

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARLOS FERNANDO MONTEIRO TENÓRIO

**GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS: Aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem.**

Maceió

2024

CARLOS FERNANDO MONTEIRO TENÓRIO

**GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS: Aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem.**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Alagoas.

Orientador: Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz.

Maceió

2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Cláudio Albuquerque Reis – CRB-4 – 1753

T312g Tenório, Carlos Fernando Monteiro.
Gerenciamento de crises de imagem na Universidade Federal de Alagoas : aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem / Carlos Fernando Monteiro Tenório. – 2024.
100 f. : il.

Orientador: Nicholas Joseph Tavares da Cruz.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia. f. 67-75.
Apêndice. 76-99.
Anexo. 100.

1. Administração. 2. Administração pública. 3. Administração de crises. 4. Imagem organizacional. 5. Comunicação organizacional. I. Universidade Federal de Alagoas. II. Título.

CDU: 658.115:659.3

FOLHA DE APROVAÇÃO

CARLOS FERNANDO MONTEIRO TENORIO

**GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS: APLICAÇÃO DE UM MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE
IMAGEM**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 19 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
gov.br NICHOLAS JOSEPH TAVARES DA CRUZ
Data: 07/02/2025 16:22:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz (PROFIAP/UFAL)

– Orientador –

Documento assinado digitalmente
gov.br NELSIO RODRIGUES DE ABREU
Data: 07/02/2025 17:32:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr. Nélcio Rodrigues de Abreu (UFPB)

– Examinador Externo –

Documento assinado digitalmente
gov.br PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA
Data: 08/02/2025 00:37:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira (UFSJ)

– Examinador Externo –

RESUMO

O gerenciamento de crise de imagem nas organizações é um tema complexo e ainda pouco explorado no Brasil, o que aumenta o desafio para os gestores e atores envolvidos na resolução de situações críticas. Eles devem estar preparados para agir com rapidez e assertividade na tomada de decisões durante o enfrentamento da crise, proporcionando uma solução ágil e reduzindo os impactos na imagem e na reputação da instituição. A Universidade Federal de Alagoas (Ufal), apesar do seu tamanho e da sua importância social, cultural e econômica para o Estado, ainda não dispõe de normas e nem de Manual de Gestão de Crises de Imagem. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um manual de gerenciamento de crise de imagem, analisar a importância da comunicação nessas situações, identificar os impactos causados às organizações e examinar alguns casos concretos, destacando as ações que foram tomadas. Os procedimentos metodológicos utilizados foram de abordagem qualitativa, baseada em textos, buscando analisar e interpretar aspectos pertinentes ao manual de gerenciamento de crise de imagem. Quanto ao objetivo, caracteriza-se como descritivo, buscando descrever atributos de situações e estabelecer relações entre variáveis. A delimitação da pesquisa está no âmbito da Ufal e de seus equipamentos culturais, com a coleta de dados feita por meio de pesquisa bibliográfica e documental e da observação participante. Os resultados evidenciaram que, diante de casos de crise de imagem ocorridos na Universidade, não há procedimentos, normas ou treinamentos de pessoas para o enfrentamento dessas situações, não havendo a institucionalização do gerenciamento de crises de imagem na instituição. Além disso, salientaram a necessidade de treinar e compor um quadro específico e contínuo de gestores e servidores para gerenciar essas situações.

Palavras-chave: Crises de imagem. Comunicação organizacional. Imagem organizacional. Gerenciamento de crises.

ABSTRACT

Image crisis management in organizations is a complex and still little explored topic in Brazil, further increasing the challenge for managers and actors involved in resolving a critical situation, who must be prepared to act quickly and assertively in decision-making during the crisis, providing a quick solution to the crisis and reducing its impacts on the institution's image and reputation. The Federal University of Alagoas, despite its size and social, cultural and economic importance for the State of Alagoas, still does not have standards or an Image Crisis Management Manual. In this sense, the objective of this research sought to develop an image crisis management manual, analyze the importance of communication in managing this type of crisis, identify the impacts caused to organizations when in image crisis processes and analyze some concrete cases identifying the actions that were taken. The methodological procedures used were the qualitative approach, based on texts, which seeks to analyze and interpret aspects pertinent to the image crisis management manual, as for the objective, it is characterized as descriptive, seeking to describe attributes of situations and establish relationships between variables. The research was carried out within the scope of the Federal University of Alagoas and its cultural facilities, and data collection was carried out through bibliographic and documentary research and a crisis management training course offered to Ufal employees. The results showed that, in cases of image crises that occurred at Ufal, there are no procedures or standards, nor training for people to deal with image crises at the institution, and there is no institutionalization of image crisis management at the university. The results also highlighted the need to train and compose a specific and continuous framework of managers and employees to manage image crises.

Keywords: Image crises. Organizational communication. Organizational image. Crisis management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância da imagem da instituição	5
1.2. Problema de pesquisa	8
1.3. Objetivos da pesquisa	9
1.3.1. Objetivo geral	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Justificativa da pesquisa	10
1.5. Contribuições da pesquisa	12
1.5.1. Contribuições pela perspectiva acadêmica	13
1.5.2. Contribuições pela perspectiva social	13
1.5.3. Contribuições pela perspectiva econômica	13
1.6. Estrutura da dissertação	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Governança pública	17
2.2. Gerenciamento de crises de imagem	21
2.3. Comunicação organizacional	24
2.3.1 Importância do planejamento na comunicação	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1. Caracterização da pesquisa	30
3.2. Delimitação da pesquisa	31
3.3. Técnicas e instrumentos de coleta de dados	31
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS	34

4.1. Casos concretos na Ufal	34
4.1.1 Caso envolvendo as análises laboratoriais da Laguna Mundaú	34
4.1.2 Casos de assalto na Ufal	38
4.2 Análise de casos concretos ocorridos em empresas externas	42
4.2.1 Casos Gol e TAM	42
4.3 Análise situacional da Universidade Federal de Alagoas	46
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO	75
APÊNDICE B – PROPOSTA DE MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM	78
ANEXO	98

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Demonstrativo da estrutura da dissertação	16
Quadro 2 – Função da governança e ações alinhadas ao interesse público	19
Quadro 3 – Documentos levantados na pesquisa documental	33
Quadro 4 – Graus de risco de crises de imagem	58
Quadro 5 – Variáveis de crises de imagem	59
Quadro 6 – Exemplos de crises de imagem	59
Figura 1 – Notícia de coletiva de imprensa, no site do Governo de Alagoas	37
Figura 2 – Notícia de contestação de laudo da Ufal, no site Tribuna Hoje	37
Figura 3 – Notícia de censura de matéria sobre financiamento, no site Sete Segundos	38
Figura 4 – Notícia sobre onda de assaltos na Ufal, no site Jornal de Alagoas	40
Figura 5 – Notícia sobre três casos de assalto na Ufal, no site Agora Alagoas	40
Figura 6 – Notícia sobre medidas de segurança na Ufal, no portal Ufal	41
Figura 7 – Notícia de agressão e roubo no Campus, no site GazetaWeb	41
Figura 8 – Notícia de agressão e roubo na Universidade, no site TNH1	42
Figura 9 – Dados do Levantamento de Crises (2018)	43

LISTA DE SIGLAS

ICM	Institute for Crisis Management
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
ASCOM	Assessoria de Comunicação
MEC	Ministério da Educação
IFAC	International Federation of Accountants
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
TCU	Tribunal de Contas da União
MTB	Museu Théo Brandão
GR	Gabinete do Reitor
GVR	Gabinete de Vice-Reitora
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
CONSUNI	Conselho Universitário
PROPEP	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
HU	Hospital Universitário
FAB	Força Aérea Brasileira
TAM	Taxi Aéreo Marília
DCE	Diretório Central dos Estudantes

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de crises nas organizações tem sido amplamente discutido nos últimos anos, principalmente devido aos desafios apresentados por eventos inesperados e a necessidade de uma resposta rápida e eficaz por parte das empresas. Isso exige uma postura equilibrada para o enfrentamento da crise, demandando conhecimento prévio, preparo e treinamento das pessoas envolvidas. É importante destacar que a comunicação, diante de uma crise institucional, cumpre um papel essencial no enfrentamento, podendo agravar ou amenizar os efeitos nocivos, afetando diretamente a imagem da organização.

Para Cardia (2015), a definição de crise pode ser a quebra da ordem natural das coisas, uma situação que dificulta o sistema pelo seu aspecto antinatural, ou ainda um processo linear que foi partido pelo homem ou pelos sistemas naturais. Ou seja, a crise é a ruptura da rotina e da estabilidade. É também a falta de previsibilidade, na qual os indivíduos e empresas são surpreendidos por eventos inesperados. Geralmente, as crises são originadas por desastres naturais, ações ou omissões das organizações, ou ainda por conflitos humanos ou políticos. Para que uma crise se transforme em uma crise de imagem, não precisa de muito esforço, bastando apenas que ela chegue à mídia e, de alguma maneira, prejudique o conceito, o juízo e a percepção que um grupo ou a sociedade tem daquela pessoa ou organização. Quando ocorre essa quebra de comportamento esperado da pessoa ou da organização e o fato ganha espaço nas mídias tradicionais, como rádio, TV e jornal, bem como nas mídias digitais, surge a crise de imagem.

Diversos fatores podem causar impactos negativos a uma organização, como a redução de vendas, perda de clientes e outros prejuízos. No entanto, durante a análise realizada pelos autores do artigo, um fator em particular se destacou pelo seu elevado potencial destrutivo: a crise de imagem. Ela pode afetar qualquer tipo de organização, independentemente do setor, tempo de atuação ou perfil de público. Quando não é bem gerenciada, a crise pode prejudicar a credibilidade da empresa, que foi construída ao longo do tempo, e exigir competências específicas dos gestores para solucionar esse problema de forma adequada. As crises têm um potencial elevado para se transformar em crises de imagem. Portanto, elas devem ser gerenciadas e enfrentadas de forma planejada e eficaz (Almeida *et al.*, 2021).

Ainda de acordo com Almeida *et al.*, (2021), quando a organização não define um plano para antecipar possíveis crises de imagem, ela tende a se manter na crise por um período mais longo e a sofrer efeitos mais severos, já que as pessoas envolvidas enfrentarão cenários que exigem ações precisas e céleres, para as quais não estarão devidamente preparadas. Então, para que haja uma forma de prevenção ou de gerenciamento da crise de imagem, já que, por vezes, não é possível desviar-se dela, torna-se necessário investir em comunicação, atuando diretamente nos impactos causados e buscando solucionar ou atenuar a situação. Uma crise, quando mal administrada, pode causar danos irreparáveis à imagem da empresa, além de prejuízos patrimoniais. Portanto, as crises têm um elevado potencial de provocar impactos negativos à imagem. Sendo assim, a organização deve investir em planejamento e inteligência de comunicação para atuar nas fontes causadoras de crises, pontuando possíveis causas e buscando as melhores soluções para resolvê-las com celeridade e eficácia. Fica claro que a busca pela antecipação de possíveis crises de imagem por parte das organizações é bastante positiva.

Como diagnóstico, o estudo aponta alguns pontos que necessitam de maior atenção para o enfrentamento de crises de imagem na Universidade Federal de Alagoas (Ufal). O gerenciamento de crise em organizações é um tema bastante complexo e desafiador, mas, com a aplicação de um planejamento prévio, uma liderança preparada e uma comunicação transparente, é possível lidar com as crises de forma eficiente e minimizar os danos à reputação e aos resultados da instituição.

A Ufal é composta pelo Campus A. C. Simões, em Maceió, e por mais dois campi localizados no interior de Alagoas: o Campus Arapiraca, com suas unidades de ensino em Penedo, Viçosa e Palmeira dos Índios, e o Campus do Sertão, localizado na cidade de Delmiro Gouveia, com sua unidade de ensino em Santana do Ipanema. Com cerca de 3.460 servidores, entre técnicos e professores, a universidade oferece 104 cursos de graduação, atende cerca de 26 mil alunos, possui 39 programas de pós-graduação *strictu sensu*, com mais de 2 mil alunos, distribuídos em 30 mestrados e 9 doutorados, além de 13 especializações. No ensino à distância, são mais de quatro mil graduandos.

A universidade se comunica com o seu público, tanto externo quanto interno, pelos seus principais canais, que são: o site e as redes sociais, nas plataformas Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), Youtube e WathsApp, todos administrados pela Assessoria de

Comunicação (Ascom), além do perfil nas redes sociais do Reitor da Ufal (2024a). Os dados, por si só, já demonstram o tamanho da universidade e sua importância para o estado, principalmente ao considerar seu alcance, influência e repercussão, o que demanda uma comunicação planejada e usada de forma estratégica para informar seu público e a sociedade em geral. Essa comunicação precisa ser eficiente, dar maior transparência às ações da instituição, melhorar sua imagem e se antecipar, solucionar ou minimizar as possíveis crises institucionais.

A Universidade Federal de Alagoas possui uma Assessoria de Comunicação, setor responsável pela comunicação da instituição, que conta com um quadro de profissionais composto por jornalistas, relações públicas, programadores visuais e profissionais de audiovisual, artes gráficas e mídias digitais. Apesar do trabalho desenvolvido pela Ascom, faz-se necessária a criação de uma política de comunicação, bem como a elaboração de um manual de enfrentamento de crises institucionais, para a adoção de ações padronizadas sobre como a instituição e seus servidores devem atuar diante das mais diversas situações, visto que essas crises sempre têm potencial de prejudicar a imagem de uma organização.

Tendo em vista a recorrência de eventos negativos que ocorrem dentro da Ufal, que possuem potencial elevado de despertar crises de imagem, torna-se crucial uma normatização para gerenciar e proteger a imagem e a reputação da instituição. Em uma sociedade conectada, onde as organizações são observadas e analisadas com muito mais facilidade, uma crise institucional é identificada de imediato. Como resultado, a imagem e a reputação da organização podem ser severamente penalizadas, o que exige um grande, oneroso e trabalhoso esforço comunicacional (Bueno, 2018).

De acordo com Indriunas (2020), para uma boa gestão de crise, é necessário buscar o caminho da prevenção, procurar sempre identificar os riscos e ter uma resposta rápida e eficiente quando houver a crise. O autor ratifica que, as crises, na maioria das vezes, não são imprevisíveis, fato corroborado por especialistas no assunto. Segundo o relatório de 2017 do Institute for Crisis Management (ICM) (ver gráfico em Anexo 1), 71,47% das crises ocorridas durante o ano não foram consideradas repentinas, um resultado bem semelhante ao dos anos anteriores, com problemas de má gestão ocupando o topo da tabela e representando 26,73% das ocorrências (ICM, 2018).

Conforme Indriunas (2020), são várias as causas para que essa situação ocorra, como negligência, o senso comum de que as crises só acontecem de forma inesperada e a resistência das organizações em investir recursos e tempo na formulação de um trabalho de prevenção. Ainda segundo o autor, várias empresas encaram esse trabalho preventivo como um custo, sem levar em consideração as perdas decorrentes de uma crise mal gerenciada, que podem incluir elevados dispêndios com causas judiciais, quebra de produção e vendas, além de danos à imagem. É importante lembrar que a reputação, muitas vezes, tem um valor intangível, sendo difícil de recuperar e podendo causar um prejuízo irreparável à imagem.

Para Ruão (2020a), nos manuais de gerenciamento de crises, desde que surgiram nos anos 1980, mesmo com as diferentes proporções dos acontecimentos, as regras básicas se mantêm, quais sejam: preparar, conter e superar. O planejamento da gestão e da comunicação de crise deve ser preventivo, ou seja, deve ocorrer antes de acontecer, ainda que uma situação não esteja definida com antecedência.

Geralmente, o caminho que as crises tomam é previsível e, portanto, deve ser estudado antecipadamente. Em situações tranquilas, as organizações tendem a negligenciar essa prevenção. Quando a crise está instalada, a organização deve se prontificar e assumir toda a responsabilidade por tudo o que está acontecendo, cuidando das pessoas e cooperando com as autoridades, deixando a questão da apuração da culpa para outra ocasião. A primeira medida a ser tomada é reunir todo o pessoal que tem um papel na resolução de crises, incluindo a gestão de topo e o responsável pela área da comunicação. O próximo passo é analisar a situação e o planejamento da resposta, o que exige que a organização disponha de um Manual de Gerenciamento de Crises, no qual devem constar as informações sobre os pontos a serem seguidos, facilitando o enfrentamento da crise de forma planejada e ordenada (Ruão, 2020a).

Voltando para a realidade da Universidade Federal de Alagoas, após uma pesquisa feita em seu próprio site, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Ufal, 2024b) e nas resoluções do Consuni (Ufal, 2024c), bem como em diálogo com a coordenação da Ascom, constatou-se a não existência de um manual de gerenciamento de crises – uma ferramenta essencial no enfrentamento de crises, que são eventos repentinos que atingem a organização de surpresa, e que, na maioria dos casos, podem ser evitados quando a instituição se prepara adequadamente.

O manual de gerenciamento de crises de imagem, quando bem aplicado, auxilia no enfrentamento das crises, podendo evitá-las, solucioná-las ou minimizar os impactos

negativos que as acompanham. É perceptível o prejuízo causado pela falta de um manual de gerenciamento de crises de imagem ao enfrentar uma crise sem as devidas orientações para dar respostas adequadas e sem pessoas treinadas para liderar e tomar decisões. Recentemente, a Ufal enfrentou uma crise de imagem e poderia ter se beneficiado com as orientações e os treinamentos que um manual de crises de imagem proporciona.

O caso envolvendo pesquisadores e laboratórios da universidade, cujo financiamento de pesquisas foi questionado pela mídia, levantou dúvidas sobre a legalidade do processo e gerou grande repercussão negativa na imprensa local e nas redes sociais, atingindo a instituição de surpresa e impactando negativamente sua imagem. Embora já existissem sinais claros do que poderia acontecer, pelo fato de a universidade não ter se antecipado e se preparado adequadamente com respostas claras e céleres, a repercussão foi inevitável.

A ausência de instrumentos documentais para o enfrentamento de crises, como o manual de gerenciamento de crises, implica que a universidade não possui um comitê ou gabinete permanente de crises, composto por servidores devidamente treinados e aptos a atuar antes, durante e após o desencadeamento de uma crise.

Esta pesquisa visa contribuir para a melhoria do processo de gerenciamento de crises, mostrando a importância e os benefícios de sua aplicação, bem como os impactos negativos decorrentes da falta de planejamento e organização. Para uma melhor compreensão sobre a importância da imagem e os efeitos nocivos que uma crise institucional pode provocar, é necessária uma abordagem mais explícita e detalhada, que defina a relevância da preservação dessa imagem e os motivos pelos quais ela deve ser protegida.

1.1 Relevância da imagem da instituição

É importante manter uma boa imagem organizacional diante dos públicos internos e externos da universidade, pois ela tem forte influência na escolha dos serviços oferecidos pela instituição, tanto na área de ensino e aprendizagem quanto na prestação dos seus serviços técnicos. Ao considerar uma instituição, é essencial pensar nela dentro do contexto social e tecnológico em que está inserida, pois as universidades em geral têm atuado cada vez mais nas comunidades e nas empresas da região em que estão situadas, não podendo ser vistas isoladamente, já que desempenham um papel significativo no desenvolvimento local, na formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho e na inovação tecnológica.

A imagem organizacional da universidade é um fator subjetivo importante na escolha dos serviços oferecidos por ela, pois transmite confiança, credibilidade e reputação positiva. Uma imagem positiva atrai estudantes, professores, colaboradores e parceiros, além de influenciar a decisão das empresas em estabelecer parcerias e contratar profissionais formados pela universidade. Por isso, a instituição deve investir em estratégias de comunicação, publicidade e relacionamento com seus públicos, buscando sempre transmitir uma imagem de qualidade e comprometimento com a excelência acadêmica.

Para Valerio e Pizzinato (2022), a imagem, sendo manipulada da forma correta, interfere diretamente no relacionamento que a organização mantém com os públicos que interagem em seu ambiente institucional. Nas instituições de ensino, a imagem, direta ou indiretamente, pode influenciar a qualidade do ensino, já que interfere na percepção que o seu corpo discente tem da instituição. A imagem que a universidade possui pode influenciar tanto sua capacidade de obter recursos humanos e financeiros quanto seu relacionamento com órgãos governamentais, além de motivar sua gestão administrativa. Ou seja, uma instituição com uma imagem positiva e forte tem a capacidade de influenciar a qualidade de ensino, por meio da percepção que seus alunos têm, motivando-os positivamente, além de influenciar na obtenção de recursos financeiros e humanos, principalmente se for uma instituição pública requerendo tais recursos junto aos órgãos governamentais.

Junior (2020) considera que a identidade, a imagem e a reputação são conceitos fundamentais para estudar a Comunicação Organizacional, sobretudo quando envolvem a divulgação institucional. Para ele, o pensamento estratégico deve sempre buscar manter e até aumentar o valor de uma marca. A imagem de uma instituição, na atualidade, é considerada um dos principais ativos intangíveis que uma organização possui. As organizações devem sempre manter um alto grau de cuidado quanto à importância da sua identidade, imagem e reputação. Assim, a imagem influencia tanto na comunicação organizacional quanto no valor agregado a uma marca, além de ter um papel importante e de destaque na percepção de valor entre os seus ativos, tangíveis e intangíveis.

Para Ruão (2016), a imagem institucional é uma característica fundamental da organização, funcionando para a cultura/identidade como um espelho das suas expressões, que tem percepções mentais adquiridas através dos valores e atributos que foram transmitidos ao público atingido, o que influencia diretamente na gestão da organização. Em outras palavras, a imagem que se tem de uma instituição é formada pelas suas ações ou interações.

Ela é aquilo que transmite e o seu público interpreta. Por isso, deve ser planejada, em conjunto, com a comunicação. Essa imagem também influencia, de maneira negativa ou positiva, na gestão da organização como um todo. De acordo com Figueiredo e De Sá (2021), a atenção e zelo pela imagem, de sujeitos públicos ou de instituições, devem fazer parte de uma estratégia que permite atribuir valor infinitamente superior aos ativos tangíveis da organização, e Campos & Pressler (2015) afirmam que esses ativos tangíveis, sozinhos, não são suficientes para conseguir destaque diante da concorrência global. A importância da imagem de uma organização adquire papel fundamental, permitindo à organização se destacar diante das inúmeras instituições competitivas existentes no mercado global.

A representação da imagem surge através das experiências, negativas ou positivas, que o público tem com determinados produtos ou serviços. A imagem é um atributo que está presente nas pessoas e percebido por meio de seu ciclo de relacionamento, e da mesma forma acontece com as organizações, que devem sempre buscar construir e manter uma imagem favorável (Almeida *et al.*, 2021). Ainda segundo os autores, a imagem é um dos aspectos que tem forte influência na decisão do consumidor em se tornar cliente de uma organização.

Para Schuler e De Toni (2015), a imagem é fundamental para os negócios de uma instituição, pois garante o melhor andamento dos seus negócios. Por isso, ela deve ser administrada. “O mercado interage com a organização baseada na imagem mental que se tem dela” (Campos & Pressler, 2015). A imagem é, portanto, um ativo intangível que influencia o desempenho de uma organização no mercado, por isso esse processo de gerenciamento da imagem deve ser contínuo e estratégico, para que transmita coerência e confiança ao seu público. Essa imagem que os *stakeholders* têm de uma organização depende de vários fatores, como a qualidade dos seus produtos ou serviços, o seu comportamento ético e social, a sua comunicação e o seu relacionamento com os clientes, fornecedores, parceiros e a sociedade em geral.

Em um treinamento, voltado principalmente para os servidores da Assessoria de Comunicação (Ascom/Ufal), e também com a participação de vários setores da universidade e o Hospital Universitário (HU), no “Curso Formação e Aperfeiçoamento de Comunicadores em Gestão de Riscos e Crises”, ocorrido de 13 a 15 de setembro de 2023, e do qual participei, foram realizados vários questionamentos e debates. Estes abordaram as formas com as quais os servidores agiam diante de uma crise institucional, e as respostas apontaram para um completo desconhecimento dos servidores dos diversos setores da universidade quanto à

existência de normas ou manuais a serem seguidos, bem como sobre responder, o que responder, quem deve responder e a quem se deve responder quando a crise se instala. Com vários casos concretos, ocorridos no âmbito da Ufal, sendo citados e debatidos, foram analisadas as ações e decisões tomadas por parte dos servidores, que foram unânimes nas respostas ao apontar que as ações foram improvisadas, sem seguir um padrão predeterminado, implicando, por diversas vezes, em crises institucionais que ganharam repercussão e se tornaram crises de imagem.

1.2 Problema de pesquisa

As universidades são importantes instituições que orientam a sociedade e enfrentam dois grandes desafios em sua complexidade e gestão. O primeiro está ligado à sua complexidade, que envolve a produção e transmissão de conhecimento, estrutura, processos e atividades intelectuais. O segundo refere-se ao papel de gerenciar e promover a captação e integração de diversos recursos e empregá-los racionalmente para que a instituição cumpra a sua importante missão nos âmbitos educacional e social (Meyer Jr, 2021).

Segundo Araújo e Gomes (2021), as universidades federais são obrigadas por lei a gerenciar seus riscos, o que as coloca diante de uma situação que ainda está em um nível pouco explorado de estudos e pesquisas. A exploração dessa área, por parte das universidades, permite um melhor entendimento e aperfeiçoamento da gestão como um todo. Devido às constantes mudanças e à influência dos fatores internos e externos, as organizações públicas enfrentam um desafio constante para tomar decisões com agilidade e eficácia, além de utilizar estratégias que sejam coerentes com seus processos e modelos de gestão.

No âmbito normativo do país, temos a Portaria MEC nº 234, de 15 de março de 2018, que estabelece diretrizes gerais pertinentes ao gerenciamento dos riscos e dos controles internos que possam ser aplicados aos planos, metas, estratégias, ações, objetivos, programas, projetos e atividades vinculadas às políticas públicas educacionais do MEC. Essa portaria estimula a transparência organizacional, contribui para o uso eficiente e eficaz dos recursos e, conseqüentemente, fortalece a reputação e a imagem organizacional.

A Assessoria de Comunicação (Ascom), que é o órgão oficial de comunicação da Ufal, tem como função principal promover as divulgações relacionadas às atividades da universidade, com ações internas e externas que visam fortalecer e dar visibilidade à imagem institucional, implementar uma comunicação integrada e planejada para consolidar a imagem da instituição junto aos seus públicos e à sociedade em geral (Ufal, 2024d). No entanto, apesar de já possuir planejamento na comunicação, o foco das suas demandas está voltado para as mídias, e a Ascom ainda não possui normas, políticas ou medidas claras e padronizadas a serem adotadas pela instituição em situações de enfrentamento de crises. Em uma pesquisa documental feita no site da Ufal e nos documentos nele contidos, como o Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) (Ufal, 2024b) e as resoluções do Consuni (Ufal, 2024c), não foram encontrados registros que tenham relação com o uso ou a construção de um manual de gerenciamento de crises de imagem a ser adotado pela universidade.

A Universidade Federal de Alagoas ainda não possui um manual de gerenciamento de crise de imagem ou uma normatização que auxilie no enfrentamento de situações críticas, o que permitiria respostas mais rápidas e precisas, bem como a tomada de ações preventivas para contornar e evitar crises, evitando ou minimizando o desgaste de sua imagem. Diante de fatos ocorridos no âmbito da Ufal, que geraram forte repercussão na imprensa e nas redes sociais, como vítimas de assaltos, tentativas de roubo e furto, e questionamentos sobre o financiamento de pesquisa e a lisura de processo, a universidade teve o seu nome associado a essas crises, provocando prejuízos à sua imagem, por não possuir um documento que estabeleça de forma padronizada as ações a serem tomadas pelos gestores e pela instituição.

Pelo que foi exposto, diante da falta de uma normatização de medidas ou ações a serem adotadas pela universidade quando a instituição precisar responder às situações de crises, e considerando o fortalecimento do gerenciamento da instituição e o planejamento de uma comunicação mais eficaz, esta pesquisa tem a pretensão de responder a seguinte questão:

Como a aplicação de um manual de gerenciamento de crises de imagem pode influenciar e auxiliar nas ações e na tomada de decisões que a Universidade Federal de Alagoas terá de executar quando estiver diante de uma situação de crise institucional?

Na busca por responder a essa problemática, a pesquisa apresenta, nos próximos tópicos, o objetivo geral, os objetivos específicos e a respectiva justificativa e relevância do trabalho, que serão descritos a seguir.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um manual de orientação de crises de imagem da Universidade Federal de Alagoas.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1- Analisar o papel da comunicação no gerenciamento das crises institucionais dentro das organizações;
- 2- Identificar os impactos na resolução dos problemas, fazendo uma análise mais geral;
- 3- Analisar crises institucionais recentes, ocorridas na Universidade Federal de Alagoas, identificando os impactos causados e as soluções adotadas, com base em casos concretos;
- 4- Analisar o gerenciamento de crises de imagem por outras organizações para contextualizar qual o nível de preparo a Universidade Federal de Alagoas possui em relação ao enfrentamento de situações críticas.

1.4 Justificativa da pesquisa

Do ponto de vista teórico, essa pesquisa visa aumentar os estudos sobre a área de gerenciamento de crises institucionais, que ainda se encontram tímidos na produção de pesquisas científicas no país. Para Nunes e Oliveira (2021), o tema de gestão de risco e crise dentro da comunicação é considerado recente no que se refere à produção de conhecimento científico no Brasil. A produção científica no país ainda não possui a legitimação de uma

discussão mais robusta e aprofundada, não tendo solidez e diversificações nas metodologias de pesquisa, além de avanços na área, tanto em volume quanto em qualidade.

Ainda de acordo com as autoras, as iniciativas de produção sobre gestão de riscos ligada à comunicação são tímidas, e observou-se apenas um conteúdo pouco mais expressivo quando referente à gestão de crise. Teses e dissertações sobre o tema não foram produzidas em quantidades razoáveis nos últimos cinco anos, e também não é possível evidenciar grandes expoentes em termos de autores. Fica evidente a urgência de maiores investimentos e esforços em pesquisas no Brasil sobre gestão de crise e riscos relacionados à comunicação.

Não há uma área específica no conhecimento da produção para compreender o fenômeno das crises e prevenir e mitigar seus danos, tendo-se uma interlocução entre diversas áreas como Administração, Gestão, Psicologia, entre outras. E esse interesse vindo de diversas áreas produz uma pulverização de estudos e conhecimentos, criando uma fragilidade em termos de teorias sobre o tema gestão de crises. Somando-se a esse cenário, ocorrem os fatores negativos gerados pelas crises, os quais, muitos, são omitidos, perdendo uma grande quantidade de dados e informações que são essenciais nas produções e pesquisas científicas (Oliveira, Silva e Nunes, 2022).

Para Almeida *et al.* (2021), um dos principais desafios do gestor no gerenciamento de crises de imagem é a falta de material de estudo sobre o tema, visto que os trabalhos produzidos são monografias, dissertações e outros estudos acadêmicos, dos quais poucos são publicados e, assim, sua disseminação fica restrita. Isso exige do gestor um esforço para acompanhar, sempre que possível, a publicação de novas pesquisas e artigos sobre gestão de crises de imagem.

Já do ponto de vista prático, o manual de gerenciamento de crises institucionais atende a uma demanda da Portaria MEC nº 234, de 15 de março de 2018, que estabelece diretrizes gerais pertinentes ao gerenciamento dos riscos e dos controles internos (DOU, 2018). As orientações contidas no manual visam auxiliar a instituição a responder de forma célere e satisfatória as situações de crises institucionais e trazem um planejamento de ações de comunicação para o enfrentamento de situações inesperadas que possam prejudicar a imagem da instituição, solucionando ou minimizando os impactos negativos que possam ser desencadeados. Também fortalece o gerenciamento da instituição, trazendo o planejamento de uma comunicação mais eficaz, além de criar uma base de construção de imagem mais sólida e

proporcionar uma melhor visibilidade. O tópico gerenciamento de crises, quando bem executado, principalmente em instituições públicas universitárias, pode oferecer respostas coerentes, reduzindo os impactos negativos e melhorando o posicionamento da instituição diante de eventos inesperados.

Para Coleman *et al.* (2021), planos de gestão de crises, quando em associação com planos de ação previamente elaborados e fundamentados em um sistema de direção estratégica, tornam os resultados positivos mais potentes. Um planejamento bem fundamentado dará o apoio necessário ao enfrentamento e à retomada pós-crise, promovendo, sobretudo, a capacidade de raciocínio estratégico das equipes, a reflexão sobre as práticas institucionais e o melhor gerenciamento dos múltiplos recursos, bem como da governabilidade compartilhada.

1.5 Contribuições da pesquisa

A criação de um manual de gerenciamento de crises institucionais é um recurso valioso para a Universidade Federal de Alagoas, com a finalidade de preparar a instituição e seus servidores para eventuais situações de crises, contribuindo para a prevenção e para decisões mais conscientes, de acordo com o que seja mais pertinente. Além dessas orientações, o manual oferece outras contribuições que podem ser avaliadas em três perspectivas: acadêmica, social e econômica.

1.5.1 Contribuições pela perspectiva acadêmica

A pesquisa visa dar sua contribuição ao meio acadêmico, aumentando o arcabouço de estudos científicos na área de gestão de crises de imagens, que, conforme Nunes e Oliveira (2021), ainda é um tema recente e carente de uma produção científica mais robusta no país. A área possui pouca legitimação para uma discussão mais aprofundada e apresenta uma reduzida diversificação de metodologias de pesquisa, o que dificulta a geração de novos estudos e conhecimentos.

Araújo e Gomes (2021) pontuam que as universidades federais estão obrigadas por lei a possuir um processo de gestão de riscos próprio e, com isso, elas passam a enfrentar um grande desafio, que é encontrar uma base científica sólida, uma vez que esse tema é recente e a produção científica é tímida no Brasil. Corroborando com essa perspectiva, Almeida *et al.* (2021) destacam que um dos principais desafios do gestor para o gerenciamento de crises de imagem é a falta de material de estudos sobre o tema, cabendo a ele ficar atento e acompanhar, sempre que possível, o desenvolvimento da produção científica, como pesquisas e artigos relacionados à gestão de crises de imagem que são publicados.

1.5.2 Pela perspectiva social

Trazer para o setor público, especialmente às universidades federais, uma visão sobre a gestão de riscos de imagem é essencial, visto que essas instituições são bastante complexas, enfrentam riscos específicos e, por isso, necessitam de um controle mais adequado. Essa gestão visa identificar as principais causas dos eventos críticos e evidenciar os potenciais impactos que uma crise pode provocar, como o comprometimento na gestão da universidade em geral e danos à imagem, que podem afetar negativamente tanto a instituição quanto a comunidade acadêmica e toda a sociedade.

Para Araújo e Gomes (2021), uma gestão eficaz de riscos diminui consideravelmente a probabilidade, bem como a potencialidade de eventos críticos e indesejáveis na administração pública. O setor público tem a obrigação de proporcionar resultados satisfatórios que atendam às necessidades sociais, o que requer um controle apurado sobre a gestão dos recursos públicos. As organizações do setor público enfrentarão riscos estratégicos oriundos de diversas situações, como mudanças demográficas (envelhecimento da população), recessões, mudanças em tecnologias e na comunicação, entre outros. Dessas situações surgem os riscos específicos que podem transformar negativamente os objetivos econômicos e sociais das comunidades.

1.5.3 Pela perspectiva econômica

Entre as causas para a ocorrência de crises está a falta de planejamento sobre como as organizações devem agir para enfrentar, conter e solucionar essas situações. Muitas vezes isso se deve a uma resistência da organização em investir tempo e recursos na formulação de normas para o gerenciamento de crises. Embora seja encarada como um custo, a elaboração de um manual de gerenciamento de crises pode evitar perdas, como dispendiosas causas judiciais, quebra de produção e danos à imagem, que, por vezes, têm valor irreparável e de difícil recuperação, dentre outros prejuízos.

Segundo Meyer Jr (2021), as universidades têm dois grandes desafios: o primeiro, ligado a sua complexidade, é a transmissão de conhecimento, estrutura, processos e atividades intelectuais. O segundo, ligado ao papel do gerenciamento, que consiste em captar e integrar os diversos recursos para empregá-los da melhor maneira, para que a instituição possa cumprir sua importante missão nos âmbitos educacional e social.

Já a Portaria MEC nº 234, de 15 de março de 2018, no âmbito normativo do país, estabelece as diretrizes gerais pertinentes ao gerenciamento dos riscos e dos controles internos, estimulando a transparência organizacional, contribuindo para o uso efetivo dos recursos de forma mais eficiente e eficaz e fortalecendo a reputação e a imagem organizacional.

1.6 Estrutura da dissertação

A estrutura da pesquisa está dividida em seis capítulos, que estão interligados e sumarizados da seguinte forma:

Capítulo I – é o capítulo introdutório da pesquisa e está dividido nos seguintes tópicos:

- Contextualização do objeto de estudo proposto;
- Esclarecimento sobre o problema de pesquisa estudado;
- Objetivo geral da pesquisa;
- Objetivos específicos da pesquisa;

- Justificativa do objeto de estudo;
- Contribuições da pesquisa;
- Estrutura dos capítulos da pesquisa.

Capítulo II – é a parte que trata do referencial teórico, que dá subsídios ao estudo do assunto pesquisado, e está dividida em: Governança Pública; Gerenciamento de Crises de Imagem; e Comunicação Organizacional.

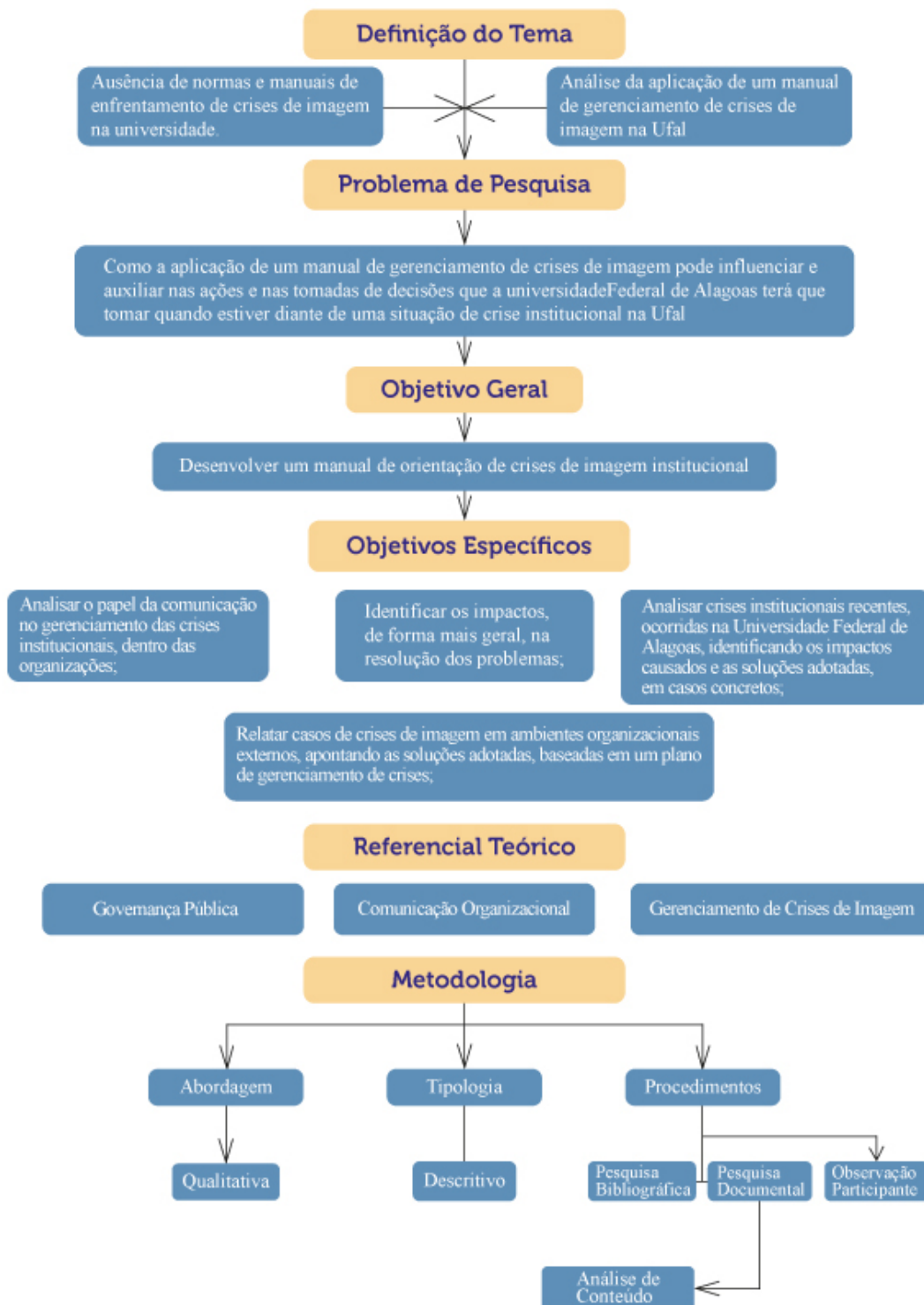
Capítulo III – descreve os procedimentos metodológicos que foram aplicados para a construção da pesquisa, como: Caracterização da pesquisa; Delimitações da pesquisa; e Listagem dos procedimentos técnicos.

Capítulo IV – é dedicado à análise dos resultados que foram alcançados pela aplicação da metodologia utilizada.

Capítulo V – apresentação de um manual de gerenciamento de crises institucionais para aplicação na Universidade Federal de Alagoas.

Capítulo VI – composto pelas considerações finais obtidas pela pesquisa e pelas recomendações para futuros estudos sobre o tema.

Quadro 1 – Demonstrativo da estrutura da dissertação



Fonte: elaborado pelo autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os subsídios que dão uma maior robustez ao assunto pesquisado, e que constam no referencial teórico, estão estruturados em três tópicos: Governança Pública, Gerenciamento de Crises de Imagem e Comunicação Organizacional.

2.1 Governança pública

As universidades públicas brasileiras são mantidas e vinculadas ao aparelho estatal e estão inseridas no conjunto da Administração Pública, estando sujeitas às interferências que afetam e impactam o setor público, que presta contas tanto à sociedade quanto aos órgãos de controle público (Dos Santos e Moré, 2020; Gesser *et al.* 2021; Marques *et al.* 2020; Santos e Souza, 2022). Apesar da autonomia universitária que as universidades federais possuem, elas estão sujeitas às normas e leis que padronizam e modificam o ambiente no serviço público.

No âmbito normativo da administração pública, destacam-se a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, que, em seu artigo 13º, determina que “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos”, instituindo também o Comitê de Governança, Riscos e Controles. A Instrução também especifica que, no caso das universidades federais, esse comitê deve ser composto pelo dirigente máximo, ou seja, o reitor, e pelos demais dirigentes das unidades subordinadas (CGU, 2016). Além disso, a Portaria do MEC nº 234, de 15 de março de 2018, estabelece diretrizes gerais pertinentes ao gerenciamento de riscos e controles internos, oferecendo orientações contidas no manual de gerenciamento de crises com o objetivo de auxiliar as instituições públicas a responderem de forma mais ágil e eficaz as situações de crise institucional. A portaria preconiza um planejamento de ações de comunicação para o enfrentamento de situações inesperadas que possam prejudicar a imagem da instituição, buscando combater os impactos negativos advindos de uma crise institucional. Essas características fazem parte dos conceitos de governança.

Forni (2024) afirma que a gestão de riscos e crises deve fazer parte da governança da organização, para que ela tenha o domínio sobre suas ações. O resultado positivo de uma empresa está ligado a um bom programa de gestão de riscos, que evita acontecimentos negativos. O autor ainda acrescenta que o bom gerenciamento de uma crise pode salvar a reputação da empresa, devendo tanto a gestão de crise quanto a gestão de risco estar presentes nos requisitos de uma boa gestão.

A administração pública e a governança pública podem caminhar na mesma direção no sentido de melhorar a avaliação do desempenho de seus programas internos organizacionais, para reforçar a dimensão gerencial e superar os obstáculos sociais, econômicos e institucionais. Quando estimulado o sucesso da governança pública pelas partes interessadas, nota-se a essencialidade de se ter a compreensão da relação entre a administração pública, a transparência e a *accountability* na redução dos riscos produzidos por esses próprios agentes estimuladores (Matias-Pereira, 2022, Nunes *et al.*, 2024 e Tavares e Romão, 2021,). Os autores pontuam que, dessa forma, um dos principais desafios da governança pública é o entendimento dos problemas e das demandas da sociedade, a fim de solucioná-los e desenvolver políticas públicas adequadas, o que deve envolver tanto o governo quanto as partes interessadas, buscando uma participação ativa e interativa.

Assim, a governança pública estimula ações dinamizadas em um ambiente colaborativo e interativo, visando melhorar os resultados e preparar o ambiente interno para apresentar maior transparência, capacidade de resposta e participação na sociedade civil. Dentro desse raciocínio trazido pelos autores, o manual de gerenciamento de crises de imagem se alinha a essa premissa, porque traz maior transparência aos atos e às situações da instituição, além de promover uma maior interação entre o governo e a sociedade, preparar a organização e as pessoas com treinamento e conhecimento, proporcionando, assim, uma melhor capacidade de resposta.

Debates recentes no campo da administração pública trazem um novo olhar para o serviço público que se conecta com noções de governança. Nesse debate, encontram-se elementos da governança pública, transitando para uma maneira mais democrática entre Estado-sociedade, incluindo uma cidadania mais engajada, esclarecida e mais participativa nas decisões. Passando para a prática, a governança, segundo a *International Federation of Accountant* (TCU, 2014), tem a função de assegurar que as organizações ajam de acordo com

o interesse público, e é formada por uma estrutura que busca definir e alcançar os objetivos das partes que compõem a organização (Borges *et al.* 2023; Gesser *et al.* 2021; Machado e Quiraque, 2023; Marques *et al.* 2020).

Para assegurar essa premissa, sete funções-chaves foram definidas, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 2 – Função da governança e ações alinhadas ao interesse público

Função da Governança para Alinhamento com o Interesse Público
(a) a integridade e os valores éticos;
(b) a abertura e o engajamento das partes interessadas;
(c) a definição de resultados e de benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais;
(d) a definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios;
(e) o desenvolvimento das capacidades das organizações, da liderança e dos indivíduos necessárias àquele fim;
(f) a gestão de riscos e de desempenho sustentado por controles internos e instrumentos robustos de gestão das finanças públicas; e
(g) a transparência e a accountability, possível por meio da implementação de boas práticas, como prestação de contas e responsabilização.

Fonte: adaptado de IFAC (2013)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) entende que a governança tem o intuito de equalizar os interesses organizacionais. Somando-se a isso, as recomendações da governança orientam para que as práticas, comuns a qualquer tipo de atividade organizacional, respeitem a transparência, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a equidade (Borges, *et al.* 2023; Marques *et al.*, 2020; TCU, 2014).

De acordo com o TCU (2014), a *International Federation of Accountants* fez um compilado de práticas para a boa governança no setor público, tendo algumas dessas práticas uma relação mais intrínseca com a boa gestão de crises e com a utilização de um manual de gerenciamento de crises de imagens, que segue abaixo:

- garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;

- possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- dialogar com e prestar contas à sociedade;
- promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

As universidades públicas, embora possuam autonomia, estão sujeitas ao controle estatal e às suas leis e normas, devendo prestar contas à sociedade e agir de acordo com o interesse público. Seguindo os princípios básicos da administração pública, conectados com a governança, as universidades, principalmente no que se refere ao gerenciamento de crises de imagem, prezam pela transparência e eficiência na resolução das situações críticas, buscando celeridade nas ações e na tomada de decisões, reduzindo o tempo e os impactos que uma crise institucional pode causar.

Araujo e Gomes (2021) afirmam que o gerenciamento de riscos é uma ferramenta importante que auxilia na preservação dos recursos e na reputação das organizações, fortalecendo as boas práticas de governança. Seguindo esses preceitos, a aplicação de um manual de gerenciamento de crises de imagem implementa ações de prevenção, conhecimento, treinamento, planejamento, gerenciamento e uma comunicação estratégica, e

está em sincronia com o que a governança pública promove, garantindo transparência, responsabilidade e agilidade nas ações e respostas, aumentando a confiança dos seus públicos e da sociedade, o que implica no fortalecimento da sua imagem e sua reputação.

2.2 Gerenciamento de crises de imagem

Todas as organizações, sejam públicas ou privadas, não estão imunes às crises de imagem. Isso é consequência do padrão de uma sociedade que está cada vez mais ligada à condição estrutural da industrialização. A revolução da comunicação e dos meios digitais tem produzido uma exponencial quantidade de informação, e sua disseminação, como consequência, tem aumentado a exposição e a vulnerabilidade das organizações, o que pode gerar danos à imagem e à reputação, caso elas não possuam um plano de gerenciamento de crises de imagem para saber reagir e dar respostas adequadas.

De acordo com Almeida *et al.* (2021), Andrade (2020), Andrade, Ruão e Oliveira (2020), Florczak (2024) e Nunes (2020), todas as organizações estão sujeitas a crises de imagem. A segunda década deste século já foi nomeada por pensadores como a “sociedade de risco”, com o planeta em metamorfose, devido ao mundo convulsionado que a sociedade está enfrentando. Sendo perceptível, como sintoma mais severo, a ocorrência acentuada de crises, circunstanciais ou estruturais, que modificam o cotidiano das figuras públicas, marcas e organizações em geral. Afetando a todos, sem distinção, todos vivenciam tempos de desacordo, vigilância e eventos surpreendentes, sempre com ameaça de caos em todas as dimensões da vida.

A forma mais correta de controlar a realidade de uma crise, que fica maior justamente pela incapacidade de gerenciar as incertezas dos acontecimentos, está sustentada na comunicação, sendo essa uma estratégia eficaz de compreensão do cenário de crise, levando as pessoas e as organizações a se prepararem para a ação antes, durante e depois da situação caótica (Da Silva e De Mello Moraes, 2021; Florczak, 2024; Ruão, 2020b; Tkalac Verčič, Verčič & Commbs, 2019).

Conforme Almeida *et al.* (2021), Caleman *et al.* (2021), Cardia (2015), Floreczak (2024) e Ruão (2020b), para serem efetivas, as decisões de combate à crise dependem e devem estar ligadas à comunicação, já que ela desempenha um papel fundamental na gestão de crises. A comunicação deve ser pensada e planejada de forma a desenvolver estratégias que influenciem os cidadãos quanto aos conteúdos e à elaboração de planos de comunicação internos, uma vez que a comunicação externa só funcionará quando a interna for eficaz e os colaboradores tiverem consciência e entendimento da instituição e dos elementos que provocam a crise. Carareto, Andrelo e Cabral (2016), completando o raciocínio, afirmam que a informação é uma ferramenta essencial para todos e, quando se enfrenta uma situação de risco, que pode trazer consequências à sociedade, o acesso à informação deve ser um direito garantido.

A sociedade, atualmente, vive em um mundo turbulento, com sentimentos de medo e insegurança. Ameaças e crises são situações inevitáveis e, embora tenham estado sempre presentes no cotidiano, existe uma tendência a se intensificarem cada vez mais. Por isso, a gestão de crise está ganhando cada vez mais espaço entre os gestores e líderes públicos, e a pesquisa científica tem ampliado o olhar para esse fenômeno complexo, tentando buscar melhores respostas à prevenção e à gestão de crise. A gestão de crises, no que se refere à gestão pública, deve estar dentro de um conjunto de ações com vistas a minimizar os impactos negativos e ofertar respostas claras e confiáveis aos cidadãos. Crises de grandes proporções podem provocar o colapso de sistemas complexos, desestabilizar o convívio em sociedade e produzir perdas irreversíveis com pessoas e estruturas (Araújo e Gomes, 2021; Nunes, 2020; Oliveira, 2020).

Ainda de acordo com os autores, a necessidade de planejamento é um requisito indispensável. Tanto em crises organizacionais quanto em crises públicas de maior impacto, os gestores e as organizações devem se preparar para cenários de conflitos, planejar ações a serem tomadas e desenvolver competências e habilidades eficazes para o enfrentamento da crise. No Brasil, geralmente, a administração pública não tem a cultura de aderir a um planejamento estratégico, tornando dificultoso o papel do gestor diante de uma crise. E, normalmente, também inexiste documentação ou equipe especializada em crise, o que dificulta ainda mais as decisões a serem tomadas.

Todas as organizações, sejam elas entidades físicas ou jurídicas, em algum momento, irão enfrentar crises; portanto, devem sempre estar vigilantes e preparadas para tirar o melhor proveito da situação e aproveitar as oportunidades. Atualmente, com a sociedade da informação, as crises aparecem e se espalham segundos depois de ter iniciado uma situação, o que dá margem para uma maior possibilidade de falhas na gestão de comunicação de crises organizacionais. Em um ambiente em que todos são, ao mesmo tempo, vigilantes sociais, espiões ou denunciadores das mais variadas crises, a disseminação pode ser instantânea, já se tornando pública, o que torna a sociedade a própria divulgadora da informação (Andrade, 2020; Cardia, 2015; Indriunas, 2020; Souza e Tonus, 2019).

Complementando, Da Silva, De Cássia Rossi e Trindade, (2021) apontam que as redes sociais digitais impulsionam a comunicação das organizações de forma frenética em meio à circulação e disseminação de conteúdos. Ao mesmo tempo em que facilitam a construção de uma rede de relacionamentos, as redes também fomentam e estimulam a criação de conflitos e crises reputacionais, envolvendo pessoas, governos, marcas e organizações. As organizações vêm sendo acompanhadas e avaliadas pelo público digital, o que influencia a sua imagem e sua reputação. Quanto mais transparente e coerente for à comunicação da organização, mais fácil essa organização constrói uma imagem positiva aos seus públicos.

O processo de gestão de crises exige uma fiscalização constante do que está acontecendo na imprensa, nas mídias sociais e na opinião pública. Isso, de uma forma geral, implica em ter um plano de crises, gestão de riscos, preparo de porta-vozes, criação de comitê de crise, boas práticas de como lidar com o público interno, relacionamento com a mídia e conhecimento de como se portar nas mídias sociais, entre outras ações. O que é oferecido por um gerenciamento de crises é a agilidade na compreensão do problema, qual o seu alcance e impacto e quais as ações devem ser tomadas para minimizar e/ou solucionar os problemas (Almeida *et al.* 2021; Andrade, Ruão e Oliveira, 2020; Nunes, 2020; Terra 2024).

São vários os motivos que desencadeiam uma crise. Aqueles que são por falhas e erros de gestão ou de administração se sobrepõem, seja por falta de planejamento, prevenção, auditorias, controle, treinamentos, simulações, ética, transparência ou má gestão de pessoas. No que se refere à gestão de pessoas, as organizações deveriam ter um plano de gestão de crises, mas a realidade mostra exatamente o contrário, principalmente em organizações que atuam em ramos que têm maiores probabilidades de desencadear crises. A previsibilidade

deveria ter uma maior importância na equipe gerencial, a fim de evitar maiores danos à instituição. Quando a organização tem à sua disposição um plano de contingenciamento, maior é a probabilidade de aprender, entender e explorar favoravelmente a situação problemática (Andrade, 2020; Da Silva e De Mello Moraes, 2021; Machado, 2020; Prado, 2020). Caso não ocorra o mapeamento, a prevenção, o treinamento e a criação de políticas, a organização estará sujeita a enfrentar os riscos sem a devida proteção em cada uma das fases da crise, que, para o seu enfrentamento, necessita de ações específicas. Ao mesmo tempo, a crise também oferece oportunidades de mudanças e progressão na instituição.

De Lucca e Dos Santos (2020) acrescentam que, para gerir uma crise com mais eficiência, é necessário que, na fase pré-crise, já se tenha adquirido e armazenado conhecimento, que pode ser de fontes internas ou externas, devendo estar sempre atualizado. É importante buscar novos conhecimentos, melhores práticas e estratégias de gerenciamento de crise e recomendação de treinamentos.

As crises, por si só, têm grande potencial de se transformar em crise de imagem; por isso, devem ser geridas de forma planejada. Toda empresa ou organização está suscetível a enfrentar crises, sendo importante ter um planejamento e uma estratégia de comunicação para prever as possíveis causas que possam levar a crises e para planejar as possíveis soluções que minimizem os danos. Dessa forma, é fundamental o exercício da antecipação pelas organizações, prevendo as possíveis crises de imagem, já que a falta de preparo para tais eventos leva os gestores a serem surpreendidos por essas situações, dificultando a solução dos problemas (Almeida *et al.*, 2021; Giroto, 2017; Machado, 2020).

Confirmando essa linha de raciocínio, as autoras Lima, Santos e Gomes (2024) abordam em seu artigo, um caso ocorrido na Ufal, em que três laboratórios tiveram o seu financiamento questionado pela mídia, e o resultado de um laudo de análises das águas da Laguna Mundaú foi posto em dúvida, quando uma mina da empresa Braskem colapsou. O que começou com um questionamento feito por e-mail, pelo site Metrôpoles, terminou com uma grande repercussão negativa, porque a universidade não se atentou ao risco e não respondeu o questionamento nos meios mais apropriados, causando danos à reputação e à imagem da instituição.

O fato de a Ufal não possuir um manual de gerenciamento de crises de imagem facilita o surgimento de situações que poderiam ser facilmente contornadas, ou nem mesmo iniciadas,

caso a universidade tivesse essa ferramenta à disposição. Ou seja, quando aplicado os preceitos de um manual de gerenciamento de crises de imagem em uma organização, há maior facilidade nas respostas e na tomada de decisões, planejamento e melhora da comunicação, transparência, responsabilidade e credibilidade, o que repercute na imagem da instituição.

2.3 Comunicação organizacional

A gestão da comunicação passou a ser considerada um elemento estratégico para que qualquer organização seja bem sucedida, assumindo esse papel a partir das mudanças organizacionais que ocorreram na segunda metade do século XX. A globalização econômica e a chamada Sociedade da Informação, que promoveu mudanças tecnológicas, afetaram o ambiente das organizações, marcado pela competição e velocidade, e influenciaram os processos de gestão. Dessa forma, a comunicação atua como importante ferramenta para garantir que as organizações sobrevivam em um ambiente determinado pela virtualidade, pelo uso intensivo da tecnologia e pelas mudanças advindas dos processos permanentes de inovação (Brandão *et al.*, 2020; Costa e Da Silva Oliveira, 2020; Mesquita, Ruão e Andrade, 2020).

Ainda conforme os autores, isso traz um desafio aos profissionais da comunicação organizacional, que é trazer ferramentas que sejam capazes de interagir com um mundo em constante mudança, tendo a transparência e a visibilidade como atributos para o sucesso. O planejamento estratégico e a gestão integrada da comunicação são os meios de construir um cenário ideal para a definição das políticas, diretrizes e ações que irão produzir os resultados esperados e alcançar os objetivos definidos pela organização. Fazer uso de um discurso coerente e relevante se tornou essencial para o fortalecimento de uma identidade que é capaz de dar personalidade às organizações.

As organizações sofreram grandes impactos, que foram gerados pelas mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas, que marcaram a transição do século XX para o século XXI, influenciando novos modelos de gestão e modificando as dinâmicas no ambiente corporativo e na administração pública. A dissolução das fronteiras que foram desfeitas pelas novas tecnologias de comunicação e informação fortaleceu a interação entre os vários núcleos que compõem os públicos das organizações e instituições, fazendo-as modificarem a sua

maneira de gestão e relacionamento (Costa e Da Silva Oliveira, 2020; Kunsch, 2020; Mesquita, Ruão e Andrade, 2020).

As rupturas ocorridas na comunicação, principalmente depois da popularização da internet e das plataformas sociais, modificaram os processos de sociabilidade e as relações sociais. O valor da informação na era digital agora se destaca como fonte de poder, e as organizações utilizam esse poder para compor uma ampla rede de fluxos de informação que estão interconectados, buscando sobreviver e se comunicar. Dessa forma, a comunicação precisa ser entendida como um processo social básico, fugindo da percepção de ser apenas uma transmissão de informações. Tanto quanto na sociedade, a comunicação nas organizações tem grande poder e sua importância se mantém crescente, por isso ela deve ser pensada e planejada estrategicamente (Kunsch, 2020; Leal, Netto e Barbosa, 2019; Terra, Dreyer e Raposo, 2021).

As interações entre os indivíduos e as organizações estão cada vez mais complexas e em várias dimensões, ultrapassando os limites da empresa e da vida profissional e passando a estar na rotina diária dos indivíduos. Essa realidade é aguçada pelas novas tecnologias de comunicação e informação, que transformaram as maneiras de interação e o relacionamento com os públicos. Nos meios digitais, os indivíduos ganham vozes mais críticas e aumentam seu poder no processo comunicativo. Sendo assim, as organizações precisam estudar, pensar e planejar a comunicação de forma que se possa interagir com seus públicos, permitindo e promovendo o envolvimento dos interessados (Leal, Netto e Barbosa, 2019; Silva, Ruão e Gonçalves, 2020; Terra, Dreyer e Raposo, 2021).

As organizações utilizam uma mistura de novos e velhos meios de comunicação, mantendo as relações com os *stakeholders* antigos e buscando atingir os novos públicos que dificilmente eram visíveis ou acessíveis pelo modelo tradicional da comunicação organizacional. Com as mídias digitais, que ganharam importância na comunicação organizacional, as empresas passaram a ter uma maior facilidade na disseminação de informações. Essas mídias refletem uma nova tendência que as empresas, quer estejam ou não no espaço cibernético, devem buscar investir, já que elas podem agregar valor na relação com os usuários, manter relacionamentos e comunidades de interesse, estimular trocas entre usuários e grupos, adquirir conhecimentos, entre outras vantagens.

Entretanto, essas novas tecnologias também vieram carregadas com novos desafios para a comunicação organizacional, como o fato de as organizações terem dificuldades no controle sobre as informações disseminadas a seu respeito, com uma exposição e vulnerabilidade muito mais intensas, que forçam essas organizações a aprenderem a lidar com novos perfis de públicos, além de produzir mensagens organizacionais que se sobreponham em um novo ambiente altamente competitivo em atrair atenção (Mesquita, Ruão e Andrade, 2020; Terra, Dreyer e Raposo, 2021).

2.3.1 Importância do planejamento na comunicação

A comunicação é parte integrante do nosso cotidiano e da vida em sociedade. Tanto as pessoas quanto as organizações dependem do simples ato de transmitir e receber informações para sobreviver. Com a evolução dos meios de comunicação – desde os mais tradicionais, como o rádio, a televisão, a mídia impressa e, principalmente, até o acesso em massa às redes sociais –, ocorreram mudanças relevantes na sociedade e nas áreas culturais, políticas, sociais, entre outras, criando novas demandas e formas de uso e consumo da comunicação, sendo agora muito mais ágil e fácil receber e transmitir as informações.

Essas novas formas de uso e consumo da comunicação pela sociedade requerem um maior nível de acompanhamento e informação das ações por parte das organizações, com o objetivo de interagir, manter seu público sempre atualizado e dar uma maior transparência dos seus atos. Por outro lado, a alta exposição e a velocidade de disseminação das informações podem gerar graves problemas institucionais, necessitando que as organizações planejem e tracem estratégias de comunicação, com o objetivo de proteger a sua imagem contra notícias falsas (*fake news*) ou mesmo esclarecer situações conflitantes. Essas estratégias devem ser planejadas com o intuito de resolver ou minimizar as crises, bem como criar uma base para construção de uma imagem mais sólida e proporcionar uma melhor visibilidade às instituições.

Para Kunsch (2020) e Machado (2020), as novas tecnologias de comunicação e informação intensificaram as mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas, impactando

diretamente as organizações e influenciando os modelos de gestão no ambiente corporativo e na administração pública. A comunicação ganhou um enorme poder de difusão com o advento das diversas tecnologias de interação social. As organizações e instituições públicas ou privadas são acompanhadas de perto pela sociedade e pela imprensa, principalmente com a incorporação das redes sociais à rotina da população, onde as informações, que retratam ou que deturpam a realidade, ganharam um enorme poder de dissipação, impactando diretamente grande parte da sociedade e criando e/ou transformando narrativas.

A comunicação é um processo social básico, e também um fenômeno, não sendo apenas a transmissão de informações. Com um poder relevante crescente, ela deve ser planejada e pensada estrategicamente, interagindo com toda a sociedade e dando maior transparência e credibilidade às ações praticadas pela instituição (Kunsch, 2020).

Na atualidade, tanto as empresas quanto as organizações da sociedade civil são acompanhadas e cobradas pela sociedade e pela opinião pública; por isso, as instituições públicas devem ter mais senso e responsabilidade com seus atos e com a sua comunicação. Elas devem seguir alguns princípios fundamentais para planejar a sua comunicação, sendo concebidas como instituições abertas, que interagem com a sociedade, os meios de comunicação e o sistema produtivo, ultrapassando os limites da barreira da burocracia, para que alcance o cidadão comum. Tornando-se uma instituição que escuta a sociedade e atende às suas demandas sociais, resolvendo ou reduzindo os problemas da população, é necessário adotar o sentido da comunicação pública estatal, que é o do interesse público (Matos, 2013).

Nesse sentido, De Paula (2022) afirma que as instituições públicas têm o desafio de transformar a postura da sua comunicação diante dos desafios, para acompanhar as mudanças da sociedade atual. Entre esses desafios, está o de se destacar e conseguir chamar a atenção dos indivíduos diante de uma luta por atenção, com tantos outros atores que possuem o mesmo objetivo. Além disso, deve-se prezar pela transparência, interagir com os cidadãos e atender os seus anseios.

Dentre muitas outras características, pode-se destacar que a sociedade está orientada por dados, o que pode ser visto como uma nova religião, ou seja, a fé na informação, que ganha *status* da fonte verdadeira de valor. As organizações estão inseridas nessa nova configuração do sistema social global, onde precisam sobreviver e se comunicar, observando o poder que a comunicação, tanto os meios massivos tradicionais quanto as mídias sociais da

era digital, está exercendo, incontestavelmente, sobre a sociedade. A estrutura e a dinâmica da sociedade são profundamente influenciadas pelo poder da comunicação (Kunsch, 2020).

Complementando o raciocínio e apontando outra função no planejamento da comunicação, Mason et al. (2019) afirma que as mídias digitais, como blogs, X (antigo twitter), Facebook, YouTube, entre outras, têm utilidade em educar o público sobre os riscos, estimulando o apoio à organização, criando espaço para diálogos e sendo ferramentas fundamentais para a transmissão de mensagens de comunicação de risco e crise. Sousa e Tonus (2019) afirmam que a popularização das redes sociais possibilitou maior velocidade na informação dos fatos, e o sucesso do gerenciamento de crise ficou dependente de planejamento. Já Cheng (2019) acrescenta que as redes sociais tanto podem servir para auxiliar as organizações – monitorando as questões de crise, abrindo o diálogo com os públicos, cultivando relacionamentos e dando transparência às ações das instituições – quanto podem desinformar, criar rumores, opiniões negativas, e até fazer os gestores perderem o controle da narrativa. Para evitar o lado negativo das mídias digitais e aproveitar ao máximo o seu potencial, as organizações devem planejar a sua comunicação.

Dentro do planejamento da comunicação, as organizações fazem uso de uma ferramenta mais específica para o enfrentamento das crises, que é a comunicação de crise, a qual, segundo Mwandembo (2024), é uma ferramenta fundamental para que as organizações protejam a sua reputação e sua credibilidade. Quando uma instituição está diante de uma crise, é pela comunicação que ela sai do usual e recebe orientação para a tomada de decisões mais adequada, minimizando os prejuízos gerados. Boholm (2019) destaca que, na comunicação de risco, o planejamento deve levar em consideração as decisões sobre como disseminar as informações, quais mídias e canais utilizar e a importância de monitorar, de forma proativa, o papel da mídia nesse processo. Ainda de acordo com o autor, as mensagens devem ser planejadas para serem claras, objetivas, verdadeiras e direcionadas aos canais adequados.

Para mostrar, na prática, como funciona um plano de gerenciamento de crises de imagem, em seu artigo, Nascimento (2024), dissecou a aplicação desse tipo de plano – principalmente em relação à estratégia de comunicação – utilizado por duas grandes companhias aéreas que se envolveram em acidentes distintos e geraram grande comoção nacional. Trata-se dos casos do voo 1907, da Gol Linhas Aéreas, em 2006 – até então o maior

acidente aéreo da aviação brasileira – e o voo 3054, da Taxi Aéreo Marília (TAM), que tomou o posto de maior acidente da aviação nacional, em 2007.

O autor descreve que a companhia Gol seguiu o seu modelo de plano estratégico pré-estabelecido, tomando várias decisões e ações, com destaque para algumas, como o acionamento rápido da sala, ou gabinete de crise, com todos os funcionários já cientes de suas atribuições. Na ocasião, foram disponibilizadas as informações corretas, no tempo certo e com transparência; inclusive, foram oferecidos um site e um número gratuito, e a quantidade de atendentes foi reforçada tanto para os familiares das vítimas quanto para a imprensa. Além disso, os funcionários foram preparados e orientados para atenderem e não passarem informações, entre outras ações. Com o plano de gerenciamento de crise de imagem seguido, a companhia soube administrar a situação e enfrentou a crise, atendendo a grande demanda por informações e conseguindo sair da crise sem maiores danos à sua imagem.

Por outro lado, a companhia TAM também tomou várias decisões, mas de maneira descoordenada e confusa, a começar pela morosidade em instalar a sala de crise, demorando mais de 10 (dez) horas após o acidente para começar a funcionar. Além da emissão de vários comunicados que, por vezes, continham informações contraditórias, da demora na liberação da lista de passageiros, dos funcionários sem preparo e orientação para passar as informações, o que causou tumulto e especulação. Com isso, a companhia aérea foi considerada culpada pelo acidente antes mesmo das investigações iniciarem, e isso causou prejuízos à sua imagem.

A falha e a falta de comunicação tanto com os familiares das vítimas quanto com a imprensa mostrou o despreparo e a falta de estratégia da comunicação da empresa, com funcionários sem apoio psicológico, que se revelaram bastante abalados. O telefone disponibilizado pela empresa também estava sempre ocupado, entre outras ações confusas. Em suas considerações, Nascimento (2024) põe em dúvida se a empresa colocou em prática o plano de gerenciamento de crise de imagem, visto que as ações e a tomada de decisões foram equivocadas, com destaque negativo para a estratégia de comunicação, o que atingiu negativamente a imagem da companhia aérea.

Está claro que a comunicação de uma organização, quando bem planejada e aplicada estrategicamente, contribui para a resolução ou minimização das situações de crises institucionais, atende aos princípios da impessoalidade e da publicidade, permite uma maior transparência e credibilidade das suas ações e repercute, consequentemente, no melhoramento da sua imagem perante o seu público e a sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem da pesquisa se apresenta na forma qualitativa, já que ela é focada na interpretação e na análise, buscando investigar de forma profunda os aspectos pertinentes à criação de um manual de gerenciamento de crises de imagem para a Universidade Federal de Alagoas.

A pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos; sendo assim, a coleta dos dados faz a produção dos textos, que são interpretados hermeneuticamente. A maneira de chegar à compreensão de relações complexas é por meio de explicações ou compreensões das relações entre as variáveis, concebendo as múltiplas atividades do processo de pesquisa para a construção do conhecimento (Günther, 2006).

Quanto ao objetivo da pesquisa, o estudo se caracteriza como descritivo, já que pretende descrever atributos de determinados fenômenos ou situações e estabelecer relações entre as variáveis, além de detectar características que apontam um fenômeno. Gil (2002) afirma que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrever as características de uma determinada população ou um fenômeno, ou o de estabelecer relações entre variáveis. Esta pesquisa tem a intenção de analisar e descrever ações que possam evitar situações de crises de imagem na UFAL e construir um manual de gerenciamento de crises de imagem.

3.2 Delimitação da pesquisa

O estudo da pesquisa está ambientado dentro da estrutura da Universidade Federal de Alagoas, no Campus A. C. Simões, mais especificamente na Assessoria de Comunicação da Ufal (Ascom).

A UFAL não dispõe, ainda, de um manual de enfrentamento de crises institucionais para a adoção de ações padronizadas de como a instituição e seus servidores devem atuar

diante das mais diversas situações, a fim de evitar o elemento surpresa das crises e permitir uma tomada de decisões e ações mais assertivas, visto que essas situações têm grande potencial para prejudicar a imagem de uma organização.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através das pesquisas bibliográfica e documental e, também, da observação participante, uma vez que o autor é membro do setor investigado e participou do Curso Formação e Aperfeiçoamento de Comunicadores em Gestão de Riscos e Crises, que teve a finalidade de orientar os participantes a gerenciarem e prevenirem possíveis crises na instituição, englobando, entre outros temas, a gestão de imagem, a marca, o controle das mídias, a crise de imagem, a análise de gerenciamento de crises de outras instituições e o plano de gestão de crise. O *corpus* da pesquisa, composto pelos tipos de obras selecionadas, incluiu: livros; artigos publicados em periódicos científicos e em anais de eventos; e publicações com linhas de pesquisa relacionadas ao gerenciamento de crises, gerenciamento de crises de imagem, comunicação organizacional e comunicação de crise. Esse *corpus* permitiu mapear e identificar na literatura científica conteúdos aderentes ao tema pesquisado.

Entretanto, poucos estudos relacionados ao gerenciamento de crises, especialmente de crise de imagem, foram encontrados devido à baixa produção sobre o tema no país. Foram utilizadas as *strings* “gerenciamento de crise”, “gerenciamento de crise de imagem”, “crise reputacional”, “crise de imagem”, “gestão de crise”, “gestão de imagem”, “gestão de reputação” e “gestão de crise nas organizações”, o que resultou no encontro de 109 publicações científicas nacionais. Após aplicar o filtro de leitura dos resumos, 35 publicações foram mantidas e, destas, 20 artigos e livros nacionais foram selecionados após leitura completa. A pesquisa foi realizada nas bases acadêmicas Spell, Scielo e Google Acadêmico. Inicialmente, na busca das plataformas, foi utilizado o filtro para estudos científicos produzidos nos últimos cinco anos, embora alguns artigos e livros fora desse período estejam na seleção da bibliografia utilizada na pesquisa, para responder aos objetivos gerais e específicos e ao problema da pesquisa.

Também foram selecionados alguns estudos e autores que constavam na referência bibliográfica de algumas pesquisas estudadas, e que foram aproveitadas e utilizadas, também, neste estudo. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é concebida através de material já elaborado, principalmente constituído por livros e artigos científicos. Apesar de alguns estudos exigirem algum tipo de trabalho desse formato, existem pesquisas feitas exclusivamente a partir das fontes bibliográficas.

No que se refere à pesquisa documental, foram feitas buscas em sites governamentais, os quais contêm documentos que orientam a administração pública federal, como portarias e notas técnicas do Tribunal de Contas da União. No âmbito da UFAL, a pesquisa foi feita no site da própria universidade, na parte de documentos nele contidos, como o Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), as resoluções do Conselho Universitário (Consuni), o Estatuto da Ufal e o Regimento Geral da Ufal, por temas relacionados ao gerenciamento de crises e riscos. De acordo com Kripka, Scheller e De Lara Bonotto (2015), na pesquisa documental, os dados são estritamente provenientes de documentos, a fim de extrair informações contidas neles, com o objetivo de compreender um fenômeno. Segue a lista de documentos que foram levantados na etapa de investigação, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Lista de documentos levantados na pesquisa documental.

Documento	Site
CGU. Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016	https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view
Portaria Nº 234, de 15 de março de 2018	www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marco-de-2018-6848794
PDI - Planejamento Participativo 2019 a 2024	https://pdi.ufal.br/
Resoluções do Consuni 2024	https://ufal.br/resolucoes
Informações dos Cursos 2024	https://ufal.br/estudante/graduacao/avaliacao/informacoes-dos-cursos/
Estatuto e Regimento da Universidade Federal de Alagoas, 2006	https://ufal.br/servidor/documentos/legislacao
Relatório Anual de Atividades da Ascom do Exercício 2023	https://ufal.br/ufal/comunicacao/relatorios/relatorio_de_atividades_ascom_2023_v02-08-24.pdf/view

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A observação participante se torna válida, uma vez que o autor integra o setor responsável pela comunicação da universidade, ou seja, faz parte do quadro de servidores da Ascom e nela observa e dialoga sobre o tema pesquisado. Outra situação a ser considerada é a participação do autor no Curso Formação e Aperfeiçoamento de Comunicadores em Gestão de Riscos e Crises, ocorrido de 13 a 15 de setembro de 2023, onde a ideia de produzir a presente pesquisa foi despertada, visto que, nesse curso, durante as apresentações e atividades executadas, foi constatada a falta de preparo e normas referentes ao enfrentamento de crises de imagem por parte da Ufal, uma vez que o tema foi bastante debatido e rico em informações sobre a universidade e as situações de crises. Na elaboração do manual de gerenciamento de crises de imagem da Ufal, foram utilizados os instrumentos de coleta de informações do curso de gerenciamento de risco e crises, a observação participante, os estudos de manuais de gerenciamento de crises de outras instituições e livros que abordam o tema.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo é dedicado a mostrar as abordagens de enfrentamento de crises de imagem feitas pela Ufal, analisando alguns casos concretos, e também outros casos ocorridos em organizações externas, que apresentaram posicionamento de enfrentamento de crises baseadas em normas ou manuais de contingenciamento. O objetivo é ter um parâmetro de entendimento do nível de preparo que a universidade possui em relação ao gerenciamento de crises de imagem e responder ao problema desta pesquisa.

Como a aplicação de um manual de gerenciamento de crises de imagem pode influenciar e auxiliar nas ações e na tomada de decisões que a Universidade Federal de Alagoas terá que executar quando estiver diante de uma situação de crise institucional?

4.1 Casos concretos na Ufal

Já que a não existência de normas ou documentos voltados ao enfrentamento de crises de imagem pela instituição já foi constatada com a pesquisa documental, buscou-se casos concretos, para verificar, na prática, como a universidade enfrentou as situações críticas, mostrando como foram feitas as suas abordagens e quais foram os impactos em sua imagem.

4.1.1 Caso envolvendo as análises laboratoriais da Laguna Mundaú

Em referência à análise de um caso concreto, o artigo das autoras Lima, Santos e Gomes (2024) traz um estudo de um caso ocorrido recentemente na Ufal sobre uma pesquisa que foi questionada quanto à lisura dos dados apresentados, colocando sob suspeita a interferência de uma empresa privada em seu resultado. As autoras afirmam que a universidade não dispõe de um documento que oriente e formalize as ações da Ascom e nem dos seus gestores em casos de crise, não tendo condutas de enfrentamento e nem de antecipação de crises.

O caso, que foi objeto de estudo das autoras, aconteceu em 29 de novembro de 2023. Na ocasião, os pesquisadores de três laboratórios da Ufal, que fazem o monitoramento periódico das águas e dos organismos aquáticos da Laguna Mundaú, e também fazem parte do Projeto Laguna Viva, foram levados a fazer a análise das águas onde se encontra a mina 18 da empresa Braskem, que entrou em colapso, com a suspeita de vazamento de substâncias químicas que podem ter contaminado a laguna. Um dos pesquisadores afirmou ao portal de notícias UOL que não foi encontrado indícios de contaminação por resíduos químicos das minas. Em 14 de dezembro de 2023, foi solicitado pelo site Metrôpoles que a Ufal se pronunciasse sobre o resultado da análise e concedesse explicações sobre o valor do financiamento da pesquisa dos laboratórios da universidade e o fato de a Braskem constar como financiadora, tendo a Ufal respondido no mesmo dia com uma nota de esclarecimento.

No dia 18 de dezembro, a Ufal fez uma coletiva de imprensa, com a presença dos representantes da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PROPEP, dos três coordenadores do Projeto Laguna Viva, Instituto do Meio Ambiente – IMA e os veículos de comunicação locais e nacionais, onde foi explicado todo o processo de pesquisa e a obtenção dos resultados, deixando claro que são independentes de órgãos públicos ou privados que façam o financiamento. Após a coletiva e todos os esclarecimentos, a instituição ainda publicou um podcast abordando a degradação sobre a Laguna Mundaú.

Os tópicos analisados pelas autoras foram: a comunicação institucional diante da crise, seguindo as diretrizes da Ascom; a descrição da crise, retratando a cobertura da mídia e as ameaças à reputação da Ufal; e as ações de comunicação que foram adotadas para minimizar os efeitos da crise.

Após o rompimento da mina 18, entre os dias 11 e 12 de dezembro, a Ufal foi mencionada em quatro matérias da imprensa local, mas o caso ganhou maior repercussão quando o site Metrôpoles publicou uma matéria questionando a lisura dos resultados da pesquisa, já marcando o primeiro sinal de crise. Respondendo a essa ameaça, a assessoria da universidade enviou uma nota de esclarecimento, mas apenas para o e-mail da solicitação feita pelo site. Já o convite da coletiva de imprensa gerou 14 publicações nos diversos sites de notícias, entre os dias 16 e 17 seguintes. Outra ação tomada foi orientar os grupos de pesquisa e o IMA para que não respondessem à imprensa individualmente, com os esclarecimentos sendo feitos apenas na coletiva. Após essa coletiva, a instituição publicou a primeira matéria

sobre o tema no seu portal, ressaltando a transparência e a justificativa do financiamento. No entanto, essa matéria não tem registro de ter sido enviada à imprensa. No perfil oficial do Instagram da Ufal, foi feita uma publicação com trechos da matéria e fotos da coletiva de imprensa.

Entre os dias 18 e 20 de dezembro, o setor de *clipping* Ascom, que é responsável por localizar matérias com menções à universidade, registrou 18 publicações abordando os resultados das análises e tratando sobre a coletiva de imprensa. Em três dessas publicações, foi abordada a relação da Ufal com o financiamento da Braskem. E após o dia 20, houve apenas um registro ligando a instituição ao financiamento, indicando que os estudos da universidade financiados pela Braskem não estão sob investigação.

Nas considerações, as autoras apontam a necessidade de uma comunicação mais célere, eficaz e com transparência. A coletiva de imprensa junto com o IMA, como resposta inicial, foi uma opção de esclarecimento, mas a análise das estratégias que foram adotadas mostram tanto pontos positivos quanto pontos que precisam ser melhorados. Houve também falha de comunicação na falta de divulgação adequada para a matéria no portal da Ufal e na falta de inclusão nos canais oficiais da universidade, o que contribuiu para impactar negativamente a imagem da instituição. As autoras também pontuam que a não existência de um plano de comunicação contribuiu para formar uma opinião pública, ainda que distorcida. Nesse sentido, faz-se necessário um manual de gerenciamento de crises de imagem para organizar as ações a serem tomadas, para enfrentar situações imprevisíveis.

Figura 1 – Notícia sobre coletiva de imprensa, no site do governo de Alagoas



Fonte: Site Governo de Alagoas (2023)

Figura 2 – Notícia sobre contestação de laudo da Ufal no site Tribuna Hoje



Fonte: Site Tribuna Hoje (2023)

Figura 3 – Notícia sobre censura de matéria sobre financiamento, no site Sete Segundos



Fonte: Site Sete Segundos (2024)

4.1.2 Casos de assaltos na Ufal

Qualquer organização pode se deparar com uma crise de imagem e ter que enfrentá-la, mas com planejamento e treinamento adequados, a instituição se tornará mais preparada para gerenciar a situação, minimizando seus impactos. De acordo com Almeida *et al.* (2021), a empresa deve estar preparada, se antecipando para situações de crise que, cedo ou tarde, vão ter que enfrentar, buscando sempre o planejamento e a estratégia de comunicação para o melhor gerenciamento e a preservação da sua imagem e sua reputação.

Seguindo essa argumentação, a Ufal já passou por diversos casos de crises de imagem que poderiam ter sido tratadas de uma forma mais planejada e preventiva, com decisões assertivas e repostas céleres e claras. A origem desse problema está justamente na ausência de normas, documentos ou manuais gerenciamento de crise de imagem, que possibilitam que a universidade se antecipe, ou até mesmo anteveja os riscos, e siga uma padronização de ações e decisões a serem tomadas por seus servidores.

Como exemplos de casos de crise de imagem ocorridas na universidade, que poderiam ter sido resolvidas com mais objetividade e seguindo as orientações de um manual de gerenciamento de crises de imagem, destacam-se uma onda de assaltos intramuros na Ufal – com três tentativas de roubo, das quais uma foi bem-sucedida – ocorrida em um curto espaço de tempo de dois dias, o que gerou grande repercussão na imprensa e na mídia digital.

No dia 18 de agosto de 2023, houve mais uma tentativa de assalto dentro da universidade, mais precisamente no bloco de Química, no Campus A. C. Simões, já sendo a terceira em apenas dois dias. Uma das tentativas resultou no roubo de um celular. Como medida de ação, a instituição apenas preparou uma nota, mas ela não foi postada nas redes sociais, e não foi publicada nenhuma matéria sobre o assunto; no site, existe apenas um artigo, informando sobre uma reunião do reitor com o Diretório Central dos Estudantes – DCE para tratar de medidas de segurança para o Campus Ufal, citando as tentativas de assalto. A partir daí, os jornais e os sites de notícias expuseram a situação de insegurança e mencionaram a nota emitida pelo reitor.

Já no dia 9 de fevereiro de 2024, foi registrada mais uma ocorrência de roubo e com o agravante de agressão dentro do perímetro da Ufal. Dessa vez, o assaltante foi detido pela segurança patrimonial da universidade, mas, vale destacar que, a segurança patrimonial do Campus não tem a atribuição de coibir roubos ou dar segurança à comunidade acadêmica, e sim proteger apenas o patrimônio. Apesar de toda a repercussão na imprensa e na mídia digital, no que se refere à comunicação para enfrentar a crise gerada, a instituição não se pronunciou e, mais uma vez, não publicou nenhuma matéria nas suas redes sociais e nem no seu portal. Nos sites de notícia, o assalto foi destacado como a notícia principal, e nas matérias do ocorrido, houve apenas uma menção a um pronunciamento da Ufal, destacando a ação da segurança do campus em deter o assaltante.

Figura 4 – Notícia sobre onda de assaltos na Ufal, no site Jornal de Alagoas



Fonte: Souza (2023)

Figura 5 – Notícia sobre três casos de assalto na Ufal, no site Agora Alagoas



Fonte: Site Agora Alagoas (2023)

Figura 6 – Notícia sobre medidas de segurança na Ufal, no portal Ufal



Fonte: Site Ufal (2023)

Figura 7 – Notícia sobre agressão e roubo no Campus, no site GazetaWeb



Fonte: Site GazetaWeb (2024)

Figura 8 – Notícia sobre agressão e roubo na universidade, no site TNH1



Fonte: Site TNH1 (2024)

4.2 Análise de casos concretos ocorridos em empresas externas

4.2.1 Casos Gol e TAM

A análise desses dois casos, que mostra posicionamentos diferentes que foram adotados pelas duas companhias aéreas, demonstra a importância do papel da comunicação para que as estratégias de gerenciamento de crises de imagem sejam bem-sucedidas. O artigo analisado apresenta dois acontecimentos similares de duas empresas concorrentes, que tiveram resultados diferentes, apontando a dimensão do uso correto de normas e/ou manuais que preparam a empresa para o enfrentamento das crises de imagem.

No artigo de Do Nascimento, Parente e Parente (2024), os objetos de estudo são os acidentes ocorridos no voo 1907, com o avião da Gol Linhas Aéreas, em 2006, e no voo 3054, da Taxi Aéreo Marília (TAM), em 2007. Nos dois casos, foram analisadas as abordagens executadas pelas duas empresas.

O acidente com o voo 1907, da companhia Gol, ocorreu em 29 de setembro de 2006, quando o Boeing 737 colidiu, no ar, com uma aeronave Legacy 135BJ da companhia norte-americana Excel Aire Services, especializada em taxi aéreo, que transportava dois tripulantes e cinco passageiros. O Boeing fazia o seu voo com seis tripulantes e 148 passageiros, tendo partido de Manaus às 15h35, com destino ao Galeão, no Rio de Janeiro, com uma escala em Brasília. O jato Legacy135BJ partiu de São José dos Campos – SP com destino a Manaus. O Boeing sobrevoava nas proximidades de Mato Grosso, quando houve a colisão com o jato Legacy, às 16h56, com a asa esquerda do jato atingindo a asa esquerda do Boeing. O jato conseguiu fazer um pouso de emergência, na Serra do Cachimbo, em uma pista da FAB, sem nenhuma consequência mais grave aos seus passageiros, e o Boeing, que teve 6 metros de sua asa arrancada, caiu em uma mata fechada, não tendo nenhum sobrevivente, sendo este acidente, à época, considerado o maior da aviação brasileira.

Diante disso, a Gol se posicionou, antecipou-se e seguiu um modelo de plano estratégico pré-estabelecido, afirmando que as autoridades estavam apurando o ocorrido e se comprometendo a passar as informações continuamente assim que estivessem disponíveis. A companhia colocou-se à disposição das famílias envolvidas e da imprensa com transparência e disponibilizou um número de telefone gratuito para os familiares dos passageiros. Já à noite, ainda no dia do acidente, a empresa divulgou a lista de passageiros do voo 1907 e apresentou um site, onde seriam passadas todas as informações disponíveis. Os familiares que embarcaram no Espírito Santo foram hospedados em um hotel no bairro Jardim Camburi, na cidade de Vitória – ES, o que diminuiu a quantidade de pessoas e o tumulto em busca de atualizações. Já no hotel que os familiares estavam hospedados, não foi permitida a entrada da imprensa, e os funcionários do local e do aeroporto de Vitória não foram permitidos a passar qualquer informação das vítimas à imprensa.

No dia 30 de setembro, a Gol fez um comunicado oficial, solidarizando-se com os familiares e amigos das vítimas, informando também que os destroços tinham sido encontrados, e que não tinha a confirmação de nenhum sobrevivente. A empresa também disponibilizou vários profissionais da área de psicologia para atendimento aos familiares dos passageiros. Com a grande quantidade de ligações em busca de informações, o *Call Center* da Gol foi reforçado com atendentes de outros turnos, que fizeram hora extra, conforme previsto no plano de gerenciamento de crises da empresa. Para evitar o congestionamento nas linhas

telefônicas, os funcionários ligaram para seus familiares para tranquilizá-los e pediram que diminuíssem a quantidade de ligações.

Os profissionais que fizeram parte do resgate também tiveram apoio psicológico e médico, e aqueles que não estavam mais em condições de trabalhar, foram substituídos. O vice-presidente da companhia, David Barioni Neto, e alguns colaboradores foram ao local do acidente. O gestor de crise da Gol, Walter Chagas, esclareceu como a companhia soube administrar o plano estratégico e enfrentar a crise. Ele contou que, na hora do acidente, já estava chegando em casa, quando recebeu uma ligação e, de imediato, voltou à sede, já tendo a sala de crise montada e apta a tomar as medidas iniciais. Todos da equipe já sabiam de suas atribuições, o que enfatiza que o treinamento é fundamental para essas situações. Com todos os colaboradores envolvidos atualizados da situação, eles preencheram seus *checklist's* e assumiram suas funções. O vice-presidente da empresa informou que a organização já havia preparado, anteriormente, um manual com aproximadamente 2.700 páginas, que continham desde formulários pré-definidos, para estabelecer a comunicação com a imprensa, até um roteiro básico para possíveis entrevistas.

As autoras da análise apontam que a companhia mostrou preparo para enfrentar a situação e não sucumbiu à pressão da opinião pública, sabendo gerenciar o atendimento e a comunicação, criando opções e conseguindo atender a grande procura por informações.

O voo 3054, com o avião Airbus A320-233, da Taxi Aéreo Marília – TAM, ocorrido em 17 de julho de 2007, ficou registrado como o maior acidente da aviação brasileira, superando o desastre da Gol de 2006. O voo JJ 3054 da TAM partiu do aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, com destino a São Paulo, com pouso no aeroporto de Congonhas, com 181 passageiros e seis tripulantes. A aeronave estava com o peso no limite e, por questões de economia, abasteceu em Porto Alegre com 2,4 toneladas de querosene – quantidade muito superior para percorrer o trecho – devido ao ICMS do Rio Grande do Sul, à época, ser mais vantajoso. A pista havia sido recapeada há pouco tempo, não tendo ainda as ranhuras que ajudavam a absorver a água em caso de chuvas, o que tornou a pista insegura.

No dia do acidente, as condições climáticas eram adversas com fortes chuvas, e os controladores de voo estavam passando por uma crise, conhecida como “apagão aéreo”, causada pelos protestos de reivindicação de melhorias na infraestrutura dos serviços de aviação, o que prejudicou física e mentalmente a saúde desses trabalhadores. De acordo com

funcionários da TAM, eles eram bastante pressionados pela companhia para que cumprissem rigorosamente os planos de voo e não permitia que fossem realizados pousos em aeroportos alternativos, para que os custos financeiros não aumentassem. Chegando a Congonhas, o Airbus A320-233 se preparava para o procedimento de pouso e estava com o seu peso no limite máximo. Com a pista recém-reformada e escorregadia, sob condições de chuva, ao descer no solo, a aeronave não conseguiu reduzir a velocidade, que era considerada alta, e saiu da pista, atravessando a Avenida Washington Luís e colidindo contra um prédio pertencente à própria companhia da TAM e um posto de combustível, o que causou uma grande explosão. Não houve sobreviventes, e mais 12 pessoas em solo foram atingidas, subindo o número de mortos para 199.

A TAM se posicionou, emitindo um comunicado já no dia do acidente, disponibilizando auxílio aos familiares e informando os contatos da companhia para maiores informações. Em outro comunicado, a empresa informou que entraria em contato com os familiares antes de liberar a lista dos passageiros do voo. Em um terceiro comunicado, a companhia confirmou o número de passageiros. E no quarto comunicado, já no dia 18, às 00h30, ela liberou a lista com o nome dos 186 passageiros.

No dia 20 de julho, a TAM informou que o seu funcionário, Marcos Stepanski, também estava no voo, aumentando a quantidade de vítimas para 187. No dia do acidente, os familiares e a imprensa aguardavam, no aeroporto, por mais informações, mas os funcionários da companhia não tinham respostas exatas para dar, o que fez com que as famílias permanecessem por horas no local à espera de informações mais concretas; isso acabou gerando muito tumulto e problemas para a companhia aérea.

Uma matéria da revista Exame questionou a TAM por não aproveitar a experiência ocorrida com a própria empresa, quando um Fokker 100 caiu sobre casas vizinhas do aeroporto de Congonhas, em 1996, matando 99 pessoas, quando ela sequer tinha um plano de contingência. A organização poderia ter aprendido com a sua crise anterior, bem como com o acidente da Gol ocorrido no ano anterior, e ter formulado o seu plano para enfrentamento de crises. Se o plano foi formulado, não foi posto em prática, ou se foi utilizado, não teve nenhuma eficácia para o gerenciamento da crise instalada. Em entrevista coletiva, um dia após o acidente, o presidente da TAM, Marcos Antônio, informou que a pista do aeroporto de

Congonhas estava em condições normais de operação, mas, no dia seguinte, a própria companhia já colocou em dúvida a veracidade dessa informação.

Um ponto que merece destaque é o fato de o porta-voz da companhia ter sido uma das vítimas do acidente aéreo e a empresa não ter tido um substituto, o que levou horas para que outro chegasse à cidade de Porto Alegre. Além disso, a equipe responsável pela gestão só conseguiu chegar a Porto Alegre cerca de 10 horas após o acidente, para só, então, montar a sala de crise. As falhas e a falta de comunicação por parte da companhia foram graves, tanto que a imprensa começou a mostrar o desespero das famílias no aeroporto e a especular e criar hipóteses, apontando que a empresa era a culpada pela tragédia, antes mesmo de as investigações começarem, o que causou danos à sua imagem e reputação.

A TAM teve grandes problemas com a comunicação, principalmente com a família das vítimas, mostrando a sua falta de preparo e estratégia de comunicação totalmente equivocada. Os funcionários mostravam-se bastante abalados e, conseqüentemente, dificultavam ainda mais o atendimento aos familiares dos passageiros. O voo em que os parentes viajavam com destino a São Paulo atrasou, e no hotel disponibilizado pela companhia, que estava cheio de repórteres e fotógrafos, eles foram expostos publicamente. O telefone que foi colocado à disposição pela TAM estava congestionado e sempre ocupado, e as pessoas não conseguiam se informar.

A companhia cometeu mais outro grave erro ao demorar em divulgar a relação com o nome das vítimas, além de não ter expedido carta aos familiares delas, fato que só ocorreu com mais de uma semana de atraso; como consequência, muitas pessoas apenas souberam da morte dos seus parentes pela imprensa. Outra falha da empresa foi a demora em oferecer ajuda, pois vários familiares receberam o telefonema dela já depois do funeral.

Para demonstrar os resultados das abordagens das companhias aéreas Gol e TAM, as autoras apresentaram vários comentários de especialistas no assunto, que elogiaram a forma como a Gol gerenciou a crise e minimizou os danos à sua imagem. No sentido contrário, a atuação da companhia aérea TAM foi totalmente desaprovada; os especialistas condenaram, principalmente, o despreparo e a falta de comunicação, o que repercutiu em impactos negativos à imagem da empresa.

4.3 Análise situacional da Universidade Federal de Alagoas

Como consta no site da Ufal (Ufal, 2024d), a Ascom tem como função principal promover a divulgação de informações relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, junto aos diferentes meios de comunicação, de alcance local e nacional. Ela trabalha com a perspectiva da comunicação integrada, ações, estratégias e produtos de comunicação planejados e desenvolvidos para consolidar a imagem da universidade junto a públicos específicos e à sociedade em geral. Oficialmente, não existe nenhuma descrição nos principais documentos institucionais da instituição quanto aos serviços e funções da Ascom, existindo apenas uma única menção no Regimento Geral da universidade (Ufal, 2006), vinculando-a como órgão de assessoramento da Reitoria.

Foi possível encontrar as descrições das funções e áreas de atuação da Ascom quando analisados os relatórios de gestão, que foram produzidos de 2012 a 2015 e de 2020 a 2023, (UFAL, 2023), mais explicitamente descritas na apresentação de sua missão, visão e valores, onde consta que cabe à assessoria arquitetar e executar a política de comunicação da Ufal, auxiliar na convergência das ações de gestão aos interesses da comunidade interna e propagar a produção acadêmica e cultural e ações da administração central para seus *stakeholders*, dando visibilidade à importância da universidade e mostrando os impactos positivos das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, para o benefício da sociedade e do Estado de Alagoas.

Com a visão de se tornar referência em comunicação integrada e sistêmica, a Ascom deve agir de forma proativa, eficiente e eficaz no planejamento e desenvolvimento de ações que ajudem a cumprir a sua missão com credibilidade, transparência e construção participativa. Há também valores que orientam a assessoria da universidade com princípios de ética, credibilidade, compromisso e proatividade, buscando a visão integrada e sistêmica da comunicação. Na página 6 do relatório de gestão da Ascom, versão 2023, é destacado que a sua principal função é fazer a ponte entre a universidade e a sociedade, por meio de ações junto à mídia e através do seu portal, de suas redes sociais e demais ferramentas de comunicação.

Ainda no relatório de gestão da Ascom, na página 19, consta a análise de SWOT. No tópico “AMEAÇAS”, pode-se observar um aspecto que deve ser equalizado, o qual aponta

que a instituição não possui uma política de comunicação, diante da descentralização das informações sobre ela própria. De acordo com Martins, Ruão e Duarte Melo (2020), uma organização, quando cria a sua política de comunicação, quer mostrar qual é a sua imagem, projeção e forma. Ou seja, os autores orientam a organização a criar seus padrões e modelos, os quais vão expressar e projetar uma imagem. A política de comunicação busca, ainda, facilitar os processos de comunicação da organização, passando confiança a todos os *stakeholders*.

No que se refere à descentralização das informações, essa realidade pode ser percebida pela quantidade de perfis institucionais existentes nas redes sociais de vários setores da Ufal, como unidades acadêmicas, programas de extensão e pesquisa, professores, entre outros, que não possuem nenhuma regulamentação padronizada com a universidade, o que, em uma situação de crise de imagem, tende a potencializar os impactos negativos, uma vez que não tem o filtro da informação. Isso pode acarretar as mais variadas versões para uma mesma situação, o que acaba por desvirtuar a informação e afetar a credibilidade e a transparência.

Ainda na análise de SWOT, um ponto forte que a Ascom destaca é a manutenção de uma boa relação com a imprensa. Para Machado (2020), manter um relacionamento contínuo e permanente com a imprensa é uma das práticas sugeridas em seu plano de comunicação de crise.

Apesar de a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016 e a Portaria do MEC nº 234, de 15 de março de 2018, estabelecerem diretrizes gerais pertinentes ao gerenciamento dos riscos aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, após uma pesquisa documental feita no próprio site da Ufal e nos documentos nele contidos, como o PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional (Ufal 2024b), nas resoluções do Consuni, (Ufal, 2024c), no estatuto e no regimento da Ufal (Ufal, 2006) não foi encontrado registros que tenham relação com o uso ou a construção de um manual de gerenciamento de crises de imagem a ser adotado pela universidade, mesmo com o prazo estipulado de 60 meses para sua implantação, que já foi extrapolado.

Portanto, a Ufal, quando se encontrar diante de uma crise, além de não executar as boas práticas da governança – como o planejamento, treinamento, responsabilidade, definição de papéis e a gestão de riscos –, ainda pode enfrentar as situações críticas com um grau maior de dificuldade, sendo mais difícil solucionar a situação e prolongando, além do que deveria, a

crise e seus impactos. Nos casos das crises ocorridas na Ufal, ficou clara a falta de percepção inicial dessas situações, pois a universidade agiu apenas quando a situação já havia tomado maiores proporções; a instituição deveria ser mais preventiva, e não somente reativa; isso ajudaria a enfrentar melhor as crises de imagem e minimizaria os impactos à sua reputação. Para Almeida *et al.*, (2021), quando a organização não se antecipa às crises, elas tendem a ser mais severas e prolongadas, resultando em uma gestão mais dificultosa e exigindo que as ações sejam ainda mais precisas e rápidas para evitar danos à imagem e à reputação da instituição.

De acordo com Lima, Santos e Gomes (2024), a Ufal necessita de uma estratégia de comunicação mais célere, eficaz e transparente. Pontos como a não publicação de matérias nos canais de comunicação, falta de divulgação prévia e de um plano de comunicação proativo precisam ser revistos. A conclusão é que a universidade precisa de um manual de gerenciamento de crise para lidar com situações imprevisíveis e críticas, para que tenha respostas mais rápidas e eficazes. Como ponto positivo, as autoras destacam a convocação da Ufal para uma coletiva de imprensa, que possibilitou dar esclarecimentos mais detalhados à imprensa e à sociedade em geral, reduzindo as menções negativas nas matérias e aumentando as positivas.

Outro ponto observado foi a ausência de um comitê ou gabinete de gestão de crise na universidade. De acordo com Forni (2010), a responsabilidade de gerenciar uma crise é do comitê de crise, que é formada por um grupo específico e profissional, e que tem a comunicação como uma das ferramentas mais importantes para enfrentar as crises. O comitê deve ser formado por gestores que tenham autonomia de decisões, com respaldo da organização, bem como um ou mais profissionais da comunicação. Ele deve ser formado por poucas pessoas, mas com autonomia e poder de decisão. Ainda de acordo com o autor, não existe gestão de crise sem comando e comprometimento da alta gestão.

De acordo com Montagna (2022), a formação de um comitê de crise deve ser justificada pelas próprias características da crise. Seu funcionamento, desde o início até a finalização, assim como sua composição, é um dos desafios que os gestores têm de enfrentar. Por esse motivo, é fundamental a existência de um protocolo que trate dessas questões. O gabinete ou comitê de crise permite que as ações sejam melhor coordenadas entre os setores envolvidos, aumentando a efetividade das respostas e o abreviamento da situação.

Ainda neste sentido, Almeida *et al.*, (2021) afirma que as organizações mais preparadas para o enfrentamento de crises possuem um comitê de gestão de crise formado pelos principais gestores, de vários setores da instituição, para determinar as ações implementadas em cada situação. Esse comitê deve ser permanente e suas atividades devem ser contínuas, dedicando-se ao treinamento interno do enfrentamento de crises, auditorias, avaliações pós-crise e ferramentas para prevenir futuras crises.

Considerando o tamanho da universidade, seus campi, unidades acadêmicas, diversos setores, áreas de ensino, pesquisa, extensão, administração e orçamento, entre outras, bem como a sua grande comunidade acadêmica — formada por alunos, familiares de alunos, funcionários e comunidades vizinhas —, a alta exposição da instituição pelo uso massivo das redes sociais e o crescente número de crises que a afetam, além das boas práticas de governança pública, faz-se necessário buscar soluções para que a Ufal esteja preparada e busque sempre se antecipar às crises de imagem. Ferramentas como um manual de gestão de crise de imagem permitem a antecipação a essas crises, com respostas rápidas e assertivas que protegem a imagem e a reputação da universidade, proporciona maior transparência, facilita a tomada de decisões, define com mais clareza os papéis e responsabilidades dos atores e garante uma gestão mais efetiva de riscos e crises de imagem.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Neste capítulo, é apresentada uma proposta de manual de gerenciamento de crises de imagem, que visa orientar a instituição, seus gestores e demais servidores envolvidos na administração de crises de imagem, oferecendo suporte nas ações, na tomada de decisões e nas respostas mais céleres e eficazes diante de situações críticas que possam prejudicar a imagem e a reputação da universidade.

Após as análises dos resultados desta pesquisa, foram estabelecidos alguns pontos para a criação do manual:

- 1 – Permitir o entendimento dos procedimentos de forma simples e objetiva;
- 2 – Padronizar as ações e respostas da instituição diante de situações críticas;

- 3 – Orientar os gestores e envolvidos no gerenciamento de crises de imagem, na aplicação e no reposicionamento das ações e da tomada de decisões, de acordo com a graduação da crise de imagem;
- 4 – Criar protocolos para graduar e diferenciar os tipos de crises de imagem;
- 5 – Permitir a atualização e a melhoria do manual de forma simples e contínua;
- 6 – Agrupar em uma única ferramenta os procedimentos necessários ao gerenciamento de crises de imagem.

O objetivo do manual é criar um padrão institucionalizado de ações de enfrentamento de situações críticas que possam prejudicar a imagem e a reputação da Ufal, que, de acordo com o estudo feito, carece de normas e ferramentas em sua estrutura organizacional. A universidade deve buscar se pautar sempre pelas boas práticas da governança e pela melhoria da sua imagem e sua reputação diante dos seus públicos e da sociedade, utilizando os recursos da comunicação – que deve ser planejada estrategicamente para facilitar a administração das crises de imagem – e prezando pela transparência e credibilidade.

Estruturados por esses pontos, seguem os procedimentos sistematizados para o gerenciamento de crises de imagem:

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Apresentação

O gerenciamento de crises de imagem nas instituições tem sido um tema muito discutido nos últimos anos, principalmente devido à complexidade envolvida e aos desafios enfrentados quando uma instituição se depara com eventos inesperados. A necessidade de respostas rápidas e eficazes por parte das organizações exige agilidade e conhecimento nas tomadas de decisão, além de uma postura equilibrada para o enfrentamento da crise, o que demanda conhecimento prévio, preparo e treinamento das pessoas envolvidas.

A crise de imagem pode afetar qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atua, tempo de atuação ou perfil de público. A questão não é se ela vai acontecer, mas quando ela vai acontecer! E quando ocorrer, a instituição e seus servidores

devem estar minimamente preparados. Quando não é bem gerenciada, essa situação pode prejudicar a credibilidade da organização, alongar a crise e potencializar, ainda mais, os impactos negativos. As crises têm um potencial elevado para se transformarem em crises de imagem; por isso, devem ser gerenciadas e enfrentadas de forma planejada e eficaz (Almeida *et al.*, 2021).

É importante destacar que, diante de uma crise institucional, a comunicação cumpre um papel importante no seu enfrentamento, podendo agravar ou amenizar os efeitos nocivos e até mesmo melhorar a imagem da organização.

Este Manual de Gerenciamento de Crise de Imagem tem o objetivo de disponibilizar normas e diretrizes que auxiliem no enfrentamento de crises de imagem, servindo como um ponto de orientação à Ufal e aos servidores quando estiverem diante de uma situação crítica. O manual possui orientações, que devem ser seguidas e executadas, e sugestões de como a universidade deve se portar ao se deparar com uma crise de imagem, em todas as suas fases.

Risco e crise: o que são?

Risco

As organizações devem sempre buscar o caminho da prevenção ao da reação. A premissa é verdadeira e se aplica totalmente à realidade das instituições. Devemos estar atentos e buscar mecanismos para se antecipar e evitar situações críticas. De acordo com Prado (2020), o risco é a incerteza da ocorrência de uma perda ou prejuízo, e a maneira de manter o seu controle é pelo seu gerenciamento. A capacidade de gerenciar o risco significa evitar perdas e diminuir a frequência e a severidade dos seus impactos.

Em tempos de redes sociais, em que qualquer pessoa com um celular em mãos é um potencial produtor de conteúdo para disseminação de fatos, torna-se necessário o monitoramento frequente dos ambientes internos, externos e digitais, sendo essencial estar atento a qualquer mínimo sinal de controvérsia envolvendo a instituição.

De acordo com Forni (2013), os problemas rotineiros da organização não podem ser confundidos com as crises, mas, geralmente, todas elas enviam insistentemente sinais de alerta, chamando a atenção para a provável ocorrência de uma crise.

Crise

As crises estão intrínsecas no cotidiano e atingem tanto pessoas quanto organizações. Nada e nem ninguém está imune aos percalços causados por uma crise. Pessoas físicas, jurídicas, públicas ou privadas, independente do seu tamanho, provavelmente enfrentarão crises de imagem ao longo de sua trajetória. E, quanto maior a importância ou visibilidade do afetado, maiores serão os seus efeitos. As razões ou motivos para que uma situação de anormalidade ocorra são praticamente infinitas, o que potencializa o surgimento das crises.

De acordo com Cardia (2015), a crise é uma quebra na ordem natural das coisas, uma situação fora da rotina, que, justamente por não ser esperada, é considerada antinatural. Ela pode ocorrer devido à ação humana ou pelos sistemas naturais. Ou seja, a crise é a uma ruptura na rotina e na estabilidade, na qual pessoas e instituições enfrentam situações imprevistas, provocadas por ações ou omissões institucionais, conflitos humanos ou desastres naturais.

“Crises acontecem. Não há quem não tenha passado pessoalmente por uma crise, seja de saúde, emocional ou financeira. Da mesma forma, qualquer organização pode passar por uma crise.” (Indriunas, 2020)

Tipos de Crise

Entender qual tipo de crise está sendo enfrentada pode ajudar na compreensão da sua existência e facilitar a aplicação de métodos de prevenção e reação. Forni (2013) categorizou as crises em: Direito do consumidor; Ética empresarial; Meio ambiente; Relações trabalhistas; Catástrofes naturais; Segurança pública; Poder público; Danos patrimoniais; Controle financeiro; Contencioso Jurídico; Imagem; Tecnologia; Serviços públicos; Pendências regulatórias; Crises de gestão e ambiente político. Na classificação, um mesmo problema

pode estar dentro de mais de uma categoria e suas dimensões podem variar de mais leve a mais grave.

Níveis de gravidade da crise

Para compreender a graduação de uma crise, é necessário identificar e avaliar os fatores que a originaram, como a relevância, o impacto, a agilidade na resposta à situação e as possíveis consequências. Os níveis podem variar entre leve, moderado, grave e muito grave.

Relevância – Situações que possuem um maior índice de ocorrência e produzem pouco ou nenhum prejuízo duradouro, embora sejam problemáticas, podem ser consideradas de baixa relevância. O grau ganha mais importância à medida que os efeitos e a perenidade da situação aumentam.

Exemplo – Parte do teto de gesso de um banheiro desabou, mas não deixou vítimas. Trata-se de um tema de pouca relevância, sem grandes repercussões, principalmente porque não houve pessoas afetadas. Agora, imagine que o teto desabou e houve uma vítima encaminhada ao hospital; nesse caso, a relevância aumenta o grau de impacto da situação, bem como a sua repercussão.

Impacto – É preciso avaliar o grau de impacto que o tema pode ter sobre a reputação e a imagem da Ufal. As consequências de situações problemáticas que ocorrem em uma instituição, de alguma forma, sempre afetam sua imagem, mas, em muitos casos, isso é perfeitamente administrável. No entanto, quando a situação é recorrente ou apresenta um potencial maior de impacto negativo, é necessário intervir com maior objetividade e celeridade.

Exemplo: Um edital em que a ordem de classificação dos candidatos não foi corretamente seguida devido a um erro na execução do cálculo. Nesse caso, o tema não tem muito impacto devido a um erro na forma, e pode ser facilmente corrigido e respondido, não gerando grandes impactos na imagem da Ufal. Agora, imagine que o erro tenha sido causado por um servidor de dentro da instituição responsável pelo

certame e ele recebeu valores para alterar o resultado. Nessa situação, o impacto tem maior potencial para causar grandes prejuízos à imagem da universidade.

Resposta – Quanto mais ágil for a resposta, será mais fácil resolver a situação problemática, o que, conseqüentemente, reduzirá a gravidade da crise de imagem. É importante lembrar que a resposta deve ser verdadeira, precisa e relevante. Situações mais gravosas tendem a ter respostas com maior complexidade e menor celeridade.

Exemplo: Suspeita de fraude em financiamento de pesquisa. A situação é considerada grave, e a resposta não é simples e nem será rápida, pois, para provar que isso não aconteceu, será necessário juntar laudos, documentos e planilhas e provar a veracidade dos dados, a dependência de outros setores, entre outras ações.

Consequências: Verificar quais foram os prejuízos que a situação causou, pois consequências graves já tornam a situação grave ou muito grave. Situações que podem viralizar nas redes sociais e gerar grande repercussão na imprensa elevam o patamar da crise. Se houver vítima(s) com lesão psicológica ou corporal, aumenta mais outro nível. E se acontecer morte(s), o grau fica elevadíssimo.

Exemplo: Assalto à aluna dentro do Campus da Ufal. Essa situação pode viralizar nas redes sociais e gerar repercussão na imprensa, além de ter o fator “vítima”, o que já se caracteriza como uma crise grave. No caso de um furto, a situação não tem muita repercussão e não há lesão à vítima, podendo ser considerada uma crise média.

Protocolos

A depender da gravidade da crise, vai ser necessário acionar o comitê responsável. Em outros casos, apenas o gestor do setor vai gerenciar a situação, e a Ascom acompanhará os desdobramentos da situação. Estes são os critérios que devem ser analisados para estabelecer o protocolo a ser seguido:

Crise Leve

Crise em que o tema não tem muita relevância e não é duradoura. O seu potencial de repercussão é baixo. A probabilidade de chegar à imprensa local também é baixa. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: editais não cumpridos, comida estragada no RU.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

Crise Média

Crise em que o tema tem relevância de baixa a média. O seu potencial de repercussão é alto, com probabilidade de chegar à imprensa local, e até nacional. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: furto, quebra de contrato com empresas terceirizadas.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

Crise Grave

Crise em que o tema é relevante. Alto potencial de repercussão e grande probabilidade de chegar à imprensa local e nacional. A solução é mais complexa e as respostas mais lentas. Ex: racismo, corrupção, fraudes, assalto.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pela Ascom, com suporte do setor envolvido e acompanhamento do Gabinete do reitor.

Crise Muito Grave

Crise em que o tema é bastante relevante. Alto potencial de repercussão, e altíssima probabilidade de alcançar a imprensa nacional. A solução é complexa e há dificuldade de respostas. Ex: escândalos de corrupção, morte.

Protocolo a seguir: Acionamento do comitê de gestão de crise até a solução definitiva da situação.

É importante destacar que, em todos os casos, a Ascom deve ser informada e consultada sobre os procedimentos a serem tomados.

Para facilitar a compreensão da graduação dos casos, observe as tabelas abaixo com as variáveis e as pontuações que compõem uma crise de imagem:

Quadro 4: Graus de crises de imagem

Graus de crises de imagem				
Relevância	Baixa	Baixa a média	Alta	Alta
Impacto	Baixo	Alto	Alto	Alto
Resposta	Rápida	Rápida	Lenta	Complexa e lenta

Consequência	Baixa	Média	Grave	Muito grave
Tipo de crise	Leve	Média	Grave	Muito grave

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5: Variáveis de crises de imagem

Pontuação para variáveis de uma crise de imagem				
Relevância	Baixa – 1 pt	Média – 2 pts	Alta – 3 pts	
Impacto	Baixo – 1 pt	Médio – 2 pts	Alto – 3 pts	
Resposta	Rápida – 1 pt	Lenta – 3 pts	Complexa – 5 pts	
Consequência	Baixa – 1 pt	Média – 2 pts	Grave – 4 pts	Muito grave – 6 pts
Tipo de crise	Leve - Até 7 pts	Média – 8 a 9 pts	Grave – 10 a 13 pts	Muito grave – maior que 13 pts

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6: Exemplos de crises de imagem

Pontuação para	Furto	Roubo	Roubo c/ vítima e morte
Relevância	Média – 2 pts	Alta – 3 pts	Alta – 3 pts
Impacto	Médio – 2 pts	Alto – 3 pts	Alto – 3 pts
Resposta	Lenta – 3 pts	Lenta – 3 pts	Complexa – 5 pts
Consequência	Baixa – 1 pt	Grave – 4 pts	Muito grave – 6 pts

Tipo de crise	Média – 8 pts	Grave – 13 pts	Muito Grave – 17 pts
---------------	---------------	----------------	----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Porta-voz

O porta-voz é o servidor escolhido para ser a fonte oficial da universidade, que tem o papel de tratar do problema e assumir a comunicação com a imprensa e com os diversos públicos que tenham relação com a crise de imagem. Ele não precisa, necessariamente, ser o reitor; isso depende das especificidades de cada caso. É importante escolher um único porta-voz, e que tenha credibilidade, boa fluência, boa capacidade de escuta e interpretação e serenidade para lidar com situações tensas e de forte pressão. Ele deve estar bem informado, atualizado da situação e em comum acordo com a Ascom, para transmitir o posicionamento da instituição.

Comitê de Gestão de Crise

O Comitê de Gestão de Crise tem o objetivo de gerenciar as crises consideradas muito graves e de grande impacto, que podem ameaçar a imagem e a reputação da universidade. Esse órgão tem a comunicação como uma das suas ferramentas mais eficazes no combate às situações críticas, e o seu escopo de atuação é dotado de autonomia e poder de decisão. O comitê é formado pelo reitor da Ufal, pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas, coordenador, jornalista, relações públicas da Ascom e coordenador da assessoria jurídica. O grupo é responsável pelo treinamento interno de combate à crise, pelas auditorias e pelas avaliações pós-crise. Além disso, as suas atividades são permanentes e contínuas.

Pré-crise

É a fase em que a crise ainda não aconteceu, mas onde é possível perceber inúmeras situações que podem desencadear uma crise de imagem. Desse modo, é necessário reconhecer e monitorar o ambiente.

Nessa fase, o monitoramento dos pontos críticos rotineiros, que têm potencial de gerar crises nos setores da universidade, deve ser contínuo.

Além disso, é preciso ter atenção às demandas dos públicos, buscar sanar os pontos com potencial de gerar crises, monitorar os questionamentos relativos ao setor que são feitos nas redes sociais — tanto no perfil oficial da Ufal quanto nos vários perfis das unidades acadêmicas e administrativas —, na ouvidoria, na procuradoria e na auditoria. Ao identificar situações sensíveis que possam gerar conflitos, é necessário solicitar o estudo e as suas resoluções, junto aos setores administrativos da Ufal, eliminando o possível foco de conflito.

Outra ação importante para o momento pré-crise é monitorar e analisar as situações recorrentes e críticas, se antecipando a possíveis conflitos. Para isso, é preciso orientar a equipe e reciclar processos, buscando a prevenção de futuras crises. Quando identificadas as situações sensíveis, é importante comunicar ao gestor da área para as devidas correções e buscar orientações comunicacionais, caso necessário, com a Assessoria de Comunicação – Ascom, da Ufal.

Outra situação bastante comum na universidade, e que também deve ser monitorada, é a busca por informações e questionamentos de situações sensíveis por parte da imprensa, que normalmente é atendida pela Ascom. É preferível transferir a responsabilidade da informação para a Ascom, em caso de outros setores serem procurados.

Quando o questionamento da imprensa chega à assessoria, esta entrará em contato com o setor responsável pela demanda para buscar informações precisas e emitir a versão correta, clara e objetiva dos fatos no menor tempo possível, prestando os devidos esclarecimentos à imprensa e à sociedade. Com as respostas corretas e céleres, a possível crise poderá ser controlada e solucionada, além de melhorar a imagem e a reputação da universidade.

A crise se instalou, e agora, o que fazer?

É necessário fazer um monitoramento sobre o que estão falando sobre a Ufal; isso ajuda a ter uma visão da situação. Deve-se fazer um levantamento dos dados referentes ao problema, juntando documentos, números, depoimentos e tudo o que possa auxiliar no esclarecimento do caso.

Diante de uma crise, a instituição não deve se calar. Evitar dar respostas é a pior das reações, o que transmite uma péssima imagem de consentimento e arrogância. A universidade deve dar respostas sempre corretas, claras e objetivas, com a maior celeridade possível. Em caso de ainda não se ter uma visão muito clara da crise, ela deve se posicionar, reconhecendo o problema, e informar que está analisando a situação, e que, em breve, prestará os devidos esclarecimentos.

É preciso buscar as informações junto ao setor envolvido para emitir um posicionamento da universidade. A resposta deve ser dada no canal onde se iniciou a repercussão, evitando disseminar a crise, desnecessariamente, em canais alheios ao problema. Se for necessário agir em outros canais, a depender da necessidade, é essencial buscar sempre os mais adequados para a divulgação da mensagem.

Também é importante fazer a avaliação da situação e analisar se a comunicação está eficaz e se a crise está sendo controlada, ou se, apesar das ações tomadas, a situação está escalonando e atingindo um maior patamar de gravidade. Nessa fase, deve-se fazer a avaliação do grau da crise, analisando qual protocolo deve ser utilizado e se ele é de crise leve, média, grave ou muito grave.

Posicionamento da Universidade Federal de Alagoas

A Ufal deve se posicionar diante da crise, dando uma resposta com o máximo de celeridade possível. A mensagem deve ser relevante, clara e objetiva. É necessário ir direto ao ponto, usando uma nota, um vídeo ou uma entrevista do reitor ou do porta-voz como resposta. O site oficial e as redes sociais da universidade, ou outro canal que seja mais adequado, também devem ser utilizados, de acordo com o recomendado pela Ascom.

Para dar maior credibilidade e embasamento aos esclarecimentos, é necessário reunir provas e documentos que sirvam de argumentação para defender as ações e decisões tomadas pela instituição no enfrentamento da crise. A escolha do(s) canal(is) de comunicação deve(m) ser eficaz(es) e planejado(s) com a abordagem adequada ao perfil de cada público que se quer atingir. Para uma boa comunicação, a universidade deve buscar se pronunciar pelos canais frequentes, como o site oficial, as redes sociais e a imprensa, e em caso de ainda não ser suficiente, convocar uma coletiva de imprensa, recorrer ao impulsionamento das redes sociais e ao uso de *influencers* digitais.

A linguagem utilizada nas mensagens deve ser clara, objetiva e relevante. É preciso saber o que dizer, da maneira mais simples possível, ou seja, de fácil compreensão. É necessário falar para o leigo.

Os servidores das unidades acadêmicas e administrativas devem ser orientados a não responderem aos questionamentos por parte dos públicos ou da imprensa. Eles devem indicar os canais oficiais da Ufal, o porta-voz ou a Ascom para as devidas informações e esclarecimentos; essa ação evita ruídos na comunicação, dá unicidade à mensagem e credibilidade no posicionamento da instituição.

A Ascom fica responsável por planejar toda a comunicação relativa à crise, desde as mensagens que serão emitidas à escolha dos canais que serão utilizados, os formatos e a linguagem mais adequada.

Em todas as fases da crise de imagem, o responsável pelo gerenciamento da situação deve manter-se informado e monitorar o ambiente, sem descartar qualquer indício de novos focos de problema. A informação deve sempre ser clara, objetiva, verdadeira e disponível.

Ferramentas de comunicação da Ufal

- Site da Ufal e suas redes sociais – Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), YouTube, listas de transmissões no WathsApp – Publicação de notícias, notas e vídeos.

- Rádio Ufal – Podcasts.

- Releases – Enviando comunicados à imprensa com as informações e o posicionamento da Universidade.

- Informativos por e-mail – Uso do Boletim Informativo.

- Coletiva de imprensa – Ferramenta em que a universidade, através dos seus gestores, prestará os devidos esclarecimentos sobre a situação diretamente à imprensa.

Pós-crise

Passada a fase da crise, a instituição deve juntar todas as informações e fazer uma avaliação para identificar todos os pontos positivos e negativos, eliminando os fatores de risco

e evitando que a situação se repita. Nesse momento, é importante estudar e aplicar os aprendizados que foram retirados do último caso, para reciclar e melhorar os processos de enfrentamento às crises de imagem e corrigir as falhas que foram identificadas.

Ainda nessa fase, é importante produzir relatórios para a avaliação do gerenciamento da crise de imagem, em busca de melhorar o planejamento de futuras crises, o que implica transformar os aprendizados em ações no combate a essas situações.

É necessário avaliar os impactos na reputação e na imagem da universidade e planejar ações para a sua recuperação, caso seja necessário. Além disso, o monitoramento do ambiente deve ser contínuo, sempre buscando identificar fatores críticos para a instituição.

Alguns manuais de gerenciamento de crise foram consultados pelo autor e serviram de base, gerando contribuições procedimentais para a criação deste manual. Eles serão citados para dar-lhes os devidos créditos.

Manuais consultados

Manual de Gerenciamento de Crise do Governo de Alagoas. 2023. Disponível em: https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gerenciamento de Crises e Riscos em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/dircom/wp-content/uploads/sites/289/2024/03/manual-de-gest%C3%A3o-de-crise-2024-ufjf.pdf>. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina. 2016. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_gestao_de_crises.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0 . Acesso em 06 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises. Udesc. S. D. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf. Acesso em 02 de out. 2024.

Além desses manuais, várias outras publicações sobre o tema, como livros e artigos científicos, serviram de base para o desenvolvimento conceitual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma instituição do tamanho e da importância da Universidade Federal de Alagoas, que executa políticas e ações que refletem em todo o Estado, e que tem um papel fundamental no desenvolvimento regional, com a missão de produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo e o objetivo de se tornar referência nacional nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, deve-se pautar sempre pelas boas práticas de governança, com a busca contínua de melhorar a sua imagem e sua reputação perante os seus públicos e a sociedade. Também é necessário utilizar os eficazes recursos da comunicação, que deve ser planejada estrategicamente para facilitar as resoluções das situações críticas, demonstrando transparência e credibilidade.

Seguindo o raciocínio da aplicabilidade de boas práticas de governança, a Ufal precisa implantar ferramentas de gerenciamento de crise de imagem em sua estrutura documental, como a política de comunicação e normas ou manuais que facilitem o gerenciamento dessas situações. Verificada a falta de normas ou instrumentos gerenciais de crise, esta pesquisa teve o objetivo geral de produzir um manual de gerenciamento de crise de imagem para aplicação na universidade, o que demandou analisar o papel da comunicação no gerenciamento de crises de imagem e contextualizar o nível de preparo que a instituição se encontra.

O objetivo principal da pesquisa foi alcançado com a produção do manual de gerenciamento de crise de imagem, que foi construído com base na identificação das limitações e ausências que a universidade possui no que se refere às normas e aos documentos gerenciais, cabendo ressaltar que essa demanda também é uma exigência do MEC, que traça diretrizes para a implantação de regras para o enfrentamento de crises.

Os objetivos específicos foram atingidos através da análise do papel da comunicação no gerenciamento de crises de imagem, identificados os impactos nas soluções de situações críticas e analisados os casos concretos de crises institucionais que ocorreram na universidade, bem como outros casos ocorridos em organizações externas, com base em planos de gerenciamento de crise de imagem.

Nas análises dos resultados desta pesquisa, foi possível verificar alguns poucos pontos positivos que a Ufal possui em relação ao gerenciamento de crise de imagem e vários outros pontos frágeis, além da inexistência de ações de combate a essas situações, necessitando de uma normatização e institucionalização de procedimentos padronizados que a universidade deve adotar para solucionar situações de crises de imagem e proteger a integridade da sua imagem institucional.

Com as análises dos casos concretos de crises de imagem que ocorreram na Ufal e as informações documentais, foi avaliado o nível de preparo que a instituição possui para enfrentar situações adversas que possam prejudicar a sua imagem e reputação. Diante dessa constatação, foi possível traçar caminhos para a padronização de procedimentos que a universidade pode adotar no gerenciamento das crises de imagem.

A adoção de um manual de gerenciamento de crises de imagem promove um melhor monitoramento dos ambientes da Ufal, prepara a instituição para o enfrentamento das crises, inibe o fator surpresa, facilita as tomadas de decisão e permite respostas mais rápidas e eficazes, dando ainda maior celeridade à resolução das situações críticas e, consequentemente, minimizando os danos provocados — tanto danos materiais quanto danos à imagem e reputação da instituição — e economizando tempo, esforço e recursos na recuperação dos prejuízos.

Assim, sugere-se à Ufal a implantação do manual proposto nesta pesquisa, para dar maior suporte e subsídios procedimentais para a atuação em situações críticas. Além disso, o manual também busca sanar a falta de normas que foram estabelecidas pelo MEC, por meio da Portaria nº 234, cujo prazo para cumprimento estava previsto para o ano de 2023.

Como limitação do estudo, pode-se apontar a falta de análise para a implantação e o treinamento relacionados a um manual de gerenciamento de crises de imagem, o que já se configura como uma sugestão para futuras pesquisas que considerem essas variáveis.

Portanto, espera-se que o produto desta pesquisa possa fazer parte dos procedimentos e normas da Universidade Federal de Alagoas, sendo submetido e aprovado pelo Consuni, divulgado e utilizado conforme os procedimentos institucionais. Isso contribuirá para uma governança mais eficiente, melhorando os serviços e dando maior credibilidade e transparência. Cabe ressaltar que, no ano de 2025, está prevista a construção da política de comunicação da Ufal, o que pode ser visto como uma oportunidade para a implantação

simultânea e complementar do manual de gerenciamento de crise de imagem em conjunto com essa política.

REFERÊNCIAS

AGORA ALAGOAS. **3 casos em 2 dias: assaltos assustam estudantes da Ufal**. 2023. Disponível em: <https://agoraalagoas.com/3-casos-em-2-dias-assaltos-assustam-estudantes-da-ufal/> . Acesso em: 10 de abr. 2024.

ALMEIDA, Maria Isabel de et al. **Crise de Imagem – uma abordagem conceitual**. 2021.

ANDRADE, José Gabriel. **Crises, tecnologias e mídia sociais: Uma reflexão sobre os novos períodos de turbulência**. 2020.

ANDRADE, José Gabriel; RUÃO, Teresa; OLIVEIRA, M. **Os bastidores da comunicação de risco: A UMinho em tempos de pandemia**. UMinho Editora, 2020.

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. **Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 32, 2021.

BOHOLM, Åsa. Lições de sucesso e fracasso: **praticando comunicação de risco em agências governamentais**. Safety science , v. 118, p. 158-167, 2019.

BORGES, Gerlyson Girão et al. **Governança em instituições de ensino superior: um estudo de inspiração bibliométrica**. 2023.

BRANDÃO, Edmundo et al. **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países**. Editora Rede Integrada, 2020.

BUENO, W. da C. **Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem**. Revista Famecos, v. 25, n. 2, 2018.

CALEMAN, Gilson et al. **O planejamento estratégico situacional em tempos de crise**. Planejamento e Gestão Volume 2, p. 40, 2021.

CAMPOS, Verônica; PRESSLER, Neusa. **Gerenciamento da imagem: a influência da comunicação integrada para agregar valor económico à marca**. Programa de pósgraduação em Comunicação, Linguagem e Cultura, (2), UNAMA, 2015.

CARARETO, Mariana; ANDRELO, Roseane; CABRAL, Raquel. **Reputação e direito à informação: a comunicação da mineradora Samarco no caso do acidente ambiental em Mariana/Reputation and right to information: the communication of Samarco mining company in the case of Mariana environmental disaster**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 6, n. 12, p. 43-64, 2016.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. ed.1, Rio de Janeiro. Mauad X, 2015.

CHENG, Y. **The social-mediated Crisis Communication research: Revisiting Dialogue between Organizations and Publics in Crises of China**. Public Relations Review, v. 46, n. 1, p. 101769, maio 2019.

CGU. **Instrução Normativa Conjunto Nº 1, de 10 de maio de 2016**. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view> . Acesso em 15 de mar. 2024.

COSTA, Edwaldo; DA SILVA OLIVEIRA, Taise. **Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses**. Revista Alterjor, v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020.

DA SILVA, Carla Diniz dos Santos; DE MELLO MORAES, Ana Beatriz Gomes. **O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – A Pandemia de COVID-19**. Revista de Gestão e Projetos, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

DA SILVA, Marcelo Pereira; DE CÁSSIA ROSSI, Jéssica; TRINDADE, Ana Carolina. **Ethos. Imagem e reputação organizacional nas redes sociais digitais: o discurso audiovisual da Rede Globo no YouTube/Ethos, image and organizational reputation in digital media: the Rede Globo's audiovisual discourse on YouTube**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 11, n. 21, p. 167-188, 2021.

DE LUCCA, Tácito Almeida; DOS SANTOS, Neri. **Gestão do conhecimento em tempos de crise**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 12, p. 94508-94522, 2020.

DE OLIVEIRA, Rosângela Florczak; NUNES, Ana Karin; DA SILVA, Diego Wander. **Risco e crise no contexto da comunicação? Características da produção científica na América Latina**. In: Anais XVI Congresso da Associação Latinoamericana de Investigadores da Comunicação (ALAIC), 2022, Brasil. 2023.

DE PAULA, Silmara Helena Pereira. **Comunicação Governamental, Relações de Poder e Cidadania: Uma análise dos desafios impostos ao setor de comunicação de instituições públicas diante de uma sociedade cada vez mais complexa**. Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2022.

DO NASCIMENTO, Sara Silva; PARENTE, Edna Ghiorzi Varela; PARENTE, Jadna Nara Herbst Vieira. **ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA EM CASOS DE ACIDENTE AÉREO: CASOS GOL E TAM EM 2006 E 2007: EXTERNAL COMMUNICATION STRATEGIES IN CASES OF AIRCRAFT: GOL AND TAM CASES IN 2006 AND 2007**. Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas, v. 4, n. 2, p. 140-191, 2024.

DOS SANTOS, Nicolas Rufino; MOREÍ, Rafael Pereira Ocampo. **Pressupostos Teóricos Para se Analisar Governança Pública Em Instituições De Ensino Superior**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 5, n. 02, p. 1-29, 2020.

DOU. **Diário Oficial da União** – 2018. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/03/2018&jornal=515&pagina=37&totalArquivos=146> . Pag. 37. Acesso em 10 de mar. 2024.

FIGUEIREDO, Teresa; DE SÁ, Sónia. **O papel da assessoria de comunicação na mediatização da imagem pública e institucional: estudo de caso do Ministério da Saúde Português em situação de pandemia**. Estudos em Comunicação, 2021.

FLORCZAK, Rosângela. **Comunicação efetiva como marca da cultura do cuidado na gestão de crises. E-book: Risco e crise no contexto da comunicação organizacional**, Facos – UFSM, 2024.

FORNI, João José. **Comunicação & Crise**. E-book: **Risco e crise no contexto da comunicação organizacional**, Facos – UFSM, 2024.

FORNI, João José. **O Papel da Comunicação na Gestão de Crises**. *Comunifé*, v. 10, n. X, p. 126-139, 2010.

GAZETAWEB. **Jovem leva soco no olho e tem celular roubado dentro da Ufal**. 2024. Disponível em: <https://www.gazetaweb.com/noticias/policia/jovem-leva-soco-no-olho-e-tem-celular-roubado-dentro-da-ufal> . Acesso em 12 de abr.2024.

GESSER, Grazielle Alano et al. **Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 26, p. 5-23, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GIROTTI, João Carlos. **Gerenciamento de Crise de Imagem nas Polícias Brasileiras**. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 8, n. 2, p. 147-178, 2017.

GOVERNO DE ALAGOAS. **Ufal e IMA convocam coletiva de imprensa para divulgação de dados relativos à qualidade de água da Laguna Mundaú**. 2023. Disponível em: <https://alagoas.al.gov.br/noticia/ufal-e-ima-convocam-coletiva-de-imprensa-para-divulgacao-de-dados-relativos-a-qualidade-de-agua-da-laguna-mundau> . Acesso em 05 de abr. 2023.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, p. 201-209, 2006.

INDRIUNAS, Luís. **Prevenção e gestão de crises: preparando empresas para os desafios da comunicação**. Editora Senac São Paulo, 2020.

JUNIOR, Osmar Rodrigues. **Identidade, imagem e reputação**. Revista Silva, v. 4, 2020.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; DE LARA BONOTTO, Danusa. Pesquisa Documental. **Considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**, v. 2, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica**. A Visão de, v. 23, 2020.

LEAL, Adriana Pinheiro; NETTO, Alberto Mário Mafra; BARBOSA, Inêz Carneiro. **Eficiência Na Comunicação Organizacional**. RACE-Revista de Administração do Cesmac, v. 3, p. 124-141, 2019.

LIMA, Danielly; SANTOS, Janaina; GOMES, Rose. **Estudo de Caso sobre crise de imagem na Universidade Federal de Alagoas: a importância do Manual de Gerenciamento de Crise 1**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://sistemas.intercom.org.br/pdf/submissao/regional/12/1416/041020241243266616b39e28af3.pdf>.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica de comunicação de crise**. FACOS-UFSM, 2020.

MACHADO, Daiane Pias; QUIRAQUE, Elcídio Henriques. **Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 28, p. e023002, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARQUES, Pauliane Venessa da Silva Braga et al. **Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União**. Revista Controle: Doutrinas e artigos, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020.

MARTINS, Cristiane Venancio de Oliveira; RUÃO, Teresa; DUARTE MELO, Ana. **Política de comunicação: veneno ou remédio? Um olhar sob a perspectiva da comunicação organizacional**. 2020.

MASON, Alicia et al. **Comunicação de desastres: Uma análise das estratégias de comunicação digital usadas pela indústria do turismo médico durante a temporada de furacões do Caribe de 2017**. Journal of Hospitality and Tourism Insights , v. 2, n. 3, p. 241-259, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation**. Brazilian Journal of Development, p. 56419-56441, 2022.

MATOS, Heloiza. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. 2013.

MESQUITA, Kamila; RUÃO, Teresa; ANDRADE, José Gabriel. **Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais**. 2020.

MEYER JR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, n. 2, 2021.

MWANDEMBO. Faraja: **Navigating the Storm; Effective Crisis Communication Strategies**. International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT). (2024).

NUNES, Ana Karin. Gestão de crise e gestão pública: reflexões no cenário da Covid-19 no Brasil. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (43.: 2020: Salvador, BA). Anais [recurso eletrônico]**. São Paulo: Intercom, 2020. 2020.

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação**. In: Anais do XV Congresso Abrapcorp. 2021.

NUNES, Carlos Francisco Oliveira et al. **Governança pública: definições e estrutura conceitual na literatura**. CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES, v. 17, n. 4, p. e6473-e6473, 2024.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak. **Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações**. Cadernos de Comunicação, v. 24, n. 3, 2020.

Portaria MEC nº 234 de 15 de março de 2018. Disponível em: www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marco-de-2018-6848794 .

PRADO, Elisa. **Gestão de reputação: Riscos, crise e imagem corporativa**. Aberje Editorial, 2020.

RUÃO, T. **A organização comunicativa – Teoria e prática em comunicação organizacional**. CECS, 2016.

RUÃO, Teresa. **O caso Tylenol e o valor da comunicação de crise: é tempo de colocar as pessoas em primeiro lugar!.** 2020a.

RUÃO, Teresa. **A emoção na comunicação de crise–aprendizagens de uma pandemia**. 2020b.

SANTOS, Deusdete Junior; SOUZA, Kellcia Rezende. **A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, p. 1532-1557, 2022.

SCHULER, Maria; DE TONI, Deonir. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos: através do MCI: Método para Configuração de Imagem**. São Paulo: Atlas, 2015.

SETE SEGUNDOS. **Professor da Ufal tenta censurar matéria que mostrou que projeto dele é pago pela Braskem**. 2024. Disponível em: <https://www.7segundos.com.br/maceio/noticias/2024/07/12/254671-professor-da-ufal-tenta-censurar-materia-que-mostrou-que-projeto-dele-e-pago-pela-braskem> . Acesso em: 15 de jul. 2024.

SILVA, Sônia Cristina Melo; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. **O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI**. 2020.

SOUZA, Letícia Estrela Martins; TONUS, Mirna. **Manual de gerenciamento de crises nas mídias sociais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM)**. Belém, PA: Intercom, 2019.

SOUZA, Evandro. **Onda de assaltos toma conta da Universidade Federal de Alagoas. Jornal de Alagoas**. Maceió, 18 de ago. 2023. Disponível em: <https://jornaldealagoas.dhost.cloud/policia/2023/08/18/5788-onda-de-assaltos-toma-conta-da-universidade-federal-de-alagoas> . Acesso em 10 de jul. 2024.

TAVARES, Paulino Varela; ROMÃO, Ana Lúcia. **Transparência, Accountability e Corrupção: Uma Percepção Qualitativa da Governança Pública no Brasil e na África do Sul**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 3, p. 23596-23633, 2021.

TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. **Comunicação Organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. Summus Editorial, 2021.

TERRA, Carolina Frazon. **Dá pra resolver uma crise com IA?**. E-book: Risco e crise no contexto da comunicação organizacional, Facos – UFSM, 2024.

TKALAC VERČIČ, Ana; VERČIČ, Dejan; COOMBS, W. Timothy. **Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust?**. Journal of Contingencies and Crisis Management, v. 27, n. 1, p. 28-37, 2019.

TNH1. **Jovem leva soco e tem celular roubado dentro da Ufal; assaltante foi contido por segurança**. 2024. Disponível em: <https://www.tnh1.com.br/noticia/nid/jovem-leva-soco-e-tem-celular-roubado-dentro-da-ufal-assaltante-foi-contido-por-seguranca/> . Acesso em 14 de abr. 2024.

TRIBUNA HOJE. **MUVB contesta laudo sobre impacto da mina 18 da Braskem**. 2023. Disponível em: <https://tribunahoje.com/noticias/cidades/2023/12/19/131458-muvb-contesta-laudo-sobre-impacto-da-mina-18-da-braskem#:~:text=O%20Movimento%20Unificado%20das%20V%C3%ADtimas,da%20mina%2018%20da%20Braskem> . Acesso: 06 de abr. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

UFAL. **Apresentação Institucional** – 2024a. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/apresentacao> . Acesso em 4 de mar. 2024.

UFAL. **Apresentação - PDI - Planejamento Participativo 2019 a 2024**. 2024b. Disponível em: <https://pdi.ufal.br/> . Acesso em 10 de set. 2024.

UFAL. **Resoluções do Consuni 2024**. 2024c. Disponível em: <https://ufal.br/resolucoes> . Acesso em 10 de mar. 2024.

UFAL. **Assessoria de Comunicação - Ascom**. 2024d. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/orgaos-de-apoio/assessoramento/ascom> . Acesso em 4 de mar. 2024.

UFAL. **Informações dos Cursos. 2024.** 2024e Disponível em: <https://ufal.br/estudante/graduacao/avaliacao/informacoes-dos-cursos/> . Acesso em 20 de mar. 2024

UFAL. **Estatuto e Regimento da Universidade Federal de Alagoas.** 2006. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/documentos/legislacao>. Acesso em: 09 set. 2024.

UFAL. **Relatório Anual de Atividades da Ascom do Exercício 2023.** 2022. Disponível em: https://ufal.br/ufal/comunicacao/relatorios/relatorio_de_atividades_ascom_2023_v02-08-24.pdf/view . Acesso em: 09 de set. 2024.

UFAL. **Reitor recebe DCE para tratar de medidas de segurança no campus da Ufal.** 2023. Disponível em: <https://noticias.ufal.br/estudante/noticias/2023/8/reitor-recebe-dce-para-tratar-de-medidas-de-seguranca-no-campus-da-ufal> . Acesso em 12 de abr. 2024.

VALERIO, DANIELLE; PIZZINATTO, Nádia Kassouf. **Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 4, 2022.

APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

GERENCIAMENTO DE CRISES DE IMAGEM NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS: Aplicação de um manual de gerenciamento de crise de imagem.

RESUMO

Este relatório técnico conclusivo é produto da pesquisa que teve como objetivo a implantação de um manual de gerenciamento de crise de imagem na Universidade Federal de Alagoas, a ser institucionalizado e utilizado no enfrentamento de crises. A pesquisa é caracterizada por uma abordagem qualitativa e um objetivo descritivo. Uma ampla base bibliográfica e documental foi consultada para entender as questões relativas às soluções e antecipações de problemas causais e situacionais de crises e as formas adequadas a serem abordadas na administração de uma crise de imagem. Na análise de resultados, buscou-se compreender onde a Ufal se encontra no que se refere ao nível de preparo para um gerenciamento de crise de imagem, analisando casos práticos de crises ocorridos na instituição, a falta de procedimentos documentais, as decisões tomadas pela universidade e dando sugestões de como ela deveria se posicionar para solucionar e minimizar os impactos sofridos. Diante das informações coletadas e utilizando normas, livros e manuais de gerenciamento de crise de imagem, foi produzido um manual de gerenciamento de crise de imagem para a Ufal.

INSTITUIÇÃO/SETOR

A pesquisa encontra-se dentro do contexto da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), tendo como base setorial a Assessoria de Comunicação (Ascom).

PÚBLICO-ALVO DO ESTUDO

Técnicos, docentes e gestores da Universidade Federal de Alagoas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Universidade Federal de Alagoas, frequentemente, enfrenta situações críticas que podem causar graves crises de imagem. Embora haja legislação em âmbito federal, como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, em seu artigo 13º, e a Portaria MEC nº 234, de 15 de março de 2018, que estabelecem diretrizes referentes a esse tema, e que devem ser seguidas por suas autarquias, a Ufal ainda não possui normas, documentos ou qualquer ferramenta para este fim, o que torna a administração das crises mais dificultosa com as tomadas de ações e decisões baseadas em tentativas e erros. Isso dificulta o gerenciamento, prolonga e intensifica os efeitos negativos gerados por uma crise de imagem.

Constatada a situação, foi possível identificar pontos que orientaram a padronização de procedimentos, construindo um manual de gerenciamento de crises de imagem para a universidade, com o objetivo de facilitar a administração das situações críticas. O manual proporciona um melhor monitoramento dos ambientes da instituição, inibe o fator surpresa, na maioria dos casos, e facilita o gerenciamento das crises, permitindo respostas mais rápidas e eficazes e maior facilidade nas tomadas de decisões, dando ainda maior celeridade na resolução das situações e reduzindo os impactos provocados — tanto danos materiais quanto danos à imagem e à reputação da instituição.

OBJETIVOS

- 1- Analisar o papel da comunicação no gerenciamento das crises institucionais, dentro das organizações,
- 2- Identificar os impactos na resolução dos problemas, fazendo uma análise geral;
- 3- Analisar crises institucionais recentes, ocorridas na Universidade Federal de Alagoas, identificando os impactos causados e as soluções adotadas, com base em casos concretos;
- 4- Relatar casos de crises de imagem em ambientes organizacionais externos, apontando as soluções que foram tomadas, baseadas em um plano de gerenciamento de crises.

ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

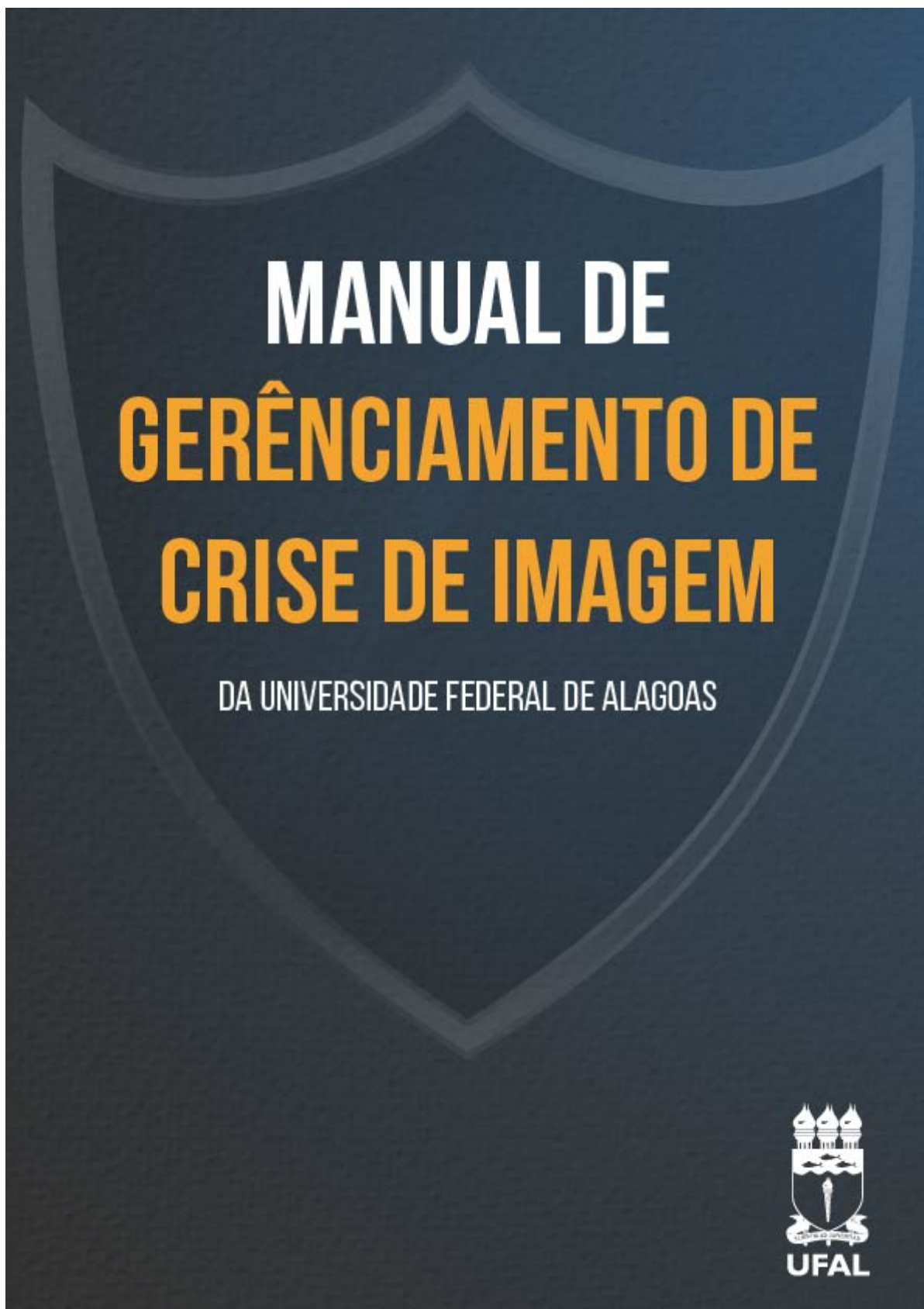
Para seguir as orientações das boas práticas de governança, a Universidade Federal de Alagoas deve possuir, em seu arcabouço documental, uma política de comunicação e normas e/ou manuais que tenham o objetivo de facilitar e nortear o gerenciamento de crises de imagem. Constatada a falta desses elementos e de instrumentos gerenciais, este estudo buscou embasamento para a construção de um manual de gerenciamento de crise de imagem para a Ufal, e também analisou o papel da comunicação no gerenciamento dessas situações e buscou contextualizar em qual nível de preparo a instituição se encontra.

Alguns poucos pontos positivos foram identificados no que se refere ao gerenciamento de crise de imagem, que foram praticados pela universidade quando se deparou com o enfrentamento de crises de imagem. Por outro lado, foram observados vários pontos frágeis, que precisam de melhorias, além da inexistência de procedimentos institucionalizados que melhorem a administração de situações críticas.

Estudado e contextualizado o nível de preparo da Ufal no gerenciamento de crises de imagem, através das análises de casos concretos de situações que ocorreram na universidade, e dispondo das informações documentais, foi possível traçar caminhos para a padronização de procedimentos que a instituição pode adotar no gerenciamento de casos críticos.

Pelo que foi estudado, é possível afirmar que a adoção de um manual de gerenciamento de crises de imagem pela Ufal, por facilitar as tomadas de decisões, permitir respostas mais rápidas e eficazes, orientar os gestores e demais envolvidos a agirem em situações críticas e inibir o fator surpresa, permite um melhor gerenciamento da crise e minimiza os danos provocados, além de preservar a sua imagem e reputação.

APÊNDICE B – PROPOSTA DE MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM



Expediente

Gestão

Josealdo Tonholo
REITOR

Eliane Aparecida Holanda Cavalcanti
VICE REITORA

Assessoria de Comunicação

Simoneide Araújo
COORDENAÇÃO

Carlos Fernando Monteiro Tenório
PROGRAMADOR VISUAL

Elaboração do Manual

Carlos Fernando Monteiro Tenório
PROGRAMADOR VISUAL





Apresentação

O gerenciamento de crises de imagem nas instituições tem sido um tema muito discutido nos últimos anos, principalmente devido à complexidade envolvida e aos desafios enfrentados quando uma instituição se depara com eventos inesperados. A necessidade de respostas rápidas e eficazes por parte das organizações exige agilidade e conhecimento nas tomadas de decisão, além de uma postura equilibrada para o enfrentamento da crise, o que demanda conhecimento prévio, preparo e treinamento das pessoas envolvidas.

A crise de imagem pode afetar qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atua, tempo de atuação ou perfil de público. A questão não é se ela vai acontecer, mas quando ela vai acontecer! E quando ocorrer, a instituição e seus servidores devem estar minimamente preparados. Quando não é bem gerenciada, essa situação pode prejudicar a credibilidade da organização, alongar a crise e potencializar, ainda mais, os impactos negativos.

As crises têm um potencial elevado para se transformarem em crises de imagem; por isso, devem ser gerenciadas e enfrentadas de forma planejada e eficaz (Almeida et al., 2021).

É importante destacar que, diante de uma crise institucional, a comunicação cumpre um papel importante no seu enfrentamento, podendo agravar ou amenizar os efeitos nocivos e até mesmo melhorar a imagem da organização.

Este Manual de Gerenciamento de Crise de Imagem tem o objetivo de disponibilizar normas e diretrizes que auxiliem no enfrentamento de crises de imagem, servindo como um ponto de orientação à Ufal e aos servidores quando estiverem diante de uma situação crítica. O manual possui orientações, que devem ser seguidas e executadas, e sugestões de como a universidade deve se portar ao se deparar com uma crise de imagem, em todas as suas fases.

Sumário

Risco e crise: o que são?	01
Tipos de Crise	02
Níveis de gravidade da crise	03
Protocolos	05
Graus de crises de imagem	07
Variáveis de crises de imagem	08
Porta-voz	09
Comitê de Gestão de Crise	09
Pré-crise	10
A crise se instalou, e agora, o que fazer?	11
Posicionamento da Ufal	12
Ferramentas de comunicação da Ufal	14
Pós-crise	14

Risco e crise: o que são?

Risco

As organizações devem sempre buscar o caminho da prevenção ao da reação. A premissa é verdadeira e se aplica totalmente à realidade das instituições. Devemos estar atentos e buscar mecanismos para se antecipar e evitar situações críticas. De acordo com Prado (2020), o risco é a incerteza da ocorrência de uma perda ou prejuízo, e a maneira de manter o seu controle é pelo seu gerenciamento. A capacidade de gerenciar o risco significa evitar perdas e diminuir a frequência e a severidade dos seus impactos.

Em tempos de redes sociais, em que qualquer pessoa com um celular em mãos é um potencial produtor de conteúdo para disseminação de fatos, torna-se necessário o monitoramento frequente dos ambientes internos, externos e digitais, sendo essencial estar atento a qualquer mínimo sinal de controvérsia envolvendo a instituição.

De acordo com Forni (2013), os problemas rotineiros da organização não podem ser confundidos com as crises, mas, geralmente, todas elas enviam insistentemente sinais de alerta, chamando a atenção para a provável ocorrência de uma crise.



Crise

As crises estão intrínsecas no cotidiano e atingem tanto pessoas quanto organizações.

Nada e nem ninguém está imune aos percalços causados por uma crise. Pessoas físicas, jurídicas, públicas ou privadas, independente do seu tamanho, provavelmente enfrentarão crises de imagem ao longo de sua trajetória. E, quanto maior a importância ou visibilidade



2

do afetado, maiores serão os seus efeitos. As razões ou motivos para que uma situação de anormalidade ocorra são praticamente infinitas, o que potencializa o surgimento das crises.

De acordo com Cardia (2015), a crise é uma quebra na ordem natural das coisas, uma situação fora da rotina, que, justamente por não ser esperada, é considerada antinatural. Ela pode ocorrer devido à ação humana ou pelos sistemas naturais. Ou seja, a crise é a uma ruptura na rotina e na estabilidade, na qual pessoas e instituições enfrentam situações imprevistas, provocadas por ações ou omissões institucionais, conflitos humanos ou desastres naturais.

"Crises acontecem. Não há quem não tenha passado pessoalmente por uma crise, seja de saúde, emocional ou financeira. Da mesma forma, qualquer organização pode passar por uma crise." (Indriunas, 2020)

Tipos de Crise

Entender qual tipo de crise está sendo enfrentada pode ajudar na compreensão da sua existência e facilitar a aplicação de métodos de prevenção e reação. Forni (2013) categorizou as crises em: Direito do consumidor; Ética empresarial; Meio ambiente; Relações trabalhistas; Catástrofes naturais; Segurança pública; Poder público; Danos patrimoniais; Controle financeiro; Contencioso Jurídico; Imagem; Tecnologia; Serviços públicos; Pendências regulatórias; Crises de gestão e ambiente político. Na classificação, um mesmo problema pode estar dentro de mais de uma categoria e suas dimensões podem variar de mais leve a mais grave.

Níveis de gravidade da crise



Para compreender a graduação de uma crise, é necessário identificar e avaliar os fatores que a originaram, como a relevância, o impacto, a agilidade na resposta à situação e as possíveis consequências. Os níveis podem variar entre leve, moderado, grave e muito grave.

Relevância – Situações que possuem um maior índice de ocorrência e produzem pouco ou nenhum prejuízo duradouro, embora sejam problemáticas, podem ser consideradas de baixa relevância. O grau ganha mais importância à medida que os efeitos e a perenidade da situação aumentam.

Exemplo

Parte do teto de gesso de um banheiro desabou, mas não deixou vítimas. Trata-se de um tema de pouca relevância, sem grandes repercussões, principalmente porque não houve pessoas afetadas. Agora, imagine que o teto desabou e houve uma vítima encaminhada ao hospital; nesse caso, a relevância aumenta o grau de impacto da situação, bem como a sua repercussão.

Impacto – É preciso avaliar o grau de impacto que o tema pode ter sobre a reputação e a imagem da Ufal. As consequências de situações problemáticas que ocorrem em uma instituição, de alguma forma, sempre afetam sua imagem, mas, em muitos casos, isso é perfeitamente administrável. No entanto, quando a situação é recorrente ou apresenta um potencial maior de impacto negativo, é necessário intervir com maior objetividade e celeridade.



Exemplo

Um edital em que a ordem de classificação dos candidatos não foi corretamente seguida devido a um erro na execução do cálculo. Nesse caso, o tema não tem muito impacto devido a um erro na forma, e pode ser facilmente corrigido e respondido, não gerando grandes impactos na imagem da Ufal. Agora, imagine que o erro tenha sido causado por um servidor de dentro da instituição responsável pelo certame e ele recebeu valores para alterar o resultado. Nessa situação, o impacto tem maior potencial para causar grandes prejuízos à imagem da universidade.

Resposta – Quanto mais ágil for a resposta, será mais fácil resolver a situação problemática, o que, consequentemente, reduzirá a gravidade da crise de imagem. É importante lembrar que a resposta deve ser verdadeira, precisa e relevante. Situações mais gravosas tendem a ter respostas com maior complexidade e menor celeridade.

Exemplo

Suspeita de fraude em financiamento de pesquisa. A situação é considerada grave, e a resposta não é simples e nem será rápida, pois, para provar que isso não aconteceu, será necessário juntar laudos, documentos e planilhas e provar a veracidade dos dados, a dependência de outros setores, entre outras ações.

Consequências – Verificar quais foram os prejuízos que a situação causou, pois consequências graves já tornam a situação grave ou muito grave. Situações que podem viralizar nas redes sociais e gerar grande repercussão na imprensa elevam o patamar da crise. Se houver vítima(s) com lesão psicológica ou corporal, aumenta mais outro nível. E se acontecer morte(s), o grau fica elevadíssimo.

Exemplo

Assalto à aluna dentro do Campus da Ufal. Essa situação pode viralizar nas redes sociais e gerar repercussão na imprensa, além de ter o fator “vítima”, o que já se caracteriza como uma crise grave. No caso de um furto, a situação não tem muita repercussão e não há lesão à vítima, podendo ser considerada uma crise média.

Protocolos



A depender da gravidade da crise, vai ser necessário acionar o comitê responsável. Em outros casos, apenas o gestor do setor vai gerenciar a situação, e a Ascom acompanhará os desdobramentos da situação. Estes são os critérios que devem ser analisados para estabelecer o protocolo a ser seguido:

Crise Leve

Crise em que o tema não tem muita relevância e não é duradoura. O seu potencial de repercussão é baixo. A probabilidade de chegar à imprensa local também é baixa. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: editais não cumpridos, comida estragada no RU.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

Crise Média

Crise em que o tema tem relevância de baixa a média. O seu potencial de repercussão é alto, com probabilidade de chegar à imprensa local, e até nacional. Tem facilidade para uma solução com respostas rápidas e seguras. Ex: furto, quebra de contrato com empresas terceirizadas.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pelo gestor do setor responsável e acompanhamento da Ascom.

Crise Grave

Crise em que o tema é relevante. Alto potencial de repercussão e grande probabilidade de chegar à imprensa local e nacional. A solução é mais complexa e as respostas mais lentas. Ex: racismo, corrupção, fraudes, assalto.

Protocolo a seguir: Gerenciamento da crise feito pela Ascom, com suporte do setor envolvido e acompanhamento do Gabinete do reitor.



Crise Muito Grave

Crise em que o tema é bastante relevante. Alto potencial de repercussão, e altíssima probabilidade de alcançar a imprensa nacional. A solução é complexa e há dificuldade de respostas. Ex: escândalos de corrupção, morte.

Protocolo a seguir: Acionamento do comitê de gestão de crise até a solução definitiva da situação.

É importante destacar que, em todos os casos, a Ascom deve ser informada e consultada sobre os procedimentos a serem tomados.

Para facilitar a compreensão da graduação dos casos, observe as tabelas abaixo com as variáveis e as pontuações que compõem uma crise de imagem:

Graus de crises de imagem

Relevância	Baixa	Média a baixa	Alta	Alta
Impacto	Baixo	Alto	Alto	Alto
Resposta	Rápida	Rápida	Lenta	Complexa e lenta
Consequência	Baixa	Média	Grave	Muito grave
Tipo de crise	Leve	Média	Grave	Muito grave

Variáveis de crises de imagem

Relevância	Baixa - 1pt	Média - 2 pts	Alta - 3 pts	
Impacto	Baixo - 1pt	Médio - 2 pts	Alto - 3 pts	
Resposta	Rápida - 1 pt	Lenta - 3 pts	Complexa - 5 pts	
Consequência	Baixa - 1 pt	Média - 2 pts	Grave - 4 pts	Muito grave - 6 pts
Tipo de crise	Leve até 7 pts	Média 8 a 9 pts	Grave 10 a 13 pts	Muito grave mais de 13 pts



Exemplos de pontuação de crises de imagem

Pontuação	Furto	Roubo	Roubo c/ vítima e morte
Relevância	Média - 2 pts	Alta - 3 pts	Alta - 3 pts
Impacto	Médio - 2 pts	Alto - 3 pts	Alto - 3 pts
Resposta	Lenta - 3 pts	Lenta - 3 pts	Complexa - 5 pts
Consequência	Baixa - 1 pt	Grave - 4 pts	Muito grave - 6 pts
Tipo de crise	Média - 8 pts	Grave - 13 pts	Muito grave - 17 pts



Porta-voz

O porta-voz é o servidor escolhido para ser a fonte oficial da universidade, que tem o papel de tratar do problema e assumir a comunicação com a imprensa e com os diversos públicos que tenham relação com a crise de imagem. Ele não precisa, necessariamente, ser o reitor, isso depende das especificidades de cada caso. É importante escolher um único porta-voz, e que tenha credibilidade, boa fluência, boa capacidade de escuta e interpretação e serenidade para lidar com situações tensas e de forte pressão. Ele deve estar bem informado, atualizado da situação e em comum acordo com a Ascom, para transmitir o posicionamento da instituição.

Comitê de Gestão de Crise



O Comitê de Gestão de Crise tem o objetivo de gerenciar as crises consideradas muito graves e de grande impacto, que podem ameaçar a imagem e a reputação da universidade. Esse órgão tem a comunicação como uma das suas ferramentas mais eficazes no combate às situações críticas, e o seu escopo de atuação é dotado de autonomia e poder de decisão. O comitê é formado pelo reitor da Ufal, pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas, coordenador, jornalista, relações públicas da Ascom e coordenador da assessoria jurídica. O grupo é responsável pelo treinamento interno de combate à crise, pelas auditorias e pelas avaliações pós-crise. Além disso, as suas atividades são permanentes e contínuas.



Pré-crise

É a fase em que a crise ainda não aconteceu, mas onde é possível perceber inúmeras situações que podem desencadear uma crise de imagem. Desse modo, é necessário reconhecer e monitorar o ambiente.

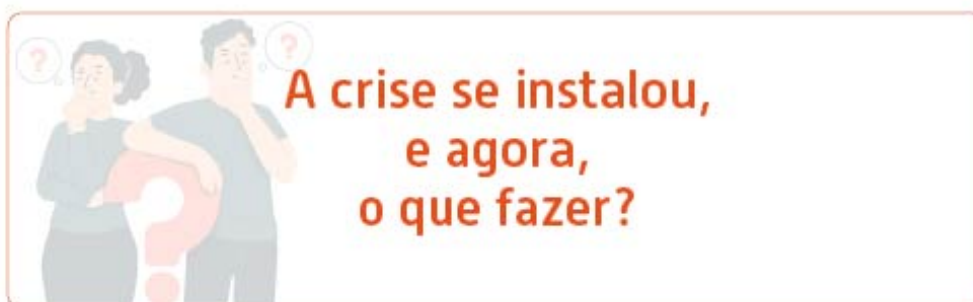
Nessa fase, o monitoramento dos pontos críticos rotineiros, que têm potencial de gerar crises nos setores da universidade, deve ser contínuo.

Além disso, é preciso ter atenção às demandas dos públicos, buscar sanar os pontos com potencial de gerar crises, monitorar os questionamentos relativos ao setor que são feitos nas redes sociais — tanto no perfil oficial da Ufal quanto nos vários perfis das unidades acadêmicas e administrativas —, na ouvidoria, na procuradoria e na auditoria. Ao identificar situações sensíveis que possam gerar conflitos, é necessário solicitar o estudo e as suas resoluções, junto aos setores administrativos da Ufal, eliminando o possível foco de conflito. Outra ação importante para o momento pré-crise é monitorar e analisar as situações recorrentes e críticas, se antecipando a possíveis conflitos. Para isso, é preciso orientar a equipe e reciclar processos, buscando a prevenção de futuras crises. Quando identificadas as situações sensíveis, é importante comunicar ao gestor da área para as devidas correções e buscar orientações comunicacionais, caso necessário, com a Assessoria de Comunicação – Ascom, da Ufal.



Outra situação bastante comum na universidade, e que também deve ser monitorada, é a busca por informações e questionamentos de situações sensíveis por parte da imprensa, que normalmente é atendida pela Ascom. É preferível transferir a responsabilidade da informação para a Ascom, em caso de outros setores serem procurados.

Quando o questionamento da imprensa chega à assessoria, esta entrará em contato com o setor responsável pela demanda para buscar informações precisas e emitir a versão correta, clara e objetiva dos fatos no menor tempo possível, prestando os devidos esclarecimentos à imprensa e à sociedade. Com as respostas corretas e céleres, a possível crise poderá ser controlada e solucionada, além de melhorar a imagem e a reputação da universidade.



É necessário fazer um monitoramento sobre o que estão falando sobre a Ufal; isso ajuda a ter uma visão da situação. Deve-se fazer um levantamento dos dados referentes ao problema, juntando documentos, números, depoimentos e tudo o que possa auxiliar no esclarecimento do caso.

Diante de uma crise, a instituição não deve se calar. Evitar dar respostas é a pior das reações, o que transmite uma péssima imagem de consentimento e arrogância. A universidade deve dar respostas sempre corretas, claras e objetivas, com a maior celeridade possível. Em caso de ainda não se ter uma visão muito clara da crise, ela deve se posicionar, reconhecendo o problema, e informar que está analisando a situação, e que, em breve, prestará os devidos esclarecimentos.



É preciso buscar as informações junto ao setor envolvido para emitir um posicionamento da universidade. A resposta deve ser dada no canal onde se iniciou a repercussão, evitando disseminar a crise, desnecessariamente, em canais alheios ao problema. Se for necessário agir em outros canais, a depender da necessidade, é essencial buscar sempre os mais adequados para a divulgação da mensagem.



Também é importante fazer a avaliação da situação e analisar se a comunicação está eficaz e se a crise está sendo controlada, ou se, apesar das ações tomadas, a situação está escalonando e atingindo um maior patamar de gravidade. Nessa fase, deve-se fazer a avaliação do grau da crise, analisando qual protocolo deve ser utilizado e se ele é de crise leve, média, grave ou muito grave.

Posicionamento da Universidade Federal de Alagoas



A Ufal deve se posicionar diante da crise, dando uma resposta com o máximo de celeridade possível. A mensagem deve ser relevante, clara e objetiva. É necessário ir direto ao ponto, usando uma nota, um vídeo ou uma entrevista do reitor ou do porta-voz como resposta. O site oficial e as redes sociais da universidade, ou outro canal que seja mais adequado, também devem ser utilizados, de acordo com o recomendado pela Ascom.



13

Para dar maior credibilidade e embasamento aos esclarecimentos, é necessário reunir provas e documentos que sirvam de argumentação para defender as ações e decisões tomadas pela instituição no enfrentamento da crise. A escolha do(s) canal(is) de comunicação deve(m) ser eficaz(es) e planejado(s) com a abordagem adequada ao perfil de cada público que se quer atingir. Para uma boa comunicação, a universidade deve buscar se pronunciar pelos canais frequentes, como o site oficial, as redes sociais e a imprensa, e em caso de ainda não ser suficiente, convocar uma coletiva de imprensa, recorrer ao impulsionamento das redes sociais e ao uso de influencers digitais.

A linguagem utilizada nas mensagens deve ser clara, objetiva e relevante. É preciso saber o que dizer, da maneira mais simples possível, ou seja, de fácil compreensão. É necessário falar para o leigo.



Os servidores das unidades acadêmicas e administrativas devem ser orientados a não responderem aos questionamentos por parte dos públicos ou da imprensa. Eles devem indicar os canais oficiais da Ufal, o porta-voz ou a Ascom para as devidas informações e esclarecimentos; essa ação evita ruídos na comunicação, dá unicidade à mensagem e credibilidade no posicionamento da instituição.

A Ascom fica responsável por planejar toda a comunicação relativa à crise, desde as mensagens que serão emitidas à escolha dos canais que serão utilizados, os formatos e a linguagem mais adequada.



Em todas as fases da crise de imagem, o responsável pelo gerenciamento da situação deve manter-se informado e **monitorar o ambiente**, sem descartar qualquer indício de novos focos de problema. A informação deve sempre ser clara, objetiva, verdadeira e disponível.



Site da Ufal e suas redes sociais – Instagram, Facebook, X (antigo Twitter), YouTube, listas de transmissões no WathsApp – Publicação de notícias, notas e vídeos.

Rádio Ufal – Podcasts.

Releases – Enviando comunicados à imprensa com as informações e o posicionamento da Universidade.

Informativos por e-mail – Uso do Boletim Informativo.

Coletiva de imprensa – Ferramenta em que a universidade, através dos seus gestores, prestará os devidos esclarecimentos sobre a situação diretamente à imprensa.



Passada a fase da crise, a instituição deve juntar todas as informações e fazer uma avaliação para **identificar todos os pontos positivos e negativos**, eliminando os fatores de risco e evitando que a situação se repita. Nesse momento, é importante estudar e aplicar os aprendizados que foram retirados do último caso, para **reciclar e melhorar os processos** de enfrentamento às crises de imagem e corrigir as falhas que foram identificadas.

Ainda nessa fase, é importante **produzir relatórios** para a avaliação do gerenciamento da crise de imagem, em busca de **melhorar o planejamento de futuras crises**, o que implica transformar os aprendizados em ações no combate a essas situações.

É necessário **avaliar os impactos na reputação e na imagem** da universidade e planejar ações para a sua recuperação, caso seja necessário. Além disso, o monitoramento do ambiente deve ser contínuo, sempre buscando identificar fatores críticos para a instituição.

Manuais consultados



Manual de Gerenciamento de Crise do Governo de Alagoas. 2023. Disponível em: https://www.alagoas.al.gov.br/ebooks_files/manual-de-gerenciamento-de-crise.pdf. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gerenciamento de Crises e Riscos em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/dircom/wp-content/uploads/sites/289/2024/03/manual-de-gest%C3%A3o-de-crise-2024-ufjf.pdf>. Acesso em 10 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises do Instituto Federal de Santa Catarina. 2016. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual_gestao_de_crisis.pdf/51cd5045-fe0f-461c-845a-96a90c53f2a0. Acesso em 06 de out. 2024.

Manual de Gestão de Crises. Udesc. S D. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf. Acesso em 02 de out. 2024.

Além desses manuais, várias outras publicações sobre o tema, como livros e artigos científicos, serviram de base para o desenvolvimento conceitual deste manual.

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS



ANEXO

Figura 12 – Dados do levantamento de crises do ICM (2018)



Fonte: Idriunas (2020)