

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**RENATA CRISTINA PINTO PAZZINI**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CRISES DE IMAGEM: RELATÓRIO DE  
APOIO À GESTÃO DE CRISES PARA O IFES – CAMPUS VITÓRIA**

**VITÓRIA  
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**RENATA CRISTINA PINTO PAZZINI**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CRISES DE IMAGEM: RELATÓRIO DE  
APOIO À GESTÃO DE CRISES PARA O IFES – CAMPUS VITÓRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Flávia Meneguelli  
Ribeiro Setúbal

VITÓRIA

2018

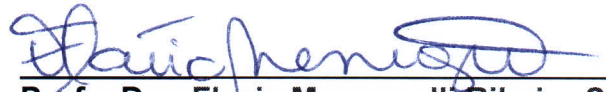
**RENATA CRISTINA PINTO PAZZINI**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CRISES DE IMAGEM: RELATÓRIO DE  
APOIO À GESTÃO DE CRISES PARA O IFES – CAMPUS VITÓRIA**

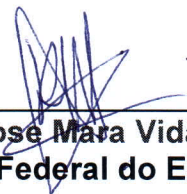
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 14 de dezembro de 2018.

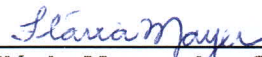
**COMISSÃO EXAMINADORA**



**Profa. Dra. Flavia Meneguelli Ribeiro Setubal**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
(Orientadora)



**Profa. Dra. Rose Mara Vidal de Souza**  
Universidade Federal do Espírito Santo



**Profa. Dra. Flávia Mayer dos Santos Souza**  
Universidade Federal do Espírito Santo

## AGRADECIMENTOS

A Deus. A Maria, Guilherme e meus pais, Penha e Sylvio. O amor nos dá coragem.

À minha orientadora, Flávia Meneguelli, pela seriedade com que desempenha seu trabalho, por ter sido estímulo para o meu retorno ao mestrado e pelo apoio incondicional para que eu concluísse o curso.

À Maria Lúcia Garcia, que é exemplo de pesquisadora e também contribuiu decisivamente com a argumentação de que a maternidade e a vida acadêmica podem ser conciliadas com total respeito à criança em seus primeiros meses de vida.

Aos profissionais com quem tive e tenho a oportunidade de trabalhar nas áreas de educação, comunicação e marketing, sobretudo Mateus, Marianna, Edu, Gislan, Kátia, Flávia Valiate e Cris, pelo que construímos e aprendemos juntos.

À Wilce, pelo saber compartilhado que enriqueceu esta entrega e a minha trajetória.

Aos amigos Ana Fabres e Clauber, pela confiança e apoio que me deram, em diferentes momentos, para prosseguir. À minha amiga Vanessa Pizzol, pela compreensão e apoio, em um momento fundamental, quando eu precisava desistir.

A Rodrigo, Bia, Lorena, Úrsula, Kenya, Monia, Flávia Carpanedo, Kefren, Hudson e todos que tiveram a generosidade de contribuir com discussões, compartilhar conhecimento e colaborar para que fosse possível chegar até aqui.

Em especial, à minha avó Almerinda, in memoriam, que tanto me ensinou e, sem ter tido a oportunidade da alfabetização em tempo e lugar adequados, sempre demonstrou orgulho ao me ver tendo acesso à educação formal. Seu brilho nos olhos e seu esforço para a criação da nossa família serão sempre memória de afeto e motivação para que eu valorize as oportunidades de estudo que ela também merecia.

## RESUMO

As organizações lidam com ocorrências negativas diariamente. Se essas ocorrências sofrerem intervenções competentes, não chegarão a constituir crises – episódios que correspondem à perda de confiança em uma organização. No segmento de educação, a consciência da importância da contribuição social que as instituições oferecem acaba por gerar, equivocadamente, o entendimento de que estão dispensadas de cuidar de sua imagem ou prevenir ocorrências que possam desgastá-la. A análise da realidade dessas organizações mostra que a sensação de imunidade às crises não é coerente. Com base nesses argumentos, o objetivo geral deste trabalho é fazer apontamentos, a partir da rotina de trabalho da área de comunicação organizacional, para criar um modelo de relatório que sirva como alternativa para mapear riscos de imagem latentes em instituições educacionais – neste caso, o Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes – Campus Vitória. Norteou este trabalho a ideia de que é possível categorizar as principais vulnerabilidades inerentes às ações de comunicação organizacional de uma instituição desta natureza, propondo uma gestão de comunicação com foco na prevenção de crises. Constata-se que é fundamental compreender como utilizar, corretamente, as plataformas da área de comunicação como ferramentas para a gestão de crises de imagem, possibilitando que a organização mantenha-se vigilante para prevenir episódios que possam prejudicar a sua reputação.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Crises de imagem. Mapeamento de riscos. Gestão de crises. Instituições educacionais.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Recorte de notícia sobre racismo.....	14
Figura 2 – Recorte de notícia sobre acidente com morte envolvendo veículo institucional a caminho de evento institucional.....	14
Figura 3 – Recorte de notícia sobre <i>bullying</i> no ambiente escolar.....	15
Figura 4 – Recorte de notícia sobre desperdício de recursos no ambiente escolar..	15
Figura 5 – Recorte de notícia sobre protesto de estudantes contra decisão de escola .....	16
Figura 6 – Recorte de notícia sobre protesto de pais contra decisão de escola .....	16
Figura 7 – Recorte de notícia sobre chacina no ambiente escolar.....	17
Figura 8 – Recorte de notícia sobre alagamento e foco de mosquitos.....	21
Figura 9 – Recorte de notícia sobre “virose” (surto de intoxicação alimentar) envolvendo a comunidade escolar .....	21
Figura 10 – Recorte de notícia sobre estrangulamento de animais no ambiente escolar.....	22
Figura 11 – Recorte de notícia sobre conteúdo de conotação sexual abordado em processo seletivo.....	22
Figura 12 – Recorte de publicação institucional, em rede social, com repercussão negativa.....	23
Figura 13 – Recorte de comentários em publicação institucional, em rede social, com repercussão negativa .....	24
Figura 14 – Recorte de publicação de estudante, em rede social, com repercussão negativa.....	25
Figura 15 – Nuvem de palavras sobre os títulos do clipping .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modalidades de comunicação nas organizações .....	37
Quadro 2 – Matriz utilizada para análise de notícias institucionais .....	57
Quadro 3 – Matriz utilizada para análise de <i>posts</i> institucionais .....	58
Quadro 4 – Conceituação das categorias de notícias e <i>posts</i> .....	58
Quadro 5 – Correspondência entre categorias de assuntos e existência de potenciais focos de crise .....	60
Quadro 6 – Descrição das categorias de crise.....	62
Quadro 7 – Categorias de clipping .....	63
Quadro 8 – Matriz utilizada para análise de clipping .....	64
Quadro 9 – Ocorrência das categorias de clipping.....	70
Quadro 10 – Ocorrência das categorias de notícia .....	72
Quadro 11 – Ocorrência das categorias de <i>posts</i> .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Clipping: existência de potenciais focos de crise .....	70
Gráfico 2 – Clipping: tipos de crise.....	71
Gráfico 3 – Notícias: existência de potenciais focos de crise .....	73
Gráfico 4 – Notícias: tipos de crise.....	74
Gráfico 5 – <i>Posts</i> : existência de potenciais focos de crise .....	77
Gráfico 6 – <i>Posts</i> : tipos de crise.....	77



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 HIPÓTESE E OBJETIVOS.....	31
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	33
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	35
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO .....	35
2.2. CRISES DE IMAGEM.....	42
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	54
<b>4 RELATÓRIO DE APOIO À GESTÃO DE CRISES PARA O IFES – CAMPUS VITÓRIA</b> .....	65
4.1 APRESENTAÇÃO .....	65
4.2 O IFES – CAMPUS VITÓRIA.....	65
<b>4.2.1 Identidade</b> .....	65
<b>4.2.2 Imagem</b> .....	67
<b>4.2.3 Documentos institucionais</b> .....	68
4.3 METODOLOGIA E CONCEITOS IMPORTANTES .....	69
4.4 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES .....	69
<b>CONCLUSÃO</b> .....	79
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	81
<b>APÊNDICE A – Tabela de avaliação de clipping</b> .....	89
<b>APÊNDICE B – Tabela de avaliação de notícias institucionais</b> .....	105
<b>APÊNDICE C – Tabela de avaliação de <i>posts</i> institucionais</b> .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O ato de planejar torna possível a definição dos primeiros passos para a realização de nossos projetos, sejam eles pessoais, sejam profissionais. Voltar o olhar para o futuro demanda a reflexão sobre aquilo a que nos propomos e instiga a nossa capacidade de realização.

A realização das atividades de uma organização depende da gestão integrada de recursos, processos e pessoas, em uma realidade dinâmica. Neste contexto, o planejamento é uma ferramenta essencial para que as organizações sejam bem-sucedidas no desenvolvimento das suas ações – premissa já assimilada por muitas instituições públicas e privadas.

Ocorre que, mesmo entre as organizações já habituadas à discussão de estratégias para alcançar seus objetivos e metas, há alguma resistência em debater episódios que podem transformar-se em crises. As reuniões sobre planejamento nem sempre destinam a devida atenção a acontecimentos negativos que, caso fujam do controle da organização e ganhem visibilidade como assunto de interesse público, têm potencial para transformar-se em crise. Afinal, a ideia de mobilizar colaboradores para planejar mostra-se mais convidativa quando se fala em apontar o futuro que as instituições e seus públicos querem construir para si, do que quando se trata de abordar situações indesejadas ou limites até então ignorados.

Uma crise, conforme Curado (2009), “[...] é essencialmente a perda de confiança na relação entre a pessoa ou organização com seus públicos de relacionamento”. É importante salientar que um problema, por si só, não corresponde a uma crise: as organizações lidam com ocorrências negativas diariamente. Se essas ocorrências sofrerem intervenções competentes, não chegarão a constituir crises e podem ser rapidamente superadas.

Nessa direção, manter uma boa reputação é o primeiro passo para que tais situações possam ser resolvidas, o mais rápido possível. Para conseguir uma reputação sólida, como afirma Teixeira (2013), é necessário que as organizações

alinhem sua imagem a sua identidade – conceitos essenciais para a área de estudos deste trabalho.

A identidade, conforme Torquato (2004, p. 104), é “[...] a soma das características físicas fundamentais do produto, [...] que formam sua personalidade”, ou seja, o agrupamento dos aspectos concretos de um produto ou serviço. Já a imagem “[...] equivale à percepção simbólica da identidade, especialmente a partir do trabalho comunicacional acerca do posicionamento institucional” (MARTINUZZO, 2014, p. 35). Ao passo que a imagem está relacionada a percepções recentes dos *stakeholders* – conceituados por Sampaio (2013) como públicos que sustentam uma organização ou marca, direta ou indiretamente, tais como clientes, colaboradores, fornecedores etc. –, a reputação resulta do juízo que esses públicos fazem da organização de maneira perene. Se as impressões dos públicos de interesse corresponderem ao que a organização de fato é, fala e faz – sua identidade –, haverá uma boa reputação consolidada, ao longo do tempo.

Resumindo, no campo da comunicação organizacional, a imagem é a percepção da identidade. Identidade a partir da qual se define o posicionamento que será trabalhado nas diversas ações de comunicação para a formação da reputação de organizações, personalidades etc. (MARTINUZZO, 2014, p. 35).

Como propõe Neves (2002), embora a credibilidade seja um fator fundamental para que as organizações encontrem mais tolerância por parte de seus públicos, esse atributo não as exime da possibilidade de enfrentar uma crise empresarial com a opinião pública (CEOP).

É verdade: as CEOPs são administráveis. A questão é que a maioria das organizações não está preparada para administrá-las. Mesmo grandes empresas. Algumas delas fazem o seguinte raciocínio: “somos uma empresa ética, organizada, com bons controles e uma boa imagem na sociedade [...]. Logo, dificilmente algo de ruim pode nos acontecer. Então por que dar ouvido a esses urubus paranoicos de plantão, arautos do apocalipse, e montar “onerosos” esquemas especiais para “se um dia”?” (NEVES, 2002, p. 19).

Jorge (2015, p. xiv) também destaca o despreparo de muitas empresas, que “[...] sequer têm consciência da vulnerabilidade de seus ativos intangíveis (valor da marca, imagem e reputação, interação com os *stakeholders*, entre outros)” e estão suscetíveis a consequências desastrosas, por não terem mecanismos ou normas de prevenção, monitoramento e gestão de crises.

Em alguns casos, como ressalta Neves (2002), o valor agregado das atividades desenvolvidas pelas organizações nem sequer é percebido pela maior parte das pessoas. Quando os valores éticos, a geração de empregos, os investimentos em pesquisas e os possíveis ganhos de produtividade a serem revertidos em benefício da sociedade, por exemplo, não são conhecidos por quem está fora da instituição (e, às vezes, nem pelo público interno), é mais difícil contar com a boa vontade dos *stakeholders*, no momento de dar solução a eventos negativos.

Quando se trata do segmento de educação, no entanto, pode-se dizer que a contribuição social das instituições é notória. Escolas são reconhecidas como “[...] o espaço para a construção de saberes, a formação da pessoa humana e o aprendizado e exercício da cidadania” (ALKIMIN; NASCIMENTO, 2012, p. 11). Mas, no que tange ao comportamento institucional referente à administração de crises, percebe-se, ainda, despreparo por parte de muitas dessas organizações. Lück (2011) observa que

[...] em alguns desses estabelecimentos de ensino pode-se observar um grande entusiasmo pelo trabalho, um espírito positivo no enfrentamento de dificuldades, a adoção com sucesso de medidas criativas e inovadoras de superação de entraves, enquanto que em outros verificam-se falta de rumo, conservadorismo, tendência a buscar desculpas e justificativas para todos os problemas ocorridos em seu interior, e uma falta de ânimo e omissão de seus gestores e professores em esforçar-se por superá-los (LÜCK, 2011, p. 19).

Conscientes da importância da educação como processo de transformação social, parte das escolas se comporta como se a sociedade tivesse com elas uma espécie de dívida tão grande que as dispensaria de ter que cuidar de sua imagem ou prevenir ocorrências que poderiam desgastá-la. A análise das características do trabalho desempenhado por essas instituições pode demonstrar, contudo, que essa sensação de imunidade às crises não é coerente. Seguindo esse entendimento, este trabalho se propõe a sugerir um modelo de relatório de apoio a gestão de crises baseado na rotina de trabalho da área de comunicação organizacional, como alternativa para mapear riscos de imagem latentes, voltando-se como recurso estratégico para a prevenção de crises de imagem e buscando viabilizar, assim, a manutenção de uma imagem organizacional positiva para um instituto federal de educação, ciência e tecnologia.

Neves (2002, p. 148) lembra que é “[...] interessante que a Crise Empresarial com a Opinião Pública mais badalada no Brasil não tenha, no papel principal, nenhuma empresa poderosa [...]”, ao citar o caso da Escola Base. Em 1994, a escola de educação infantil localizada no bairro da Aclimação, em São Paulo, teve sua imagem arruinada depois da divulgação pela imprensa, corroborada pela polícia, de que alunos eram alvos de abusos sexuais. O caso ganhou repercussão nacional e, apesar das informações inconclusivas, os proprietários da escola e seus sócios (bem como um casal de pais que também foi vítima de acusação) foram precipitadamente tratados como culpados e tiveram sua vida devastada. Os acusados sofreram problemas de saúde, de relacionamento e financeiros e, mesmo depois de confirmada sua inocência e da determinação judicial de que recebessem indenizações, houve prejuízos que não puderam ser reparados.

Sabe-se, hoje, que o caso sobre a Escola Base se respaldou em informações infundadas. Entretanto, conforme categoriza Forni (2015), as escolas, assim como os hospitais, são instituições que realmente lidam com crises cotidianas (nem todas percebidas pela opinião pública), que poderiam ser evitadas por meio de um bom trabalho de prevenção – tendo em mente que crises não atingem apenas grandes corporações.

Uma pequena escola, no interior do país, se não tiver cuidados mínimos de prevenção, também corre riscos. Das consequências do *bullying*, à pedofilia, manipulação de notas, aos acidentes fatais com estudantes, até violência contra professores ou alunos, como tem acontecido no Brasil. Ou da queda do aluno do brinquedo mal conservado ou do descuido da piscina descoberta [...] (FORNI, 2015, p. 21).

Não é difícil achar exemplos de episódios negativos ou polêmicos, ocorridos em escolas, que acabaram por tornar-se pauta para os meios de comunicação.

Figura 1 – Recorte de notícia sobre racismo



Fonte: G1 São Paulo<sup>1</sup>.

Figura 2 – Recorte de notícia sobre acidente com morte envolvendo veículo institucional a caminho de evento institucional



Fonte: G1 Bahia<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/alunos-do-instituto-federal-de-sp-denunciam-professor-por-comentario-racista.ghtml>> Acesso em: jul. 2018.

<sup>2</sup> Disponível em <<https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/servidora-do-ifba-morre-em-acidente-com-van-que-deixou-outras-seis-pessoas-feridas-na-br-324.ghtml>>. Acesso em: jul. 2018

Figura 3 – Recorte de notícia sobre *bullying* no ambiente escolar

## Estudante passa mal em Aracruz e família acusa professora de bullying

---

07/10/2016 - 12h27 - Atualizado em 07/10/2016 - 19h29  
 Autor: Wesley Ribeiro | [wribeiro@redegazeta.com.br](mailto:wribeiro@redegazeta.com.br)

+
LER DEPOIS
f
t
in

---

**A adolescente de 13 anos precisou de atendimento médico urgente e não consegue voltar a estudar**

Fonte: Gazeta Online<sup>3</sup>.

Figura 4 – Recorte de notícia sobre desperdício de recursos no ambiente escolar

## Aluna flagra merenda sendo jogada no lixo em escola na Serra

---

22/09/2016 - 12h14 - Atualizado em 22/09/2016 - 14h27  
 Autor: Rita Benezath | [rbenezath@redegazeta.com.br](mailto:rbenezath@redegazeta.com.br)

+
LER DEPOIS
f
t
in

---

**A estudante Bruna Laures, 23, diz que a comida foi jogada fora após uma desorganização na fila**

Fonte: Gazeta Online<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Disponível em: <[http://www.gazetaonline.com.br/\\_conteudo/2016/10/noticias/cidades/3984073-estudante-passa-mal-em-aracruz-e-familia-acusa-professora-de-bullying.html](http://www.gazetaonline.com.br/_conteudo/2016/10/noticias/cidades/3984073-estudante-passa-mal-em-aracruz-e-familia-acusa-professora-de-bullying.html)>. Acesso em: jul. 2018.

<sup>4</sup> Disponível em: <[https://www.gazetaonline.com.br/eu\\_aqui/2016/09/aluna-flagra-merenda-sendo-jogada-no-lixo-em-escola-na-serra-1013978787.html](https://www.gazetaonline.com.br/eu_aqui/2016/09/aluna-flagra-merenda-sendo-jogada-no-lixo-em-escola-na-serra-1013978787.html)>. Acesso em: jul. 2018.

Figura 5 – Recorte de notícia sobre protesto de estudantes contra decisão de escola



#vaitershortinho

## Alunas protestam contra a proibição do uso de shorts em escola de Porto Alegre

Abaixo-assinado online já conta com mais de 6 mil apoiadores

Por: **Camila Kosachenco**

24/02/2016 - 16h 18min | Atualizada em 25/02/2016 - 14h 11min

Compartilhar

Fonte: Zero Hora<sup>5</sup>.

Figura 6 – Recorte de notícia sobre protesto de pais contra decisão de escola



RIO

## Pais realizam protesto contra uso de saia por alunos do Colégio Pedro II

Manifestação marcada para este sábado em Copacabana critica a decisão da reitoria de acabar com a distinção de uniformes para alunos e alunas

29/09/2016 13:52:18 - ATUALIZADA ÀS 29/09/2016 14:01:00

ESTADÃO CONTEÚDO

Fonte: O Dia<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2016/02/alunas-protestam-contra-a-proibicao-do-uso-de-shorts-em-escola-de-porto-alegre-4982684.html>>. Acesso em: jul. 2018.

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2016-09-29/pais-realizam-protesto-contra-uso-de-saia-por-alunos-do-colegio-pedro-ii.html>>. Acesso em: jul. 2018.



Figura 7 – Recorte de notícia sobre chacina no ambiente escolar



Fonte: G1<sup>7</sup>.

Nos Estados Unidos, como resultado do histórico<sup>8</sup> de tragédias em ambiente escolar e universitário – entre as quais se destacam o massacre de Columbine, em 1999, e o ataque na universidade Virginia Tech, em 2007 –, as crises em instituições de ensino já são enfrentadas por meio de uma abordagem sistêmica, que busca entender os elementos que as constituem para tornar possível a adoção de medidas de prevenção. O governo dos Estados Unidos encomendou um estudo ao serviço secreto americano que apresentou alguns indicativos relevantes: no período de 1966 a 2011, dos 66 ataques em escolas ocorridos no mundo, 87% dos atiradores foram vítimas de *bullying* e buscavam vingança; e 76% eram adolescentes com acesso fácil a armas (FORNI, 2015).

No Brasil, entre as instituições de educação que despertaram para a necessidade de pensar na gestão de crises de imagem – o que já é louvável, pois muitas ainda não trabalham desse modo –, é interessante observar que algumas se detêm em roteirizar um conjunto de ações para quando as crises se instalarem, sem cuidar

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://g1.globo.com/Tragedia-em-Realengo/noticia/2011/04/atirador-entra-em-escola-em-realengo-mata-alunos-e-se-suicida.html>>. Acesso em: jul. 2018. A notícia em destaque foi publicada horas depois de um ex-aluno da Escola Tasso da Silveira, no Rio de Janeiro, entrar na instituição municipal e abrir fogo em várias salas de aula. A contagem final do atentado foi de 12 estudantes mortos. Conforme Forni (2015), ainda não havia registro de crimes dessa natureza no Brasil.

<sup>8</sup> Segundo o serviço secreto americano, 70% dos ataques em escolas ocorridos no mundo no período de 1966 a 2011 foram nos Estados Unidos (FORNI, 2015).

adequadamente das possibilidades de evitá-las. Existem manuais de crise com foco na reação às crises (mesmo que seja em seus primeiros momentos), e não na sua prevenção<sup>9</sup>. Por vezes, os fatores de risco chegam a ser elencados e até se fala em pôr em prática uma perspectiva preventiva, mas não se indicam caminhos para isso.

A comunicação organizacional, quando em efetivo funcionamento, pode ser útil para as finalidades de prestação de contas, conscientização, incentivo ao engajamento e administração de bons relacionamentos com diferentes públicos (TORQUATO, 2004). Este trabalho volta-se, então, para o seguinte problema: quais apontamentos podem ser feitos em uma instituição pública de educação, a partir da rotina de trabalho da área de comunicação organizacional, para criar um modelo de relatório que sirva como alternativa para mapear riscos de imagem latentes? O lócus de estudo será o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória.

Para os estudos de gestão pública, na linha de pesquisa de Gestão de Operações no Setor Público do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, estabelecem-se como objetivos<sup>10</sup>:

Compreensão das especificidades das relações de trabalho no Setor Público, a importância do planejamento no Setor Público, implementado por meio de elaboração, execução e avaliação de projetos, [...] a compreensão do papel da comunicação com os públicos interno e externo e a compreensão das tendências na gestão pública contemporânea.

Para definir o que é a administração pública, Soares (2010) afirma que esta não corresponde ao conceito de Estado, mas está a ele diretamente ligada, e que “[...] o caráter social da administração pública está presente em suas principais definições, apesar de se tratar de um conceito amplo e complexo” (SOARES, 2010, p. 22). Matias-Pereira (2009, p. 129) conceitua o Estado como “[...] um conjunto de

---

<sup>9</sup> Os primeiros resultados para a busca on-line pelos termos “manual gestão crise imagem” referentes a instituições de educação correspondem aos manuais de gestão de crises da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), do Instituto Federal de Santa Catarina (Ifsc) e ao Workshop de Gerenciamento da Comunicação de Crise do Grupo Marista. Foi consultado também o caderno Gerenciamento de Crise de Comunicação nas Instituições Católicas de Ensino, da Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (Anec). Todos os materiais destinam menos de duas páginas ao assunto: o tópico “gestão de risco” compreende três parágrafos no manual da Udesc; “prevenção” abrange dois parágrafos no manual do IFSC; “antes da crise” é o título de um slide no workshop do Grupo Marista; e “enquanto o mar está calmo” é o tema de duas páginas no caderno da Anec, que dedica o início do texto a trazer ensinamentos bíblicos para o cotidiano das organizações.

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-da-linha-de-pesquisa?id=350>>. Acesso em: jul. 2018.

instituições criadas, recriadas e ajustadas para administrar conflitos e tensões em um determinado território; e a administração pública, segundo o autor, é “[...] o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 62).

Uma vez que as funções assumidas pela administração pública destinam-se ao atendimento a demandas sociais, ressaltam-se diferenças básicas entre o setor público e o privado: o primeiro volta-se para a sua função social, enquanto o segundo busca o lucro (MATIAS-PEREIRA, 2009); a administração pública submete-se a objetivos mais vagos que os da administração privada (KUIN, 1968); e, enquanto o setor privado atende aos interesses de um indivíduo ou grupo, o setor público serve aos interesses coletivos da sociedade (AMATO, 1971).

Bucci (2015) aproxima a conceituação da área pública às definições de comunicação que interessam a este trabalho ao afirmar que “[...] assim como o Estado tem que ser público [...] a comunicação pública só se justifica [...] se ela realizar o dever do Estado de informar” (BUCCI, 2015, p. 67). E esse dever é especialmente importante nos espaços acadêmicos pois, conforme Lück (2011),

A responsabilidade pela gestão da escola [...] representa a responsabilidade pela qualidade do processo e da rede de comunicação que ocorre na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sociais educacionais e produtivos (LÜCK, 2011, p. 151).

A partir da escolha do segmento educacional como recorte para este estudo sobre comunicação organizacional e crises de imagem – com base na percepção de que há, nesta área, crises cotidianas que poderiam ser evitadas por meio de um bom trabalho de prevenção, conforme explicado anteriormente –, justifica-se a definição de um instituto federal como objeto desta pesquisa devido à compreensão da relevância do público a que essa instituição atende. Se as situações que põem em perigo a imagem de uma organização educacional já são abundantes, é possível imaginar que isso se potencializa em um ambiente com públicos tão diferentes entre si, como no caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. Em seu corpo discente, essas instituições incluem: jovens em idade regular de ingresso no ensino médio que desejam formação profissional de nível técnico; adultos que não possuem ensino médio e desejam formação profissional de nível técnico; jovens e

adultos que já possuem ensino médio e desejam formação profissional de nível técnico ou superior; profissionais que já possuem uma graduação e desejam cursar pós-graduação lato sensu e stricto sensu; e trabalhadores de idades diversas que necessitam de formação inicial ou continuada – e a comunidade acadêmica ainda abrange professores efetivos, professores substitutos, técnico-administrativos, estagiários, funcionários terceirizados, aposentados, egressos e familiares dos estudantes.

Confirmada a presença desses indivíduos no ambiente escolar, há que se pensar em maneiras de garantir condições adequadas ao processo de aprendizagem dos estudantes, ao correto desempenho das atividades de servidores e prestadores de serviços e à proteção de todos – bem como de que maneira as atividades de comunicação permearão todos esses processos. Cabe ainda observar, entre os diferentes segmentos atendidos pelos institutos federais, a presença de adolescentes e jovens e, neste ponto, destacar que a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), organização jurídica fundamental do Estado brasileiro, estabelece que eles sejam protegidos com prioridade absoluta:

Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1988).<sup>11</sup>

Trabalhar com adolescentes e jovens transfere ainda mais responsabilidade a todos os educadores. Incidentes que ofereçam perigo à integridade de qualquer um dos públicos atendidos ameaçam também a reputação e, por consequência, até a existência de uma organização de ensino. É necessário, pois, que um instituto federal, na sua condição de instituição de educação, saiba estabelecer relacionamentos de confiança com estudantes, famílias e comunidade, pois, como enumera Kotler (1994, p. 51), “[...] 1) ninguém tem necessidade de matricular-se [...]; 2) ninguém precisa permanecer matriculado na mesma e 3) todos desejam ser tratados com respeito e estima”.

---

<sup>11</sup> Redação dada Pela Emenda Constitucional n.º 65, de 2010.

A importância de realizar um estudo nessa área reside, também, no fato de que a instituição de educação em questão, por ser pública, é mais visada pela sociedade, em geral, e pelos veículos de comunicação, especificamente, no que diz respeito a questões negativas. Nos últimos anos, o Instituto Federal do Espírito Santo esteve exposto a algumas situações indesejadas em relação à gestão da imagem organizacional.

Figura 8 – Recorte de notícia sobre alagamento e foco de mosquitos



Fonte: G1 ES<sup>12</sup>.

Figura 9 – Recorte de notícia sobre “virose” (surto de intoxicação alimentar) envolvendo a comunidade escolar



Fonte: G1 ES<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://g1.globo.com/espírito-santo/noticia/campus-do-ifes-em-vila-velha-alaga-apos-chuvas-e-atrai-mosquitos-a-regiao.ghtml>>. Acesso em: jul. 2018.

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://g1.globo.com/espírito-santo/educacao/noticia/2016/12/aulas-sao-suspensas-no-ifes-de-santa-teresa-por-causa-de-virose.html>>. Acesso em: jul. 2018.

Figura 10 – Recorte de notícia sobre estrangulamento de animais no ambiente escolar



Fonte: Gazeta Online<sup>14</sup>.

Figura 11 – Recorte de notícia sobre conteúdo de conotação sexual abordado em processo seletivo



Fonte: Jornal A Tribuna, 4 dez. 2012.

Além de pensar nas mídias tradicionais, é importante mencionar, como destaca Teixeira (2013), que, atualmente, “[...] no mundo on-line existem dois tipos de repercussão de uma crise: ou ela se inicia neste ambiente, nos debates nas redes

<sup>14</sup> Disponível em: <[http://hmgazetaonline.redegazeta.com.br/\\_conteudo/2014/04/noticias/cidades/1484165-professora-do-ifes-e-acusada-de-esganar-gatos.html](http://hmgazetaonline.redegazeta.com.br/_conteudo/2014/04/noticias/cidades/1484165-professora-do-ifes-e-acusada-de-esganar-gatos.html)>. Acesso em: jul. 2018.

sociais, ou surge no ambiente externo, quando as redes sociais têm a função e a força para propagá-la” (TEIXEIRA, 2013, p. 41). Forni (2015, p. 254) reitera que “[...] mídia social e internet, como um todo, têm um potencial viral muito forte. Mesmo que a ameaça de crise não seja tão séria, o poder de fogo da internet poderá causar arranhões irreparáveis na reputação”. As Figuras 12 e 13 ilustram uma situação crítica que se iniciou com uma postagem do Instituto Federal do Espírito Santo nas redes sociais; e a Figura 14, uma situação em que um observador compartilha na rede social uma experiência vivida na organização a partir da fala de um membro da comunidade acadêmica e amplifica a repercussão da sua percepção sobre o fato.

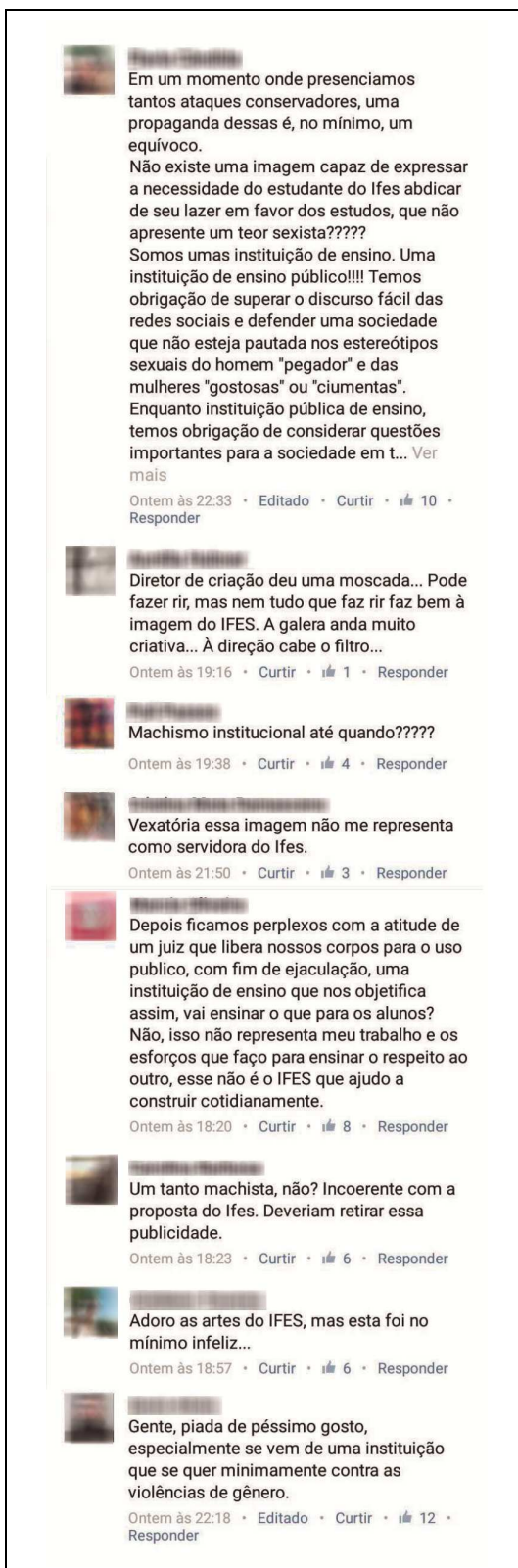
Figura 12 – Recorte de publicação institucional, em rede social, com repercussão negativa



Fonte: Página do Ifes no Facebook<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Disponível em: <[https://www.facebook.com/pg/ifesoficial/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ifesoficial/posts/?ref=page_internal)>. Acesso em: set. 2017.

Figura 13 – Recorte de comentários em publicação institucional, em rede social, com repercussão negativa



**[Profile Picture]**  
Em um momento onde presenciamos tantos ataques conservadores, uma propaganda dessas é, no mínimo, um equívoco.  
Não existe uma imagem capaz de expressar a necessidade do estudante do Ifes abdicar de seu lazer em favor dos estudos, que não apresente um teor sexista????  
Somos uma instituição de ensino. Uma instituição de ensino público!!!! Temos obrigação de superar o discurso fácil das redes sociais e defender uma sociedade que não esteja pautada nos estereótipos sexuais do homem "pegador" e das mulheres "gostasas" ou "ciumentas". Enquanto instituição pública de ensino, temos obrigação de considerar questões importantes para a sociedade em t... Ver mais  
Ontem às 22:33 · Editado · Curtir · 10 · Responder

**[Profile Picture]**  
Diretor de criação deu uma moscada... Pode fazer rir, mas nem tudo que faz rir faz bem à imagem do IFES. A galera anda muito criativa... À direção cabe o filtro...  
Ontem às 19:16 · Curtir · 1 · Responder

**[Profile Picture]**  
Machismo institucional até quando????  
Ontem às 19:38 · Curtir · 4 · Responder

**[Profile Picture]**  
Vexatória essa imagem não me representa como servidora do Ifes.  
Ontem às 21:50 · Curtir · 3 · Responder

**[Profile Picture]**  
Depois ficamos perplexos com a atitude de um juiz que libera nossos corpos para o uso público, com fim de ejaculação, uma instituição de ensino que nos objetiva assim, vai ensinar o que para os alunos? Não, isso não representa meu trabalho e os esforços que faço para ensinar o respeito ao outro, esse não é o IFES que ajudo a construir cotidianamente.  
Ontem às 18:20 · Curtir · 8 · Responder

**[Profile Picture]**  
Um tanto machista, não? Incoerente com a proposta do Ifes. Deveriam retirar essa publicidade.  
Ontem às 18:23 · Curtir · 6 · Responder

**[Profile Picture]**  
Adoro as artes do IFES, mas esta foi no mínimo infeliz...  
Ontem às 18:57 · Curtir · 6 · Responder

**[Profile Picture]**  
Gente, piada de péssimo gosto, especialmente se vem de uma instituição que se quer minimamente contra as violências de gênero.  
Ontem às 22:18 · Editado · Curtir · 12 · Responder

Fonte: Página do Ifes no Facebook<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Disponível em: <[https://www.facebook.com/pg/ifesoficial/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ifesoficial/posts/?ref=page_internal)>. Acesso em: set. 2017.



Figura 14 – Recorte de publicação de estudante, em rede social, com repercussão negativa



Fonte: Página de estudante do Ifes no Facebook<sup>17</sup>.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é formada, atualmente, por 643 campi que integram um total de 41 instituições: 38 Institutos Federais, dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e o Colégio Pedro II. Analisados os sites das 41 instituições, conforme a Tabela 1, constatou-se que, destas, dez têm Política de Comunicação aprovada, três têm modelo de Plano de Comunicação e duas tem Manual de Crise publicado – sendo que, em nenhum dos casos, Plano de Comunicação e Manual de Crise estão inter-relacionados.

<sup>17</sup> Disponível em: [https://www.facebook.com/search/top/?q=meuprofessorhomofobico&epa=SEARCH\\_BOX](https://www.facebook.com/search/top/?q=meuprofessorhomofobico&epa=SEARCH_BOX)>. Acesso em: abr. 2017.

Tabela 1 – Levantamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

(continua)

REGIÃO	INSTITUIÇÃO	PLANO DE COMUNICAÇÃO	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	MANUAL DE CRISE	ACESSÍVEL EM:
NORTE	Instituto Federal do Acre (Ifac)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Amapá (Ifap)	Não	Sim	Não	<a href="http://www.ifap.edu.br/index.php/politica-de-comunicacao">http://www.ifap.edu.br/index.php/politica-de-comunicacao</a>
	Instituto Federal do Amazonas (Ifam)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Pará (IFPA)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de Rondônia (Ifro)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de Roraima (IFRR)	Sim (Aprovado pela Resolução n.º 061- Conselho Superior)	Não	Não	Não
Instituto Federal de Tocantins (IFTO)	Não	Não	Não	Não	
NORDESTE	Instituto Federal de Alagoas (Ifal)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal da Bahia (IFBA)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal Baiano (IFBaiano)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Ceará (IFCE)	Não	Sim	Não	<a href="https://ifce.edu.br/comunicacao-social/politica-de-comunicacao">https://ifce.edu.br/comunicacao-social/politica-de-comunicacao</a>

Tabela 1 – Levantamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
(continuação)

REGIÃO	INSTITUIÇÃO	PLANO DE COMUNICAÇÃO	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	MANUAL DE CRISE	ACESSÍVEL EM:
NORDESTE	Instituto Federal do Maranhão (IFMA)	Não	Sim	Não	<a href="https://portal.ifma.edu.br/comunicacao/">https://portal.ifma.edu.br/comunicacao/</a>
	Instituto Federal da Paraíba (IFPB)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de Pernambuco (IFPE)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Piauí (IFPI)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	Não	Sim	Não	<a href="http://portal.ifrn.edu.br/comunicacao-e-eventos/politica-de-comunicacao">http://portal.ifrn.edu.br/comunicacao-e-eventos/politica-de-comunicacao</a>
	Instituto Federal de Sergipe (IFS)	Não	Não	Não	
CENTRO-OESTE	Instituto Federal de Brasília (IFB)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de Goiás (IFG)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal Goiano (IF Goiano)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)	Não	Não	Não	

Tabela 1 – Levantamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

(continuação)

REGIÃO	INSTITUIÇÃO	PLANO DE COMUNICAÇÃO	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	MANUAL DE CRISE	ACESSÍVEL EM:
SUDESTE	Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes)	Sim (os campi receberam um modelo de planilha)	Sim	Sim (Intranet)	<a href="https://ifes.edu.br/politica-de-comunicacao">https://ifes.edu.br/politica-de-comunicacao</a>
	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSuldeminas)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)	Não	Não	Não	
	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-RJ)	Não	Não	Não	
	Colégio Pedro II (CPII)	Não	Sim	Não	<a href="http://www.cp2.g12.br/reitoria/comunicacao_social.html">http://www.cp2.g12.br/reitoria/comunicacao_social.html</a>

Tabela 1 – Levantamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
(conclusão)

REGIÃO	INSTITUIÇÃO	PLANO DE COMUNICAÇÃO	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	MANUAL DE CRISE	ACESSÍVEL EM:
SUDESTE	Instituto Federal Fluminense (IFF)	Não	Sim	Não	<a href="http://portal1.iff.edu.br/reitoria/diretorias-sistemicas/diretoria-de-comunicacao/politica-de-comunicacao-do-iffuminense">http://portal1.iff.edu.br/reitoria/diretorias-sistemicas/diretoria-de-comunicacao/politica-de-comunicacao-do-iffuminense</a>
	Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de São Paulo (IFSP)	Não	Não	Não	
SUL	Instituto Federal do Paraná (IFPR)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha)	Não	Sim	Não	<a href="http://www.iffarroupilha.edu.br/secom/item/294-assessoria-de-comunica%C3%A7%C3%A3o">http://www.iffarroupilha.edu.br/secom/item/294-assessoria-de-comunica%C3%A7%C3%A3o</a>
	Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)	Não	Sim	Não	<a href="https://comunica.ifrs.edu.br/politica/">https://comunica.ifrs.edu.br/politica/</a>
	Instituto Federal Catarinense (IFC)	Não	Não	Não	
	Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	Sim	Sim	Sim	<a href="http://www.ifsc.edu.br/portal-de-periodicos">http://www.ifsc.edu.br/portal-de-periodicos</a>

Fonte: Elaborada pela autora.

Em âmbito nacional, como legislação que tangencia os temas centrais desta dissertação, cabe citar a Instrução Normativa Conjunta n.º 1 CGU/MP, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, se aplica a todos os órgãos e entidades

dessa esfera e prevê “imagem/reputação” entre as categorias de risco a serem observadas por essas instituições.

Art. 18. Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

[...]

b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional; [...] (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2016).

É interessante observar que o Instituto Federal do Espírito Santo se baseou nessa instrução normativa para a emissão da portaria<sup>18</sup> que designa a responsabilidade pela criação da sua Política de Riscos, Governança e Controle Interno. A Política do Ifes, no entanto, em sua versão aprovada pelo Conselho Superior<sup>19</sup>, não segue a totalidade das recomendações sobre categorias de risco dispostas na Instrução e não cita os termos “imagem” e “reputação”. Sobre a Comunicação, como área (e não atividade)<sup>20</sup>, faz-se uma única menção, ao afirmar que “Art. 13 – As Políticas de Segurança da Informação, Comunicação e Capacitação do Ifes deverão observar as diretrizes da Política de Gestão de Riscos no que tange ao gerenciamento de riscos e realizar suas adequações” (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2017).

A Política de Comunicação do Instituto Federal do Espírito Santo foi lançada em dezembro de 2016 – ou seja, antes da aprovação da Política de Riscos, Governança e Controle Interno. Para Sampaio (2013, p. 266), a política de comunicação é a estratégia básica de comunicação de uma organização e deve apresentar “Regras [...] que devem ser seguidas no trabalho de planejamento, criação, produção e mídia de todas as ferramentas de comunicação”. No Ifes, o documento inclui, entre seus temas, “A Comunicação em situações de crise”, tópico que confirmava que a instituição deveria dispor de um Manual de Gestão de Crises, sem, contudo, apresentar um modelo. Somente em 24 de agosto de 2018, o Manual de Gestão de

<sup>18</sup> Portaria n.º 859, de 12 de abril de 2017. Disponível em: <[https://ifes.edu.br/images/stories/noticias\\_gerais/2017/05\\_mai/portaria\\_gestao\\_riscos.pdf](https://ifes.edu.br/images/stories/noticias_gerais/2017/05_mai/portaria_gestao_riscos.pdf)>.

<sup>19</sup> Resolução do Conselho Superior n.º 21/2017, de 7 de agosto de 2017. Disponível em <[https://www.ifes.edu.br/images/stories/res\\_cs\\_21\\_2017\\_\\_aprova\\_a\\_pol%c3%adtica\\_de\\_gest%c3%a3o\\_de\\_riscos\\_governan%c3%a7a\\_e\\_controle\\_interno\\_do\\_ifes.pdf](https://www.ifes.edu.br/images/stories/res_cs_21_2017__aprova_a_pol%c3%adtica_de_gest%c3%a3o_de_riscos_governan%c3%a7a_e_controle_interno_do_ifes.pdf)>.

<sup>20</sup> Há outras cinco menções ao termo “comunicação”, com inicial em caixa baixa, sempre na condição de atividade de “disponibilidade de informações”, e não em uma perspectiva dialógica ou como área.

Crises teve sua publicação na Intranet divulgada, como resultado das atividades de um Grupo de Trabalho instituído pelo Fórum de Comunicação do Ifes. Além do que é citado na Política, o Manual de Gestão de Crises considera que “No caso específico do Ifes, é possível identificar outras situações que podem contribuir para a emergência de uma crise” (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2018, p. 6), citando sete categorias possíveis. Na avaliação desta pesquisadora, o escopo de categorias apresentadas é insuficiente diante dos desafios a serem investigados no Ifes – Campus Vitória (o mais antigo da rede Ifes) e, mesmo para as categorias listadas, o Manual publicado não colabora com detalhamento de ações para cada possível situação vivenciada<sup>21</sup>.

Embora seja possível afirmar que houve avanços com a construção de uma política de comunicação, este trabalho se fundamenta na percepção de que a necessidade de aliar o planejamento das atividades de comunicação a um processo estruturado de mapeamento de crises de imagem ainda não recebeu a devida importância e merece ter seus estudos ampliados, de modo a contribuir para a organização do escopo de trabalho da área de comunicação social do Ifes – Campus Vitória.

Outra justificativa, mais pessoal, para o desenvolvimento deste trabalho, é o fato de a autora ser ex-aluna e servidora da instituição pesquisada, respondendo como responsável pela Assessoria de Comunicação Social, estrutura de abrangência sistêmica, de 2009 a 2013; e como coordenadora de Comunicação Social do Campus Vitória de 2017 até esta data – tendo, no período entre 2013 e 2016, atuado em outra instituição educacional onde também foram observados problemas de natureza comum aos exemplos aqui dispostos.

## 1.2 HIPÓTESE E OBJETIVOS

---

<sup>21</sup> O Manual de prevenção e gestão nas crises de imagem do Colégio Marista Rosário (COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO, 2015), por exemplo, apresenta 25 possibilidades de eventos críticos divididos entre crises naturais ou de suporte técnico, crises de saúde e alimentação, crises de segurança ou crises legais, crises de inclusão, crises de clima humano, crises de tecnologia e crises de má administração.

Em um quadro em que a comunicação organizacional ganha cada vez mais destaque como consultoria estratégica, por meio das funções de orientação, de leitura e interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios (TORQUATO, 2004), propõe-se, com este trabalho, entender quais informações são relevantes para que uma estrutura de comunicação possa desempenhar efetivamente essas funções, diante da necessidade de planejar a atuação na área e das possibilidades de crises com a opinião pública, participando de decisões importantes e, assim, inserindo-se, de fato, no processo de inteligência empresarial.

Investiga-se, nesta pesquisa, a hipótese de que é possível construir um produto útil para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ao considerar os tipos de crises identificados por meio do referencial teórico deste trabalho para categorizar as principais vulnerabilidades inerentes às ações de comunicação organizacional de uma instituição de ensino desta natureza, propondo uma gestão de comunicação com foco na prevenção de crises.

O objetivo geral é fazer apontamentos, a partir da rotina de trabalho da área de comunicação organizacional, para criar um modelo de relatório que sirva como alternativa para mapear riscos de imagem latentes no Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória.

Entre os objetivos específicos, estão:

- analisar, a partir da realidade das relações desenvolvidas entre a organização estudada e seus grupos de referência, se os assuntos abordados nas notícias, *posts* e clipping no período de janeiro a outubro de 2018 representam potenciais focos de crise;
- identificar quais categorias de crise, a partir dos estudos de Teixeira (2013) e Forni (2015), estão relacionadas àquelas atividades que compõem a rotina de atribuições da área de comunicação organizacional;
- apontar fatores de atenção para evitar (ou, pelo menos, mitigar) a ocorrência de crises de imagem para uma instituição de ensino com os públicos aqui listados, considerando tanto o conhecimento compartilhado pelos autores citados quanto as experiências vivenciadas na área de educação.



### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O referencial teórico aborda, inicialmente, os temas “Comunicação organizacional, comunicação pública e planejamento de comunicação”. Apresentam-se conceitos básicos sobre o escopo da comunicação organizacional, como área fundamental para o bom relacionamento de uma organização com seus públicos; especificidades da comunicação pública e da comunicação no setor público, no qual se situa a instituição pesquisada; e definições e desafios inerentes ao planejamento de comunicação, cuja compreensão é essencial para a área de comunicação organizacional e para o desenvolvimento desta dissertação.

O segundo capítulo traz, ainda, um panorama sobre “crises de imagem”: expõem-se apontamentos úteis sobre a formação da opinião pública, para um melhor entendimento da relação em que, de um lado, há as organizações que querem ser percebidas positivamente e, do outro, estão os públicos expostos a experiências comunicacionais que não se limitam às narrativas das organizações; trabalha-se com o conceito de crise e com algumas classificações de tipos de crise encontradas na literatura, buscando referencial para fundamentar a construção do produto proposto neste trabalho; e identifica-se, por fim, como funciona o processo de gestão de crises.

No terceiro capítulo, “Metodologia”, esclarecem-se os procedimentos utilizados para a realização deste trabalho, adotando-se a classificação de pesquisa aplicada, a pesquisa documental como procedimento técnico, o delineamento de análise de conteúdo e, também, conceitos da metodologia de pesquisa-ação. Ainda nesse capítulo, são apresentadas questões organizacionais do Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória decisivas para e sobre a comunicação.

O quarto capítulo consiste na proposta de um Relatório de Apoio à Gestão de Crises para o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória, seguido das sugestões e considerações finais sobre o que foi exposto neste estudo.

Espera-se, no fim desta dissertação, incentivar mudanças e permitir que a instituição estudada possa, diante da possibilidade de uma crise, “[...] estar engajada e preparada para o debate em busca de soluções e esclarecimentos” (TEIXEIRA,

2013, p. 7), substituindo ações isoladas de comunicação e de gestão por um esforço integrado, bem como adotando uma perspectiva de diálogo constante com seus diferentes públicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

A área de estudo deste trabalho, também conhecida por outras denominações – comunicação empresarial, comunicação corporativa – será aqui conceituada como comunicação organizacional, termo que, seguindo o entendimento de Kunsch (2003):

[...] abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Martinuzzo (2013) sugere, para a compreensão exata do todo, a conceituação do substantivo e do adjetivo que compõem o termo, entendendo comunicação como “[...] a troca de informações com vistas à produção de sentido (interpretação, opinião, percepção, julgamentos, pontos de vista, entre outros)” (MARTINUZZO, 2013, p. 13) e organização como “[...] uma estrutura que se arma e se mantém a partir da mobilização de um grupo de indivíduos em torno do alcance de um objetivo comum” (2013, p. 15). Assim, define-se comunicação organizacional como “[...] a comunicação (intercâmbio de informações) feita no âmbito das organizações (interna e externamente), com os seus diversos públicos-alvo, visando-se à produção de significado” (MARTINUZZO, 2013, p. 15).

A comunicação organizacional, como objeto de estudo, é definida por Kunsch (2003, p. 149) como “[...] a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”. Para a autora, a comunicação nas organizações se realiza basicamente por meio de duas redes, a formal e a informal, sendo que o sistema formal de comunicação, estabelecido pelas instituições de forma deliberada, é ampliado pela rede informal, que se manifesta a partir das relações sociais entre as pessoas e é igualmente importante. Kunsch (2003) afirma, ainda, que a comunicação organizacional

integrada compreende diferentes modalidades comunicacionais: a administrativa, a interna, a mercadológica e a institucional.

A primeira modalidade, a administrativa, está relacionada aos fluxos, aos níveis e às redes formal e informal de comunicação que possibilitam o funcionamento da organização. A segunda, a comunicação interna, é a comunicação existente entre a organização e o público interno, que pode ocorrer em várias frentes e oportunidades de contato, e apresenta-se como ferramenta estratégica de diálogo, convivência e troca de informações (KUNSCH, 2003; SPILLER, 2011; TAVARES, 2010). A comunicação mercadológica, para a autora, é a área afim à divulgação publicitária que considera os objetivos de mercado da instituição; já a comunicação institucional seria a responsável direta pela formação da imagem e da identidade corporativas, tendo como premissa básica “[...] a influência político-social na sociedade onde está inserida” (KUNSCH, 2003, p. 164).

Lupetti (2009) também afirma que a comunicação integrada abrange a comunicação institucional, a comunicação administrativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica. As áreas citadas por Kunsch (2003) e Lupetti (2009) são abordadas, também, por outros autores, mas agrupadas em compostos diferentes.

Torquato (2004), ao afirmar que a comunicação é um processo multidisciplinar e abrangente, entende a comunicação organizacional como uma possibilidade sistêmica, integrada, que reúne grandes modalidades de comunicação, e menciona a comunicação gerencial, “[...] um volume apreciável de comunicação nas organizações concentrado na figura do gerente” (TORQUATO, 2004, p. 36); a comunicação administrativa, que compreende todos os conteúdos relativos à rotina da organização e tem o objetivo de orientar e ordenar o fluxo das atividades funcionais – são os papéis, portarias, memorandos etc.; e a comunicação social, que, para Torquato (2004, p. 52), envolve atos de comunicação “[...] indiretos, unilaterais e públicos”, dividindo-se em comunicação interna, com foco no corpo funcional, e comunicação externa, responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade.

Tavares (2010) apresenta um mix de comunicação “empresarial” integrada composto por três áreas: a interna (que fala para os que são parte da organização), a

institucional (que objetiva uma boa imagem organizacional) e a de marketing (qualquer técnica utilizada para divulgar produtos, serviços e marcas de uma organização).

Quadro 1 – Modalidades de comunicação nas organizações

	MIX DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL		
	KUNSCH (2003) LUPETTI (2009)	TAVARES (2010)	TORQUATO (2004)
GERENCIAL	X	X	✓
ADMINISTRATIVA	✓	X	✓
INTERNA	✓	✓	✓
INSTITUCIONAL	✓	✓	✓ (EXTERNA)
MERCADOLÓGICA	✓	✓	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kunsch (2003), Lupetti (2009), Tavares (2010) e Torquato (2004).

Kunsch (2003) destaca que a comunicação precisa ser compreendida e valorizada por todos os colaboradores de uma organização para cumprir seu papel, e que, por constituir um diálogo e não simplesmente uma transmissão de informações, seu bom desempenho passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos.

Incorporar à comunicação a preocupação com questões referentes à cidadania nos remete a um conceito novo: o de comunicação pública. Dentre vários significados possíveis para essa expressão, o ponto comum é justamente o entendimento de um “[...] processo comunicativo que se instaura [...] com o objetivo de informar para a construção da cidadania” (BRANDÃO, 2009, p. 9).

Comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável (DUARTE, 2009, p. 61).

A comunicação pública tem, no espaço público, o seu “campo de batalha”, “[...] o campo de interação comunicativa em que razões públicas são criadas” (BARROS FILHO; POMPEU, 2007, p. 205). São enumeradas como finalidades principais da comunicação pública: cumprir com a obrigação de permitir que a sociedade se informe e seja informada sobre tudo o que for de interesse público; divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral; estabelecer relações de diálogo que permitam a prestação de serviços ao público; tornar as instituições conhecidas por meio de ações de comunicação interna e externa, bem como apresentar e promover os serviços da administração<sup>22</sup>; e integrar o processo decisório inerente à prática política (DUARTE, 2009).

Um aspecto a ser considerado nos processos de comunicação na Administração Pública é a própria imagem do servidor público, que reúne, como aspectos positivos, a formação aliada a um processo de qualificação permanente, mas, muitas vezes, como percepções negativas, “[...] incompetência (daquele que ganha para não fazer nada), [...] desvalorização (de alguém que não dava certo em nada) e [...] insensibilidade típica dos burocratas” (DUARTE, 2009, p. 209).

Torquato (2004) expõe que, em decorrência de um conjunto de mazelas nas quais a imagem das instituições públicas historicamente se alicerça,

[...] os ambientes externo e interno estão fortemente inclinados a desenvolver uma imagem negativa em torno das instituições públicas, podendo vir a comprometer o esforço das administrações. Nesse sentido, torna-se indispensável a alocação de uma força de comunicação capaz de trabalhar nas duas pontas do processo de imagem: os ambientes interno e externo (TORQUATO, 2004, p. 125).

Para Duarte (2009), a comunicação pode funcionar, na Administração Pública, como possibilidade de integração interna e social; forma de expressão da identidade e de irradiação de valores; base de cidadania e orientação aos cidadãos; função

---

<sup>22</sup> Esclarece-se que “Embora haja uma tendência generalizada entre autores e profissionais de comunicação de associar comunicação pública àquela originada nos órgãos de governo (poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, Ministério Público e agências reguladoras), incluindo-se entre eles as entidades da administração direta, indireta e autarquias, nas esferas federal, estadual e municipal”, Silva (2003, p. 36) observa que a comunicação pública é feita também por movimentos sociais e organizações do terceiro setor, e ainda por empresas privadas, cujas ações sociais “[...] transcendem os limites dos negócios privados, para alcançar tanto o conjunto de cidadãos mais diretamente ligados a essas empresas e organizações (em ações de cidadania empresarial) quanto os diversos segmentos da sociedade atingidos pela sua oferta de produtos, bens e serviços, com os quais mantêm o compromisso da responsabilidade social” (DUARTE, 2009, p. 39).

orientadora do discurso dos dirigentes; forma de mapeamento dos interesses sociais; forma de democratização do poder e instrumento a serviço da verdade.

Num país em que a desigualdade é enorme, a oportunidade de um cidadão comum conhecer as possibilidades de participação, instrumentos de acesso, seus direitos a informação, a expressar sua opinião ou a um atendimento digno tende a ser equivalente à sua posição na estrutura social. [...] Organizações muitas vezes assumem como natural que a simples existência de instrumentos significa sua apropriação para uso pelos interessados [...]. Hoje, as grandes barreiras em comunicação não são a falta de instrumentos ou de informação, mas a dificuldade em ajudar o interessado a descobrir que ela existe, onde está, como acessá-la e como utilizá-la para aumentar seu conhecimento e capacidade de agir. Ou seja, permitir que cada cidadão tenha conhecimento pleno dos assuntos que lhe dizem respeito para tomar a melhor decisão possível (DUARTE, 2009, p. 67).

A função social das instituições públicas torna ainda mais necessária a comunicação. No entanto, a divulgação das competências da organização encontra na burocracia<sup>23</sup> um grande entrave. Tavares (2010) ressalta que, para um melhor fluxo de comunicação e bons resultados em qualquer organização, todas as informações que não se enquadram na categoria de estratégicas e sigilosas devem ser repassadas a todos os funcionários – entendimento que alguns dirigentes ainda têm dificuldade em assimilar.

Outro aspecto a ser considerado é que, frequentemente, as informações divulgadas pelas instituições nem sempre são aquelas de que o cidadão necessita – representam, antes de tudo, o que convém informar. Essa realidade contradiz preceitos básicos de comunicação pública, a saber:

[...] a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo (DUARTE, 2009, p. 64).

Sobre este aspecto, Luiz Martins da Silva afirma que a opacidade é um “[...] pressuposto inerente à natureza estratégica do poder”. Entretanto, o autor, apesar de admitir que “[...] é próprio do poder ser transparente apenas no que estrategicamente lhe interessa” (SILVA, 2009, p. 184), reitera que a visibilidade da coisa pública é um dos fundamentos dos sistemas republicanos:

---

<sup>23</sup> Entende-se aqui burocracia como a tendência da instituição de rotinizar suas operações, substituir julgamento pessoal por políticas impessoais, criar uma hierarquia de comando rigorosa (DOWNS, 1967, apud KOTLER, 1994, p. 48).

É próprio [sic] da República a transparência. E essa é a razão para que um Estado democrático tenha de manter em suas rotinas a publicização de tudo que é feito com o dinheiro público e de tudo que possa afetar o bem público e o patrimônio público. A publicidade seria, então, um compromisso natural e ético [...] de todo e qualquer servidor público. Entretanto, para não ficar cada um deles, avulsamente, tornando, à sua maneira, pública a coisa pública, espera-se que faça parte da própria estruturação do Estado a manutenção de um sistema de Publicidade [...] (SILVA, 2009, p. 180).

É importante, assim, o reconhecimento de que as instituições precisam integrar e coordenar todos os elementos relacionados à comunicação, desenvolvendo uma proposta de valor que possa ser apreendida por cada membro da organização e transmitida a diferentes públicos, na forma de uma mensagem única, clara e coerente (KOTLER, 1999; OGDEN, 2002); entendendo que comunicar tem um sentido mais amplo do que informar; e buscando ações que possibilitem o diálogo com foco nas necessidades e valores de seus *stakeholders*.

Como afirma Martinuzzo (2014, p. 101), para que esse diálogo se realize “[...] com o ‘endereço certo’, conhecendo bem os públicos-alvo e o ‘conteúdo de interesse’ – temas e plataformas ajustados à comunicação entre organização e seus parceiros –, chegou a hora de fazer o planejamento estratégico”.

Kunsch (2003) e Lupetti (2009) afirmam que a importância do planejamento reside na possibilidade de, por meio de uma estratégia adequada e da utilização racional dos recursos disponíveis, redimensionar continuamente as ações presentes e futuras das organizações e direcionar esforços para a realização de objetivos predefinidos. Ou seja: substituem-se ações isoladas por um esforço integrado, com a consciência de que estados futuros desejados não ocorrem a menos que alguma coisa seja feita.

Pode-se relacionar a necessidade de utilização do planejamento com a importância da comunicação como estratégia e elemento importante do processo de inteligência empresarial: “[...] a comunicação deve ser planejada e não mais desenvolvida aos ‘trancos e barrancos’, no improviso e sem informações embasadas” (TAVARES, 2010, p. 134). Lupetti (2009, p. 32) reitera que “[...] o planejamento [...] reside na gestão da comunicação integrada, que, por sua vez, está contida na gestão estratégica da organização”.



Dentro da proposta deste estudo, é importante considerar as observações de Tavares (2010, p. 135, grifo do autor): “A primeira questão a ser colocada é que **existem vários tipos/classificações de planejamento**: marketing, comunicação, vendas, eventos etc. Os mesmos estão inseridos em três classificações: **estratégico, tático e operacional**”.

Conforme Tavares (2010), o planejamento estratégico é aquele que permite desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos organizacionais e as oportunidades de mercado. Já o planejamento tático é “[...] um plano de média duração que abrange uma unidade da organização”, enquanto o planejamento operacional é “[...] um plano de curta duração que tem a função de controlar as rotinas de uma unidade da organização” (TAVARES, 2010, p. 137).

Enquanto o planejamento é o processo de planejar, a materialização do planejamento é um plano. Tavares (2010, p. 140), define o plano de comunicação como “[...] a formatação de objetivos e metas; o desenvolvimento de estratégias de comunicação, avaliados através de processos e indicadores; orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio”, enquanto Predebon (2004) enfatiza que um bom plano deve informar: o que deve ser feito; quem o faz; quando começa e termina (e quanto tempo cada fase leva); quais recursos são demandados; como, onde e por quem será executado e controlado; e quais são os resultados esperados.

Segue-se, aqui, o entendimento de Martinuzzo (2014):

O plano estratégico de comunicação vai gerar um roteiro de trabalho organizado, respaldado e compartilhado no âmbito da organização, constituindo-se como o melhor caminho para definir com clareza, no que diz respeito à gestão da imagem, onde uma organização está, aonde quer chegar, como ela deve caminhar e quais esforços deve fazer para chegar a esse horizonte desejado (MARTINUZZO, 2014, p. 40).

Falar em horizonte desejado na área da comunicação pressupõe entender que o modelo de comunicação exercida de cima para baixo, que não atende plenamente aos anseios de seus públicos, deve dar lugar à ideia de comunicação como cultura dentro das organizações, entendendo que a cultura organizacional, como afirma Lück (2011), é algo que se aprende e se forma de maneira coletiva a partir das experiências vividas por um grupo e que, em uma instituição de educação, “[...] se

manifesta no modo ser e de fazer da escola e [...] traduz sua personalidade” (LÜCK, 2011, p. 140). Ao representar o que uma instituição realmente é, pelo que ela realmente faz, acolhendo diferentes pontos de vista, muda-se o status da área de comunicação, de instrumento para competência. Defende-se, aqui, tornar a área de comunicação parte da vivência de cada um, para que “[...] as práticas e os comportamentos dentro das corporações sejam baseados em confiança” (ABERJE, 2018, p. 28). A evolução da comunicação de ferramenta para cultura – e, logo, para competência de todos – abre as organizações para o diálogo e torna habitual a escuta de diferentes vozes, o que possibilita uma reflexão constante sobre as práticas das instituições e fortalece a gestão da imagem organizacional, favorecendo a prevenção de crises.

## 2.2. CRISES DE IMAGEM

Independentemente de seu tamanho ou área de atuação, as organizações estarão sujeitas, em algum momento de sua trajetória, a situações caracterizadas como crises.

Com o surgimento de uma crise, percebe-se a formação ou reunião de grupos que cobram a tomada de atitudes por parte dos envolvidos. Frente a essa realidade, é fundamental que as organizações entendam a formação da opinião pública, sua força e sua mobilização, para que, diante de um risco, possam alimentar a discussão de maneira estratégica – já que, atualmente, o mundo tem conhecimento de um fato praticamente ao mesmo tempo que ele acontece, e não há mais a defasagem de tempo que havia, no passado, entre um acontecimento que afeta uma instituição e o conhecimento desse fato por parte do público (TEIXEIRA, 2013; SOUZA, 2007).

Essa velocidade de difusão das informações está associada a um paradigma da comunicação no qual milhões de pessoas que eram espectadores de poucas redes emissoras tornaram-se, também, emissores. Conforme explica Lemos (2014), o estabelecimento de variadas tecnologias de informação e comunicação ocasiona grandes transformações, que instituem um novo conjunto de práticas, crenças e

hábitos, ou seja, uma nova cultura, que tem como cerne a comunicação mediada por computadores: a cibercultura. Segundo o autor, a cibercultura tem três princípios básicos: “[...] a liberação do polo da emissão da informação, o crescimento da conexão aberta e planetária, e a reconfiguração de práticas associadas à indústria cultural de massa” (LEMOS, 2014, p. 413). Barbeiro (2010, p. 11), nessa direção, afirma que “[...] todos falam uns com os outros por meio do trânsito de tudo que pode ser digitalizado: sons, imagens, textos, arquivos, enfim, tudo que pode carregar a informação e o conhecimento”.

À medida que as tecnologias de informação e comunicação têm seu alcance ampliado e passa a existir a possibilidade de que as pessoas (aquelas alfabetizadas e com recursos financeiros mínimos) exponham suas opiniões a quem interessar, transformam-se, radicalmente, as ideias sobre opinião pública consideradas até o fim do século passado (SILVA, 2014). Cabe, então, uma atenção especial à definição desse conceito ao longo da história.

A existência da opinião pública, conforme Matteucci (1998), é um fenômeno que remonta à época moderna, no contexto de uma sociedade civil distinta do Estado, que já contava com a liberdade necessária para a existência de centros que possibilitavam a articulação de opiniões não individuais – como, por exemplo, jornais, clubes, salões, partidos, associações e mercado. Indivíduos associavam-se em grupos interessados em controlar a política do governo, ainda que não houvesse uma atividade política imediata.

Conforme Silva (2014), foi a partir do século XVIII e de alguns marcos desse período – o crescimento das classes mercantis, o aumento dos índices de alfabetização, a invenção da imprensa e a Reforma Protestante – que as palavras “opinião” e “pública” começaram a ser vistas juntas.

No começo, opinião pública referia-se ao modo de pensar e às teses das pessoas dessas classes sociais ascendentes que enriqueciam e se instruíam, mas, com o tempo e as mudanças políticas (em especial a Revolução Francesa), passou a se conjugar com outras expressões emergentes (como consciência pública e bem comum) para designar desejos e intenções de toda a sociedade, ou pelo menos da sua maioria, e passou a ser invocada como fonte de autoridade ou legitimidade por quem exercia ou almejava exercer o poder. Mas tratava-se de uso basicamente retórico, sem referencial científico (SILVA, 2014, p. 440).

Tendo sido equiparada, ao longo do século XVIII, à expressão de juízos morais em consonância direta com a política, mediadora entre política e moral, instância intermediária entre o eleitorado e o poder legislativo, conjunto acidental de modos de ver subjetivos e mesmo à ideologia do estado de direito burguês, foi só no século XIX que a definição de opinião pública começou a aproximar-se da atual, passando a ser compreendida como um conjunto de opiniões individuais oriundas de pessoas que poderiam integrar grupos sociais diferentes. Já no século XX, consolidou-se o entendimento de que a opinião pública está ligada a um processo social: pessoas fazem parte de grupos, e grupos influenciam a opinião das pessoas que o integram (MATTEUCCI, 1998; SILVA, 2014).

Lippmann (2008, p. 31), no clássico *Public Opinion*<sup>24</sup>, faz referência à necessidade de reconhecer, no que diz respeito à opinião pública e às diferentes percepções de mundo, a existência de uma “[...] relação triangular entre a cena da ação, a imagem humana daquela cena e a resposta humana àquela imagem atuando sobre a cena da ação”. Para o autor,

As imagens na cabeça destes seres humanos, a imagem de si próprios, dos outros, de suas necessidades, propósitos e relacionamento, são suas opiniões públicas. Aquelas imagens que são feitas por grupos de pessoas, ou por indivíduos agindo em nome dos grupos, é Opinião Pública com letras maiúsculas (LIPPMANN, 2008, p. 40).

Teixeira (2013, p. 5) cita como exemplos de meios de difusão da opinião pública, além da imprensa, “[...] associações, reuniões, demonstrações de rua ou praça, festividades ou mesmo outras ocasiões em que grupos estejam reunidos, como as reuniões de amigos à mesa de um bar”.

Quanto aos estudos mais recentes sobre opinião pública, Teixeira (2013) lembra que, embora em décadas recentes tenham sido concentrados na força e na mobilização da imprensa, nos últimos anos já enfatizam a internet como espaço privilegiado para a troca de informações e discussões em tempo real, acrescentando que a existência de dispositivos móveis é um fator decisivo para a velocidade percebida nesses processos.

---

<sup>24</sup> O original foi publicado em 1922.

Silva (2014) afirma que as tecnologias de informação e comunicação promovem, também, mudanças nas relações interpessoais, uma vez que integram as pessoas de maneiras diferentes das até então conhecidas. Nesse contexto em que a formação de grupos não exige nem mesmo que seus integrantes se conheçam pessoalmente, a formação da opinião pública ganha novos contornos.

Assim como imprensa, clubes, sindicatos e cafés nos séculos XVIII e XIX, e cinema, rádio e TV no século XX, a internet, o Twitter, o Facebook e todas as redes sociais virtuais trazem, neste século, novas possibilidades para a troca de informações e opiniões entre pessoas e grupos sociais, e para a capacidade de influenciar as decisões de governo (SILVA, 2014, p. 447).

Castells (2003) conclui que a internet viabiliza a manifestação de novos atores sociais e a formação de coalizões sobre objetivos específicos, por meio de campanhas concretas, sem depender de organizações tradicionais estruturadas (como partidos ou associações de orientação política). Para o autor, a Internet possibilita a amplificação de comportamentos pessoais, que dela se apropriam, intensificando-se. Ou seja: a internet desenvolve os comportamentos a partir do que são, sem alterá-los.

Forni (2015) reitera que a internet democratiza a opinião, empoderando consumidores e contribuintes, e representa um componente agravante das crises de imagem que, dependendo da natureza, já surgem com alta visibilidade. Conforme o autor, “[...] no século XXI, para um evento acontecer, passa primeiro pelas redes sociais. Os observadores compartilham a experiência e as organizações precisam estar atentas para intervir rapidamente nesse processo” (FORNI, 2015, p. 247).

Rosa (2006) pondera que avanços tecnológicos trazem consigo novos costumes, na ética e na moral, e que é necessário estar atento aos valores atuais, pois “[...] tecnologia significa tornar visíveis transgressões que antes passavam despercebidas e gestão de imagem significa pensar sobre isso antes, sob o risco de se expor a abalos de reputação – e a conseqüente perda de poder” (ROSA, 2006, p. 169).

Para Teixeira (2013), ao dar voz e conferir relevância à opinião emitida por qualquer pessoa, a tecnologia configurou-se como uma aliada da opinião pública e, com as redes sociais digitais, fortaleceram-se as possibilidades de debate em grupos e a mobilização em prol de perspectivas, crenças e valores em comum.

Ressalta-se que, em um debate, a exposição de opiniões individuais a um grupo possibilita novas conclusões e opiniões por parte de outros, em um ciclo que pode ou não ter fim (TEIXEIRA, 2013) e que a opinião pública é sempre passível de discussão, mudança e discordância, uma vez que comunica juízos de valor. Conforme Matteucci (1998) a opinião pública não equivale necessariamente à verdade, por ser opinião; mas, por formar-se em um debate, expressa uma atitude racional, crítica e bem informada.

No que diz respeito à rotina das organizações, é fundamental compreender que, como esclarece Barbeiro (2010, p. 17), “Com as ferramentas de comunicação acessíveis a todos, [...] uma multidão está atrás de novidades e pouco preocupada com a veracidade do que está sendo informado”, o que resulta em um campo muito maior a ser acompanhado pelas instituições no que tange à sua imagem e às conversas que a envolvem. Rosa (2006) destaca que esse é um ambiente que impõe às organizações a necessidade de reverem e atualizarem suas práticas:

Muitas vezes não nos distanciamos o suficiente dos nossos acontecimentos diários para perceber neles o quanto o nosso modo de ver, e de ser visto, sofreu uma poderosa transformação nos últimos anos, graças a uma combinação inédita de tecnologia disseminada, à disposição potencialmente de qualquer um de nós (ROSA, 2006, p. 81).

Conforme Anthonissen (2008), nos tempos atuais, as organizações assemelham-se a “casas de vidro”, onde nada pode ser mantido escondido dos que estão a sua volta. Tudo o que as instituições fazem, ou falham em fazer, pode chegar ao conhecimento do público, e o fato de vivermos em uma era de transparência significa que nenhuma organização está imune à ameaça de uma crise.

Diferentes aspectos podem caracterizar uma situação como crise, mas é possível observar apontamentos comuns entre os autores da área. Forni (2015) enumera alguns pressupostos que permitem qualificar dessa maneira um evento negativo:

[...] acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse (FORNI, 2015, p. 8).

Conforme Forni (2015, p. 4), “[...] existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação”. O autor destaca ameaça e pressão de tempo como características que se sobressaem em uma crise.

Lin et al. (2016) destacam que crises, por definição, são inusitadas e podem até ser caracterizadas como eventos caóticos, que requerem resposta imediata. Teixeira (2013, p. 23) reitera que uma crise “[...] é um momento de alerta, mudança, instabilidade, que requer uma tomada de decisão rápida para não deixá-la ganhar força e evoluir”. Esse entendimento também é apresentado por Lacava (2004, p. 101), que afirma que, em uma crise, “[...] haverá muita pressão, que colocará à prova a competência da equipe em reagir de forma tranquila, sem perder o controle da situação”.

Neves (2002) conceitua as crises empresariais com a opinião pública (CEOP) como situações percebidas quando alguma atitude de uma organização afeta interesses de públicos ligados a ela, repercutindo negativamente.

[...] são quatro os elementos que compõem uma CEOP:

- (1) Algo feito pela organização – ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade.
- (2) Interesses afetados.
- (3) Públicos relacionados à empresa (constituintes).
- (4) Repercussão negativa junto à Opinião Pública (NEVES, 2002, p. 31).

Qualquer acontecimento negativo cuja repercussão extrapole o controle da empresa e ganhe visibilidade, segundo Souza (2007), pode ser impactante a ponto de prejudicar a imagem de uma organização e constituir uma crise. Quanto às circunstâncias em que essas situações têm origem, o autor ressalta que “[...] tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses” (SOUZA, 2007, p. 100).

Para Anthonissen (2008), crises podem ser motivadas por equívocos ou erros humanos, lapsos de julgamento, fracasso em reagir com rapidez a situações desfavoráveis, falhas de antecipação, problemas mecânicos ou, simplesmente, pela recusa de encarar o fato de que crises podem atingir qualquer organização.

Teixeira (2013) enumera situações que podem significar o início de uma crise nas redes sociais: produtos com defeito ou não entregues; problemas no atendimento aos clientes ou falta de resposta para algum deles; cobrança indevida; falta de ética na seleção das matérias-primas utilizadas ou em relação às pessoas envolvidas nos processos de produção; recall de produtos; retirada de produtos do mercado sem comunicação prévia; comunicação inadequada ou com erros de português; e, até mesmo, falhas dos concorrentes que envolvam todo o segmento de atuação na discussão do assunto.

Forni (2015) lembra que crises também ocorrem a partir de vazamentos de informações e de descuidos de colaboradores, e chama a atenção para uma característica muito importante da origem das crises, ao declarar que estas, geralmente, surgem “[...] de um estado-limite ignorado ou minimizado” (FORNI, 2015, p. 11). Embora ressalte que existe uma corrente de gerenciamento de crises que ainda acredita no efeito surpresa, o autor pondera que, em grande parte dos casos, as crises não decorrem de eventos surpreendentes. Contrariando o senso comum, Teixeira<sup>25</sup> (2013) e Forni (2015) lembram que a maioria das crises não aparece exatamente de surpresa, mas sim tem um começo discreto, com sinais que podem não se fazer notar imediatamente e, por vezes, são negligenciados.

Neves (2002, p. 55) se aproxima do entendimento de que nem todas as crises chegam de repente, ao dividi-las em duas interessantes denominações, explicando que ou já estão em desenvolvimento (“ovos de serpente”) ou já estão mesmo prontas, sendo subestimadas pelos responsáveis (“esqueletos cuidadosamente guardados nos armários das organizações”). No que diz respeito à classificação das crises, o autor utiliza os públicos como principal critério de agrupamento, categorizando-as em seis tipos: crises com os consumidores, clientes, usuários; crises com o público interno; crises com investidores; crises com a comunidade; crises com o poder público; e crises que derivam de crises (que seriam aquelas decorrentes de qualquer uma das outras e que não tenham sido adequadamente sanadas). Dentro de cada um desses tipos, é possível subcategorizar as crises de acordo com a motivação de cada uma.

---

<sup>25</sup> Embora também faça menção ao elemento surpresa, a autora afirma que uma crise nasce, na maioria das vezes, por causa de um risco não administrado (TEIXEIRA, 2013, p. 90).



Já partindo dos fatos geradores, Teixeira (2013) também enumera seis principais tipos de crises: fenômenos da natureza, ambientais, sociais, referentes ao produto propriamente dito, financeiras e tecnológicas. Identificam-se como crises referentes a fenômenos da natureza aquelas que envolvem eventos cuja ocorrência o homem não pode evitar, mas em relação aos quais pode agir se tiver conhecimento prévio: enchentes, terremotos, vendavais, entre outros. As crises ambientais estariam relacionadas a prejuízos ao meio ambiente provocados direta ou indiretamente pela ação humana: vazamentos de produtos tóxicos, contaminações, desmatamento, atividades predatórias etc. As crises sociais seriam as relacionadas a valores morais e à ética da empresa, envolvendo discriminação, assédio, demissões em massa, acidentes de trabalho e qualquer tipo de fraude. As crises de produtos, por sua vez, diriam respeito a defeitos e características que colocam a qualidade do produto sob suspeita, falhas no controle dos processos de produção, descumprimento de prazos de entrega e outros problemas provocados ou não pela indústria que os produziu. Já as crises financeiras incluiriam concordatas, pedidos de falência, fusões, aquisições e outras situações decorrentes de negociações empresariais ou pendências regulatórias, enquanto as crises tecnológicas seriam as movidas por internet, telefonia e sistemas.

Rosa (2012, p. 72) afirma existirem “[...] pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas em equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias”. Já Forni (2015), a partir de levantamento de crises divulgadas pela mídia brasileira de 2010 a 2014, pesquisa bibliográfica na literatura nacional e internacional e crises corporativas vivenciadas em sua trajetória profissional, lista um inventário de 170 situações negativas com potencial de afetar a reputação das organizações, distribuídas entre 16 tipos de crises: a) direitos do consumidor; b) ética empresarial; c) meio ambiente; d) relações trabalhistas ou de pessoal; e) catástrofes naturais; f) segurança pública; g) poder público; h) danos patrimoniais; i) controle financeiro; j) contencioso jurídico; k) imagem; l) tecnologia; m) serviços públicos; n) pendências regulatórias; o) crises de gestão; p) ambiente político.

Para o autor, no que diz respeito à gestão de crises, há três níveis básicos ou processos interligados:

[...] a gestão de risco, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulação de crise; a gestão da comunicação de crise, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; a gestão da crise propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização e o apoio aos atingidos pela crise; além das ações da reparação, após contornado o problema, a fase de recuperação ou pós-crise (FORNI, 2015, p. 66).

Forni (2015) lembra que, até a década de 1980, estudiosos da área entendiam gestão de crises como o conjunto de ações posteriores à ocorrência do fato gerador de uma crise, destinadas a reduzir os prejuízos percebidos; só a partir da década de 1990 e, principalmente, depois do atentado ao World Trade Center, no ano de 2001, ampliou-se o entendimento de gestão de crises para um processo que começa antes da ocorrência das crises, com ações preventivas e de contenção, reconhecendo que o pior momento para gerenciar uma crise é quando ela já está instalada.

Assim, a gestão de crises tem início com o processo de gerenciamento de riscos, em que cada colaborador precisa compreender a importância de estar permanentemente vigilante quanto a episódios que possam prejudicar a reputação da instituição. É necessário, aqui, identificar o que pode gerar situações indesejadas, sem descartar nenhuma hipótese de problema, já que subestimar sinais de perigo pode permitir a chegada de uma crise. Avaliam-se, na etapa definida como auditoria de vulnerabilidades, as ameaças internas e externas, para determinar eventuais fraquezas e identificar potenciais soluções, com foco na prevenção (FORNI, 2015; LIGOCKI, 2018).

Cabe aos gestores de crises a missão principal de administrar riscos e evitar a ocorrência de uma crise; mas, se ainda assim uma crise ocorrer, conforme destaca Teixeira (2013, p. 87) “[...] é preciso saber exatamente o que fazer com rapidez, calma e serenidade, tomando medidas certas e dando respostas adequadas aos diferentes públicos da empresa”. É necessário, então, colocar um conjunto de ações em prática, para que o problema percebido não se torne ainda maior.

Nessa direção, o norte a ser tomado pelas organizações ante uma ameaça é o plano de gestão de crises, para possibilitar decisões rápidas e adequadas. O plano deve conter respostas para as principais questões necessárias à administração das crises previstas da organização.

Rosa (2012) relaciona seis pontos básicos para um plano de gerenciamento de crises: a avaliação das crises mais prováveis; a definição do comando das situações de crise; o estabelecimento de uma doutrina de crise, detalhando quais ações deverão ser tomadas e quem faz o quê; a composição de uma base de dados, como documentos, pesquisas, discursos e contatos; a definição do porta-voz; e a auditoria permanente de crises na organização.

Já o manual de gerenciamento de crises surge como um produto do plano e pode descrever: definição de crises; descrição resumida dos procedimentos a serem seguidos no caso de crises graves; composição do comitê de crise; listagem de grupos interlocutores prioritários; resumo das mensagens a serem divulgadas nas crises previstas; recursos materiais disponíveis; checklist dos procedimentos de relacionamento com a mídia; banco de dados; e relação de providências e normas internas sobre crises (TEIXEIRA, 2013; FORNI, 2015).

Destaca-se, entre os elementos básicos sugeridos para um manual de gerenciamento de crises, a composição do comitê de crise, um grupo de pessoas estratégicas responsáveis pelas ações necessárias em momentos como esses. Os departamentos que integram o comitê podem mudar de acordo com o segmento de cada empresa, mas, em linhas gerais, a função desse time é “[...] acompanhar o levantamento das vulnerabilidades, ter certeza de que as ameaças estão em processo de prevenção, montar um plano de ação de acordo com cada risco, propor treinamento [...] e revisar as estratégias e ações constantemente” (TEIXEIRA, 2013, p. 98).

Sobre a comunicação em crises de instituições educacionais, cabe lembrar que, no já citado ataque ao Virginia Polytechnic Institute and State University (Virginia Tech), logo depois da tragédia, estudantes sobreviventes, na ausência de um posicionamento oficial da instituição e ansiosos por informações sobre a situação de seus amigos, voltaram-se para a internet, principalmente para a rede social Facebook, em busca de informações. Em situações de desestabilização e comoção, os públicos não só se voltam para redes de comunicação informais para conseguir informações, como também passam eles próprios a exercer o papel de fontes não oficiais – seja nas redes sociais, seja atualizando informações em plataformas colaborativas instituídas por veículos locais de comunicação (WINERMAN, 2009).

A comunicação é fundamental em qualquer crise e, como afirmam Lin et al. (2016), os desafios de atuação nessa área se tornam ainda maiores nesse contexto em que os indivíduos estão engajados em formas variadas de comunicação para conseguir e dividir informações. Os autores (LIN et al., 2016) afirmam que, nas redes on-line, o público tem a possibilidade de exercer participação imediata e, às vezes, até exagerada no desenrolar de uma crise, o que obriga gerentes de riscos e de crises a se dedicar efetivamente às conversas em andamento, ouvindo com atenção as preocupações dos *stakeholders* e respondendo às pessoas afetadas pela crise. É necessário garantir, nesses episódios, que as informações oficiais cheguem aos públicos, lembrando que, como destaca Forni (2015, p. 251), “[...] na era das redes sociais, a audiência espera da organização um posicionamento equivalente ao imediatismo e velocidade das redes”.

Para Forni (2015), em síntese, o processo de gestão de crises deverá incluir como elementos-chave:

[...] um plano de crise simples e flexível; a necessidade de liderança; um porta-voz preparado; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*, principalmente os envolvidos na crise; o *timing* da resposta, que não comporta alternativa, a não ser a rapidez; finalmente, o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia. Pode até ser possível gerenciar uma crise sem um desses elementos-chave, mas o trabalho será prejudicado (FORNI, 2015, p. 109-110).

No período pós-crise, por fim, é indispensável aprender com o processo. Ligock (2018) enumera algumas perguntas necessárias: é necessário recuperar como e onde a crise começou; como funcionou a atuação dos colaboradores (ou mesmo, se não funcionou); se as respostas da instituição foram recebidas pelos públicos envolvidos; se a reputação da marca foi atingida de forma muito grave; e o que a empresa faria de diferente se uma nova crise surgisse.

Retomando o foco no papel que as instituições educacionais públicas exercem para a sociedade, é fundamental ressaltar a necessidade do trabalho de prevenção de crises para um instituto federal de educação, ciência e tecnologia e a importância da comunicação neste cenário, entendendo que a imunidade às crises não existe e que é melhor estar preparado para saber como agir em situações complicadas. É do estreito compromisso que a iniciativa pública deve ter com a sociedade que emerge a necessidade dos institutos federais, por meio de estruturas de comunicação,

tornarem público o conhecimento neles produzido: a consciência de seu papel social torna a divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão um dever das instituições educacionais, como forma de garantir o direito da população à informação e incentivar o acesso a essas atividades, e também para que a instituição seja cobrada e avaliada por seus públicos.

Tomando como exemplo as universidades, Souza (2007) destaca, analisando o ambiente acadêmico, que

[...] é uma instituição desconhecida para o público. E o povo tem, simultaneamente, ou medo dela, porque imagina que nela estão os sábios, ou ignorância, porque a imagina como apenas uma grande escola com mais quadros negros, mais professores e mais carteiras, fatos que, sem discussão, criam barreiras (SOUZA, 2007, p. 81).

Reconhece-se, neste trabalho, não só que a comunicação coloca as instituições de educação em contato com seus públicos, mas, também, que diante de ocorrências negativas, a mídia é um vetor de conflitos, bem como “[...] a imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado” (SOUZA, 2007, p. 100) e que as redes sociais, dialógicas em sua essência, eliminam barreiras no relacionamento entre instituições públicas e cidadãos e possibilitam uma comunicação mais frequente, aberta e assertiva (GRAHAM, 2015). Propõe-se verificar, então, em conformidade com o questionamento apresentado por Souza (2007, p. 99), “[...] do ponto de vista da comunicação, que acontecimentos ou notícias podem ser tão impactantes a ponto de desgastar a imagem de uma organização e transformar-se em uma crise?”, identificando, para o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória, dentre os assuntos que compõem a rotina de trabalho da área de comunicação organizacional, o que pode gerar conflitos e ganhar visibilidade, comprometendo a instituição, e de que maneira colocar a área de comunicação a serviço da organização para a expressão correta de seus valores e a construção de memórias positivas, mesmo em cenários de crise.

### 3 METODOLOGIA

O problema deste trabalho foi apresentado na Introdução: quais apontamentos podem ser feitos em uma instituição pública de educação, a partir da rotina de trabalho da área de comunicação organizacional, para criar um modelo de relatório que sirva como alternativa para mapear riscos de imagem latentes? O lócus de estudo será o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória.

O enfoque da pesquisa é prioritariamente qualitativo: envolve aspectos subjetivos e busca, conforme Sampieri (2013), compreender a perspectiva dos indivíduos ou grupos pesquisados sobre os fenômenos ao seu redor, bem como aprofundar em suas experiências e opiniões. Para categorizar os materiais de comunicação analisados, utiliza-se a análise de conteúdo, método em que, nas palavras de Hair Jr. (2005),

Por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a frequência com que palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características das informações presentes no texto. O resultado final é muitas vezes usado para quantificar os dados qualitativos (Hair Jr., 2005, p. 154).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e busca “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” (GIL, 2002, p. 41).

A pesquisa tem o delineamento de pesquisa-ação. Thiollent (2007) trata da aplicação da pesquisa-ação nos campos da educação, comunicação e organizações, apresentando esse modelo conceitual como pertinente à “[...] faixa intermediária entre o que é geralmente designado como nível microssocial (indivíduos, pequenos grupos) e o que é considerado como nível macrossocial (sociedade, movimentos e entidades de âmbito nacional ou internacional)” (THIOLLENT, 2007, p. 10). Destaca-se, como característica da pesquisa-ação, que o objeto de pesquisa não é constituído por indivíduos, e sim por uma situação social e pelos problemas de diferentes naturezas percebidos nesta situação.

Ressalta-se, também, que a pesquisa-ação é realizada para atender aos objetivos práticos de um ator social que tem autonomia para controlar a pesquisa. A pesquisa-

-ação fornece ao pesquisador e aos grupos envolvidos (neste caso, a pesquisadora e a Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos do Ifes – Campus Vitória) possibilidades de ação em face do problema observado. Como estratégia metodológica, volta-se para a transformação, a resolução de problemas por meio de “[...] uma ação não trivial, o que quer dizer uma ação problemática merecendo investigação para ser elaborada e conduzida” (THIOLLENT, 2007, p. 17).

Observadas as etapas possíveis para uma pesquisa-ação, enumera-se um conjunto de ações com ordenação cronológica flexível, em constante vaivém, para a realização da pesquisa, tendo como ponto de partida a fase exploratória e como ponto de chegada a divulgação dos resultados/elaboração de um plano de ação (GIL, 2002; THIOLLENT, 2007).

Na fase exploratória, realiza-se um levantamento de informações iniciais. Depois de uma imersão na literatura, utiliza-se como procedimento técnico nesta dissertação a pesquisa documental, por meio da consulta a documentos oficiais: o Manual de Gestão de Crises e a Política de Comunicação do Ifes; os sites institucionais sistêmicos das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; o Regimento Interno dos Campi do Ifes.

Para a definição de quais atividades de comunicação organizacional podem ser utilizadas na identificação de vulnerabilidades para gerenciamento de riscos e crises, o universo da pesquisa compreende ações desenvolvidas pela Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos do Ifes – Campus Vitória. Consideram-se as competências previstas para essa Coordenadoria no Regimento Interno dos Campi do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016), documento que disciplina a organização e o funcionamento dos campi que integram o Instituto Federal do Espírito Santo e prevê, em seu Art. 16:

- I. promover a permanente divulgação das ações institucionais por meio das variadas formas de mídia, visando à consolidação da imagem institucional perante a sociedade e o mundo do trabalho;
- II. atuar junto à imprensa e atendê-la no que diz respeito, respectivamente, às articulações para divulgação de ações/atividades e às demandas dos profissionais da mídia no âmbito do campus;
- III. buscar a padronização de procedimentos e serviços, no âmbito institucional, com vistas a imprimir qualidade e nivelamento das ações de comunicação;

- IV. editar as publicações produzidas de acordo com a Política de Comunicação Social do Ifes e executar a assessoria de imprensa do campus;
- V. elaborar informativos sobre os temas internos e, em conjunto com os demais setores no campus, o seu calendário cultural;
- VI. manter atualizado o sítio Web principal do campus, bem como supervisionar e assessorar, juntamente com a Assessoria de Comunicação Social do Ifes, os demais sítios Web do campus junto aos seus responsáveis;
- VII. estabelecer critérios de afixação e controle de cartazes, faixas, murais e outras formas de divulgação no interior do campus;
- VIII. planejar, organizar e divulgar os eventos do campus, bem como preparar a infraestrutura necessária para a realização destes, em conjunto com os demais setores;
- IX. responsabilizar-se pelo cerimonial dos eventos do campus;
- X. auxiliar na preservação da memória e da história do campus;
- XI. responsabilizar-se pelo gerenciamento dos perfis institucionais do campus em redes sociais; e
- XII. zelar pelo cumprimento das políticas e normas constantes da Política de Comunicação Social do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016).

Aqui, para levantamento de vulnerabilidades e categorização dos tipos de crise existentes, definem-se como campo de observação três das plataformas utilizadas pela pesquisadora, no desenvolvimento das competências descritas acima, em sua rotina de trabalho na Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos da instituição:

- a) seção de notícias no site do Ifes – Campus Vitória, para levantamento de notícias divulgadas pela instituição (<https://vitoria.ifes.edu.br/noticias>);
- b) página do Ifes – Campus Vitória no Facebook, para levantamento de *posts* divulgados pela instituição (<https://www.facebook.com/ifesvitoria>);
- c) seção de clipping no site sistêmico do Ifes, para levantamento de assuntos divulgados pela imprensa sobre o Ifes – Campus Vitória (<https://ifes.edu.br/namidia>).

Para fins de conceituação, os textos observados no site institucional entendidos como notícias são “[...] relatos de acontecimentos que organizam, reorganizam ou desorganizam a realidade” (DUARTE, 2006, p. 408), enquanto o clipping reúne a coleção de notícias veiculadas na mídia com menção à organização (DUARTE, 2006). Já os *posts* são entendidos como conteúdos publicados em redes sociais – neste caso, na rede social Facebook.



Foram pesquisados notícias, *posts* e clipping no período de janeiro a outubro de 2018. O período foi definido considerando-se que, dentre os 12 meses do ano, a maior parte das atividades acadêmicas na instituição pesquisada concentra-se de fevereiro a outubro. O mês de janeiro, especificamente, foi acrescentado por compreender marcos importantes, sejam atividades realizadas pela instituição (matrículas para os aprovados no processo seletivo de cursos técnicos, inscrições para transferência e novo curso de graduação, contratação de professores substitutos), sejam agendas definidas por instituições vizinhas ou hierarquicamente superiores, que têm impacto na rotina e para a imagem da instituição (por exemplo, eventos nos arredores do Campus, resultado do Exame Nacional do Ensino Médio, inscrições para o Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação). Feito esse levantamento no período citado, reunindo os assuntos que já são objeto de trabalho da Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos, as informações foram organizadas em conformidade com o conhecimento adquirido a partir do referencial teórico.

Na página [vitoria.ifes.edu.br/noticias](http://vitoria.ifes.edu.br/noticias), foram analisadas 182 notícias publicadas pela instituição de janeiro a outubro de 2018. Todos os textos foram lidos, na íntegra, para identificação de um tema central e coleta de dados – que consistiu em reunir data de publicação e título de cada notícia, acrescentando a essas informações, também: a categoria da notícia (conforme seu tema central); se há potenciais focos de crise identificados; e, caso existam, quais são os tipos de crise e os fatores de atenção relacionados. O Quadro 2 apresenta o modelo de tabela proposto neste trabalho.

Quadro 2 – Matriz utilizada para análise de notícias institucionais

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
------	--------	----------------------	-----------------------------	----------------	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Na página [facebook.com/ifesvitoria](https://www.facebook.com/ifesvitoria), foram analisados os 191 *posts* publicados pela instituição na linha do tempo de janeiro a outubro de 2018: além da visualização das imagens, todos os textos foram lidos, na íntegra. Foram verificados, no levantamento

realizado: a data de publicação; o assunto central dos conteúdos (texto e imagem) que compõem o *post*; a categoria de cada *post*; se há potenciais focos de crise envolvidos e, se sim, quais são os tipos de crise e os fatores de atenção relacionados. O Quadro 3 apresenta o modelo de tabela utilizado.

Quadro 3 – Matriz utilizada para análise de *posts* institucionais

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
------	---------	-------------------	-----------------------------	----------------	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a categorização de notícias e *posts*, depois da observação com o método de análise de conteúdo, foram identificados os seguintes temas: a) rotina institucional; b) programação de evento institucional ou curso de curta duração; c) inscrição para evento institucional ou curso de curta duração; d) espetáculo cultural; e) chamada pública ou credenciamento; f) concurso público ou processo seletivo de cursos regulares ou ações de pesquisa e extensão; g) assistência estudantil; h) viagem; i) discussões para mudanças sociais; j) campanha de mobilização; k) divulgação de bons resultados; l) evento acadêmico externo ou edital externo; m) personagem. A conceituação dos temas é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Conceituação das categorias de notícias e *posts*

CATEGORIA DA NOTÍCIA OU <i>POST</i>	DESCRIÇÃO
<b>A) Rotina institucional</b>	Informações referentes ao funcionamento do Campus, calendário acadêmico, reuniões, atendimento de setores e estruturas, procedimentos rotineiros de avaliação e formação.
<b>B) Programação de evento institucional ou curso de curta duração</b>	Informações referentes à realização de aulas inaugurais, colóquios, congressos, feiras, fóruns, jornadas, mesas-redondas, oficinas, palestras, semanas, seminários, simpósios e outros eventos institucionais.
<b>C) Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração</b>	Informações sobre as inscrições para participação em colóquios, congressos, feiras, fóruns, jornadas, mesas-redondas, oficinas, palestras, semanas, seminários, simpósios e outros eventos institucionais.

Quadro 4 – Conceituação das categorias de notícias e posts

(conclusão)

CATEGORIA DA NOTÍCIA OU POST	DESCRIÇÃO
<b>D) Espetáculo cultural</b>	Informações referentes a eventos que envolvam uma ou mais manifestações artísticas, como, por exemplo, apresentações dos corais, orquestra e outros grupos formados no Campus.
<b>E) Chamada pública ou credenciamento</b>	Informações sobre chamadas para participação de empresas em ações do Campus ou credenciamento de agentes externos aos cursos e programas institucionais.
<b>F) Concurso público ou processo seletivo de cursos regulares ou ações de pesquisa e extensão</b>	Informações sobre processos de seleção para provimento de cargos efetivos, contratação de professores substitutos, oferta de vagas nos cursos do Campus, participação de estudantes em eventos técnico-científicos e preenchimento de vagas em projetos de extensão.
<b>G) Assistência estudantil</b>	Informações sobre ações que buscam contribuir para a permanência e a conclusão dos estudos dos alunos do Campus, prioritariamente aqueles em situação de vulnerabilidade social.
<b>H) Viagem</b>	Informações sobre deslocamentos realizados com os objetivos de acrescentar conhecimentos interdisciplinares à formação dos estudantes e possibilitar a participação de estudantes e servidores em eventos técnico-científicos, esportivos ou culturais.
<b>I) Discussões para mudanças sociais</b>	Informações referentes a grupos de estudos, intervenções e eventos que reúnam a comunidade no ambiente escolar, fora de sala de aula, com o intuito de promover discussões em busca de mudanças sociais em prol de grupos minorizados.
<b>J) Campanha de mobilização</b>	Informações sobre ações em prol de alguma causa ou campanha.
<b>K) Divulgação de bons resultados</b>	Informações sobre o reconhecimento conquistado, em diferentes áreas, pela instituição e por pessoas que compõem a comunidade acadêmica.
<b>L) Evento acadêmico externo ou edital externo</b>	Editais de fomento e informações sobre: olimpíadas de conhecimento, chamadas, concursos e outros eventos ou programas municipais, estaduais, nacionais ou internacionais; ações socioculturais desenvolvidas por instituições relacionadas ao campus; oferta de vagas de estágio por instituições parceiras.
<b>M) Personagem</b>	Informações que detalham o perfil de alguma pessoa e vão além do caráter factual que caracteriza a maioria das notícias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida a essa categorização, identificou-se se há ou não potenciais focos de crise para cada tema, conforme Quadro 5, confrontando a realidade das relações desenvolvidas pelo Ifes – Campus Vitória, observada pela pesquisadora, com o conhecimento advindo da literatura.

Quadro 5 – Correspondência entre categorias de assuntos e existência de potenciais focos de crise

(continua)

CATEGORIA DA NOTÍCIA OU POST	HÁ POTENCIAIS FOCOS DE CRISE?
A) Rotina institucional	<b>Geralmente não</b> , com exceção dos casos em que há interrupção de serviços essenciais ou em caso de ações de cunho político, que podem trazer à tona divergências entre grupos.
B) Programação de evento institucional ou curso de curta duração	<b>Sim</b> , pois eventos e cursos pressupõem comunicação ao vivo, integrando pessoas (que nem sempre seguem o script desejado); utilizam infraestrutura que precisa ser verificada; e podem reunir grande quantidade de público, o que requer ainda mais atenção quanto à segurança de todos. Quando há participação de palestrantes/instrutores de fora do estado, pode haver, ainda, problemas com o voo e consequentes ausências, o que acarreta em descumprir promessas feitas na divulgação aos inscritos para o evento/curso.
C) Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	Na inscrição, em si, <b>não</b> , considerando-a como um procedimento administrativo pré-evento. Um período muito curto ou divulgado com antecedência insuficiente, no entanto, pode ser questionável.
D) Espetáculo cultural	<b>Geralmente não</b> , mas é necessário estar atento a ações cuja organização/curadoria pode ser questionada por grupos conservadores.
E) Chamada pública ou credenciamento	<b>Geralmente não</b> , considerando que são publicados editais elaborados por uma comissão ou núcleo responsabilizado oficialmente. É necessário, entretanto, assegurar que os prazos e critérios de seleção não se mostrem tendenciosos e/ou descumpram prescrições legais.
F) Concurso público ou processo seletivo de cursos regulares ou ações de pesquisa e extensão	<b>Geralmente não</b> , considerando que os editais dessa modalidade estão estritamente relacionados aos princípios da Publicidade de Utilidade Pública, destinando-se a divulgar temas de interesse social e prestação de serviços. É necessário, entretanto, assegurar que os prazos e critérios de seleção não se mostrem tendenciosos e/ou descumpram prescrições legais.

Quadro 5 – Correspondência entre categorias de assuntos e existência de potenciais focos de crise

(conclusão)

CATEGORIA DA NOTÍCIA OU POST	HÁ POTENCIAIS FOCOS DE CRISE?
<b>G) Assistência estudantil</b>	<b>Sim</b> , considerando a sensibilidade de questões como: critérios que possam ser considerados não inclusivos; bolsas de baixo valor; atraso nos pagamentos referentes à vigência de edital anterior ou atual.
<b>H) Viagem</b>	<b>Sim</b> , considerando que acidentes durante os deslocamentos são uma possibilidade real.
<b>I) Discussões para mudanças sociais</b>	<b>Sim</b> , considerando a possibilidade de manifestação de grupos conservadores.
<b>J) Campanha de mobilização</b>	<b>Geralmente, não.</b>
<b>K) Divulgação de bons resultados</b>	<b>Geralmente, não.</b> Há que se ter cuidado, no entanto, para não favorecer a leitura de que as atividades da instituição têm como foco exames e premiações, bem como garantir, principalmente quando da utilização de fotos em redes sociais, critérios de diversidade e representatividade.
<b>L) Evento acadêmico externo ou edital externo</b>	<b>Geralmente, não</b> , havendo a compreensão de que a instituição não responde pelos critérios de seleção divulgados nesses casos. Em casos de <i>posts</i> sobre vagas de estágio em empresas parceiras, entretanto, é importante garantir que o ente externo não estabeleceu critérios discriminatórios para o processo de seleção, para que o Campus não compactue com esse tipo de prática.
<b>M) Personagem</b>	Justificado o interesse público pelo aprofundamento na história daquela pessoa, <b>não</b> . Mas, se houver outros personagens em situação similar, pode ser questionado por que o personagem em questão foi tratado como “especial”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Estabelecida a presença de fatos geradores, a categorização das crises foi realizada a partir de nove tipos selecionados entre aqueles propostos por Forni (2015) – autor que, dentre os pesquisados no referencial teórico desta dissertação, apresentou a tipificação de crises com maior detalhamento. Acrescentando-se a categoria de crise “social”, apresentada por Teixeira (2013, p. 39), como aquela que diz respeito aos aspectos “[...] cultura e filosofia, e como a empresa age e se comporta diante de diferentes temas”, foram utilizadas as seguintes classificações: I) patrimonial; II) segurança; III) ética; IV) social; V) direitos do público (renomeada para “direitos dos

participantes”, nos casos de evento acadêmico ou curso de curta duração); VI) ambiente político; VII) poder público; VIII) serviços públicos; IX) problemas de identidade corporativa (mencionada por Forni (2015) dentro da categoria Imagem); e X) relações de pessoal<sup>26</sup>. Não foi utilizada uma categoria única denominada Imagem por entender-se, aqui, que todas as situações listadas podem prejudicar a imagem organizacional.

Quadro 6 – Descrição das categorias de crise

TIPO DE CRISE	EXEMPLOS
<b>I) Patrimonial</b>	Incêndios, desabamentos, depredação intencional, problemas percebidos nas instalações.
<b>II) Segurança</b>	Falta de fiscalização em eventos, manifestações, greve da polícia ou outras áreas da segurança, violência nas ruas ou no estabelecimento público, tiroteio dentro das instalações.
<b>III) Ética</b>	Corrupção, vazamento de informações confidenciais.
<b>IV) Social</b>	Violação de leis, escândalos de qualquer natureza, posturas institucionais inadequadas ou questionáveis.
<b>V) Direitos do público/direitos dos participantes</b>	Mau atendimento, falta de clareza nas regras da prestação de serviços, comprometimento de serviços essenciais, desrespeito aos direitos dos participantes de um evento.
<b>VI) Ambiente político</b>	Disputas eleitorais, disputas por cargos, denúncias.
<b>VII) Poder público</b>	Uso da máquina pública para interesses privados, favorecimento pessoal ou de terceiros.
<b>VIII) Serviços públicos</b>	Falhas ou fraudes em concursos e processos de seleção.
<b>IX) Problemas de identidade corporativa</b>	Associação indevida da instituição a alguma informação que não lhe diz respeito.
<b>X) Relações de pessoal</b>	Acidentes com transporte, acidentes de trabalho, assédios de todo tipo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Forni (2015) e Teixeira (2013).

<sup>26</sup> Foram realizadas as seguintes adaptações na nomenclatura utilizada por Forni (2015): a categoria “danos patrimoniais” foi renomeada para Patrimonial; a categoria “segurança pública” foi renomeada para Segurança; a categoria “ética empresarial” foi renomeada para Ética; a categoria “direitos do consumidor” foi renomeada para Direitos do público/direitos dos participantes; a categoria “relações trabalhistas ou de pessoal” foi renomeada para Relações de pessoal.

Uma vez reconhecida a possibilidade de qualquer desses tipos de crises na instituição pesquisada, foram observados fatores que merecem atenção para preveni-las, para todos os conteúdos incluídos no campo de observação – notícias, *posts* e clipping.

No último grupo, entre os links de clipping de todo o Instituto Federal do Espírito Santo, na página ifes.edu.br/na-midia, foram selecionados os 191 textos referentes ao Ifes – Campus Vitória no período de janeiro a outubro de 2018. Para esses conteúdos, foi aplicada uma categorização diferente daquela utilizada para os conteúdos redigidos pela organização estudada. Considerando que a organização das informações nesses textos é diferente, que nem todo clipping referente ao Campus o cita diretamente e, também, que os veículos de comunicação, por vezes, utilizam fotos de arquivo do Campus (que, como já foi citado, é o mais antigo da rede Ifes) para ilustrar assuntos que não se referem a ele, foi criada, conforme o Quadro 7, uma categorização que localiza a responsabilidade do Ifes – Campus Vitória ante os títulos veiculados.

Quadro 7 – Categorias de clipping

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
CAMPUS	Notícias relacionadas ao Ifes – Campus Vitória, que mencionam atividades da Instituição, de agentes externos no espaço físico da Instituição, ou de pessoas que compõem a comunidade acadêmica.
SISTEMA ^ CAMPUS	Notícias relacionadas ao sistema Ifes, que mencionam alguma atividade que inclui o Campus Vitória.
- CAMPUS	Notícias relacionadas ao sistema Ifes, que mencionam alguma atividade que não inclui o Campus Vitória, mas utiliza foto local.
® CAMPUS	Notícias que fazem menção ao nome do Ifes – Campus Vitória apenas como referência/ponto de localização.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do levantamento de clipping, então, foram registrados data e título de cada publicação, acrescentando a essas informações a categoria do clipping conforme Quadro 7; se há potenciais focos de crise que demandem ações do Campus em

face dos títulos veiculados; e, caso existam, quais são os tipos de crise e os fatores de atenção relacionados. O Quadro 8 apresenta o modelo de tabela empregado.

Quadro 8 – Matriz utilizada para análise de clipping

<b>DATA</b>	<b>TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)</b>	<b>CATEGORIA DO CLIPPING</b>	<b>POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?</b>	<b>TIPO DE CRISE</b>	<b>FATORES DE ATENÇÃO</b>
-------------	--	------------------------------	------------------------------------	----------------------	---------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

No total, foram analisados 564 itens, apresentados detalhadamente nos Apêndices A, B e C. Os resultados da pesquisa são apresentados no Capítulo 4 e têm a finalidade de produzir conhecimentos novos e um instrumento útil à prática cotidiana. O produto final desta pesquisa é um Relatório de Apoio à Gestão de Crises para o Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vitória, seguido de sugestões e considerações finais sobre o que foi exposto neste estudo.



## **4 RELATÓRIO DE APOIO À GESTÃO DE CRISES PARA O IFES – CAMPUS VITÓRIA**

### **4.1 APRESENTAÇÃO**

Crises de imagem são acontecimentos negativos, não planejados, que representam ruptura com a normalidade e têm repercussão indesejada para uma organização. Defendia-se, há algum tempo, o “efeito surpresa” como característica das crises; hoje, entretanto, já se tem a compreensão de que o início de uma crise geralmente está ligado a algum sinal (risco) negligenciado ou ignorado.

Prevenção, então, é palavra-chave para o gerenciamento de crises. Nesse processo, a atuação da área de comunicação organizacional é de grande importância, à medida que lhe cabem as funções de orientação, leitura e interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios (TORQUATO, 2004).

O objetivo deste relatório é oferecer subsídios para que riscos, potenciais focos de crises, possam tornar-se assunto de discussão a partir da análise de conteúdos de comunicação publicados pelo Ifes – Campus Vitória e sobre o Ifes – Campus Vitória, em atenção ao entendimento de Teixeira (2013) de que, quando se reflete sobre um risco, abre-se caminho para o diálogo, a negociação e a tentativa de se elaborarem medidas de precaução.

### **4.2 O IFES – CAMPUS VITÓRIA**

#### **4.2.1 Identidade**

A construção da identidade do Ifes – Campus Vitória teve início em 23 de setembro de 1909, com a criação da Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo, cuja inauguração oficial ocorreu em 24 de fevereiro de 1910, com 133 alunos. O Campus mais antigo do Instituto Federal do Espírito Santo tem, hoje, mais de 4 mil alunos,

matriculados do ensino médio à pós-graduação *stricto sensu*, em 29 cursos (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2018).

Conforme a Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2018, o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) surgiu como uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino: Formação Inicial e Continuada; Técnicos Integrados com Ensino Médio Regular; Técnicos Integrados com Ensino Médio para Jovens e Adultos; Técnicos Concomitantes, Subsequentes e Proeja; Licenciaturas e Bacharelados; Pós-Graduações *Lato Sensu* e Mestrados.

Os públicos atendidos pela instituição têm perfis bem diferentes entre si. Em seu corpo discente, o Ifes – Campus Vitória inclui: jovens em idade regular de ingresso no ensino médio que desejam formação profissional de nível técnico; adultos que não possuem ensino médio e desejam formação profissional de nível técnico; jovens e adultos que já possuem ensino médio e desejam formação profissional de nível técnico ou superior; profissionais que já possuem uma graduação e desejam cursar pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*; e trabalhadores de idades diversas que necessitam de formação inicial ou continuada – e a comunidade acadêmica ainda abrange professores efetivos, professores substitutos, técnico-administrativos, estagiários, funcionários terceirizados, aposentados, egressos e familiares dos estudantes.

Destacam-se, também, como atributos que identificam a organização, sua missão, visão e valores (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016):

– Missão: promover a educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e responsável.

– Visão: ser referência em educação profissional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional.

- Valores: comprometimento, cooperação, ética, excelência, inclusão, responsabilidade social, sustentabilidade e transparência.

#### **4.2.2 Imagem**

Para a compreensão da imagem organizacional, que equivale à percepção dos públicos sobre a identidade, recorre-se, aqui, à coleta de dados secundários obtidos recentemente por meio do Relatório do Diagnóstico para a Construção da Política de Comunicação Social do Ifes, realizado no segundo semestre de 2016 por uma empresa de pesquisa e consultoria e disponibilizado para a Diretoria-Geral do Ifes – Campus Vitória, para divulgação à comunidade acadêmica.

O diagnóstico foi feito no formato de pesquisa qualitativa, utilizando grupos focais, e analisou a percepção dos participantes (estudantes, docentes, técnico-administrativos e gestores) sobre o Ifes – Campus Vitória. Há disponibilidade de uma nota metodológica, referente ao Relatório, com definições claras a respeito da condução das discussões e dos critérios para recrutamento dos participantes (com diversidade e representatividade asseguradas para os diferentes segmentos de público da instituição), comprovando a correspondência de objetivos do diagnóstico realizado com os objetivos deste Relatório de Apoio à Gestão de Crises.

São citadas em destaque no relatório as seguintes percepções sobre o Ifes – Campus Vitória como aspectos de concordância entre os participantes dos grupos focais:

- é referência tanto para o público externo (empresas, população, entes públicos) quanto para o público interno (rede Ifes);
- é o “Campus-Mãe” do Ifes (“DNA do Ifes”, “Meca do Ifes”), por ser a primeira escola a partir da qual toda a rede se expandiu;
- é uma “colcha de retalhos”, devido à diversidade de cursos, setores, servidores e alunos;
- tem como pontos fortes a qualidade do ensino, a tradição que possui, o corpo de servidores altamente qualificado, a estrutura física no que diz respeito à sua

dimensão em comparação a outras instituições de educação (principalmente públicas) e a localização em uma região de fácil acessibilidade;

– tem como pontos fracos as debilidades de infraestrutura que começam a surgir em função do crescimento (como falta de material em alguns laboratórios, problemas no ar condicionado de alguns ambientes, estacionamento com número de vagas insuficiente), problemas enfrentados na comunicação e nas relações estabelecidas pelos servidores de modo geral e a ausência de planejamento das ações institucionais.

Ainda conforme o Relatório do Diagnóstico para a Construção da Política de Comunicação Social do Ifes, solicitados a significarem o Campus Vitória por meio de palavras, os entrevistados citaram, em total concordância: referência; qualidade de ensino; tradição.

#### **4.2.3 Documentos institucionais**

Cabe lembrar que o Instituto Federal do Espírito Santo já dispõe de documentos institucionais que regulamentam ou tangenciam questões referentes à comunicação organizacional e crises de imagem.

O Regimento Interno dos Campi do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016) disciplina a organização e o funcionamento dos campi que integram o Instituto Federal do Espírito Santo e dispõe, em seu Art. 16, sobre as competências da Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos.

A Política de Comunicação do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2016) descreve: a comunicação como processo de gestão; a identidade e a imagem do Ifes; os públicos estratégicos; e as atividades e modalidades de comunicação na organização.

O Manual de Gestão de Crises (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2018) oferece orientações para que todos os servidores do Ifes possam consultar antes, durante e depois de situações de crises institucionais.

A Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes (INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2017) estabelece princípios, diretrizes, governança e responsabilidades a serem observados no processo de gestão de riscos no Instituto (não menciona, entretanto, os termos “imagem” e “reputação”).

#### 4.3 METODOLOGIA E CONCEITOS IMPORTANTES

Foram definidos como campo de observação, no levantamento de vulnerabilidades e categorização dos tipos de crise, três das plataformas utilizadas na rotina de trabalho da Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos:

- seção de notícias no site do Ifes – Campus Vitória, para levantamento de notícias divulgadas pela instituição (<https://vitoria.ifes.edu.br/noticias>);
- página do Ifes – Campus Vitória no Facebook, para levantamento de *posts* divulgados pela instituição (<https://www.facebook.com/ifesvitoria>);
- seção de clipping no site sistêmico do Ifes, para levantamento de assuntos divulgados pela imprensa sobre o Ifes – Campus Vitória (<https://ifes.edu.br/namidia>).

Foram pesquisados 564 itens, entre notícias, *posts* e clipping, publicados no período de janeiro a outubro de 2018. As informações foram organizadas e categorizadas em conformidade com as terminologias apresentadas no Capítulo 3, Metodologia, e constam dos Apêndices A, B e C.

#### 4.4 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

Entre os conteúdos de clipping, a maioria dos 191 títulos analisados está corretamente associada a atividades do Ifes – Campus Vitória e de membros da comunidade acadêmica, ou a alguma ação sistêmica que inclui o Campus, conforme o Quadro 9.

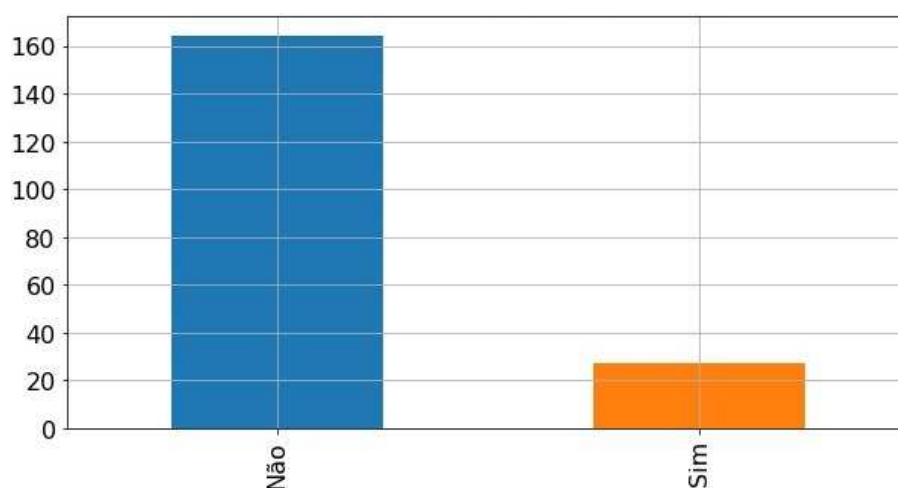
Quadro 9 – Ocorrência das categorias de clipping

CATEGORIAS	QUANTIDADE
CAMPUS	146
SISTEMA ^ CAMPUS	30
® CAMPUS	12
¬ CAMPUS	3

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria das notícias divulgadas pelos veículos de comunicação no período analisado (164 notícias, número correspondente a 85,8%) não corresponde a focos de crise dentro das categorias utilizadas neste trabalho, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Clipping: existência de potenciais focos de crise



Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor observação da predominância dos termos que não correspondem a focos de crise, foi gerada, a partir dos títulos dos textos, uma nuvem de palavras, recurso disponível na Web para organizar palavras em diferentes cores e tamanhos – quanto maior o tamanho da palavra na nuvem, maior é o seu número de menções dentro da contagem realizada. Conforme a nuvem de palavras ilustrada na Figura 15, a presença prioritariamente positiva da instituição na mídia de janeiro a outubro de 2018 pode ser relacionada à divulgação de assuntos de utilidade pública (abertura de vagas, cursos, concursos para professor) e à repercussão de bons resultados (notas) alcançados.



Dos potenciais focos de crise identificados em 27 notícias do clipping, 18 (66,6%) estão ligados à categoria Direitos do Público, conforme o Gráfico 2. Destaca-se, como fator de atenção, que o comprometimento de serviços essenciais foi o assunto que provocou a cobertura dos veículos de comunicação – nestes casos, interrupção das atividades letivas em virtude de chuvas, alagamentos e greves de categorias relacionadas a transporte e abastecimento. A instituição precisa estar preparada, nessas situações, para a tomada de decisões rápidas e a realização de uma comunicação eficaz.

Entre as 182 notícias publicadas no site do Ifes – Campus Vitória, conforme o Quadro 10, os três temas mais abordados são: programações de eventos institucionais ou cursos de curta duração; processos de seleção (concursos públicos ou processos seletivos de cursos regulares ou para ações de pesquisa e de extensão); e rotina institucional. A soma das quantidades do Quadro 10 ultrapassa o total de notícias porque, para alguns textos, foi necessário utilizar mais de uma categoria na classificação (exemplo: a notícia “Campus Vitória participa do 25.º Festival Internacional de Inverno de Domingos Martins” foi classificada com as categorias Espetáculo cultural e Viagem).

Quadro 10 – Ocorrência das categorias de notícia

(continua)

CATEGORIA DA NOTÍCIA	QUANTIDADE
Programação de evento institucional ou curso de curta duração	43
Concurso público ou processo seletivo de cursos regulares ou ações de pesquisa e extensão	38
Rotina institucional	23
Divulgação de bons resultados	20
Evento acadêmico externo ou edital externo	18
Espetáculo cultural	10
Assistência estudantil	9
Chamada pública ou credenciamento	7
Viagem	6



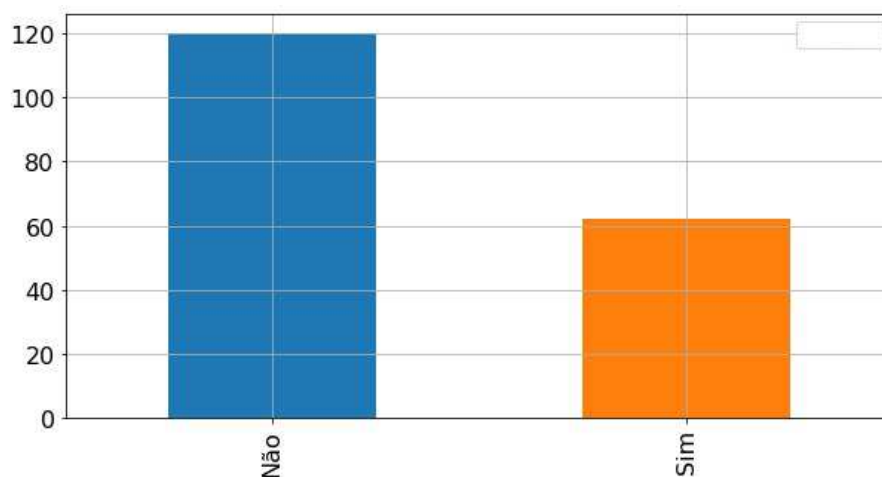
Quadro 10 – Ocorrência das categorias de notícia

(conclusão)

CATEGORIA DA NOTÍCIA	QUANTIDADE
Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	4
Discussões para mudanças sociais	4
Personagem	3
Campanha de mobilização	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 – Notícias: existência de potenciais focos de crise

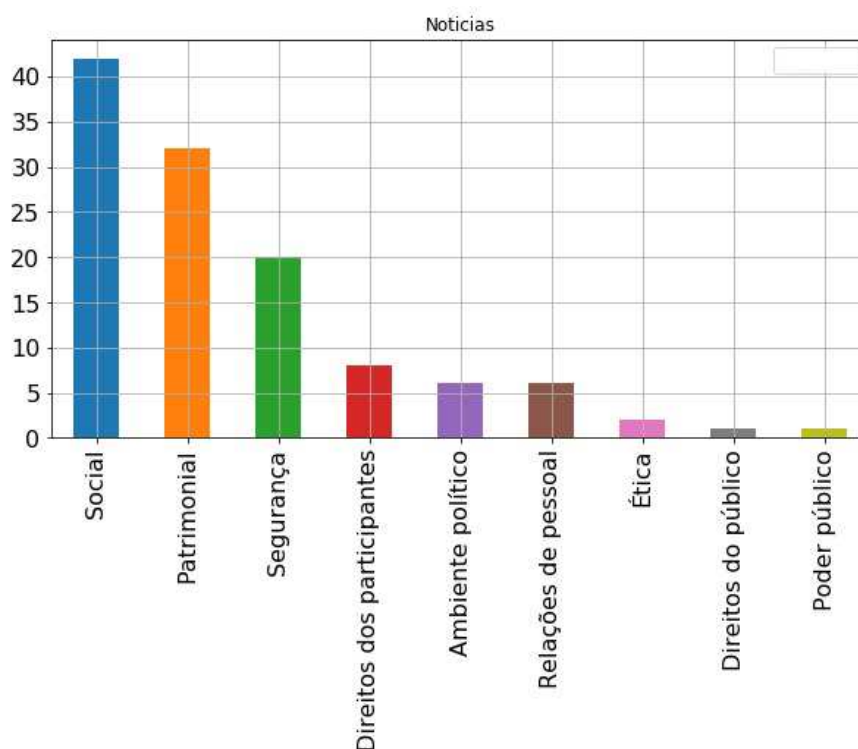


Fonte: Elaborado pela autora.

Das notícias produzidas pela Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos, conforme o Gráfico 3, 120 (66%) não estão relacionadas a riscos para a imagem da instituição, mas 62 notícias no site institucional apresentam assuntos com potenciais focos de crise – o que corresponde a 34% do total. Pode-se compreender que o percentual supera o verificado na categoria de clipping (14,2%) em razão da divulgação, no site do Campus, de programações de eventos institucionais ou cursos de curta duração, atividades que são prioritariamente voltadas para a comunidade interna e parceiros e, logo, não constituem pautas para a imprensa e

outros veículos de comunicação – mas trazem riscos. É fundamental considerar aqui, conforme indicado anteriormente no Quadro 5, que a realização de aulas inaugurais, colóquios, congressos, feiras, fóruns, jornadas, mesas-redondas, oficinas, palestras, semanas, seminários, simpósios e outros eventos e momentos de formação institucionais pressupõem comunicação ao vivo, integrando pessoas de dentro e de fora da instituição, que nem sempre seguem o script desejado; utilizam infraestrutura que precisa ser verificada; podem reunir grande quantidade de público, o que requer ainda mais atenção quanto à segurança de todos; e, quando há participação de palestrantes/instrutores de fora do estado, pode haver, ainda, problemas com o voo e consequentes ausências, o que acarreta descumprir promessas feitas na divulgação aos inscritos para o evento/curso, criando repercussão negativa.

Gráfico 4 – Notícias: tipos de crise



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos tipos de crise relacionados aos assuntos das notícias publicadas pelo Ifes – Campus Vitória, os mais comuns dizem respeito às categorias Social (42 ocorrências), Patrimonial (32 ocorrências) e Segurança (20 ocorrências), conforme o Gráfico 4. Tais categorias associam-se principalmente à programação de eventos e a cursos de curta duração realizados pela instituição – uma vez que a fala dos palestrantes e instrutores, as questões referentes à conservação da infraestrutura dos espaços utilizados e o aumento na circulação do número de pessoas no horário dessas atividades constituem fatores de atenção em algumas situações –, mas não somente a esses casos.

Ressalta-se, neste ponto, que as divulgações referentes à assistência estudantil aparecem como um ponto crítico, dada a sensibilidade de questões como: critérios que possam ser considerados não inclusivos; bolsas de baixo valor; e atraso nos pagamentos referentes à vigência de edital anterior ou atual. Uma vez que as ações da área buscam contribuir para a permanência e a conclusão dos estudos dos alunos do Campus, a publicação de informações no site é acompanhada de perto por estudantes e entidades representativas (como o Grêmio, que tem sede no Campus, mas não responde à Direção-Geral, com autonomia de discurso equiparada à de uma instituição externa), já tendo demonstrado potencial de mobilização suficiente para transpor a discussão para as redes sociais, independentemente da realização de postagens institucionais ou não. Logo, há a possibilidade de surgimento de crise social, tipo relacionado ao modo como a empresa age e se comporta diante de diferentes temas – aqui, a situação de vulnerabilidade social de estudantes que esperam receber assistência da instituição.

Quanto aos 191 *posts* publicados pelo Ifes – Campus Vitória no Facebook, conforme o Quadro 11, a maioria se concentra nas categorias Concurso público ou Processo seletivo de cursos regulares ou para ações de pesquisa e de extensão, Programação de eventos institucionais ou cursos de curta duração e Rotina institucional. Esta última, que não aparece entre os três temas mais abordados no site institucional, tem sua presença justificada entre as categorias mais utilizadas no Facebook devido à possibilidade de comunicação rápida com os públicos de interesse que a plataforma permite, diante da necessidade de transmitir informações referentes ao funcionamento do Campus e atendimento de setores e estruturas, por exemplo.

Quadro 11 – Ocorrência das categorias de *posts*

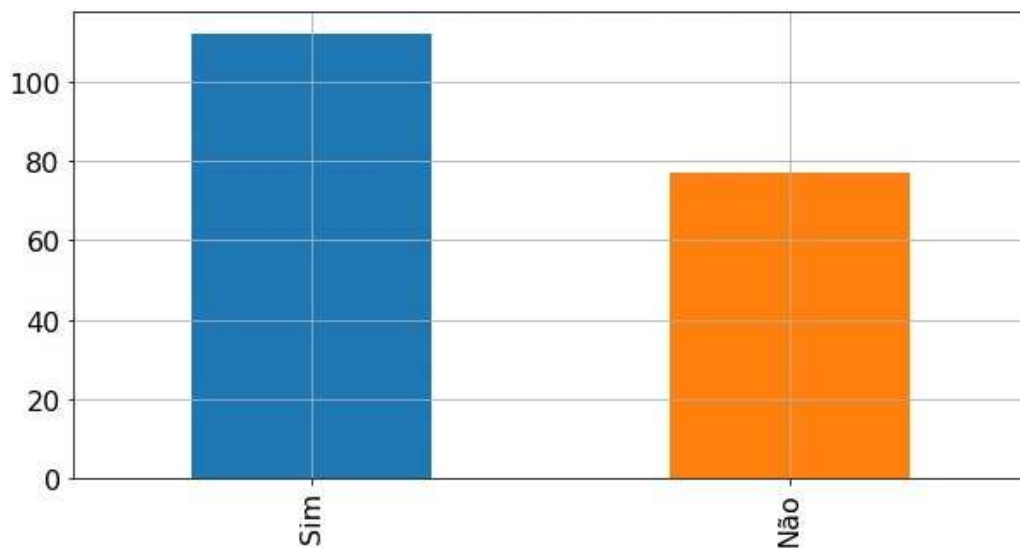
CATEGORIA DO POST	QUANTIDADE
Concurso público ou processo seletivo de cursos regulares ou ações de pesquisa e extensão	42
Programação de evento institucional ou curso de curta duração	34
Rotina institucional	24
Evento acadêmico externo ou edital externo	21
Divulgação de bons resultados	19
Personagem	15
Assistência estudantil	11
Espectáculo cultural	10
Chamada pública ou credenciamento	7
Campanha de mobilização	5
Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	5
Viagem	4
Discussões para mudanças sociais	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Dada a diferença que essa plataforma apresenta no modo de conexão com os diferentes atores sociais envolvidos, altera-se radicalmente a leitura da existência de potenciais focos de crise diante dos assuntos abordados. A comunicação estabelecida por meio do site institucional é unidirecional e não comporta espaço para comentários: pode-se, então, dizer que os assuntos abordados no site precisam ter potencial de mobilização significativo para que o leitor decida transpor a discussão para outras plataformas. Já no caso do Facebook, a dinâmica de circulação de informações e sociabilidade do público é outra: o simples fato de uma publicação ser realizada nessa plataforma já significa uma relação de diálogo entre a instituição e seus públicos, com manifestações de ambas as partes. No caso das divulgações referentes a processos de seleção, por exemplo, enquanto uma notícia no site, a priori, somente redireciona o interessado ao edital e e-mails de contato, um *post* no Facebook pode receber imediatamente comentários de pessoas com questionamentos sobre as etapas do processo seletivo, tendo elas clicado no link do *post* que redireciona para o edital ou não – e a instituição tem a obrigação de

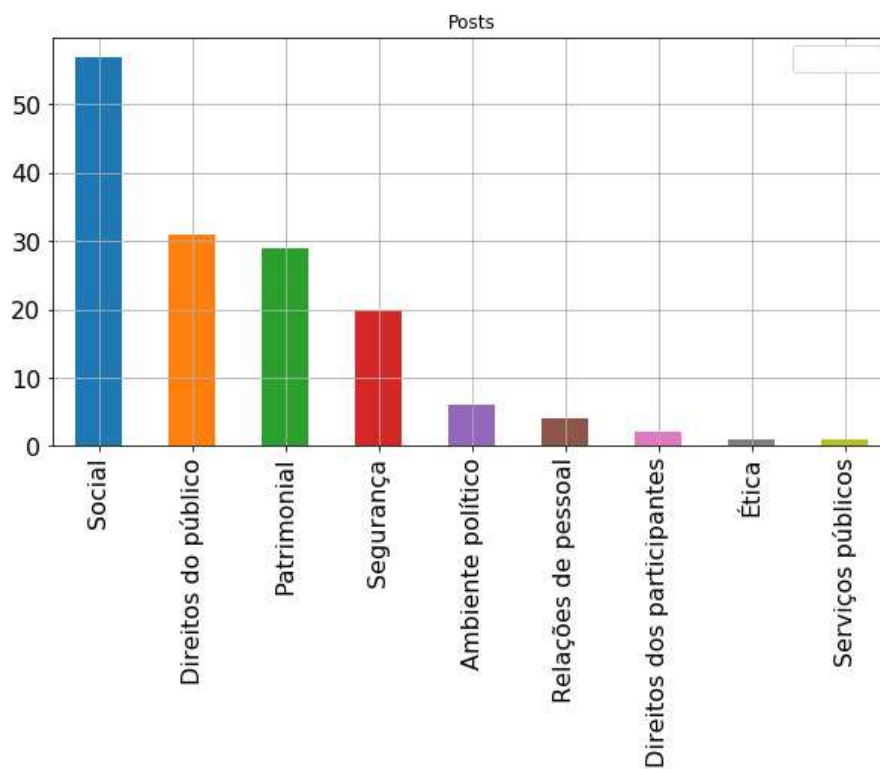
respondê-los, cordialmente. Assim, no Facebook, 122 divulgações – a maioria, conforme ilustra o Gráfico 5 – está associada a potenciais focos de crise.

Gráfico 5 – Posts: existência de potenciais focos de crise



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6 – Posts: tipos de crise



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto aos tipos de crise, a maioria dos *posts* está relacionada às categorias Social e Direitos do público, reiterando a percepção de que, nas redes sociais, os públicos utilizam os processos de interação não só para requerer informações, mas também para questionar posturas institucionais consideradas inadequadas e cobrar coerência entre o discurso e as práticas organizacionais.

## CONCLUSÃO

Danos à reputação constituem problemas sérios para as organizações. Diante da existência de variadas tecnologias de informação e comunicação, que dão visibilidade a transgressões que antes passavam despercebidas e democratizam a opinião – permitindo que todos falem uns com os outros, atualizando-se sobre os fatos praticamente ao mesmo tempo em que eles acontecem –, as organizações precisam estar atentas às possibilidades de crises de imagem, ajustar sua conduta a este modelo atual de abertura e transparência e preparar-se para lidar com informações que têm origem difusa e circulam de maneira cada vez mais rápida nas conversações on-line.

Para a gestão de crises, é premissa necessária adotar uma atitude preventiva. Entendendo que há problemas e impasses que se repetem em sua rotina, as organizações podem encontrar a melhor maneira de lidar com as dificuldades existentes no *timing* mais acertado: antes que as crises ocorram. A identificação de riscos precisa fazer parte do planejamento de todas as atividades e da rotina da instituição.

Nesse cenário, a comunicação organizacional aparece como aliada fundamental da gestão, fornecendo leituras que possibilitem entendimento entre a organização e seus públicos, promovam engajamento em prol da transparência e colaborem para que a postura da instituição, diante de diferentes temas, esteja realmente alinhada às mensagens transmitidas.

A educação, por seu compromisso com a sociedade e pela integração entre ciência, tecnologia e mercado, constitui uma política pública; logo, a comunicação de instituições educacionais públicas presume espírito público e ênfase no coletivo. É nesta ênfase e no respeito à opinião pública que se ampara a proposta de criação de um relatório de apoio à gestão de crises.

Considera-se que os objetivos geral e específicos apresentados para este trabalho foram atendidos. Como limitação, apresenta-se o fato da coleta de dados não ter reunido informações das campanhas de comunicação utilizadas pelo Ifes – Campus

Vitória durante o período estudado, considerando que estes conjuntos de esforços de comunicação abrangem outros materiais e ações além das notícias, *posts* e clipping. Ressalta-se, também, que esta pesquisa não esgota (e não teve a pretensão de esgotar) as possibilidades de crises existentes para instituições de educação, buscando somente apresentar um produto (relatório) como alternativa para a área de comunicação de uma instituição educacional.

Os indicativos apresentados no relatório constituem fatores de atenção e sugerem que a participação da área de comunicação organizacional precisa ser realizada desde o início do planejamento das atividades institucionais, e não só no momento de sua divulgação (como acontece em alguns casos), de modo que a gestão possa ser assessorada sobre questões de risco antes dos momentos de culminância de eventos, campanhas, concursos, processos seletivos e outras atividades.

Conclui-se, com esse trabalho, que é fundamental compreender como utilizar corretamente as informações da área de comunicação para mapeamento de riscos de imagem: é necessária uma abordagem sistemática que volte o olhar para fora da instituição, entendendo, para além dos objetivos definidos por ela, o pensamento de seus públicos. Ainda que não seja possível ser imune às crises, é possível e desejável que as instituições se organizem para o direcionamento de todos os esforços possíveis, de forma integrada, de maneira a prevenir e neutralizar incertezas que podem tornar-se problemas futuros.



## REFERÊNCIAS

ABERJE. Comunicação empresarial. **Revista Brasileira de Comunicação Empresarial**, São Paulo, ano 28, n. 102, 2018.

ALKIMIN, Maria Aparecida; NASCIMENTO, Grasielle Augusta Ferreira. **Bullying nas escolas**: de acordo com o Código Civil e com o Estatuto da Criança e do Adolescente. Campinas: Editora Alínea, 2012.

AMATO, Pedro Muñoz. **Introdução à administração pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

ANTHONISSEN, Peter Frans. **Crisis communication**: practical public relations strategies for reputation management and company. Kogan Page Limited, 2008.

BARBEIRO, Heródoto. **Crise e comunicação corporativa**. São Paulo: Globo, 2010.

BARROS FILHO, Clóvis de; POMPEU, Júlio Cezar. Comunicação Pública na Pós-Modernidade. In: BARROS FILHO, Clóvis de. **Ética e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BUCCI, Eugênio. **O estado de Narciso**: a comunicação pública a serviço da vaidade particular. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Dênis de. **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: \_\_\_\_\_. **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Comunicação e cidadania. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., Josef F. et al. **Fundamentos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JORGE, Miguel. Uma obra necessária. In: FORNI, João José. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2015.

KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século 21**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

KUIN, P. Management performance in business and public administration. **The Academy Management Journal**. Alabama, ano 11, v. 4, p. 371-377, dec. 1968.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LACAVA, Ulisses. Comunicação na crise: transformando problemas em oportunidades. In: BELTRAND, Marcello Vernet de (Org.). **Manual de comunicação e meio ambiente**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

LEMONS, André. Tecnologia e cibercultura. In: CITELLI, Adilson et. al. (Orgs.). **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Editora Contexto, 2014.

LIGOCK, Stefan. **Curso de gestão de crises nas redes sociais**. São Paulo: Aberje, 2018.

LIPPMANN, Walter. **Opinião pública**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão)

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINUZZO, José Antônio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

\_\_\_\_\_. **Os públicos justificam os meios: mídias customizadas e comunicação organizacional na economia da atenção**. São Paulo: Summus, 2014.

MATTEUCCI, Nicola. Opinião Pública. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 11. ed. Tradução de Carmen C. Varriale et al. Brasília: UnB, 1998. p. 842-845.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, Lilian Saback de Sá; PEREIRA, Luciana Azevedo. **Gerenciamento de crise de comunicação nas instituições católicas de Ensino**. ed.4. Coletânea Anec, 2015.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PREDEBON, José (Org.). **Curso de propaganda: do anúncio à comunicação integrada**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento**. São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Carlos Eduardo Lins da. Teoria da Opinião Pública. In: CITELLI, Adilson [et al.]. **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Contexto, 2014.

SILVA, Luiz Martins da. Publicidade do poder, poder da publicidade. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Vanessa Brulon. **Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Curso de Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

SOUZA, Artemio Reinaldo de. **Santos e pecadores: comunicação versus crise na era da informação**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.

SPILLER, Eduardo Santiago. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## Artigos

GRAHAM, M. W. M. W.; AVERY, E. J. E. J.; PARK, S. The role of social media in local government crisis communications. **Public Relations Review**, v. 41, n. 3, p. 386-394, set. 2015.

LIN, X. et al. Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. **Computers in Human Behavior**, v. 65, p. 601-605, dez. 2016.

SIBILIA, Paula. A escola no mundo hiperconectado: redes em vez de muros? **MATRIZES**, São Paulo, ano 5, n. 2, p. 195-211, jan./jun. 2012.

WINERMAN, L. Social networking: Crisis communication. **Nature**, v. 457, n. 7228, p. 376-378, jan. 2009.

## Publicações em meios eletrônicos

ATIRADOR entra em escola em Realengo, mata alunos e se suicida. **G1 Rio de Janeiro**, 7 abr. 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Tragedia-em-Realengo/noticia/2011/04/atirador-entra-em-escola-em-realengo-mata-alunos-e-se-suicida.html>>. Acesso em: jul. 2018.

BENEZATH, Rita. Aluna flagra merenda sendo jogada no lixo em escola na Serra. **Gazeta Online**. Disponível em: <[https://www.gazetaonline.com.br/eu\\_aqui/2016/09/aluna-flagra-merenda-sendo-jogada-no-lixo-em-escola-na-serra-1013978787.html](https://www.gazetaonline.com.br/eu_aqui/2016/09/aluna-flagra-merenda-sendo-jogada-no-lixo-em-escola-na-serra-1013978787.html)>. Acesso em: jul. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: jul. 2018.

CAMPOREZ, Patrik. Aulas são suspensas no Ifes de Santa Teresa por causa de virose. **G1 Espírito Santo**, 5 dez. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/espirito-santo/educacao/noticia/2016/12/aulas-sao-suspensas-no-ifes-de-santa-teresa-por-causa-de-virose.html>>. Acesso em: jul. 2018.

CARLA, Daniela. Campus do Ifes em Vila Velha alaga após chuvas e atrai mosquitos à região. **G1 Espírito Santo**, 6 jun. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/espírito-santo/noticia/campus-do-ifes-em-vila-velha-alaga-apos-chuvas-e-atrai-mosquitos-a-regiao.ghtml>>. Acesso em: jul. 2018.

COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO. **Manual de prevenção e gestão nas crises de imagem**. Porto Alegre: Colégio Marista Rosário, 2015.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **IN Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016**. CGU: Brasília, 2016. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>. Acesso em: set. 2018.

CURADO, Olga. Crise de imagem, uma morte anunciada. **Crise & Comunicação**, 19 mar. 2009. Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com/2009/03/crise-de-imagem-uma-morte-anunciada.html>>. Acesso em: set. 2018.

CUZZUOL, Murilo. Cães atacam professores e alunos na Universidade Federal do Espírito Santo. **Gazeta Online**, 18 mai. 2010. Disponível em: <[http://gazetaonline.globo.com/\\_conteudo/2010/05/638966-caes+atacam+professores+e+alunos+na+universidade+federal+do+espírito+santo.html](http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2010/05/638966-caes+atacam+professores+e+alunos+na+universidade+federal+do+espírito+santo.html)>. Acesso em: ago. 2018.

GESTÃO de operações no setor público. Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-da-linha-de-pesquisa?id=350>>. Acesso em: set. 2018.

GRUPO MARISTA. **Gerenciamento da comunicação de crise**: comunicação institucional e assessoria de imprensa. Disponível em: <<http://anec.org.br/comunicacaoemarketing/wp-content/uploads/sites/4/2014/05/apresentacaoMarista.pdf>>. Acesso em: set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Manual de Gestão de Crises**. Ifes: Vitória, 2018. Disponível em: <[https://www.cefetes.br/gwadocpub/Assessoria%A7%C3%A3o%20Social/manuais-e-guias/manual\\_gestao\\_crise.pdf](https://www.cefetes.br/gwadocpub/Assessoria%A7%C3%A3o%20Social/manuais-e-guias/manual_gestao_crise.pdf)>. Acesso em: set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Política de Comunicação do Ifes**. 1. ed. . Vitória, 2016. Disponível em: <<https://ifes.edu.br/politica-de-comunicacao>>. Acesso em: set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Política de Gestão de Riscos, Governança e Controle Interno do Ifes**. 1. ed. . Vitória, 2017. Disponível em: <[https://www.ifes.edu.br/images/stories/res\\_cs\\_21\\_2017\\_\\_aprova\\_a\\_pol%c3%adtica\\_de\\_gest%c3%a3o\\_de\\_riscos\\_governan%c3%a7a\\_e\\_controle\\_interno\\_do\\_ifes.pdf](https://www.ifes.edu.br/images/stories/res_cs_21_2017__aprova_a_pol%c3%adtica_de_gest%c3%a3o_de_riscos_governan%c3%a7a_e_controle_interno_do_ifes.pdf)>. Acesso em: set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Regimento Interno dos Campi do Ifes**. Vitória, 2016. Disponível em: <<https://ifes.edu.br/documentos-institucionais/16575-regimento-interno-dos-campi-do-ifes>>. Acesso em: set. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Segura firme na mão do Ifes!**. set. 2017. Disponível em: <[https://www.facebook.com/pg/ifesoficial/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ifesoficial/posts/?ref=page_internal)>. Acesso em: set. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Postagem sobre ataque à boate gay**. abr. 2017. Disponível em: <[https://www.facebook.com/search/top/?q=meuprofessorhomofobico&epa=SEARCH\\_BOX](https://www.facebook.com/search/top/?q=meuprofessorhomofobico&epa=SEARCH_BOX)>. Acesso em: abr. 2017.

KOSACHENCO, Camila. Alunas protestam contra a proibição do uso de shorts em escola de Porto Alegre. **GaúchaZH**, 24 fev. 2016. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2016/02/alunas-protestam-contra-a-proibicao-do-uso-de-shorts-em-escola-de-porto-alegre-4982684.html>>. Acesso em: jul. 2018.

NATIELLY, Kananda. Universitários são atacados por cães na Ufes. **Tribuna online**, 4 jun. 2018. Disponível em: <<https://tribunaonline.com.br/universitarios-sao-atacados-por-caes-na-ufes>>. Acesso em: ago. 2018.

PAIS realizam protesto contra uso de saia por alunos do Colégio Pedro II. **O Dia**, 29 set. 2016. Disponível em: <<http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2016-09-29/pais-realizam-protesto-contra-uso-de-saia-por-alunos-do-colegio-pedro-ii.html>>. Acesso em: jul. 2018.

PERRONI, Adriana. Alunos do Instituto Federal de São Paulo denunciam professor por comentário racista. **G1 São Paulo**, 12 mar. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/alunos-do-instituto-federal-de-sp-denunciam-professor-por-comentario-racista.ghtml>>. Acesso em: jul. 2018.

PROFESSORA do Ifes é acusada de esganar gatos. **Gazeta Online**, 11 abr. 2014. Disponível em:

<[http://hmgazetaonline.redegazeta.com.br/\\_conteudo/2014/04/noticias/cidades/1484165-professora-do-ifes-e-acusada-de-esganar-gatos.html](http://hmgazetaonline.redegazeta.com.br/_conteudo/2014/04/noticias/cidades/1484165-professora-do-ifes-e-acusada-de-esganar-gatos.html)>. Acesso em: jul. 2018.

RIBEIRO, Wesley Estudante passa mal em Aracruz e família acusa professora de bullying. **Gazeta Online**, 7 out. 2016. Disponível em: <[http://www.gazetaonline.com.br/\\_conteudo/2016/10/noticias/cidades/3984073-estudante-passa-mal-em-aracruz-e-familia-acusa-professora-de-bullying.html](http://www.gazetaonline.com.br/_conteudo/2016/10/noticias/cidades/3984073-estudante-passa-mal-em-aracruz-e-familia-acusa-professora-de-bullying.html)>. Acesso em: jul. 2018.

SERVIDORA do IFBA morre em acidente com van que deixou outras seis pessoas feridas na BR-324. **G1 Bahia**, 27 nov. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/servidora-do-ifba-morre-em-acidente-com-van-que-deixou-outras-seis-pessoas-feridas-na-br-324.ghtml>>. Acesso em: jul. 2018.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Manual de Gestão de Crises**. Disponível em: <[https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0\\_70526500\\_1476729509.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_70526500_1476729509.pdf)>. Acesso em: set. 2018.

### **Publicações periódicas impressas**

KARINA, Thalnná. Questão com figura erótica revolta pais. **A Tribuna Cidades**, 4 dez. 2012.



## APÊNDICE A – Tabela de avaliação de clipping

Tabela 1 – Clipping

(continua)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
5/1/2018	Já é Carnaval: festas e eventos nas escolas (A Gazeta)	® CAMPUS	Não	X	X
11/1/2018	Blocos e ensaios antecipam folia (A Tribuna)	® CAMPUS	Não	X	X
12/1/2018	Ifes contrata 15 professores substitutos (Nova Notícia)	CAMPUS	Não	X	X
12/1/2018	Ifes abre seleção para contratar professores substitutos (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	X
12/1/2018	Ifes abre edital de processo seletivo para contratação de 15 professores (G1 ES)	CAMPUS	Não	X	X
12/1/2018	Ifes contrata professor com salário de até R\$ 5 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
14/1/2018	Apesar de cortes nas verbas, institutos federais lideram nota do Enem em 14 Estados (Yahoo)	CAMPUS	Não	X	X
14/1/2018	Apesar de cortes, institutos federais lideram nota do Enem em 14 Estados (Folha de São Paulo)	CAMPUS	Não	X	X
14/1/2018	Institutos federais lideram nota do Enem em 14 Estados (Folha de São Paulo)	CAMPUS	Não	X	X
15/1/2018	Institutos federais lideram nota do Enem em 14 Estados (Gazeta do Povo)	CAMPUS	Não	X	X
15/1/2018	Ifes recebe inscrições de Processo Seletivo ao cargo de Professor Substituto (PCi Concursos)	CAMPUS	Não	X	X

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
15/1/2018	Institutos Federais têm maior nota no Enem, mesmo sofrendo cortes (Jornal GGN)	CAMPUS	Não	X	X
16/1/2018	Institutos federais lideram nota do Enem em 14 estados (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
17/1/2018	Bruno Mangueira canta Camburi em versos e em canções (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
18/1/2018	Resultado do Enem sai hoje e Ufes está mais difícil (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
18/1/2018	Camburi em verso e canção (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	X
18/1/2018	Ufes e Ifes antecipam inscrições (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
19/1/2018	Ufes e Ifes: inscrições do Sisu antecipadas (A Gazeta)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
19/1/2018	Aluno nota 1.000 é do Bairro República (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
19/1/2018	Aluno nota mil no Enem (Metro)	CAMPUS	Não	X	X
22/1/2018	Disputa na Ufes e no Ifes começa amanhã (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
22/1/2018	Ifes abre mais de 1,5 mil vagas na primeira edição do Sisu 2018 (G1 ES)	CAMPUS	Não	X	X
22/1/2018	22 concursos abertos com salários de até R\$ 26,1 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
23/1/2018	Quatro dias para disputar vagas na Ufes e no Ifes (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
23/1/2018	Ifes: Inscrições para o Sisu começam nesta terça-feira (23) (Folha Vitória)	CAMPUS	Não	X	X

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
23/1/2018	Sisu: Ufes e Ifes antecipam matrículas (Metro)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
24/1/2018	Apoiadores de Lula assistem [ao] julgamento em TVs na Praça Costa Pereira (Gazeta Online)	CAMPUS	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
25/1/2018	Ifes publica edital retificado de Processo Seletivo ao cargo de Professor Substituto (PCi Concursos)	CAMPUS	Não	X	X
26/1/2018	Ifes e Ufes abrem seleção para professor com salário de até R\$ 5 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
27/1/2018	Jucutuquara faz tributo a escravo símbolo da resistência negra (Gazeta Online)	@ CAMPUS	Não	X	X
27/1/2018	Jucutuquara faz tributo a escravo símbolo da resistência negra (A Gazeta)	@ CAMPUS	Não	X	X
28/1/2018	Tecnologia supera Direito e Engenharia em salários (A Tribuna)	~ CAMPUS	Sim	Problemas de identidade corporativa	Associação indevida com o Campus Vitória (os cursos citados não são do Campus)
29/1/2018	Aluna de 19 anos passa em 1.º lugar em medicina na USP entre cotistas de escola pública (G1)	CAMPUS	Não	X	X
29/1/2018	Veja a lista de aprovados na Ufes e no Ifes (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
29/1/2018	Ufes divulga lista de aprovados. Tire suas dúvidas sobre a matrícula (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
29/1/2018	30 concursos abertos com salários de até R\$ 26,1 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
30/1/2018	Aluna do Ifes leva 1.º lugar em cota da Ufes (Metro)	CAMPUS	Não	X	X

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
30/1/2018	Capixaba passa em 1.º lugar para Medicina na Universidade de São Paulo (Tribuna Online)	CAMPUS	Não	X	X
30/1/2018	Conheça a 1.ª colocada em medicina na USP de cotistas de escola pública (R7)	CAMPUS	Não	X	X
30/1/2018	USP: filha de médico, que estudou em escolas particulares, evidencia distorção de sistema de cotas (Gazeta do Povo)	CAMPUS	Sim	Serviços públicos	Falha de processo seletivo
30/12/2018	Primeiros colocados na Ufes fazem a festa (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
1.º/2/2018	Sonhos dos futuros professores (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
5/2/2018	Campeões além das pistas (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
19/2/2018	Ele se vira nos 30 (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	X
19/2/2018	Formação profissional é tema de reunião nesta terça (20) (Assembleia Legislativa ES)	CAMPUS	Não	X	X
20/2/2018	Sem equipe, Marcos Foca ataca de barman e modelo para se manter (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
4/3/2018	Ideias para melhorar o dia a dia (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
11/3/2018	Alunos estimulados a ter ideias (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
16/3/2018	Fazer cursos e ser aprovado em concurso: as metas de 2018 (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	X
19/3/2018	Entre os mais velozes do Brasil (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
19/3/2018	Ato por Marielle Franco reúne artistas em Vitória (Gazeta Online)	@ CAMPUS	Não	X	X
20/3/2018	Ato por Marielle reúne artistas (A Gazeta)	@ CAMPUS	Não	X	X
23/3/2018	Cigarrinhas verdes 'invadem' residências no Espírito Santo (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
24/3/2018	Desafio para festa de formatura (A Tribuna)	CAMPUS	Sim	Segurança	Alunos vendendo doces em semáforos incentivados por projeto ministrado em uma disciplina
30/3/2018	Gênio Capixaba busca talentos no Estado (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
31/3/2018	Moradores de rua encontram na escola oportunidade de recomeçar (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X
31/3/2018	Eles saíram das ruas para a sala de aula (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	X
2/4/2018	Jovens voltam ao campo para revolucionar produção (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	X
6/4/2018	Romaria da Pessoa com Deficiência acontece no próximo sábado (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	X
16/4/2018	Escolas, unidades de saúde e órgãos públicos suspendem atividades (Gazeta Online)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
16/4/2018	Fortes chuvas criam cenário de caos na Grande Vitória (Século Diário)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
16/4/2018	Chuva causa inundação em ruas e avenidas do Espírito Santo (G1 ES)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
16/4/2018	Instituições e órgãos públicos do ES suspendem expediente por causa de chuva (G1 ES)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
16/4/2018	Vídeos mostram os efeitos da chuva no ES (Gazeta Online)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
16/4/2018	Maternidade de Vitória suspende atendimentos após alagamentos (CBN Vitória)	® CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
17/4/2018	O drama da chuva se repete (A Gazeta)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
17/4/2018	Prejuízo de R\$ 20 milhões no comércio (A Gazeta)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
17/4/2018	Maternidade e escolas alagadas (Notícia Agora)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
17/4/2018	Um dia de caos na Grande Vitória (A Tribuna)	CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais
21/4/2018	Servidora do Ifes é expulsa por corrupção (A Tribuna)	– CAMPUS	Sim	Identidade corporativa	Usa-se foto do campus, mas a servidora não era do campus
8/5/2018	Instituto Federal oferece mais de mil vagas em cursos técnicos no ES (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	X
8/5/2018	Educação: Como se adaptar ao novo mundo (ES Brasil)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	X
9/5/2018	Ifes abre seleção para 1.172 vagas em cursos técnicos (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	X
9/5/2018	Ifes abre mais de mil vagas em cursos técnicos (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	X

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
10/5/2018	Instituto Federal do ES abre 1.172 vagas para 32 cursos (G1 ES)	CAMPUS	Não	X	
11/5/2018	Ifes oferece 24 vagas para professores substitutos em 11 campi (G1 ES)	CAMPUS	Não	X	
13/5/2018	Mais de 600 famílias geram a própria energia no estado (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
14/5/2018	Ifes organiza Processo Seletivo com 24 vagas de Professor (PCi Concursos)	CAMPUS	Não	X	
15/5/2018	Ifes contrata 24 professores com salários de até R\$ 5,7 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
15/5/2018	Estudantes do curso Letras- -Libras atuam como intérpretes em evento no Ifes (Ufes)	CAMPUS	Não	X	
16/5/2018	Alunos liberados na hora do jogo (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
16/5/2018	Ifes abre vagas pra professor (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
21/5/2018	Vaga de professor no Ifes e na Ufes (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
21/5/2018	28 concursos abertos com salários de até R\$ 19 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
23/5/2018	Inscrições abertas para cursos técnicos no Ifes Guarapari (Folha Vitória)	CAMPUS	Não	X	
25/5/2018	Qualificação para estudantes em Cingapura (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
25/5/2018	Ifes abre seleção para o curso técnico de Guia de Turismo (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 2 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
25/5/2018	Após assaltos, alunos de faculdades da Capital pedem mais segurança (Gazeta Online)	CAMPUS	Sim	Segurança	
26/5/2018	Ônibus garantido no fim de semana (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
27/5/2018	Greve dos caminhoneiros: veja o que funciona nesta segunda-feira (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
28/5/2018	Escolas e lojas funcionam e 100% dos ônibus circulam (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
28/5/2018	Ônibus vão circular e aulas estão mantidas (A Gazeta)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
28/5/2018	Vila Velha reduz frota hoje, mas Transcol vai circular (Notícia Agora)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
28/5/2018	Greve dos caminhoneiros: veja o que funciona nesta terça-feira (29) (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
29/5/2018	Um país inteiro refém de estradas e petróleo (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
29/5/2018	Ônibus garantidos durante a semana (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)



Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
29/5/2018	Greve dos caminhoneiros: veja o que funciona nesta quarta-feira (Folha Vitória)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
29/5/2018	Greve dos caminhoneiros: veja o que funciona nesta quarta-feira (30) (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Direitos do público	Comprometimento de serviços essenciais (aulas com atividades avaliativas suspensas)
30/5/2018	Inscrições para 960 nos cursos técnicos do Ifes terminam nesta sexta-feira (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	
1.º/6/2018	Ifes retifica o Processo Seletivo com 24 vagas de Professor (PCi Concursos)	CAMPUS	Não	X	
6/6/2018	Escolas vão liberar alunos nos dias de jogos (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
8/6/2018	Só alegria para acompanhar a primeira Copa do Mundo (A Gazeta)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
8/6/2018	Copa do Mundo com torcida de primeira (Notícia Agora)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
8/6/2018	Seu carro: saiba quando vale a pena recorrer às peças usadas (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
8/6/2018	Copa 2018: veja o que funciona no ES durante jogos do Brasil (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
9/6/2018	Festival de Inverno de Domingos Martins divulga a programação (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
9/6/2018	Saiba quando vale a pena recorrer às peças usadas (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
10/6/2018	Montador industrial ficou cego, mas hoje coleciona vitórias (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
11/6/2018	Ele ficou cego, mas hoje coleciona vitórias (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
12/6/2018	Atletas de Guarapari são convocados para Seleção Capixaba Juvenil de Vôlei (Folha Online ES)	CAMPUS	Não	X	
12/6/2018	‘Pedalaço pela Vida’: ciclistas realizam campanha para doação de sangue (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	
13/6/2018	Prêmio Ecologia 2018 será lançado nesta sexta-feira com novidades (Folha Vitória)	CAMPUS	Não	X	
15/6/2018	Aberta as inscrições para o Prêmio Ecologia 2018 (Governo ES)	CAMPUS	Não	X	
18/6/2018	Cratera em via de Vitória deixa motoristas no prejuízo (Gazeta Online)	® CAMPUS	Não	X	
19/6/2018	Após prejuízos a motoristas, Cesan tapa buraco em Vitória (Gazeta Online)	® CAMPUS	Não	X	
19/6/2018	Cratera em rua de Jucutuquara deixa motoristas no prejuízo (A Gazeta)	® CAMPUS	Não	X	
19/6/2018	Empresa contratada pela Cesan é multada por buraco aberto em Vitória (Gazeta Online)	® CAMPUS	Não	X	
19/6/2018	Saem os aprovados para Ufes e Ifes (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
21/6/2018	Protesto dos rodoviários deixa o trânsito lento em Vitória na manhã desta quinta (ES Hoje)	® CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
24/6/2018	Quatro mil fazem prova hoje no Ifes (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
24/6/2018	Ideias viram exemplo em 10 países (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
25/6/2018	Professores resolvem questões de prova (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
26/6/2018	Educação é a saída para o fim do preconceito (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
29/6/2018	Ifes abre inscrições para 381 vagas remanescentes em 16 campi (G1 ES)	CAMPUS	Não	X	
29/6/2018	Conheça as escolas capixabas com as melhores médias no Enem 2017 (Folha Vitória)	CAMPUS	Não	X	
30/6/2018	Três escolas do ES entre as 100 melhores do país (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
30/6/2018	Ifes de Vitória: maior nota entre institutos federais (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
30/6/2018	Órgãos federais só abrem à tarde (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
30/6/2018	Ranking das melhores escolas (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
30/6/2018	Seis escolas do Espírito Santo estão entre as 100 melhores do Brasil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
30/6/2018	Ifes de Vitória tem a maior nota entre institutos federais do Brasil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
1.º/7/2018	ES tem seis escolas entre as 100 melhores do país (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
2/7/2018	Fala, leitor (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
2/7/2018	Ônibus em horário especial hoje (A Tribuna)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	
2/7/2018	Ranking das melhores escolas (Tribuna Online)	CAMPUS	Não	X	
2/7/2018	Como foi o desempenho das escolas capixabas no Enem 2017 (ES Brasil)	CAMPUS	Não	X	
3/7/2018	Ifes de Colatina tem 5.º melhor desempenho no Enem dentre as escolas públicas (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	
3/7/2018	Ifes de Colatina é considerado o segundo melhor instituto federal do país (ESTV 2.ª Edição)	CAMPUS	Não	X	
4/7/2018	Ifes de Colatina tem 5.º melhor desempenho no Enem dentre as escolas públicas (Site Barra)	CAMPUS	Não	X	
4/7/2018	Ifes de Colatina é considerado o segundo melhor instituto federal do país (Bom Dia ES)	CAMPUS	Não	X	
5/7/2018	Novo sistema geográfico permite maior detalhamento sobre o relevo capixaba (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	
6/7/2018	XXV Festival de Inverno de Domingos Martins (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
16/7/2018	Divirta-se – Festival (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
16/7/2018	Pelé em Jucutuquara: craque marcou e deixou até o goleiro rival feliz (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
19/7/2018	Voto em trânsito tem locais definidos para as eleições 2018 na Grande Vitória (G1 ES)	CAMPUS	Não	X	
20/7/2018	Divirta-se – Festival (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
20/7/2018	Convenções partidárias ficam para os últimos dias (A Gazeta)	CAMPUS	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
29/7/2018	Motorista atinge poste e banco em Vitória (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
29/7/2018	Webconferências para qualificação (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
4/8/2018	Vitoria oferta prática de esportes para moradores com deficiência (Correio Capixaba)	CAMPUS	Não	X	
6/8/2018	Indústria de construção naval abre Processo de Seleção e Inscrição para Técnicos em Cingapura (Click Petróleo)	CAMPUS	Não	X	
7/8/2018	Olimpíada de Astronomia: jovem estudante do ES é selecionado (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
8/8/2018	Capixaba vai representar Brasil em olimpíada latino-americana de Astronomia (Tribuna Online)	CAMPUS	Não	X	
8/8/2018	Capixaba entre os melhores alunos de Astronomia do País (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
8/8/2018	Astrofísica capixaba brilha no exterior (Notícia Agora)	CAMPUS	Não	X	
16/8/2018	MEC vai abrir 1.700 vagas (A Tribuna)	- CAMPUS	Sim	Problema de identidade corporativa	Associação indevida com o Campus Vitória (usa-se foto local, mas não haverá vagas para Vitória, apesar das reivindicações do campus; há desgaste político)
16/8/2018	Jovem do Espírito Santo é um dos selecionados para bolsa da Fundação Estudar (Maxpress)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
21/8/2018	Sem hino oficial, Cariacica vai conhecer melodia escolhida através de votação na internet (Folha Vitória)	CAMPUS	Não	X	
28/8/2018	Trânsito pesado faz ônibus ter mesma velocidade de bicicleta (Jornal Metro)	CAMPUS	Não	X	
1.º/9/2018	Segunda tem caderno do Enem (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
4/9/2018	Cidades com as melhores escolas públicas do Estado (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
6/9/2018	Fera da matemática vai largar tudo para ser freira (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
15/9/2018	Processo seletivo de cursos técnicos do Ifes será divulgado dia 28 (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	
18/9/2018	Ifes abre 3.800 vagas em cursos técnicos no estado (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
19/9/2018	Salário de até R\$ 9.600 no Ifes (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
19/9/2018	Ifes abre inscrições de concurso com 21 vagas para professores (G1)	CAMPUS	Não	X	
19/9/2018	Melancolia e indie rock (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
2/10/2018	Ifes tem mais de 3,8 mil vagas abertas em cursos técnicos gratuitos no ES (G1)	CAMPUS	Não	X	
3/10/2018	Cursos pré-Ifes apostam em didática especial (Revista Guia do Ensino)	CAMPUS	Não	X	
3/10/2018	Novos artistas e nomes já conhecidos na programação (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(continuação)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
5/10/2018	Ifes e Ufes abrem concursos com salários que chegam a R\$ 9,6 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
8/10/2018	Cinco seleções com vagas para professor (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
9/10/2018	Vinte e quatro cursos presenciais do ES alcançam nota máxima no Conceito Enade (ES Hoje)	CAMPUS	Não	X	
9/10/2018	Ifes abre inscrições para contratar tradutor e intérprete de Libras com salário de R\$ 4 mil (G1)	CAMPUS	Não	X	
9/10/2018	Dois em cada 10 cursos superiores são ruins no Espírito Santo (Gazeta Online)	SISTEMA ^ CAMPUS	Sim	Problemas de identidade corporativa	Dano à reputação
10/10/2018	24 cursos com nota máxima no Estado (A Gazeta)	CAMPUS	Não	X	
10/10/2018	Nota máxima para 24 cursos no Estado (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
10/10/2018	Nota máxima do MEC para 24 cursos no Estado (Tribuna Online)	CAMPUS	Não	X	
10/10/2018	24 cursos com nota máxima no Espírito Santo (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
11/10/2018	Ifes abre 40 vagas para o curso Técnico em Hospedagem (Folha Vitória)	CAMPUS	Não	X	
13/10/2018	Paixão por dar aulas une gerações (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
14/10/2018	Ifes abre seleção para intérprete de Libras (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
16/10/2018	Oito concursos abertos no ES com salários de até R\$ 9,6 mil (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	

Tabela 1 – Clipping

(conclusão)

DATA	TÍTULO e (VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO)	CATEGORIA DO CLIPPING	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPO DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
16/10/2018	Livro conta trajetória da Unipró (A Tribuna)	CAMPUS	Não	X	
16/10/2018	Ufes e Ifes têm concursos abertos para professores no Espírito Santo (G1)	CAMPUS	Não	X	
18/10/2018	160 vagas abertas em cursos na área do turismo (Gazeta Online)	CAMPUS	Não	X	
23/10/2018	Capixaba é medalhista em Olimpíada Latino-Americana de Astronomia e Astronáutica (G1)	CAMPUS	Não	X	
23/10/2018	A nova gestão e o desenvolvimento sulino (Jornal Fato)	CAMPUS	Não	X	
26/10/2018	Escolas da cidade faturam vice no Estadual de Atletismo sub14 (Portal Tempo Novo)	CAMPUS	Não	X	
31/10/2018	Um dia como universitário (Revista Guia de Profissões)	CAMPUS	Não	X	
31/10/2018	Ifes abre concurso público (Edital Concursos Brasil)	SISTEMA ^ CAMPUS	Não	X	



## APÊNDICE B – Tabela de avaliação de notícias institucionais

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continua)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
1/2018	Campus Vitória não adere ao horário especial no mês de janeiro	Rotina institucional	Não	X	X
1/2018	Aprovados no processo seletivo do Ifes devem ficar atentos aos prazos de matrícula	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
8/1/2018	Inscrições para vagas de transferência e novo curso superior começam no dia 22	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
12/1/2018	Campus Vitória contrata professor de Engenharia Mecânica	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
12/1/2018	Estudante do Ifes dá dicas em blog sobre como viver na França	Personagem	Não	X	X
15/1/2018	Campus Vitória tem maior nota entre os Institutos Federais em ranking do Enem	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
22/1/2018	Inscrições para o Sisu começam nesta terça-feira (23)	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
24/1/2018	Começam as chamadas de suplentes do Processo Seletivo 01/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
25/1/2018	Ingressantes participam de programação especial de boas-vindas	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
1.º/2/2018	Começou a chamada de suplentes do Campus Vitória	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
1.º/2/2018	Candidatos do Sisu já podem se inscrever na lista de espera	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
6/2/2018	Inscrições abertas para a I Mostra Estadual de Astrofísica, Astronomia, Astronáutica e Cosmologia	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
7/2/2018	Divulgado edital para certificação com base no Encceja 2017	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
7/2/2018	Calouros lotam Teatro do Campus Vitória no Boas-Vindas 2018	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
15/2/2018	Ifes convoca inscritos na lista de espera do Sisu 2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
15/2/2018	Matrículas da 2.ª Chamada de suplentes acontecem hoje (15) e amanhã (16)	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
19/2/2018	Ifes seleciona três estudantes para Programa Brafitec 2018	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
19/2/2018	Inscrições para Concurso Literário "Faça Parte Dessa História" vão até 2 de abril	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
19/2/2018	Cefor recebe propostas de temas para Papo Cabeça	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
19/2/2018	Inscrições abertas para o Prêmio Jovem Cientista	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
19/2/2018	Disponíveis novas homologações de matrículas, chamadas de suplentes e resultados dos Processos Seletivos 1/2018 e 2/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
19/2/2018	Campus Vitória divulga Edital de Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores (R\$)
20/2/2018	Grupo Idança abre inscrições para novos participantes	Rotina institucional	Não	X	X
22/2/2018	Grêmio promove doação de uniformes de egressos para calouros	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
23/2/2018	Pós-Graduações realizam aulas inaugurais no Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
23/2/2018	Resultados dos Processos Seletivos dos Cursos Técnicos atualizados	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
26/2/2018	Inscrições abertas para as atividades musicais do Campus Vitória	Rotina institucional	Não	X	X
27/2/2018	Boas-vindas do Superior ressalta protagonismo dos estudantes	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
28/2/2018	Biblioteca do Campus adquire 305 novos títulos	Rotina institucional	Não	X	X
1.º/3/2018	Educação que gera oportunidades dentro de casa	Personagem	Não	X	X
2/3/2018	IFeminista e GRB preparam programação para o Dia Internacional da Mulher	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Grupos conservadores; ataques preconceituosos

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
2/3/2018	Estudantes podem solicitar renovação da Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios
5/3/2018	Quarta-feira tem sessão do Cineclubes, às 16h, no Miniauditório 2	Espetáculo cultural	Não	X	X
6/3/2018	Estudantes do Campus Vitória são medalhistas na Olimpíada de Robótica	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
7/3/2018	Confira o Edital de Monitoria 2018 do Campus Vitória	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores (R\$)
7/3/2018	Inscrições para Canguru de Matemática vão até o dia 12	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
9/3/2018	Canções da Pop&Jazz marcam o Dia da Mulher no Campus Vitória	Espetáculo cultural	Não	X	X
9/3/2018	Professor francês faz palestra hoje (9) no Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
12/3/2018	Inscrições para duas vagas no lfe Baja estão abertas até quinta (15)	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
12/3/2018	7.ª Semana da Matemática prorroga prazo para submissão de trabalhos	Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
12/3/2018	Confira o resultado final da renovação da Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios
14/3/2018	Revista Atlas abre seleção para novos redatores	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
16/3/2018	Estudantes vão realizar formatura como projeto de disciplina	?	Sim	Segurança	Alunos vendendo doces em semáforos incentivados por projeto ministrado em uma disciplina
16/3/2018	Inscrições abertas para Olimpíada Nacional de História do Brasil	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
19/3/2018	Orquestra Pop&Jazz participa de comemoração no Campus Colatina	Espetáculo cultural/Viagem	Sim	Relações de pessoal	Possibilidade de acidente de transporte
19/3/2018	Mostra de Trabalhos Técnicos recebe resumos até 21 de agosto	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
20/3/2018	Gepemem promove coleta seletiva para atividades educacionais	Campanha de mobilização	Não	X	X
20/3/2018	Inscrições para Olimpíadas Científicas abertas até 7 de abril	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
21/3/2018	Confira o edital para participação de estudantes em eventos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores
23/3/2018	Estudantes do Campus participam de competições de atletismo em Porto Alegre	Viagem	Não (viagem já realizada)	X	X
26/3/2018	Semana da Matemática abre edital para chamada pública de apoio e patrocínio	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
26/3/2018	Extensão lança edital para participação de empresas em ações do Campus	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
27/3/2018	Campus Vitória tem oito estudantes aprovados para Cientista Beta	Divulgação de bons resultados	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
2/4/2018	Estudantes recebem medalhas da OBF e da OBFEP	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
3/4/2018	Uma história cinquentenária dedicada à Educação	Personagem	Sim	Social	Conflitos internos entre servidores
6/4/2018	Estudante do Campus participa de treinamento para Olimpíadas Internacionais de Astronomia	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
10/4/2018	Disputas do Jifes 2018 começam no dia 27 de abril	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos coordenadores de delegação; grande circulação de pessoas
10/4/2018	Palestra sobre Ondas Gravitacionais marca premiação da OBF	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
12/4/2018	Semana da Matemática acontece entre os dias 16 e 19 de maio	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
12/4/2018	Estudantes do Proeja participam de viagem técnica ao Rio de Janeiro	Viagem	Não (visita já realizada)	X	X
16/4/2018	Campus Vitória suspende atividades nesta segunda-feira (16)	Rotina institucional	Sim	Direitos público	do Interrupção de serviços essenciais
17/4/2018	Mestrado em Humanidades realiza sarau	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Fala dos palestrantes (evento promovido por “terceiros”: depois do Sarau é realizada reunião do Fórum de Movimentos Populares, ação de extensão não cadastrada)

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
18/4/2018	Atendimento Educacional Especializado complementa a Educação Regular	Rotina institucional	Não	X	X
18/4/2018	Votação do Colégio Eleitoral para eleição do Conselho Superior será no dia 10 de maio	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
18/4/2018	Mestrado em Tecnologias Sustentáveis divulga Processo Seletivo 2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
19/4/2018	Premiação da OBFEP valoriza participação feminina na competição	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
19/4/2018	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação lança seis editais de fomento	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
19/4/2018	Proex divulga edital de bolsas de iniciação à Extensão	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
20/4/2018	Campus realiza Semana de Letras entre os dias 14 e 16 de maio	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
23/4/2018	Abertas inscrições para Mostra de Experiências Exitosas da Reditec 2018	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
23/4/2018	Revista Ifes Ciência recebe artigos para as edições de 2018	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
24/4/2018	Atletas paralímpicos do Campus Vitória participam de competições em São Paulo	Viagem	Sim	Relações pessoal	de Possibilidade de acidente de transporte

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
25/4/2018	Mestrado em Tecnologias Sustentáveis lança edital para credenciamento de professores	Concurso Público (CP) ou Processo Seletivo (PS) de cursos regulares ou ações de pesquisa e extensão	Não	X	X
25/4/2018	Monitores recebem formação sobre necessidades específicas	Rotina institucional	Não	X	X
25/4/2018	Sarau reúne apresentações de dança, contação de história, música e poesia	Espetáculo cultural	Não	X	X
25/4/2018	Campus Vitória recebe palestra sobre Avaliação Capes	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
27/4/2018	Jifes começam nesta sexta-feira (27) com participação de 500 alunos	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
27/4/2018	Experiência de sucesso leva estudante do Campus Vitória aos Estados Unidos	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
4/5/2018	Primeira etapa do Jifes 2018 chega ao fim e revela times campeões	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
4/5/2018	Inscrições para mesários na votação do Colégio Eleitoral vão até terça (8)	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
7/5/2018	Avaliação de docente pelo discente será realizada esse mês	Rotina institucional	Não	X	X
7/5/2018	ProfLetras lança coletânea de artigos	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes



Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
9/5/2018	Software do Campus Vitória recebe certificado de registro do INPI	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
11/5/2018	Campus Vitória assina Acordo de Cooperação com Santa Leopoldina	Rotina institucional	Sim	Poder público	Uso da máquina pública para favorecimento de terceiros (extensão do convênio a outros entes do município de forma não autorizada)
14/5/2018	Confira as informações do Processo Seletivo 2018/2	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
18/5/2018	Coordenador nacional da Capes realiza palestra no Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
18/5/2018	Campus Vitória inicia estudos sobre Aplicações Móveis	Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração;	Não	X	X
22/5/2018	Semanas de Letras e Matemática movimentam Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
22/5/2018	Campus Vitória oferece vagas remanescentes para monitoria	Assistência estudantil	Não	X	X
24/5/2018	Segunda etapa do Jifes 2018 é adiada	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes	Agendamento de chegada das delegações
25/5/2018	Propemm lança edital para credenciamento de professores	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
28/5/2018	Semana do Meio Ambiente acontece na primeira semana de junho	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
29/5/2018	CPA realiza reuniões regionais de sensibilização	Rotina institucional	Não	X	X
30/5/2018	Primeira reunião da Reitoria Itinerante no campus será na quarta (6)	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
4/6/2018	V Seminário de Filosofia e Sociologia do Proeja acontece no dia 9 de junho	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
5/6/2018	Campus Vitória realiza I Ciclo de Debates com Professores da Escola Básica	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social/ Segurança	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
6/6/2018	Handebol masculino do Ifes fica em segundo lugar no Junes	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
7/6/2018	Semana de Meio Ambiente destaca combate à poluição plástica	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
12/6/2018	Diretoria autoriza a participação de examinadores de TFC por meio de telepresença	Rotina institucional	Não	X	X
12/6/2018	Escolha dos membros do Conselho Superior acontece na próxima semana	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
13/6/2018	Coordenadoria de Matemática lança Edital de Residência Pedagógica	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
13/6/2018	Estudantes do Campus Vitória participam de estágio no Canadá	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
13/6/2018	Divulgado Edital Pibid para as Coordenadorias de Matemática e Letras – Português	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
14/6/2018	Estudantes criam protótipos na disciplina de Linguagem de Programação	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
15/6/2018	Licenciatura em Letras-Português abre processo para transferência e novo curso	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
18/6/2018	Camera Ifes marca presença no 24.º Encontro Cachoeirense de Corais	Espectáculo cultural/Viagem	Sim	Relações de pessoal	Possibilidade de acidente de transporte
19/6/2018	Segunda edição do Sarau de Humanidades acontece nessa segunda-feira (25)	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Fala dos palestrantes (evento promovido por “terceiros”: depois do Sarau é realizada reunião do Fórum de Movimentos Populares, ação de extensão não cadastrada)
20/6/2018	Reditec terá Mostra de Experiências Exitosas	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
4/7/2018	Ifes suspende ações de publicidade institucional durante o período eleitoral	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Uso da máquina pública em proveito próprio ou de terceiros
4/7/2018	Campus Vitória participa do 25.º Festival Internacional de Inverno de Domingos Martins	Espectáculo cultural/Viagem	Sim	Relações de pessoal	Possibilidade de acidente de transporte
4/7/2018	Servidora do Campus é empossada no Conselho Estadual dos Direitos da Pessoa com Deficiência	Divulgação de bons resultados	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
4/7/2018	Campus Vitória tem a maior nota do Enem entre os institutos federais do Brasil	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
4/7/2018	Simulação Geopolítica do Ifes tem recorde de inscritos	Divulgação de bons resultados	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
5/7/2018	Programação de retorno às aulas para 2018/2 já está definida	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; circulação de grande número de pessoas
6/7/2018	Campus Vitória abre vagas para transferência e novo curso	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
6/7/2018	Ifes divulga resultado parcial de processo seletivo para cursos técnicos e Proeja	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
6/7/2018	I Ciclo de Debates reúne professores da educação básica do Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
17/7/2018	Emep abre inscrições para seleção de bolsistas de iniciação científica	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
18/7/2018	Divulgadas atualizações dos Processos Seletivos 33/2018 e 34/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
25/7/2018	Campus Vitória recebe palestra sobre manufatura aditiva	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
25/7/2018	Propemmm abre processo seletivo para vagas em disciplinas isoladas	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
25/7/2018	Disponível Edital de Assistência Estudantil para auxílios transporte e alimentação	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores
25/7/2018	Nivix divulga Edital de Pré-Incubação de empreendimentos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
26/7/2018	Campus Vitória divulga produção científica do Gepese	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
27/7/2018	Submissão de artigos para evento de Sustentabilidade Urbana vai até terça (31)	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
31/7/2018	Clube de Astronomia realiza 8.º encontro nesta quarta (1.º)	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial	Questões de infraestrutura
2/8/2018	Campus Vitória sedia reunião sobre empreendedorismo	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes (evento promovido por “terceiros”); grande circulação de pessoas
2/8/2018	Confira as últimas atualizações dos Processos Seletivos 33/2018 e 34/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
6/8/2018	Divulgado resultado da chamada do Young Leaders Camp	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
7/8/2018	Campus Vitória promove palestra sobre Indústria 4.0	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social/ Segurança	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
7/8/2018	Processo Seletivo 33/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
8/8/2018	Grêmio Rui Barbosa divulga inscrição para utilização de barracas em Arraiá e participação em quadrilha	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; grande circulação de pessoas
8/8/2018	Grupo de Teatro do Campus divulga chamada para composição de elenco	Espetáculo cultural	Não	X	X
10/8/2018	Confirma o edital de preenchimento de vaga na Coordenadoria de Geoprocessamento	Chamada pública ou credenciamento	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios
13/8/2018	Divulgado resultado preliminar de edital para participação de estudantes em eventos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios
14/8/2018	Disponível resultado preliminar do Edital 04/2018 de Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios
14/8/2018	Cadastramento das identidades estudantis vai até o dia 10 de setembro	Rotina institucional	Sim	Relações de pessoal	Irregularidades de matrícula (algum aluno frequentando o campus sem matrícula ativa)

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
16/8/2018	Confira a programação da 6.ª Simulação Geopolítica do Ifes	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Segurança/ Relações de pessoal	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas; possibilidade de acidente de transporte
16/8/2018	Campus Vitória organiza palestra sobre soldagem	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
16/8/2018	Grêmio promove minicurso beneficente neste sábado (18)	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Ética	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes (evento promovido por “terceiros”); idoneidade da instituição beneficiada
17/8/2018	Reditec divulga resultado da seleção de Experiências Exitosas	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
21/8/2018	Feira Cultural do Campus Vitória continua nos dias 23 e 31 de agosto	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
23/8/2018	Inscrições prorrogadas para o Edital de Pré-Incubação de empreendimentos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
24/8/2018	Segunda reunião da Reitoria Itinerante no Campus será no dia 4 de setembro	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
28/8/2018	Aberto processo seletivo para Mestrado Profissional em Letras	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
28/8/2018	Grupem oferta curso “Ensino de Matemática da Educação Infantil”	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
28/8/2018	Neabi promove Seminário Estadual sobre racismo institucional	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Direitos dos participantes/ Social	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; grupos conservadores; ataques preconceituosos
29/8/2018	III Seminário de Pesquisa em Ensino de Humanidades acontece nos dias 10 e 11	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
3/9/2018	Semana Tecnológica de Edificações começa no dia 11 de setembro	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
4/9/2018	Aberta chamada pública para apoio à Pós-Graduação em Eficiência Energética	Chamada pública ou credenciamento	Sim	Social	Grupos contrários ao estabelecimento de parcerias para financiamento público
5/9/2018	Grupem divulga selecionados para o curso "Ensino de Matemática da Educação Infantil"	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Ética	Exposição de informações pessoais dos candidatos no quadro de resultados
10/9/2018	Grupo de Estudos em Literatura Feminina se reúne na quinta (13)	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Social	Grupos conservadores; ataques preconceituosos
10/9/2018	Setembro Amarelo motiva ações no Campus Vitória	Campanha de mobilização	Sim	Social	Demandas para o setor de psicologia
11/9/2018	Campus Vitória oferta curso em software de modelagem virtual 3D	Inscrição para evento institucional ou curso de curta	Não	X	



Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
13/9/2018	Equipe do Campus é selecionada para Olimpíada Brasileira de Geografia	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
13/9/2018	Pop&Jazz abre inscrições para Oficinas de Música	Rotina institucional	Não	X	X
14/9/2018	Comissão Própria de Avaliação informa data da Avaliação Institucional 2018	Rotina institucional	Não	X	X
17/9/2018	XII Encorifes será nesta quinta (20) e sexta-feira (21)	Espectáculo cultural	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
26/9/2018	Apresentações do Cameraria e da Pop&Jazz marcam 109 anos do Campus Vitória	Espectáculo cultural	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
26/9/2018	Última semana de inscrições para o Profletras	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
1.º/10/2018	Campus Vitória renova acesso às normas da ABNT	Rotina institucional	Não	X	X
1.º/10/2018	Inscrições abertas para a IV Semana da Metalurgia	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
2/10/2018	PPGTECS lança edital de credenciamento de professores	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
2/10/2018	Ifes realiza Autoavaliação Institucional 2018	Rotina institucional	Não	X	X
3/10/2018	Campus Vitória promove curso de Termografia	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial	Questões de infraestrutura

Tabela 2 – Notícias institucionais

(continuação)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
4/10/2018	Ifes – Campus Vitória oferta 656 vagas em cursos técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
10/10/2018	Campus Vitória tem dois cursos com nota máxima no Enade	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
10/10/2018	Campus Vitória divulga editais de mestrado	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
15/10/2018	Campus Vitória prepara segunda edição da Semana Tecnológica	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
18/10/2018	Pós-graduações têm inscrições abertas até 8 de novembro	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
19/10/2018	Campus Vitória lança editais para vagas de bolsistas	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios
22/10/2018	Campus Vitória conquista medalhas no JIF e na Olimpíada Geo-Brasil	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
23/10/2018	Confira as programações do Outubro Rosa para o Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes (eventos promovidos por “terceiros”)
25/10/2018	Treinamento sobre cadastro de projetos de educação ambiental não formal acontece no dia 7	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes (eventos promovidos por “terceiros”)
29/10/2018	Estudante do campus tem trabalho premiado em conferência internacional	Divulgação de bons resultados	Não	X	X

Tabela 2 – Notícias institucionais

(conclusão)

DATA	TÍTULO	CATEGORIA DA NOTÍCIA	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
31/10/2018	Campus realiza campanha Biblioteca Solidária 2018	Campanha de mobilização	Sim	Ética	Idoneidade da entidade beneficiada
31/10/2018	Prazo da Autoavaliação Institucional é prorrogado para 9 de novembro	Rotina institucional	Não	X	X
31/10/2018	Abertas as inscrições para a Semana Tecnológica 2018	Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
31/10/2018	Campus Vitória lança Chamada Pública para a Semana Tecnológica	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
31/10/2018	Campus Vitória divulga Edital de Assistência Estudantil	Assistência Estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores (R\$)
31/10/2018	Pop&Jazz participa de espetáculo no Sesc Glória	Espectáculo cultural	Não	X	X
31/10/2018	Semana multidisciplinar movimentou o Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas

## APÊNDICE C – Tabela de avaliação de *posts* institucionais

Tabela 3 – *Posts* institucionais

(continua)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
4/1/2018	Terceirizados atuam na reforma dos espaços durante as férias	Rotina institucional	Sim	Social	Questionamentos nos comentários sobre a foto utilizada mostrar os funcionários da Manutenção, sem atenção às funcionárias da Limpeza
8/1/2018	As matrículas do Campus começaram	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre mau atendimento ou falta de clareza nas regras de matrícula
12/1/2018	Estudante do Ifes dá dicas em blog sobre como viver na França	Personagem	Não	X	X
15/1/2018	Campus Vitória tem maior nota entre os Institutos Federais em ranking do Enem	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
19/1/2018	Estudantes do Campus atuam no projeto Praia Limpa	Campanha de mobilização	Sim	Segurança	Violência pública
19/1/2018	Por dois anos seguidos, dois alunos do Campus alcançaram nota mil na redação do Enem	Divulgação de bons resultados/ Personagem	Sim	Social	Questionamentos nos comentários sobre outros estudantes que obtiveram esse resultado antes e não tiveram destaque
20/1/2018	Aposentada visita o Campus	Personagem	Sim	Social	Questionamentos sobre outros personagens que não tiveram destaque na página

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
22/1/2018	Começam as chamadas de suplentes do Processo Seletivo 01/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre mau atendimento ou falta de clareza nas regras de matrícula
23/1/2018	Começam inscrições para os cursos de graduação pelo Sisu	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
23/1/2018	Inscrições pelo Sisu de 23 a 26 de janeiro de 2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
26/1/2018	Último dia de inscrições para os cursos de graduação pelo Sisu	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
29/1/2018	Aluna do Campus passa em 1.º lugar para Medicina na Universidade de São Paulo entre cotistas	Divulgação de bons resultados/ Personagem	Sim	Serviços públicos	Falha de processo seletivo (questionamentos se a aluna atende ao perfil de cotista)
5/2/2018	Lançamento do novo site do campus	Rotina institucional	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre mau atendimento até o momento ou falta de clareza na nova arquitetura da informação
6/2/2018	Oportunidade de seleção para aluno especial em mestrado	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre valor da taxa de inscrição e ausência do direito à solicitação de isenção no edital
7/2/2018	Aluno do Campus é selecionado para Unicamp, Fuvest e USP	Divulgação de bons resultados/ Personagem	Sim	Social	Possibilidade de questionamentos sobre outros personagens que não tiveram destaque na página

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
8/2/2018	Divulgado edital para certificação com base no Encceja 2017	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
9/2/2018	Calouros participam do Boas-Vindas 2018	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas; trote
15/2/2018	Campus Vitória divulga Edital de Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios e valores (R\$)
19/2/2018	Disponíveis novas homologações de matrículas, chamadas de suplentes e resultados dos Processos Seletivos 1/2018 e 2/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre mau atendimento ou falta de clareza nas regras de matrícula
21/2/2018	Grupo Idança abre inscrições para novos participantes	Rotina institucional	Não	X	X
22/2/2018	Grêmio promove doação de uniformes de egressos para calouros	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
23/2/2018	Resultados dos Processos Seletivos dos Cursos Técnicos atualizados	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
23/2/2018	Pós-Graduações realizam aulas inaugurais no Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
26/2/2018	Inscrições abertas para as atividades musicais do Campus Vitória	Rotina institucional	Não	X	X
28/2/2018	Biblioteca do Campus adquire 305 novos títulos	Rotina institucional	Não	X	X
1.º/3/2018	História de estudante do Campus ("Educação que gera oportunidades dentro de casa")	Personagem	Não	X	X

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
2/3/2018	Estudantes podem solicitar renovação da Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios
2/3/2018	Palestra com pesquisadora da TélécomSudParis	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
3/3/2018	IFeminista e GRB preparam programação para o Dia da Mulher (debate sobre feminicídio, cultura do estupro, mulher no trabalho)	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Social	Grupos conservadores; ataques preconceituosos
5/3/2018	Cineclube realiza exibição de curtas	Espectáculo cultural	Não	X	X
6/3/2018	Estudantes do Campus Vitória são medalhistas na Olimpíada de Robótica	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
7/3/2018	Inscrições para o concurso Canguru de Matemática	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
7/3/2018	Confira o Edital de Monitoria 2018 do Campus Vitória	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios e valores (R\$)
8/3/2018	Homenagem ao dia da mulher com foto de quatro servidoras aposentadas	Personagem	Sim	Social	Questionamentos sobre a escolha das personagens entre as demais possibilidades; questionamento ao fato de a homenagem não incluir estudantes
8/3/2018	Homenagem ao dia da mulher citando protagonismo jovem e mostrando estudantes	Personagem	Não	X	X

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
9/3/2018	Professor francês faz palestra no Campus	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
9/3/2018	Cobertura da programação do dia da mulher	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Grupos conservadores; ataques preconceituosos
12/3/2018	Resultado final da renovação da Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios
12/3/2018	Inscrições para o Ifes Baja, projeto que constrói carros para competição	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
13/3/2018	7.ª Semana da Matemática prorroga prazo para submissão de trabalhos	Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
14/3/2018	Revista Atlas abre seleção para novos redatores	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
15/3/2018	Comissão Setorial de Avaliação do Campus será recomposta	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputa eleitoral
16/3/2018	Inscrições abertas para Olimpíada Nacional de História do Brasil	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
16/3/2018	Estudantes vão realizar formatura como projeto de disciplina	?	Sim	Segurança	Alunos vendendo doces em semáforos incentivados por projeto ministrado em uma disciplina
19/3/2018	Mostra de Trabalhos Técnicos recebe resumos	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X



Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
20/3/2018	Gepemem promove coleta seletiva para atividades educacionais	Campanha de mobilização	Não	X	X
20/3/2018	Inscrições abertas para Olimpíadas Científicas	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
21/3/2018	Edital para participação de estudantes em eventos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios e valores
22/3/2018	Inscrições para a Escola Avançada de Engenharia Mecatrônica (USP)	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
23/3/2018	Estudantes do Campus participam de competições de atletismo em Porto Alegre	Viagem	Não (viagem já realizada)	X	X
26/3/2018	Semana da Matemática abre edital para chamada pública de apoio e patrocínio	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
26/3/2018	Extensão lança edital para participação de empresas em ações do Campus	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
27/3/2018	Imprensa noticia estudantes vão realizar formatura como projeto de disciplina	?	Sim	Segurança	Alunos vendendo doces em semáforos incentivados por projeto ministrado em uma disciplina
27/3/2018	Campus Vitória tem oito estudantes aprovados para Cientista Beta	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
28/3/2018	Inscrições para a etapa interna da Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
28/3/2018	Atividades suspensas no dia 29	Rotina institucional	Sim	Direitos do público	Interrupção de serviços essenciais

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
29/3/2018	Estudantes apresentam paródia sobre Logística Reversa	Rotina institucional	Não	X	X
2/4/2018	Histórias de inclusão de moradores de rua pela educação	Personagem	Não	X	X
2/4/2018	Estudantes recebem medalhas da OBF e da OBFEP	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
3/4/2018	Uma história cinquentenária dedicada à Educação	Personagem	Sim	Social	Questionamentos sobre outros personagens que não tiveram destaque na página
5/4/2018	Revista Atlas prorroga seleção para novos redatores	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
6/4/2018	Estudante do Campus participa de treinamento para Olimpíadas Internacionais de Astronomia	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
10/4/2018	Premiação da Olimpíada Brasileira de Física (OBF)	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
11/4/2018	Início da primeira etapa do Jifes 2018	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos coordenadores de delegação; grande circulação de pessoas
11/4/2018	Resultado parcial do Edital 01/2018 da Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios e valores
12/4/2018	Apresentação no Ufes Jazz Festival	Espectáculo cultural	Não	X	X
13/4/2018	Estudante conta experiência em participação no programa Brafitec	Personagem	Não	X	X

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
14/4/2018	Estudantes do Proeja participam de viagem técnica ao Rio de Janeiro	Viagem	Não  (visita já realizada)	X	X
16/4/2018	Campus Vitória suspende atividades	Rotina institucional	Sim	Direitos do público	Interrupção de serviços essenciais
17/4/2018	Mestrado em Humanidades realiza sarau	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Fala dos palestrantes (evento promovido por "terceiros": depois do Sarau é realizada reunião do Fórum de Movimentos Populares, ação de extensão não cadastrada)
18/4/2018	Resultado do edital de Monitoria	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios e valores
18/4/2018	Mestrado em Tecnologias Sustentáveis divulga Processo Seletivo 2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
19/4/2018	Resultado final do Edital 01/2018 da Assistência Estudantil	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios e valores
19/4/2018	Premiação da OBFEP valoriza participação feminina na competição	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
20/4/2018	Atendimento Educacional Especializado complementa a Educação Regular	Rotina institucional	Não	X	X
21/4/2018	Medalhista Parapanamericano começa agenda de treinamentos com projeto do Campus	Personagem	Não	X	X
23/4/2018	Associação Atlética de Engenharia lança uniformes	Rotina institucional	Não	X	X

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
24/4/2018	Votação do Colégio Eleitoral para eleição do Conselho Superior será no dia 10 de maio	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
24/4/2018	Atletas paralímpicos do Campus Vitória participam de competições em São Paulo	Viagem	Sim	Relações de pessoal	Possibilidade de acidente de transporte
25/4/2018	Sarau reúne apresentações de dança, contação de história, música e poesia	Espetáculo cultural	Não	X	X
26/4/2018	Estudante monta cubos em diferentes formatos	Personagem	Não	X	X
26/4/2018	Campus recebe a etapa regional do Fórum Capixaba de Educação Ambiental	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
28/4/2018	Experiência de sucesso leva estudante do Campus Vitória aos Estados Unidos	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
29/4/2018	Atletica Engenharia participa de Jogos Universitários	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
29/4/2018	Apresentação da Banda Práxis	Espetáculo cultural	Não	X	X
30/4/2018	Dobradinha do Ifes - Campus Vitória no vôlei de praia do Jifes	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
7/5/2018	Handebol do Ifes - Campus Vitória vence no Junes 2018	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
7/5/2018	Processo seletivo de cursos técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
9/5/2018	ProfLetras lança coletânea de artigos	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
10/5/2018	Eleição das chapas para o Colégio Eleitoral	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
10/5/2018	Processo seletivo Proeja	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
11/5/2018	Bazar da Simulação Geopolítica do Ifes incentiva consumo consciente	Campanha de mobilização	Não	X	X
12/5/2018	Comitês Internos do Campus Vitória para a Simulação Geopolítica do Ifes	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
13/5/2018	Campus realiza Semana de Letras	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social/ Patrimonial/ Segurança	Fala dos palestrantes/ Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
14/5/2018	Apresentação “resistência poética”	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Fala dos palestrantes
15/5/2018	Avaliação de docente pelo discente	Rotina institucional	Não	X	X
15/5/2018	Processo seletivo Proeja	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
16/5/2018	7ª Semana da Matemática do Ifes - Campus Vitória.	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
17/5/2018	Fotos da Semana de Letras	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X
18/5/2018	Jogos Universitários do Espírito Santo continuam	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
21/5/2018	Processo Seletivo de Cursos Técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
22/5/2018	Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas e Cineclube Tio Anísio realizam sessão de cinema especial	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Filme com nome não divulgado: é uma obra para a qual a instituição tem direitos de reprodução?
23/5/2018	Campus Vitória oferece vagas remanescentes para monitoria	Assistência estudantil	Não	X	X
24/5/2018	Estudantes premiados na Olimpíada Brasileira de Biologia	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
24/5/2018	Workshop de preparação para o projeto de Internacionalização do Currículo do Ifes - Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social/ Patrimonial/ Segurança	Fala dos palestrantes/ Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
25/5/2018	Distribuição da Revista Atlas	Rotina institucional	Sim	Social	Fala dos redatores
25/5/2018	Processo seletivo de cursos técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
26/5/2018	Campus Vitória inicia estudos sobre Aplicações Móveis	Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
28/5/2018	Solicitação de isenção no processo seletivo de cursos técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
28/5/2018	Semana do Meio Ambiente acontece na primeira semana de junho	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
29/5/2018	Prorrogação das inscrições para o Processo Seletivo Proeja	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
30/5/2018	Primeira reunião da Reitoria Itinerante no campus será na quarta (6)	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
31/5/2018	Propemmm lança edital para credenciamento de professores	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
1.º/6/2018	Último dia de inscrições para o processo seletivo de cursos técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
4/6/2018	Projeto de Internacionalização do Currículo do Ifes - Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social/ Patrimonial	Fala dos professores/ Questões de infraestrutura
5/6/2018	V Seminário de Filosofia e Sociologia do Proeja acontece no dia 9 de junho	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas
5/6/2018	Chamada Pública para propostas de patrocínio e captação de recursos para a IV Semana da Metalurgia	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
6/6/2018	Inscrições para I Ciclo de Debates com Professores da Escola Básica	Inscrições para evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
7/6/2018	Handebol masculino do Ifes fica em segundo lugar no Junes	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
7/6/2018	Grêmio Rui Barbosa realiza o I Encontro de Bolsistas, Cotistas e Proeja	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Fala dos palestrantes
13/6/2018	Divulgado Edital Pibid para as Coordenadorias de Matemática e Letras – Português	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
14/6/2018	Estudantes do Campus Vitória participam de estágio no Canadá	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
15/6/2018	Prazo prorrogado para submissão de propostas de patrocínio à IV Semana da Metalurgia	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
18/6/2018	Edital do Programa de Iniciação Científica Júnior da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
19/6/2018	Camera Ifes marca presença no 24.º Encontro Cachoeirense de Corais	Espectáculo cultural/Viagem	Sim	Relações de pessoal	Possibilidade de acidente de transporte
20/6/2018	Segunda edição do Sarau de Humanidades	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Social	Fala dos palestrantes (evento promovido por “terceiros”: depois do Sarau é realizada reunião do Fórum de Movimentos Populares, ação de extensão não cadastrada)
27/6/2018	Licenciatura em Letras-Português tem processo seletivo para transferência e novo curso	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X



Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
30/6/2018	Maior nota do Enem entre os institutos federais do Brasil, 1.º lugar estadual no Desafio Nacional Acadêmico e medalhas no futebol de campo e no xadrez no Jifes	Divulgação de bons resultados	Sim	Social	Utilização de três fotos que ilustram pouca diversidade
4/7/2018	Egresso do Campus participa de Programa de Transferência de Tecnologia em Cingapura/ Inscrições abertas	Divulgação de bons resultados/ Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
5/7/2018	Programação de retorno às aulas para 2018/2 já está definida	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social/ Segurança	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; circulação de grande número de pessoas
6/7/2018	Passo a passo da Assistência Estudantil para que os estudantes possam receber o benefício/Crédito em conta das folhas pendentes	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos sobre os critérios
7/7/2018	Ifes suspende ações de publicidade institucional durante o período eleitoral	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Uso da máquina pública em proveito próprio ou de terceiros
11/7/2018	Funcionamento da Biblioteca durante o recesso acadêmico	Rotina institucional	Não	X	X
12/7/2018	Chamada para Young Leaders Camp	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
13/7/2018	Campus Vitória abre vagas para transferência e novo curso	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
16/7/2018	Interrupção do atendimento geral na Coordenadoria de Registro Acadêmico para realização de matrículas do Processo Seletivo	Rotina institucional/ CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Interrupção de serviços essenciais/ Possibilidade de comentários sobre mau atendimento

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
18/7/2018	Divulgadas atualizações dos Processos Seletivos 33/2018 e 34/2018	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre mau atendimento ou falta de clareza nas regras de matrícula
20/7/2018	Divulgadas atualizações do Processo Seletivo Proeja	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre mau atendimento ou falta de clareza nas regras de matrícula
24/7/2018	Disponível Edital de Assistência Estudantil para auxílios transporte e alimentação	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores
26/7/2018	Propem abre processo seletivo para vagas em disciplinas isoladas	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre valor da taxa de inscrição e ausência do direito à solicitação de isenção no edital
27/7/2018	Nivix divulga Edital de Pré-Incubação de empreendimentos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
31/7/2018	Disponível Edital de vaga remanescente de Monitoria	Assistência estudantil	Sim	Social	Questionamentos nas redes sociais sobre os critérios e valores
1/8/2018	Clube de Astronomia realiza encontro	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial	Questões de infraestrutura
8/8/2018	Campus Vitória promove palestra sobre Indústria 4.0	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Direitos dos participantes/ Patrimonial/ Social/ Segurança	Convidado de fora do estado pode ter problemas para chegar; questões de infraestrutura; fala dos palestrantes; grande circulação de pessoas

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
9/8/2018	Grupo de Teatro do Campus divulga chamada para composição de elenco	Espetáculo cultural	Não	X	X
10/8/2018	Grêmio Rui Barbosa divulga inscrição para utilização de barracas em Arraiá e participação em quadrilha	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Patrimonial/Segurança	Questões de infraestrutura; grande circulação de pessoas
14/8/2018	Levantamento de artistas para intervenção no Campus	Chamada pública ou credenciamento	Não	X	X
15/8/2018	Cadastramento das identidades estudantis vai até o dia 10 de setembro	Rotina institucional	Sim	Relações de pessoal	Irregularidades de matrícula (algum aluno frequentando o campus sem matrícula ativa)
16/8/2018	Oportunidade de estágio para Geoprocessamento	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
17/8/2018	Campus Vitória organiza palestra sobre soldagem	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
18/8/2018	Grêmio promove minicurso beneficente neste sábado (18)	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/Social/Ética	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes (evento promovido por “terceiros”); idoneidade da instituição beneficiada
19/8/2018	Reditec divulga resultado da seleção de Experiências Exitosas	Divulgação de bons resultados	Não	X	X
20/8/2018	Programação da 6. <sup>a</sup> Simulação Geopolítica do Ifes	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/Segurança/Relações de pessoal	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas; possibilidade de acidente de transporte

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
23/8/2018	Perfil de residentes do Núcleo Incubador/ Inscrições prorrogadas para Curso de Pré-Incubação	Personagem/CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
27/8/2018	Oportunidade de estágio para Segurança do Trabalho	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
28/8/2018	Clube de Astronomia realiza encontro	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial	Questões de infraestrutura
29/8/2018	Segunda reunião da Reitoria Itinerante no Campus	Rotina institucional	Sim	Ambiente político	Disputas eleitorais
31/8/2018	Seminário de Pesquisa em Ensino de Humanidades	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
3/9/2018	Semana Tecnológica de Edificações	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes
10/9/2018	Oportunidade de estágio para Mecânica e Eletrotécnica	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
11/9/2018	Inscrições para Olimpíada Brasileira de Linguística	Evento acadêmico externo ou edital externo	Não	X	X
12/9/2018	Campus Vitória oferta curso em software de modelagem virtual 3D	Inscrição para evento institucional ou curso de curta	Não	X	

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
12/9/2018	Grupo de Estudos em Literatura Feminina se reúne	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Social	Grupos conservadores; ataques preconceituosos
13/9/2018	Pop&Jazz abre inscrições para Oficinas de Música	Rotina institucional	Não	X	X
14/9/2018	Palestra “Setembro Amarelo: valorize sua vida”	Campanha de mobilização	Sim	Social	Demandas para o setor de psicologia
14/9/2018	Oportunidade de estágio para Segurança do Trabalho	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
17/9/2018	Campus realiza Encontro de Corais (XII Encorifes)	Espectáculo cultural	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
18/9/2018	Oportunidade de estágio para Engenharia Elétrica	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
20/9/2018	Alunos participam de ação de conscientização na Avenida Vitória	Campanha de mobilização	Sim	Segurança	Violência pública
20/9/2018	Concurso público para docentes	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Social	Questionamentos sobre os perfis das vagas
21/9/2018	Encontro de Corais (XII Encorifes) continua	Espectáculo cultural	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas
23/9/2018	Apresentação da Pop&Jazz marca 109 anos do Campus Vitória	Espectáculo cultural	Sim	Patrimonial/ Segurança	Questões de infraestrutura; circulação de grande número de pessoas

Tabela 3 – Posts institucionais

(continuação)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
26/9/2018	Grupo de Estudos em Literatura Feminina se reúne	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Social	Grupos conservadores; ataques preconceituosos
29/9/2018	Aberta chamada pública para apoio à Pós-Graduação em Eficiência Energética	Chamada pública ou credenciamento	Sim	Social	Grupos contrários ao estabelecimento de parcerias para financiamento público
1.º/10/2018	Último dia de inscrições para o Profletras	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
2/10/2018	Ifes realiza Autoavaliação Institucional 2018	Rotina institucional	Não	X	X
3/10/2018	Campus Vitória renova acesso às normas da ABNT	Rotina institucional	Não	X	X
4/10/2018	Campus Vitória promove curso de Termografia	Programação de evento institucional ou curso de curta duração	Sim	Patrimonial	Questões de infraestrutura
5/10/2018	Coral Cameria participa do Cantares	Espectáculo cultural	Não	X	X
6/10/2018	Campus Vitória divulga editais de mestrado	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
7/10/2018	Contratação de intérprete de Libras	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
9/10/2018	Processo Seletivo Proeja	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição

Tabela 3 – Posts institucionais

(conclusão)

DATA	ASSUNTO	CATEGORIA DO POST	POTENCIAIS FOCOS DE CRISES?	TIPOS DE CRISE	FATORES DE ATENÇÃO
11/10/2018	Campus Vitória oferta vagas em mestrados	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
18/10/2018	Oportunidade de estágio para Engenharia Elétrica e Mecânica	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
19/10/2018	Oportunidade de estágio para Eletrotécnica e Mecânica	Evento acadêmico externo ou edital externo	Sim	Social	Critérios de seleção podem ser incompatíveis com os valores institucionais
20/10/2018	Inscrições prorrogadas para contratação de intérprete de Libras	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
21/10/2018	Campus Vitória lança editais de extensão	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
25/10/2018	Programações do Outubro Rosa para o Campus Vitória	Programação de evento institucional ou curso de curta duração/ Discussões para mudanças sociais	Sim	Patrimonial/ Social	Questões de infraestrutura; fala dos palestrantes (eventos promovidos por “terceiros”)
30/10/2018	Reportagem de TV sobre estudantes do Proeja que estão empregados na área do respectivo curso e vagas abertas	Personagem/ CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Não	X	X
31/10/2018	Ifes – Campus Vitória oferta 656 vagas em cursos técnicos	CP ou PS de cursos ou de pesquisa e extensão	Sim	Direitos do público	Possibilidade de comentários sobre falta de clareza nas regras de inscrição
31/10/2018	Abertas as inscrições para a Semana Tecnológica 2018	Inscrição para evento institucional ou curso de curta duração	Não	X	X