceito de comunicação é utilizado de forma ampla, com o intuito de deixar claro que comunicar é mais do que informar – significa tornar comum, partilhar – ato fundamental para a vida em sociedade. Por meio da comunicação, as pessoas estabelecem relacionamentos, trocam informações e experiências, expressam sentimentos.

## 6.2 DESAFIOS ENCONTRADOS

Na situação de crise vivenciada no IFRS Campus Caxias do Sul não foi possível contar com um plano elaborado na fase pré-crise (recomendado por Coombs) e isto dificultou significativamente a condução da crise, repercutindo de forma negativa no relacionamento inicial da instituição com o seu público de interesse. Como não havia uma preparação prévia e um plano para gerenciar a situação, a atuação do gabinete de crise foi iniciada na fase dois (de resposta à crise), conforme o modelo de Timothy Coombs. Desta forma, ao invés de assumir o controle desde o início do problema e evitar danos maiores, foi necessário agir para minimizar os efeitos negativos inevitáveis na imagem e na reputação do campus. Não houve tempo hábil para planejar e adotar as melhores ferramentas, tomar decisões mais assertivas e com riscos calculados. Era necessário dar uma resposta imediata aos *stakeholders* e tentar reverter o sentimento de descrédito já instalado.

Considerando este cenário, a avaliação das ações planejadas no Plano de Gestão de Crise de Imagem obteve um nível de resultado satisfatório. Mas, possivelmente, se houvesse um planejamento na fase pré-crise, a instituição poderia ter sofrido menos desgaste na imagem e ter sido menos desacreditada pelo seu público de interesse. Foi necessário um grande esforço para resgatar a confiança dos jornalistas, por meio das ações que trouxeram maior proximidade e

transparência na interação com a imprensa, superando rancores de atitudes do passado que não foram assertivas.

O desenvolvimento do Plano de Gestão de Crise do IFRS Campus Caxias do Sul trouxe à tona uma série de reflexões e análises sobre muitos aspectos relacionados a momentos de crise, como os desafios dos profissionais de comunicação e a vulnerabilidade da imagem institucional do IFRS, que não contava com uma metodologia capaz de mitigar riscos por meio da identificação de pontos críticos acompanhada de uma atuação proativa no relacionamento com os públicos, que ressaltasse de forma planejada os aspectos positivos da instituição.

O primeiro desafio na gestão de crise do campus foi limitar e estabelecer a atuação do profissional de comunicação durante o processo. Nesse sentido, a criação do comitê de crise foi determinante para que cada envolvido na solução do problema tivesse clara a sua função e a sua responsabilidade. Por se tratar de uma instituição sem muito esclarecimento sobre a atuação do profissional de comunicação (em todos os sentidos), na gestão da crise foi preciso esclarecer que este profissional não gerencia a situação. Isso deve ser tarefa de um gestor específico, de um gabinete ou comitê de crise. A comunicação é um pilar fundamental na gestão da crise e deverá auxiliar a amenizar a repercussão negativa na imagem da organização, mas se não houver trabalho em conjunto entre os envolvidos diretamente, todo o esforço de uma parte será insuficiente para reverter o problema.

O maior desafio durante esse processo foi a conscientização de que quando uma crise se abate sobre uma instituição ela transcende a comunicação. O gestor da crise deve ser um profissional (geralmente no nível de direção) com autonomia para tomar as decisões. O trabalho da comunicação irá repercutir na forma como a sociedade será informada e na percepção que será construída na mente dos públicos. Pode-se ter excelentes profissionais de comunicação, estratégia perfeita para neutralizar notícias negativas e até um ótimo relacionamento com a mídia, mas se os fatos geradores da crise não forem conduzidos com eficiência, transparência e profissionalismo por todos os setores envolvidos, o esforço da comunicação será inútil. Por vezes, existe confusão entre gerenciar a comunicação na crise e administrar a crise propriamente dita. O executivo não pode esperar que a comunicação sozinha resolva a crise da empresa (FORNI, 2015).

### 6.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este estudo foi realizado em uma das 17 unidades do IFRS, o Campus Caxias do Sul, localizado na Serra Gaúcha. Em função desta característica, considera-se que os resultados possam ser limitados, tendo em vista que representa a realidade de apenas um campi, com características geográficas, culturais e econômicas muito peculiares e divergentes dos demais. Como no IFRS o Campus Caxias do Sul foi o único que enfrentou situação semelhante, ainda não houve oportunidade de validar a metodologia em outra situação. Para uma verificação mais abrangente dos resultados, seria interessante aplicar este modelo em outras instituições públicas de ensino que estejam enfrentando situações de crise de imagem.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. Belo Horizonte, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

ARGENTI, P. A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. **Management Communication Quarterly**, v. 10, n. 1, 73-97, 1996.

ARGENTI, Paul. A. **comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARBOSA, M.; RIBEIRO, A. P. G. Telejornalismo na Globo: vestígios, narrativa e temporalidade. In: BRITTOS, V. C. ; BOLANO, C. R. S. (Orgs.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. São Paulo: Paulus, 2005.

BARICH, H.; KOTLER, P. A framework for marketing image management. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, 94-104, 1991.

BARTON, L. **Crisis in organizations II**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2001.

BECK, U; GIDDENS, A.; LASCH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: UNESP, 1995.

BRANDÃO, P. et al.; Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015.

CARDIA, W. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

CHRISTENSEN, L. T.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. **European Journal of Marketing**, v. 35 n. 3-4, 292-315, 2001.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. **Corporate reputation review**, v. 10, n. 3, 2007.

COOMBS, W. T. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. London: Sage Publications, 2014.

COOMBS, W. T. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. **Business Horizons**, v. 58, n. 2, p. 141-148, 2015.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. (Eds). **The handbook of crisis communication**. New York: John Wiley & Sons, 2011.

DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos**: desenvolvendo um instrumento para configuração da imagem de produto. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, 131-151, 2007.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; BARAZETTI, L. Imagens de serviços: um estudo exploratório sobre a configuração e organização das imagens dos serviços de fisioterapia de um plano de saúde. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SCHULER, M. Configuração de imagens de serviços: um estudo aplicado aos serviços de fisioterapia disponibilizados por um plano de saúde. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

DE TONI, D. et al. Um estudo sobre a configuração da imagem do conceito de consumo consciente. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

DEETZ, S. Conceptual Foundations. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (Orgs). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DICHTER, E. What's in an image? **Journal of Consumer Marketing**, v. 2, n. 1, 75-81, 1985.

DOBNI, D.; ZINKHAN, G. M. In search of grand image: a foundation analysis. **Advances in Consumer Research**, v.17, 110-119, 1990.

DRENNAN, L. T.; McCONNELL, A. **Risk and Crisis Management in the Public Sector**. Abingdon, UK: Routledge, 2007.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, J.; FARIA, A. **Comunicação pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Media training: capacitando fontes e porta-vozes. In: DUARTE, J. **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, J; VERAS, L. (Org). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComPúblicaJDuartevf.pdf>> Acesso em: 28 nov. 2016.

FORNI, J. J. Comunicação em tempos de crise. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, 197-211, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GARDNER, B. G.; LEVY, S. J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, v. 33, n. 2, p. 33-39, 1955.

GARVEY, W. D.; GRIFFITH, B. C. Communication and information processing within scientific disciplines: empirical findings for psychology. In. GARVEY, W. D. **Communication: the essence of science: facilitating information exchange among librarians, scientists, engineers, and students**. Oxford: Pergamon, 1979. p. 127-147.

GIOIA, D.A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1., 63-81, 2000.

GOODMAN, M. B.; HIRSCH, P. B. **Corporate communication**: strategic adaptation for global practice. Pieterlen: Peter Lang, 2010.

HACKER, P. M. S. **Wittgenstein**: sobre a natureza humana. São Paulo: UNESP, 1999.

HAEDRICH, G. Images and strategic corporate and marketing planning. **Journal of Public Relations Research**, v. 5, n. 2, 83-93, 1993.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Política de comunicação IFRS**. Bento Gonçalves, [2015]. Disponível em: <<http://comunica.ifrs.edu.br/politica/>>. Acessado em 28 nov. 2018.

JOLY, M. **Introdução à análise da imagem**. Campinas: Papirus, 2006.

KOSSLYN, S. M. **Image and brain**: the resoluition of the imagery debate. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1996.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A.; BRANDÃO; A. B. **Marketing estratégico para instituições educacionais**, São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Person, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1987.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEVY, S. J. Symbols by which we buy. In: STOCKMAN, L. (Ed.). **Advancing marketing efficiency**. Chicago: American Marketing Association, 1958. p. 409-416.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEAU, P. The personality of the retail store. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 1, 47-55, 1958.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, democracia e cidadania: o caso do Legislativo. **Líbero: revista do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero**, São Paulo, v. 2 n. 3-4, 32-37, 1999.

MAY, E. G. Practical applications of recent retail image research. **Journal of Retailing**, v. 50, n. 4, 15-20, 1974.

MEADOWS, A. J. **A comunicação científica**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MENDONÇA, J.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Teoria institucional e gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional através do gerenciamento da imagem corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2 Recife, 2002. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE-ANPAD, 2002.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Política Nacional de Defesa Civil**. Brasília: Secretaria Nacional de Defesa Civil, 2008

MOREIRA, J. **Dicionário de termos de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003;

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978;

MOTTA, J. A. **Diálogos: o banquete: Platão**. 5. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991;

NAPOLITANO, C. J. O direito à comunicação no plenário da Assembléia Nacional Constituinte. **Animus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 13, n. 25, 253-271, 2014.

NÖTH, W.; SANTAELLA, L. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Iluminuras, 2001.

OLIVEIRA, M. J. C. (Org). **Comunicação pública**. Campinas, SP: Alínea, 2004.

PAUCHANT, T. C.; MITROFF, I. **Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies**. San Francisco, EUA: Jossey-Bass, 1992.

POIESZ, T. B. C. The image concept: it's place in consumer psychology. **Journal of Economic Psychology**, v. 10, n. 4, 457-472, 1989.

PREEZ, R.; VISSER E.; NOORDWYK H. Store image: toward a conceptual model part 1. **Journal of Industrial Psychology**, v. 34, n. 2, 50-58, 2008.

REGO, F. G. T. **Marketing Político e governamental um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação**. São Paulo: Summus, 1985.

REYNOLDS, T. J.; GUTMAN J. Advertising is image management. **Journal of Advertising Research**, v. 24, n. 1, 27-37, 1984.

REYNOLDS, W. H. The role of the consumer in image building. **California Management Review**, v. 7, n. 3, p. 69-76, 1965.

SCHULER, M. MCI: um método para a configuração de imagem – Organizações, Marcas e Produtos. Tese (Livre-docência) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008;

SCHULER, M. et al. As dimensões da imagem de preço para o consumidor: uma abordagem exploratória. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SCROFERNEKER, C. M. A. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. **Marketing Theory**, v. 1, n. 2, 2001.

TAVARES, M. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.