

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

MARIA LETÍCIA FABIANO RODRIGUES VALE VIEIRA

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

**VITÓRIA
2019**

MARIA LETÍCIA FABIANO RODRIGUES VALE VIEIRA

**GESTÃO DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

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

Orientador: Prof. Dr. Anderson Soncini Pelissari

**VITÓRIA
2019**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

V149g Vale Vieira, Maria Letícia, 1988-
Gestão de Crise de Imagem : Um estudo de caso de uma Universidade Federal brasileira / Maria Letícia Vale Vieira. - 2019.
89 f. : il.

Orientador: Anderson Pelissari.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gerenciamento de Crise. 2. Imagem. 3. Universidade Federal. 4. Assessoria de Comunicação. 5. Imagem Organizacional. I. Pelissari, Anderson. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65



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

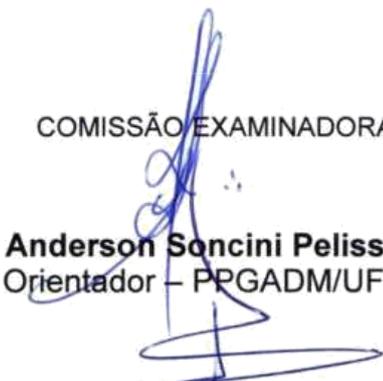
“GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO ”

Maria Letícia Fabiano Rodrigues Vale Vieira

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 16/10/2019

COMISSÃO EXAMINADORA



Anderson Soncini Pelissari
Orientador – PPGADM/UFES

Profª Drª Inayara Valeria Defreitas Pedroso Gonzalez
Membro interno - PPGADM/UFES

Profª Drª Sônia Maria Dalcomuni
Membro externo – Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho, João, por ser o meu maior combustível. Aquele que me coloca, todos os dias, na pós-graduação da maternidade, ensinando as disciplinas da perseverança, da superação de adversidades, do afeto e do amor. Sou grata ao universo por tê-lo, meu filho, nada me faz aprender e crescer tanto nessa vida quanto é a arte de compartilhar a vida com você. Eu amo você!

Ao meu companheiro, Marcelo, companheiro da vida e também do amor – a minha melhor e mais certa escolha. Aquele que me dá orgulho e que, ao mesmo tempo, faça chuva ou faça sol, está ao meu lado, sempre dando força para as minhas ideias malucas – vulgo, sonhos – e sendo o melhor pai que o nosso João poderia ter. Nosso orgulho. Eu amo você!

À minha mãe, Rosana, e à minha sogra, Ivaldete, as vovós que fizeram uma força tarefa para revezar suas vindas à Vitorinha, para nos ajudar a cuidar do nosso João no meu primeiro ano do mestrado. Sem elas esse mestrado não existiria nunca. Eu amo vocês!

Aos meus irmãos, Ana Flávia, pela cumplicidade, Daniela, pelo afeto, e Leonardo – mesmo ausente –, por serem diferentes fontes de inspiração na minha vida e, apesar da distância, caminham comigo no meu coração. À minha mãezinha, mais uma vez, obrigada por abdicar da sua própria vida para cuidar e zelar tanto por nós. Ao meu pai, Antônio, por representar os valores mais singelos que tenho no meu coração e que carreguei por todo o mestrado. Ao meu “paidrasto”, Cândido, que vibra o bem por mim a cada etapa da vida vencida e por estar perto, cuidando, de quem eu tanto amo enquanto eu só pude estar distante. À Tânia, por estar sempre presente no coração. À minha sobrinha, Clara, serzinho único, que foi capaz de trazer tanta bênção e luz para uma família, eu te amo, meu amor. Eu amo vocês!

À minha amiga-irmã, Ananda, por dividir comigo a sabedoria do amor, trazendo tanta leveza com o seu peculiar toque de humor e sendo sempre o meu conforto. À minha amiga-irmã, Bruna, por ser o melhor presente que Vitória me deu, mulher inspiradora, que compartilha dos meus maiores anseios e que tanto me deu força nesses quase dois anos de mestrado. Ao meu amigo-irmão, Ricardo, o homem mais do bem que possa existir, e que, apesar da distância e do contato muitas vezes remoto, traz muita inspiração para se seguir firme. Eu amo vocês!

Aos meus professores precursores da vida acadêmica, Ana Karruz e Marcus Abílio, pessoas que marcaram a minha vida e que andaram comigo por todo esse mestrado, sou muito grata a vocês. Aos colegas do mestrado que, cada um do seu jeitinho e com a sua história, tornou esse processo mais leve e divertido, compartilhando dores e felicidades.

Ao meu orientador Anderson Pelissari, pela oportunidade de me fazer desbravar por um novo universo teórico, contribuindo para o meu desenvolvimento acadêmico e para que o sonho do mestrado pudesse, efetivamente, ser concretizado. À professora Inayara por acrescentar a bagagem metodológica e por aceitar fazer parte da banca avaliadora. À professora Sônia Dalcomuni que também aceitou fazer parte do encerramento deste ciclo tão importante, obrigada! Ao professor Marcelo Moll por ter sido parte da banca de qualificação e também ter contribuído com as suas sugestões para o refinamento deste projeto. Obrigada a todos!

À Assessoria de Comunicação, por terem aceitado esse desafio e por terem me recebido com tanto carinho e de portas abertas! Muito obrigada!

Por fim, mas não menos importante, à Universidade Federal do Espírito Santo, pela educação pública, gratuita e de qualidade.

Obrigada a todos por tornar tudo possível!

RESUMO

A presente dissertação de mestrado objetivou analisar como é feito o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal brasileira. A fim de superar os desafios das pressões competitivas, a redução do apoio financeiro do governo às Instituições de Ensino Superior e as mudanças generalizadas no ambiente educacional, é preciso que as instituições construam canais fortes e abertos de relacionamento com o público antes mesmo da crise. O gerenciamento de crises não é um meio escapatório, mas, sim, uma necessidade para se ter a oportunidade de reparar a imagem e reconstruir a confiança na instituição. Neste estudo, com natureza qualitativa e método de investigação do tipo estudo de caso, optou-se pela triangulação de instrumentos de coleta de dados provenientes de (1) pesquisa documental, (2) entrevista semiestruturada e (3) entrevista estruturada. A fim de responder ao objetivo desta pesquisa, a entrevista semiestruturada foi conduzida com a pessoa correspondente ao cargo de chefia e mais dois profissionais técnicos da Assessoria de Comunicação. A entrevista estruturada, por sua vez, foi conduzida apenas com a pessoa correspondente ao cargo de chefia – uma vez que é o profissional que responde, direta e hierarquicamente, às questões que envolvam ações para gerenciamento de crise nas instituições. Por fim, a pesquisa documental consistiu em acessar e coletar os registros e documentos de acesso livre, como notícias e notas, associados à última situação de crise manifestada pelos entrevistados – a ameaça de um suposto ataque à Universidade. Assim, para todos os instrumentos de coleta de dados foi utilizada a análise de conteúdo à luz de Bardin (1977). A análise dos dados indica que, de maneira geral, a Assessoria trabalha para o atendimento das demandas da mídia, não possuindo medidas claras e básicas de prevenção. Apesar de se considerarem em um contexto de crise de imagem, as ações ainda assim são voltadas para remediar as contingências que vão surgindo, especialmente pela mídia, para a Assessoria em forma de crise. O esforço analítico para combinação dos instrumentos de coleta de dados foi facilitado com o nível identificado de preparação para gerenciamento de crise no qual a Assessoria se encontra. Trata-se do primeiro nível, nível mais passivo, pouco comprometido com práticas e diretrizes oficiais institucionalizadas. Assim, o presente estudo visa contribuir com a construção do cenário atual da Assessoria em relação ao gerenciamento de crise, assim como com insumos para que possam aprimorar os seus processos.

PALAVRAS-CHAVES: Gerenciamento de Crise. Crise. Universidade Federal.

ABSTRACT

The purpose of this master's thesis is to analyze how the organizational image management is done by a Brazilian federal university. In order to overcome the challenges of competitive pressures, low government spending for higher education institutions, and strong changes in the educational environment, institutions must to build strong channels and open relationships with the public before the crisis comes. Crisis management must not be understood as a way of escape, but as a window of opportunity to rebuild the image and strengthen the confidence in the institution. In a case study research design using qualitative methods, this study makes a triangulation of data collection instruments, as following: (1) documentary research, (2) semi-structured interview, and (3) structured interview. In the semi-structured interview, data were collected from the individual corresponding to the charge of leadership and two technical servants of the Communication Advisory staff. In a structured way, only the leader was interviewed. He is the actor who answers, directly and hierarchically, to everything could be regarded to the management of crisis situations. Finally, a documentary research was made to access and to collect open records and documents, such as news and notes, associated with the latest crisis situation reported by respondents – a shooting threat on the University. Thus, for all data collection instruments, content analysis was used in light of Bardin (1977). The main results show that, in general, an Advisory Office works to answer the demands of press groups, lacking clear and basic prevention measures. Despite the context of a image crises be taken into consideration, their actions are still purposed to remedy the contingencies that arises as crises to the institution, especially by the press. The analytical effort to combine data collection instruments was facilitated with the identified level of capacity for crisis management by the Advisory. This is the first level, the most passive one. It is little committed to institutionalized main practices and guidelines. Thus, this study aims to contribute to the construction of the current scenario of the Advisory regard the crisis management, as well as to help the institution to improve its processes.

Keywords: Crisis Management. Crisis. Federal University.

LISTA DE SIGLAS

IES Instituições de Ensino Superior

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo visual da entrevista semiestruturada para análise do parâmetro institucional	46
Figura 2 – Modelo visual da entrevista semiestruturada para análise das raízes do gerenciamento de crise fundamentada em Coombs (2010).....	47
Figura 3 – Modelo visual da entrevista semiestruturada para desfecho	47
Figura 4 – Modelo visual da entrevista estruturada para identificação do nível de gerenciamento de crise fundamentado em Flieger (2013).....	48
Figura 5 – Esquema de codificação e categorização para análise de conteúdo da entrevista semiestruturada e pesquisa documental.....	51
Figura 6 – Esquema de codificação e categorização para análise de conteúdo da entrevista estruturada	51
Figura 7 – Estrutura básica de gerenciamento de crise da Assessoria de Comunicação.....	59
Figura 8 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 1	62
Figura 9 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 2	64
Figura 10 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 3	68
Figura 11 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 4	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de preparação organizacional para uma situação de crise de imagem	30
Quadro 2 – Estratégias de resposta à crise	33
Quadro 3 – Quadro síntese em relação à temática e perspectiva metodológica.....	36
Quadro 4 – Definição de crise para os entrevistados	56

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Primeira manchete sobre o ataque à Universidade.....	60
Imagem 2 – Manchete de nota oficial da Universidade	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVO	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.2.1	Justificativa Teórica	19
1.2.2	Justificativa Prática	20
2	ARCABOUÇO TEÓRICO	22
2.1	GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS	22
2.2	IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO	23
2.2.1	Identidade	23
2.2.2	Imagem Organizacional	24
2.2.3	Reputação	26
2.3	DO RISCO À CRISE	27
2.4	GERENCIAMENTO DE CRISE	28
2.5	QUADRO-SÍNTESE	36
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO	39
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2	NATUREZA DA PESQUISA	39
3.3	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	40
3.3.1	Procedimentos de coleta dos dados	41
3.3.2	Operacionalização da Pesquisa	46
3.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	48
3.4.1	Procedimentos de codificação e categorização	50
3.5	PRÉ TESTE	52
4	ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1	QUESTÕES INTRODUTÓRIAS	53
4.2	CONTEXTUALIZAÇÃO	56
4.3	RAÍZES DO GERENCIAMENTO DE CRISE	59
4.4	NÍVEL DE PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE CRISE	70
5	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	75

APÊNDICES	82
APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	82
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	81
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA.....	85
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	88
ANEXOS	89
ANEXO 1 – ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA À CRISE.....	89

1 INTRODUÇÃO

Crises de imagem representam uma ameaça constante à reputação construída ao longo da vida de uma organização, tornando uma imagem rapidamente negativa. Inevitavelmente, envolvem a perda de legitimidade e de eficácia, afetando direta e negativamente a percepção pública da imagem da organização e de seus atributos principais (BUENO, 2018). Diante desse quadro, a fim de recuperar a dinâmica organizacional e influenciar a opinião pública para reestabelecer a normalidade e restaurar a imagem, o gerenciamento de crise é um grande desafio para as organizações.

Há pelo menos três décadas que o interesse pela crise organizacional resultou em uma multiplicidade de estudos e pesquisas científicas por acadêmicos e profissionais de gestão e comunicação, visando a proposição de melhores práticas e narrativas que distanciem as organizações de qualquer possibilidade de risco de crise. Tal fenômeno foi responsável por um intenso desenvolvimento científico por especialistas em práticas de gestão, a partir do raciocínio gerencial de que uma organização em crise pode, além de perder dinheiro, ter a sua imagem comprometida (HEATH, 2010).

O risco de crise é um fenômeno, aparente ou não, que está sempre presente em qualquer esfera da organização, demandando escolhas e decisões para evitá-lo ou enfrentá-lo com segurança e, assim, preservar-se de uma possível crise (COOMBS, 2015). Entretanto, estar sob risco não implicará necessariamente em uma crise, assim como nem toda crise será externalizada e sofrerá com a opinião pública (NEVES, 2002). Ou seja, as organizações podem enfrentar crises sem ter a sua reputação prejudicada ou as suas operações afetadas, mas, em algum nível, danos físicos ou psicológicos relacionados aos stakeholders são inevitáveis (HOCKE-MIRZASHVILI; KELLY; MACDONALD, 2015). Por outro lado, quando o risco manifesta-se em uma organização, qualquer que seja o seu tamanho ou forma, e ameaça as expectativas importantes dos stakeholders, pode-se afetar o desempenho da organização e gerar resultados negativos (COOMBS, 2010). Muitos estudos analisam o fenômeno da crise em segmentos de caráter bem singular como o da educação, mais especificamente, universidades (CHATZOGLU et al., 2013; DELGADO, 2014, 2015; HEATH, 2010; HOCKE-MIRZASHVILI; KELLY; MACDONALD, 2015; SNOEIJERS; POELS; NICOLAY, 2014; VARMA, 2011; WILKINS; HUISMAN, 2015). À medida que as universidades ficaram mais expostas às forças competitivas do mercado, a preocupação com uma imagem institucional forte e favorável passou a ser prioridade, a fim de atrair alunos,

funcionários e recursos (WILKINS; HUISMAN, 2015). Entretanto, há uma falta de compreensão especialmente sobre como essa imagem é formada e se, de fato, condiz com o idealizado (BALAJI; ROY; SADEQUE, 2016). Assim, apesar de situações de crise de imagem poderem surgir a qualquer momento, muitas vezes também podem ser antecipadas e planejadas pelo núcleo responsável de comunicação para minimizar suas consequências.

Nesse sentido, o planejamento inadequado pode colocar em risco a reputação da universidade, causando não apenas a insatisfação da comunidade acadêmica, mas, também, de stakeholders. Por isso, para as situações de crise e emergência, a política institucional de comunicação é imprescindível, apresentando, rapidamente, um plano adequado para uma resposta institucional, trazendo transparência e credibilidade até que a situação seja resolvida (DAVIS, 2014). Caso contrário, os alunos, em especial, irão revelar as próprias versões, construindo parte da resposta que, inevitavelmente, apresentará conflitos com o posicionamento institucional da universidade (DAVIS, 2014). Em tempos atuais, as universidades brasileiras têm sido um campo ainda mais sensível aos processos de desequilíbrio econômico, social, político e ético, não ficando imune às crises dos diversos contextos (ROMÃO; SALETE LOOS, 2014).

Para muitos autores, crise é definida como um incidente indesejável e um evento manifestado que deve ser gerenciado, de forma a minimizar o seu impacto financeiro, material, humano e informacional em qualquer forma de organização (BORODZICZ, 2005; BULGU; ISLAM, 2007; FLIEGER, 2013; HEATH, 2010). Para além dessa conceituação, o presente trabalho adota a definição de Coombs (2007b), o qual determina crise como a percepção de um evento que ameaça as expectativas de stakeholders, que pode afetar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos.

Toda essa discussão não é novidade, tampouco está centrada apenas em grandes corporações privadas. No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), estudos corroboram que os esforços voltados à reputação organizacional das próprias instituições são de extrema importância para a sua gestão estratégica, a fim de fortalecer sua imagem (BREWER; ZHAO, 2010; GUERRERO; MONROY, 2014; PLEWA et al., 2016). Um estudo, especificamente, indica que a boa reputação da Universidade de Louisiana, nos EUA, foi determinante para uma avaliação positiva a respeito do gerenciamento de crise, após uma determinada crise (VARMA, 2011). No que tange os alunos, estudos sugerem que as IES se engajem em atividades de fortalecimento da identificação aluno-instituição, a fim de melhorar os

comportamentos de apoio dos estudantes às mesmas (BALAJI; ROY; SADEQUE, 2016; PALMER; KOENIGLEWIS; ASAAD, 2016; PLEWA et al., 2016).

A necessidade de tais esforços tem motivado a introdução de abordagens características da administração de empresas para o aprimoramento da imagem institucional de instituições públicas de ensino superior (JÚNIOR; LOPES, 2014). Nesse contexto em que a adoção de mecanismos de gestão e aprimoramento interno correspondem a mudanças na imagem institucional das IES, outros estudos reforçam que práticas de gestão estratégica nessas instituições permitem alcançar vantagens competitivas, inclusive, de manutenção da imagem institucional (DEGN, 2015; PARAKHINA et al., 2017; SIEGEL; LEIH, 2018).

Gerenciamento de crise, especialmente, deve ser parte integrante da gestão estratégica da instituição (SEZGIN; TELINGÜN, 2016) e pode ser definido como um conjunto de fatores destinados a combater crises e a diminuir os danos reais acarretados (COOMBS, 2007a). Para Coombs (2010), o modo como uma crise é gerenciada pode determinar se os resultados serão ameaças ou oportunidades, podendo, inclusive, resultar no fortalecimento da própria organização sem grandes impactos sobre os stakeholders. O importante é que haja, previamente, o estabelecimento de processos para a sua prevenção, mapeando possíveis problemas e identificando suas soluções (ABRAPP, 2015).

Na gestão de IES, o gerenciamento de crise apresenta um cenário com lacunas e contradições, permitindo afirmar que a teoria e a prática precisam se encontrar, de forma a resolver a complexidade do processo de gestão para o desenvolvimento institucional (PARAKHINA et al., 2017). Entretanto, infelizmente, grande parte das organizações não dá a devida atenção a essas estratégias para consolidação de imagem, acabando por não se preparar adequadamente para uma potencial crise de imagem (FLIEGER, 2013).

Nesse sentido, a fim de superar os desafios das pressões competitivas, a redução do apoio financeiro do governo às IES e as mudanças generalizadas no ambiente educacional, é preciso que as instituições construam canais fortes e abertos de relacionamento com o público antes mesmo da crise (HOCKE-MIRZASHVILI; KELLY; MACDONALD, 2015). Trata-se de um processo sistemático de avaliação e auditoria que uma organização executa para evitar crises na organização. Estar preparado antes que uma crise ocorra é algo importante e, para isso, o começo está em um planejamento estratégico inteligente, capaz de prever um plano de ação de emergência. Embora o gerenciamento de crise tenha características próprias, ele muda de acordo com a prevenção de crises e varia de acordo com a percepção dos gestores (SEZGIN;

TELINGÜN, 2016).

O gerenciamento de crises não é um meio escapatório, mas, sim, a oportunidade de reparar a imagem e reconstruir a confiança na instituição (ABRAPP, 2015). Assim, diante do fenômeno apresentado de crise (BORODZICZ, 2005; BULGU; ISLAM, 2007; COOMBS, 2007a; FLIEGER, 2013; HEATH, 2010) e dos seus efeitos (COOMBS, 2010; DOWLING, 2001; HEATH, 2010), dos parâmetros de gerenciamento e restauração de imagem (HOCKE-MIRZASHVILI; KELLY; MACDONALD, 2015; PANG, 2012), do posicionamento dos processos comunicacionais de identidade, imagem (HATCH; SCHULTZ, 1997) e reputação (BROWN et al., 2006; LODGE, 2016; POWER et al., 2009), da contextualização das IES a partir de estudos focados no fortalecimento da imagem organizacional (BALAJI; ROY; SADEQUE, 2016; BREWER; ZHAO, 2010; GUERRERO; MONROY, 2014; JÚNIOR; LOPES, 2014; PALMER; KOENIG-LEWIS; ASAAD, 2016; PLEWA et al., 2016; VARMA, 2011), da adoção de mecanismos de gestão e aprimoramento interno (DEGN, 2015; PARAKHINA et al., 2017; SIEGEL; LEIH, 2018) e de gerenciamento de crise (ABRAPP, 2015; COOMBS, 2007a, 2010; HOCKE-MIRZASHVILI; KELLY; MACDONALD, 2015; PARAKHINA et al., 2017; SEZGIN; TELINGÜN, 2016), e, por fim, da inadequação das organizações diante de uma potencial crise (FLIEGER, 2013), questiona-se **como é feita o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal do brasileira?**

1.1 OBJETIVO

Ao estabelecer os limites da presente pesquisa, a partir do hiato que se encontra entre o sensível cenário das instituições de ensino superior (ROMÃO; SALETE LOOS, 2014) e a reduzida preocupação com a adequação dos processos de gerenciamento de crise (FLIEGER, 2013), foi determinado o objetivo geral.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é *analisar como é feito o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal brasileira.*

1.2 JUSTIFICATIVA

Nesta seção, apresentamos a justificativa para a realização do presente estudo a partir de duas interpretações, uma teórica e outra prática, que compreendem a sua própria relevância. O primeiro aspecto, teórico, tem a finalidade de evidenciar perspectivas que contribuam, basicamente, para a produção de conhecimento científico. O aspecto prático, por sua vez, tem a finalidade de subsidiar as organizações com informações confiáveis para o planejamento de soluções gerenciais de aprimoramento organizacional.

1.2.1 Justificativa Teórica

A presente investigação visa contribuir com o campo científico da administração pública, produzindo conhecimento acerca da temática de gerenciamento de crise de imagem em entidades de ensino superior. Nesse sentido, apesar da produção científica nacional sobre gerenciamento de crise em IES ainda ser reduzida (FERREIRA, 2015), o que representa um grande desafio para o presente trabalho, o interesse pela temática é tão forte que o grande volume de trabalhos produzidos por especialistas acadêmicos domina a literatura, consolidando-se praticamente como uma disciplina e não uma subdisciplina (HEATH, 2010). Além disso, para Borodizicz (2005), o gerenciamento de crise é a área que mais necessita de pesquisa e desenvolvimento quando se trata de gerenciamento de riscos.

A partir de duas grandes bases de dados referenciais, Web of Science e Scopus, os quais disponibilizam uma variedade de trabalhos acadêmicos vinculada a um núcleo de periódicos selecionados, possibilitando a descoberta de novas informações com exclusividade por meio de conexões de metadados e citações, realizou-se um estudo bibliométrico (ARIA; CUCCURULLO, 2017) que reforça a necessidade de empenho de novos estudos para a contribuição na área.

A partir da combinação de palavras-chave apropriadas para a validação dos termos que filtrarão melhor a pesquisa (ZUPIC; ČATER, 2015), utilizando as expressões “higher education” e “crisis management”, a análise bibliométrica mostrou que há estudos científicos compreendidos entre o período de 1984 a 2018. Ou seja, há um esforço de investigação desde a década de 80 e, até hoje, é pertinente. Além disso, é verificável uma taxa de crescimento anual dos estudos e que, especialmente, a partir de 2013, o volume de produção corresponde a

mais da metade de todo o período entre 1984 e 2018.

Assim, constata-se a relevância do tema sobre gerenciamento de crise em instituições de ensino superior para o conhecimento científico, de forma a ampliar o campo do conhecimento e, conseqüentemente, contribuir com o cenário – tímido – nacional.

1.2.2 Justificativa Prática

Estudos sobre imagem organizacional podem trazer vantagens competitivas e estratégicas como: (1) a distinção, a partir do reconhecimento e confiança entre os stakeholders; (2) o impacto ao fornecer base para os stakeholders favorecerem a organização por meio, por exemplo, de compra ou investimento; e (3) a contribuição para uma estrutura forte e dominante para diferentes grupos de stakeholders (PANG, 2012). Além disso, a imagem é importante para o funcionamento organizacional por estar relacionada às respostas afetivas e comportamentais dos membros e não-membros à organização e podem ser importantes para a manutenção e o funcionamento da organização (TREADWELL; HARRISON, 1994). Entretanto, apesar da importância desses estudos, grande parte analisou aspectos da imagem corporativa, enquanto poucos analisaram a imagem de IES (ARPAN; RANEY; ZIVNUSKA, 2001; TOMIO; SOUZA, 2008).

A imagem de IES é um dos aspectos mais importantes para que futuros alunos escolham uma determinada instituição e, por isso, as IES em todo o mundo buscam construir suas imagens para influenciar essa decisão (WILKINS; HUISMAN, 2015). Além disso, assegura-se que a imagem de uma IES é extremamente importante para uma influência positiva na atitude de apoio dos alunos em relação à instituição (SUNG; YANG, 2008) e, em termos do ambiente de estudo, a percepção dos alunos sobre a imagem da IES está positivamente relacionada à satisfação (BROWN, R. M.; MAZZAROL, 2009). Não obstante, a atuação administrativa e a obtenção de recursos humanos e financeiros podem ser influenciadas pela imagem de uma IES (VALERIO; PIZZINATTO, 2003), assim como levar a um maior ou menor comprometimento do corpo docente (NEVES; RAMOS, 2002).

Especialmente, os estudos alinhados a instituições federais de ensino superior evidenciam que mecanismos de gestão das instituições continuam sendo tópico fundamental para o desenvolvimento sustentável e estímulo à pró-atividade (PARAKHINA et al., 2017), assim

como para lidar com uma diversidade de fatores que dão condições competitivas e oportunidades de crescimento, assim como para a identificação de ameaças e oportunidades antes de assumir proporções de crise (SIEGEL; LEIH, 2018).

2 ARCABOUÇO TEÓRICO

Para o presente arcabouço teórico, fez-se o destaque de quatro grandes temáticas que contribuem para a condução de todo o arcabouço teórico à temática central deste projeto (gerenciamento de crise), a saber: (1) gestão de instituições de ensino superior públicas, (2) identidade, imagem e reputação, (3) do risco à crise e (4) crise.

2.1 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

A reduzida atenção para o desenvolvimento de estudos que se dedicam à gestão educacional tem representado um grande desafio para a administração de organizações acadêmicas. Para Júnior e Lopes (2014), um dos maiores obstáculos enfrentados pelos gestores de IES está em uma gestão que seja capaz de contemplar uma multiplicidade de variáveis decorrentes de sua peculiaridade, especialmente aquelas de aspecto subjetivo e de difícil mensuração, e que possa combinar diferentes dimensões como a prática, a ciência e a racionalidade para que as melhores decisões sejam tomadas.

Reconhecidas como impulsionadoras para desenvolvimento econômico na economia do conhecimento, as universidades federais são organizações complexas que se caracterizam por sua autonomia, pela divisão em departamentos disciplinares e por uma gestão centralizada (TAVARES; GOMES, 2017). São organizações que se tornaram modelo de ensino superior, destacando-se, especialmente, pela produção de conhecimento científico (GROPPO, 2011). Além disso, são organizações sociais que estão em constante busca da superação de adversidades para alcançar um modelo de gestão que seja ideal para os seus gestores (ENSSLIN et al., 2016).

Para Siegel e Leih (2018), as IES, de maneira geral, precisam fomentar uma cultura mais inovadora e voltada para a mudança, de forma a fortalecer suas capacidades dinâmicas que possibilitam uma projeção mais alinhada aos seus objetivos. Nesse sentido, o fortalecimento dessa cultura pode tanto ser fator determinante para a consolidação de uma imagem organizacional positiva (HATCH; SCHULTZ, 1997) quanto para se obter o compromisso dos gestores e funcionários a fim de projetar uma imagem pretendida (DOWLING, 1993). Os gestores de IES precisam se comprometer com a aplicação de métodos e práticas gerenciais que correspondam às peculiaridades das universidades, aproveitando do conhecimento

científico e buscando soluções criativas e inovadoras adequadas à organização (JÚNIOR; LOPES, 2014).

Além disso, de acordo com Hemsley et al. (2016), os gestores de IES têm maior capacidade de influência nas principais decisões estratégicas e, também, de contribuição para o uso eficiente dos recursos, quando possuem uma maior compreensão sobre a identidade, a imagem e a reputação da organização. Além disso, para Pang, (2012), algumas estratégias são fundamentais para gerenciar e minimizar os danos de uma possível crise de imagem e, dentre elas, estão a consolidação da identidade, o fortalecimento da imagem e o aumento da reputação.

2.2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO

Diante de um contexto de crise, um dos pontos mais importantes para a sua gestão está na definição clara e objetiva dos processos comunicacionais que configuram, especificamente, as organizações a partir de três conceitos interligados: a identidade, imagem e reputação.

A construção de uma identidade organizacional forte e coerente favorecerá uma imagem organizacional positiva. A imagem positiva, por sua vez, contribui para uma reputação positiva. No entanto, vale ressaltar que a imagem organizacional é baseada, especificamente, na organização, enquanto a reputação de uma organização é baseada na percepção de um universo de organizações. Assim, uma boa reputação se concretiza a partir do alinhamento entre as dimensões de identidade e imagem organizacionais (ARGENTI, 2014). Nesse sentido, além de consolidar os significados que irão definir o posicionamento de uma determinada organização para os seus stakeholders, o gerenciamento das dimensões identidade, imagem e reputação organizacionais são aspectos interligados que ajudam a organização no enfrentamento à crise (PANG, 2012).

2.2.1 Identidade

A identidade é explicada pelas ações que os indivíduos têm em nome da organização, contribuindo para o entendimento de comportamentos individuais que adquirem e fazem um determinado sentido para a vida organizacional (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000). As IES, especificamente, precisam perceber o papel da identidade como uma poderosa fonte

de vantagem competitiva, enfatizando os critérios adequados à definição de “educação de qualidade” sem se apegar a características de identidade única (MELEWAR; AKEL, 2005).

No mercado de ensino superior, cada vez mais competitivo, a construção de uma identidade forte tem se tornado essencial, na medida em que está relacionada ao aumento da satisfação dos alunos e do público externo, sendo, inclusive, fundamental para avaliações gerais sobre IES. Nesse sentido, as IES tendem a consolidar sua identidade a partir dos relacionamentos e vínculos estabelecidos com os diferentes grupos de alunos (DENNIS et al., 2016). Entretanto, há de se ter cuidado, uma vez ser possível que a identidade atual de uma determinada IES possa influenciar a opinião de um indivíduo sobre uma experiência recordada com essa mesma IES (PALMER; KOENIG-LEWIS; ASAAD, 2016).

2.2.2 Imagem Organizacional

A imagem está relacionada à impressão total que uma organização faz na mente das pessoas, ou seja, a imagem é frequentemente usada para se referir a representações de uma organização para um público externo, mas não exclusivamente, uma vez que as imagens organizacionais dos próprios membros são pensadas como a base para o desenvolvimento da imagem externa (TREADWELL; HARRISON, 1994). Tem-se, assim, a (1) imagem construída, aquela relacionada às associações mentais que membros da organização acreditam que os indivíduos de fora da organização sustentam sobre a organização e a (2) imagem pretendida, aquela relacionada às associações mentais sobre a organização que os seus próprios líderes desejam que suas audiências mais importantes sustentem (BROWN et al., 2006).

Para Dowling (1993), muitas vezes, o comprometimento da imagem organizacional é porque houve incapacidade de se consolidar a imagem pretendida. Nesse sentido, a partir de um estudo com duas organizações, o autor apresenta determinados atributos que ajudam a mensurar a imagem da organização. A qualidade do produto/serviço e liderança no setor, por exemplo, são atributos que contribuem para uma compreensão profunda da imagem da organização pelo público de interesse. A opinião do CEO, por outro lado, contribui muito pouco para esse entendimento. Além disso, segundo o autor, há uma relação dupla entre a cultura organizacional e a imagem do funcionário da empresa. Essa imagem é mantida pelos funcionários da organização a partir do modo como eles lidam e interagem com o público externo e, conseqüentemente, é a imagem projetada para esse público externo

No que se refere a IES, Wilkins e Huisman (2015), constatam que as fontes interpessoais de informação e influência são os atributos que têm maior impacto sobre a imagem construída pelos alunos. Para Treadwell e Harrison (1994), os alunos ingressam em uma IES a partir de imagens presumivelmente adquiridas pelo contato prévio com recrutadores, com a literatura organizacional e outras fontes. Com o tempo, a imagem dos alunos em relação à IES torna-se cada vez mais semelhante, o que implica que a imagem é cada vez mais condicionada pelas questões do mundo real. Entretanto, para Wilkins e Huisman (2015), muitos estudantes desconsideram essas questões do mundo real e confiam em imagens institucionais percebidas para avaliar instituições. Para esses autores, a qualquer momento, um estudante pode ter várias imagens de uma instituição e essas imagens tendem a mudar com o tempo conforme o aluno ganha novas informações ou tem novas experiências ou pensamentos.

Degn (2015), por sua vez, entende que as normas e princípios acadêmicos são atributos importantes que podem influenciar no modo como a imagem do gestor é construída, constatando, conseqüentemente, que os gestores das IES parecem sentir mais a necessidade de legitimar a sua prática gerencial do que legitimar as demais partes de interesse da instituição. Além disso, quando sob determinada ameaça, a autora entende que, naturalmente, a instituição irá viabilizar tentativas de mudanças na imagem pretendida de forma a produzir uma imagem externa mais positiva. Para Pampaloni (2010), embora seja difícil a obtenção desse equilíbrio entre precisão e conveniência da imagem, esse aspecto é essencial para que os alunos tenham uma visão mais informada e alinhada da IES.

Na tentativa de explorar as dimensões da imagem organizacional de IES e a capacidade que tais dimensões têm para prever as classificações gerais de imagem dadas pelos estudantes, Arpan, Raney e Zivnuska (2001) encontram três fatores estáveis. O primeiro são os atributos acadêmicos, como excelência dos professores, recursos para uso dos estudantes e programas bem desenvolvidos. O segundo fator são atributos atléticos, os quais incluem a percepção de um ambiente divertido e com bons programas voltados ao esporte. Por fim, o terceiro atributo é a cobertura da mídia, representado por uma variável que mede a frequência de exposição a notícias sobre cada IES e até que ponto os participantes perceberam que as notícias eram favoráveis.

As influências que permeiam tanto a imagem quanto a identidade de uma organização sugerem um modelo específico de maneiras pelas quais propriedades e processos – que antes

eram vistos como aspectos exclusivamente internos ou externos à organização – possam se transpor mutuamente (HATCH; SCHULTZ, 1997).

2.2.3 Reputação

Reputação é entendida como um recurso estratégico, sendo resultado de uma complexa combinação de variáveis interdependentes que estão diretamente associadas à gestão de marcas e à construção de imagem e identidade organizacionais (POWER et al., 2009), posicionando a percepção que se tem de uma determinada organização em relação a outras organizações. Além disso, a reputação pode ser compreendida pelas percepções da organização que são compartilhadas por seus múltiplos constituintes ao longo do tempo (ALESSANDRI; YANG; KINSEY, 2006).

Em IES, especificamente, a reputação pode ser descrita como a imagem (de qualidade, influência e confiabilidade) que a instituição tem aos olhos dos outros (DENNIS et al., 2016). Nesse sentido, para o autor, a manutenção da reputação de uma determinada organização pode ser extremamente desafiadora, uma vez que diferentes grupos avaliam a qualidade e a reputação com base em como a IES atendeu às suas expectativas particulares.

Entretanto, apesar dos desafios, as IES continuam buscando formas de fortalecer e gerenciar sua reputação para permanecerem atraentes para seus múltiplos grupos de interessados, inclusive estudantes. A reputação é influenciada pelas experiências acadêmicas, relacionais e físicas interconectadas dos estudantes, mas, especialmente, por configurações distintas de recursos focados no aluno. Entretanto, para o fortalecimento da reputação, as IES não precisam alcançar a excelência de aplicação em todos os recursos, podendo concentrar grande parte dos esforços em comunicação (PLEWA et al., 2016).

Para Review e Sydney (2015), boas reputações contribuem para o valor da organização, mostrando, inclusive, uma relação empírica geral entre boa reputação e melhor desempenho financeiro. Para além desses achados, os resultados do estudo de Dennis et al. (2016) indicam que a reputação causa sentimentos de apego, levam a relacionamentos satisfatórios e ajudam a construir o valor da marca. Entretanto, em contexto de crise, uma organização pode ter a sua reputação diretamente afetada (COOMBS, 2015).

2.3 DO RISCO À CRISE

O risco é uma questão chave para aqueles que pretendem compreender e limitar a responsabilidade da organização diante de um determinado evento. O contexto de risco está diretamente relacionado a ameaças fundamentais que possam comprometer o pleno funcionamento da organização. Hoje, o risco é um fenômeno onipresente, representando um perigo oculto por trás de todas as ações e decisões em uma organização. Não há um único aspecto sem risco para nossas vidas, podendo ser aparentes ou não. Nesse sentido, há diferentes maneiras pelas quais o risco pode ser percebido e gerenciado, inclusive, a partir de uma abordagem comunicacional, proporcionando um processo aprimorado de entendimento mútuo a fim de moderar as diferentes expectativas dos tomadores de decisão leigos e especialistas (BORODZICZ, 2005).

Algumas organizações tendem a acreditar que não estão suscetíveis a nenhuma crise e que o risco de entrar em uma é muito baixo. Devido a essa crença, as organizações não estão preparadas para uma eventual crise, apresentando-se de forma limitada, com ações prontas e de planejamento imediato. Além disso, diariamente, os gestores enfrentam situações em que deveriam levar em consideração uma possibilidade real de algum cenário inesperado e negativo. Por isso, é extremamente importante que as organizações se preparem, previamente, para essa possibilidade, a fim de minimizar tais riscos (FLIEGER, 2013).

Indivíduos e organizações são constantemente confrontados com vários riscos e incertezas (SEZGIN; TELINGÜN, 2016), por isso, Davis (2014) adverte que as IES precisam antecipar o risco de crise e trabalhar em equipe, buscando uma abordagem integrada e de conscientização. Segundo o autor (DAVIS, 2014), as assessorias de comunicação têm papel central no gerenciamento de crise e na comunicação quando em contextos de crise. Além disso, o autor defende que líderes e funcionários estratégicos de diferentes áreas precisam trabalhar juntos, a partir da integração de ações e da designação de responsabilidades e processos.

Por sua vez, a crise, de fato, para Coombs (2009), pode ser vista como a percepção de um evento que ameaça as expectativas, podendo afetar diretamente o desempenho da organização. Nesse sentido, se as partes interessadas acreditam que há uma crise, a organização deve se considerar em crise. Para o autor, há três fases características de uma

crise: 1) pré-crise, 2) crise e 3) pós-crise. A primeira fase, pré-crise, abrange as preocupações de prevenção e preparação para o enfrentamento e minimização dos danos. A segunda, crise, está relacionada à resposta que se dá à própria crise, a partir de processos específicos e seus conteúdos. A terceira fase, pós-crise, dá a oportunidade a várias vozes e gerências para comunicação e acompanhamento. Por isso, o autor afirma que as partes interessadas devem fazer parte do pensamento e processo de prevenção à crise, contribuindo na identificação e mitigação dos riscos que possivelmente possam levar a uma crise.

Em contexto de crise, há uma ameaça que representa a amplitude de danos causados à reputação de uma organização e há três fatores que moldam essa ameaça. O primeiro fator é a responsabilidade inicial por crise, representada pelo quanto as partes interessadas acreditam que as ações organizacionais são responsáveis pela crise. Nesse sentido, a ameaça à reputação de uma organização aumenta à medida que a responsabilidade inicial pela crise se intensifica. O segundo, histórico da crise, é se a organização já passou ou não por uma crise semelhante no passado. Por fim, o terceiro fator é a reputação relacional anterior, expresso pelo quão bem ou mal uma organização é percebida como tendo tratado os interessados em outros contextos (COOMBS, 2007b).

A crise, quando identificada, pode afetar não apenas a imagem da organização, mas, também, mudar o cotidiano da organização e gerar problemas financeiros (ABRAPP, 2015). Para Coombs (2010), um dos aspectos mais importantes relacionados ao tamanho dos efeitos da crise – incluindo o número de afetados e a quantidade de danos à reputação sofridos pela organização – está em tudo aquilo que a organização comunica durante uma crise, ou seja, é a resposta à crise. Assim, a fim de avaliar estrategicamente a qualidade e desempenho da resposta à crise, é preciso concentrar esforços no entendimento acerca do gerenciamento de crise organizacional.

2.4 GERENCIAMENTO DE CRISE

No contexto brasileiro, o gerenciamento de crise ainda é um tema pouco discutido, embora esteja crescendo gradativamente. Consequentemente, as organizações ainda não possuem uma cultura de prevenção à crise, sendo poucas aquelas que se dedicam à criação de um plano para o gerenciamento de crise. Quando em crise, não é o momento para a organização se planejar, mas, sim, agir. O gerenciamento de crise é um processo sistemático e integrado que deve

acontecer previamente, antes mesmo de uma crise ser estabelecida, havendo diferentes formas para conduzi-lo, dado que os contextos econômicos, políticos, sociais e culturais são específicos para cada organização (ABRAPP, 2015).

Para Borodzicz (2005), é imprescindível para o gerenciamento de crise um treinamento que vá muito além de práticas já ritualizadas dentro da organização. Nesse sentido, a seleção de pessoal apropriado para exercícios de gerenciamento de crise é essencial, selecionando aqueles mais adequados para operar em equipe em um contexto de crise. Para o autor (BORODZICZ, 2005), a maioria dos gerentes pensa que são capazes de gerenciar seus departamentos melhor do que ninguém, especialmente em uma situação de crise. No entanto, ele se refere como sendo uma falácia infeliz. Alguns gerentes são naturalmente bons em trabalhar em comitês de crise, mas outros podem não possuir habilidades qualitativas como flexibilidade, negociação e capacidade de comunicação efetiva, as quais podem ser fundamentais para o trabalho de gerenciamento de crise.

Ainda segundo o autor, é necessário treinar o maior número possível de funcionários para o gerenciamento de crise, uma vez que a maioria das organizações, quando confrontadas com uma crise, geralmente descobre que é a equipe júnior que deve responder inicialmente e, quando os gerentes seniores se envolvem, muitas vezes é tarde demais para o gerenciamento de crises, e o incidente se tornará um desastre. Além disso, revela-se a importância de uma simulação eficaz de crise, a fim de reproduzir os elementos fundamentais da crise e oportunidades para que os participantes possam experimentar o processo de gerenciamento de crise prontamente. Enfim, para Borodzicz (2005), exercícios e simulações praticadas adequadamente para o gerenciamento de crises podem contribuir para que as organizações visualizem oportunidades.

Segundo Flieger (2013), há uma distinção de cinco níveis principais de preparação para uma situação de crise. O Quadro 1 apresenta todos os níveis, tendo sido adaptado apenas para a conversão do idioma de inglês para português. Cada nível apresenta uma mudança gradual e o desenvolvimento de diferentes elementos que, ao final, é reproduzido um complexo sistema de gerenciamento de crise. O desenvolvimento começa com o primeiro nível, o qual representa o nível mais básico de medidas tomadas nos domínios de gerenciamento de crises.

Quadro 1 – Níveis de preparação organizacional para uma situação de crise de imagem

(continua)

Nível	Principais Características
Primeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de apenas regulamentações de saúde e segurança no trabalho; - Procedimentos antigos e implementados aleatoriamente; - Trabalhadores não treinados, eles não conhecem seus papéis; - Crença de que uma organização não é suscetível a situações de crise; - A implementação de procedimentos não requer o envolvimento de toda a organização; - As medidas no domínio do acompanhamento e da preparação para diferentes tipos de crises são muito limitadas; - A empresa não tira conclusões e não aprende sobre as crises anteriores; - Sem financiamento garantido; - Sem equipe de crise; - Negação da necessidade de um sistema conciso de gestão de crises; - Nenhuma análise no campo de como diferentes grupos e instituições podem afetar uma organização; - Nenhuma previsão sobre como a crise pode influenciar grupos e instituições externas.
Segundo	<ul style="list-style-type: none"> - Programas complexos apenas em caso de problemas causados por desastres humanos ou naturais; - Financiamento limitado garantido; - Estrutura básica de apoio a um sistema de gestão de crises; - Concentração em fatores tecnológicos, negligenciando o papel potencial da cultura organizacional; - Nenhuma análise no campo de como diferentes grupos e instituições podem afetar uma organização; - Mais membros da administração começam a reconhecer a importância da gestão ativa de crises.
Terceiro	<ul style="list-style-type: none"> - Planos detalhados sobre crises causadas por ser humano e aplicados ao setor em que a empresa atua; - Procedimentos de informação da opinião pública; - Procedimentos de gestão de crises combinados com procedimentos de gestão da qualidade; - Planos e procedimentos não integrados vertical ou horizontalmente - Cada departamento desenvolve seus próprios procedimentos; - Análise no campo de como diferentes grupos e instituições afetam uma organização; - A administração começa a ter consciência da importância da gestão ativa de crises.
Quarto	<ul style="list-style-type: none"> - Planos e procedimentos integrados entre departamentos, mas ainda limitados a alguns tipos de crises potenciais; - Abordagem sistemática da prevenção e procedimentos para lidar com uma crise em curso; - A administração faz uma revisão e melhora, sistematicamente, os planos e procedimentos; - Uma equipe de crise é criada.

Quadro 1 - Níveis de preparação organizacional para uma situação de crise de imagem
(conclusão)

Nível	Principais Características
Quinto	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema complexo e conciso de gestão de crises; - Planos e procedimentos para todo tipo de crise potencial; - Monitora e revê todas as fases do desenvolvimento do sistema de gestão de crises; - Sistema complexo de detecção precoce de possíveis sinais de crise; - Medidas e procedimentos são testados; - Implementação de mecanismos que parem de espalhar os danos e retomem as operações normais; - Consciência da influência de fatores humanos, organizacionais, emocionais e técnicos; - Consciência do papel da cultura organizacional; - Análise formal de todos os grupos e instituições que possam ter impacto numa situação de crise; - Sistema bem desenvolvido de comunicação com o público; - Toda a organização envolvida num sistema de gestão de crises; - Equipe de crise bem organizada; - Financiamento adequado garantido.

Fonte: Flieger (2013).

Nota: Dados adaptados pela autora.

No que se refere às IES, a compreensão a respeito das percepções que as partes interessadas têm de IES, é elemento essencial para compreender o modo como a imagem da IES é compartilhada entre o próprio grupo de stakeholders (HEMSLEY-BROWN et al., 2016) e, consequentemente, a qualidade do gerenciamento da reputação organizacional – especialmente em contexto de crise. Além disso, para Hocke-Mirzashvili, Kelly e MacDonald (2015), dos processos que envolvem o gerenciamento de crise, a construção de um relacionamento forte e aberto de mídia é essencial para o controle de ameaças à reputação, devendo ser uma questão incluída em todos os estudos (ARPAN; RANEY; ZIVNUSKA, 2001). Assim, a partir de um estudo que analisa as estratégias de resposta à crise de uma IES, Varma (2011) apresenta como principal resultado a indicação de que a boa reputação da organização foi responsável pela avaliação positiva do gerenciamento de crises.

Além disso, o componente crítico para gerenciamento de crises é a comunicação, componente fundamental para a gestão das reações das partes interessadas. Na última década, houve um aumento maciço na pesquisa de comunicação de crise e, à medida que o campo da comunicação de crise se desenvolve, é importante desenvolver parâmetros para esse crescimento (COOMBS, 2010). A gestão das reações das partes interessadas se refere aos

esforços comunicativos (palavras e ações) que influenciam a forma como as partes interessadas percebem a crise, a organização em crise e a qualidade da resposta à crise (HEATH, 2010).

Em todas as três fases da crise (pré-crise, crise e pós-crise), a gestão de comunicação precisa enfatizar a gestão das reações das partes interessadas e, ainda que a organização tenha se estabilizado após uma crise, as partes interessadas precisam continuar sendo atualizadas sobre os esforços de continuidade de negócios. A partir de uma gestão eficaz é possível que os resultados concretizem uma organização mais forte, sem causar tanto impacto nas partes interessadas, uma vez que se preocupa com a proteção dessas partes. Nesse sentido, as organizações precisam proteger as partes interessadas a fim de se protegerem, reduzindo os danos de uma crise. Entretanto, quando falha, pode-se esperar por uma segunda crise, uma vez que não apenas a organização teve um problema, mas, também, não pareceu se importar com efeitos implicados a suas partes interessadas (COOMBS, 2010).

Fazendo uso dos modelos de Mitroff (1994), Smith (1990) e Fink (1996), Coombs (2012) define um conjunto de quatro etapas inter-relacionadas a fim de delinear as raízes do gerenciamento de crises, a saber: 1) prevenção, 2) preparação, 3) resposta e 4) revisão. Em todos esses fatores, o elemento comunicacional é fundamental, na medida em que é representado como um esforço que visa promover *accountability*¹ e evitar danos aos outros. Nesse sentido, em geral, o gerenciamento de crises busca, justamente, evitar que uma crise se estabeleça na organização, representando, algo além da reação, prevenção e preparação. A *prevenção*, protege pessoas, propriedades, recursos financeiros e ativos de reputação, a partir de medidas que impeçam que uma crise se instale (COOMBS, 2010). Além disso, detecta sinais de alerta e ação para mitigar a crise. Assim, a partir dos pressupostos apresentados em relação à primeira etapa de gerenciamento de crise, a prevenção, estabelece-se a primeira proposição deste estudo:

Proposição Teórica 1: A Assessoria de Comunicação da Universidade se antecipa ao risco de uma possível crise, possuindo uma cultura de prevenção.

A *preparação*, por sua vez, refere-se ao diagnóstico de vulnerabilidade e o desenvolvimento do plano de crise. O plano de gerenciamento de crise é considerado como uma diretriz fundamental de prevenção, sendo um documento “respirante” que pode – e deve – mudar ao

¹ Refere-se à disposição e capacidade de algumas organizações em atender às principais expectativas das partes

longo do tempo (HEATH, 2010). Esse fator também se preocupa com os conteúdos que são comunicados durante a crise, refletindo no treinamento de porta-vozes e nas habilidades de tomada de decisão da equipe que corresponderá ao Comitê de Crise. Parte dessa preparação, inclui em exercícios destinados a melhorar as habilidades de gerenciamento de crises das próprias equipes de crise – tais equipes são unidades de tomada de decisão, devendo tomar uma série de decisões sobre como a organização deve responder à crise. A tomada de decisão, por sua vez, é uma função do que é chamado de consciência situacional, o que ocorre quando a equipe de crise sente que tem informações suficientes para tomar uma decisão. Nesse sentido, a comunicação fornece o conhecimento que a equipe de crise precisa para criar consciência situacional e tomar suas decisões (COOMBS, 2010). Então, a partir dessa conjectura relacionada à etapa de preparação, tem-se a segunda proposição:

Proposição Teórica 2: A Assessoria de Comunicação da Universidade possui processos sistematizados de preparação para uma possível crise, com um plano de gerenciamento de crise institucionalizado e a figura definida de porta-vozes.

Quando o autor, Coombs (2010), refere-se à *resposta*, trata-se do aspecto mais pesquisado em comunicação de crise, uma vez que tudo aquilo que uma organização comunica durante uma crise terá um efeito significativo sobre os resultados da crise, incluindo o número de afetados e a quantidade de danos à reputação sofridos pela organização. Para o fator de resposta, os componentes de preparação são aplicados a fim de retomar as operações normais.

Coombs (2010) apresenta uma lista com as dez estratégias de resposta mais utilizadas, agrupadas em três grupos: negar, diminuir e lidar. A negação procura evitar qualquer associação da crise com a organização. Diminuir, refere-se à tentativa de reduzir a quantidade de responsabilidade organizacional e/ou a gravidade da crise. Lidar, por sua vez, propõe o auxílio ao público afetado pela crise, aceitando, de alguma forma, a responsabilidade pela crise. O Quadro 2, abaixo, reproduz as dez estratégias de respostas orientadas pelo autor.

Quadro 2 – Estratégias de resposta à crise

(continua)

	Estratégia	Descrição
1	Negação	A administração reivindica que não há crise.
2	Bode expiatório	A administração culpa alguma entidade externa pela crise.
3	Atacar o Acusador	A gerência confronta o grupo ou a pessoa alegando que algo está errado.

Quadro 2 - Estratégias de resposta à crise

(conclusão)

	Estratégia	Descrição
4	Desculpa (pretexto)	A administração tenta minimizar a responsabilidade da crise alegando falta de controle sobre o evento ou falta de intenção de causar danos.
5	Justificativa	A administração tenta minimizar os danos percebidos pela crise.
6	Persuasão	A gerência elogia outras partes interessadas e/ou lembra as pessoas de boas obras anteriores da organização.
7	Preocupação	A gerência expressa preocupação pelas vítimas.
8	Compaixão	A administração oferece dinheiro ou outros presentes.
9	Pesar	A administração indica que eles se sentem mal com a crise.
10	Desculpa (perdão)	A administração aceita total responsabilidade pela crise e pede perdão às partes interessadas.

Fonte: Coombs (2010).

Nota: Dados adaptados pela autora.

Segundo Coombs (2007), os gestores de crise utilizam o nível de ameaça como parâmetro para determinar a resposta apropriada à crise. Além disso, toda resposta à crise deve começar com instruções e ajustes de informações. A instrução de informações informa às partes interessadas como se proteger da crise, por exemplo, informações sobre como evacuar uma área durante um acidente industrial. Ajustar a informação, por sua vez, ajuda as partes interessadas a lidar psicologicamente com uma crise, por exemplo, uma expressão de preocupação ou simpatia, informações básicas sobre o evento de crise e quaisquer ações corretivas para evitar a repetição da crise. Assim, uma vez que o ajuste e a instrução das informações sejam fornecidos, os gestores de crises podem tentar os esforços de reparo da reputação.

Para Coombs (2006), os gestores de crise precisam fazer escolhas informadas sobre estratégias de resposta a crises baseadas em evidências teoricamente derivadas e empiricamente testadas, em vez de confiar em pressentimentos ou recomendações para estudos de caso simples. As estratégias de resposta precisam expressar alguma forma de simpatia para o público afetado, como a compaixão, preocupação ou até mesmo o arrependimento e, então, a comunicação revela-se, ainda mais, como um fator determinante para a proteção da reputação organizacional quando em contexto de crise. Apesar de muitos gestores não estarem convencidos sobre a importância do esforço para o gerenciamento de crise, Valackiene (2010) também entende que esse processo requer o envolvimento de grupos

gerenciais, sendo preciso participar ativamente, pois, caso contrário, pode-se levar ao colapso da organização e a comunicação com o público externo se tornará problemática.

Entretanto, o gestor de crises nem sempre saberá todas as informações necessárias para instruir no início do processo de gerenciamento de crises, na medida em que a causa de uma crise, por exemplo, pode não ser conhecida a princípio. Assim, sem uma causa, nenhuma ação corretiva pode ser planejada. A instrução de informações é uma parte essencial do gerenciamento de crises e deve ser dada às partes interessadas (COOMBS, 2006). Indo além, de acordo com o Manual de Gestão de Crise de Imagem (2015), os colaboradores de uma determinada organização, quando em contexto de crise, devem estar munidos de informações o suficiente para auxiliar na argumentação para resposta da organização aos públicos externos. Além disso, eles representam atores chave para impedir a reprodução de boatos. Assim, mantê-los empenhados pode ser um importante elemento para o sucesso do gerenciamento de crise da organização (ABRAPP, 2015).

Nesse sentido, a partir de toda a construção feita em relação à etapa de resposta (COOMBS, 2010), apresenta-se a terceira proposição:

Proposição Teórica 3: A Assessoria de Comunicação da Universidade possui estratégias consolidadas de forma e conteúdo para responder à crise.

O último fator, por fim, a *revisão*, está diretamente associado à avaliação da resposta à crise para determinar o que foi feito de certo ou errado durante o gerenciamento de crise, assim como avaliar a dimensão dos efeitos da crise (COOMBS, 2010). Para Tucker e Melewar (2005), a reputação da organização é um elemento sensível à avaliação do gerenciamento de crise, representando tanto um fator quanto uma consequência do gerenciamento de crise. Ou seja, o gerenciamento bem-sucedido da reputação leva a um gerenciamento de crise bem-sucedido, assim como o gerenciamento bem-sucedido da crise leva a uma melhor reputação, minimizando, inclusive, os impactos da crise. Nesse sentido, os autores (TUCKER; MELEWAR, 2005) sugerem que uma crise pode ser gerenciada se, por meio do processo de gerenciamento de reputação, a questão tiver sido identificada pela organização antes que os grupos de pressão e a mídia se apoderem dela. Para Massey e Larsen (2006) parte do gerenciamento de crise é dedicada, justamente, a proteger a reputação organizacional.

Então, a partir da quarta etapa apresentada (*revisão*) para o gerenciamento de crise, depreende-se a quarta proposição do presente estudo:

Proposição Teórica 4: A Assessoria de Comunicação da Universidade possui um método para avaliar a dimensão dos efeitos da crise e o que foi feito de certo ou errado durante o gerenciamento desta crise.

O gerenciamento de crises deve, portanto, procurar restaurar a normalidade organizacional e, especialmente, influenciar as reações das partes interessadas (PANG, 2012). Assim, compreendendo elementos como a comunicação, regulação, controle, custo, cultura, planejamento e contingência, é preciso que os gestores tenham determinadas habilidades e capacidades para lidar com tolerância, envolvendo todo um treinamento em termos físicos e mentais (SEZGIN; TELINGÜN, 2016). Inerentemente, crises são ameaças, mas o modo como uma crise é gerenciada determina se os resultados são ameaças ou oportunidades, podendo resultar, inclusive, em organizações mais fortes (COOMBS, 2010).

2.5 QUADRO-SÍNTESE

O esforço pela busca de referências que visam dar sustentação ao presente trabalho, pode ser analisado de forma simplificada a partir do Quadro 3.

Quadro 3 – Quadro síntese em relação à temática e perspectiva metodológica

(continua)

Temática	Perspectiva	Referências
Gestão de IES	Teórica	Victor Meyer Júnior e Maria Cecília Barbosa Lopes (2014)
	Teórica	Manuel Tavares e Sandra Gomes (2017)
	Teórica	Luís Antonio Groppo (2010)
	Empírica	Leonardo Ensslin, Ademar Dutra, Renard Pereira Martins e Vinicius Dezem (2016)
	Teórica	Deise Mancebo e João dos Reis Silva Júnior (2015)
	Teórica	Francisco das Chagas de Mariz Fernandes (2009)
	Teórica	Donald S. Siegel e Sohvi Leih (2018)
Identidade, Imagem e Reputação	Empírica	Grahame R. Dowling (1993)
	Teórica	Jane Hemsley-Brown, T.C. Melewar, Bang Nguyen e Elizabeth J. Wilson (2016)
	Teórica	Augustine Pang (2012)
	Teórica	Paul A. Argenti (2014)
	Teórica	Stuart Albert, Blake E. Ashforth e Jane E. Dutton (2000)
	Empírica	T.C. Melewar and Sibel Akel (2005)
	Empírica	Charles Dennis, Savvas Papagiannidis, Eleftherios Alamanos e Michael Bourlakis (2016)

Quadro 3 - Quadro síntese em relação à temática e perspectiva metodológica

(continua)

Temática	Perspectiva	Referências
Identidade, Imagem e Reputação	Empírica	Adrian Palmer, Nicole Koenig-Lewis e Yousra Asaad (2016)
	Empírica	D.F. Treadwell e Teresa M. Harrison (1994)
	Teórica	Tom J. Brown, Peter A. Dacin, Michael G. Pratt e David A. Whetten (2006)
	Empírica	Stephen Wilkins e Jeroen Huisman (2014)
	Empírica	Lise Degn (2015)
	Empírica	Andrea M. Pampaloni (2010)
	Empírica	Laura M. Arpan, Arthur A. Raney e Suzanne Zivnuska (2001)
	Teórica	Michael Power, Tobias Scheytt, Kim Soin e Kerstin Sahlin (2009)
	Empírica	Sue Westcott Alessandri, Sung-Un Yang e Dennis F. Kinsey (2006)
	Empírica	Carolin Plewa, Joanne Ho, Jodie Conduit e Ingo O.Karpen (2016)
	Teórica	Grahame Dowling (2006)
Risco de Crise e Crise	Teórica	W. Timonthy Coombs (2015)
	Teórica	Edward P. Borodzicz (2005)
	Teórica	Robert. L. Heath (2010)
	Teórica	Vaka Çalışmaları e Kübra Telingün (2016)
	Teórica	W. Timonthy Coombs (2009)
	Teórica	W. Timonthy Coombs (2007)
	Teórica	W. Timonthy Coombs (2010)
	Teórica	Marcin Flieger (2013)
	Teórica	ABRAPP (2015)
	Teórica	Coombs (2012)
Gerenciamento de Crise	Empírica	Coombs (2006)
	Teórica	Asta Valackiene (2010)
	Empírica	Tatjana M. Hocke-Mirzashvili, Stephanie Kelly e Patrick MacDonald (2015)
	Empírica	Tulika M. Varma (2011)
	Empírica	Laura M. Arpan, Arthur A. Raney e Suzanne Zivnuska (2001)
	Teórica	Jane Hemsley-Brown, T.C. Melewar, Bang Nguyen e Elizabeth J. Wilson (2016)
	Teórica	Augustine Pang (2012)
	Empírica	T.C. Melewar and Sibel Akel (2005)
	Teórica	Vaka Çalışmaları e Kübra Telingün (2016)
	Teórica	W. Timonthy Coombs (2009)

Quadro 3 - Quadro síntese em relação à temática e perspectiva metodológica

(conclusão)

Temática	Perspectiva	Referências
Gerenciamento de Crise	Teórica	W. Timonthy Coombs (2007)
	Teórica	W. Timonthy Coombs (2010)
	Teórica	ABRAPP (2015)
	Teórica	Coombs (2012)

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, nesta seção, foi feita a tentativa de cobrir parte essencial da discussão que permeia a temática de gerenciamento de crise. Por isso, fez-se um esforço de contextualizar o cenário das Instituições de Ensino Superior para, em seguida, abrirmos a estudos científicos que se relacionam, de maneira geral, com instituições de educação de ensino superior.

A partir da contextualização, foi feita uma caracterização dos três conceitos-chave para o entendimento de crise e, conseqüentemente, do gerenciamento de crise: identidade, imagem e reputação. Assim, seguiu-se com as definições de risco de crise e de crise, propriamente, para dar suporte suficiente à principal parte do arcabouço teórico, o gerenciamento de crise.

Na próxima seção, serão definidos os procedimentos metodológicos que visam corresponder com o desenvolvimento deste trabalho e responder à pergunta central deste trabalho, qual seja: **como é feito o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal brasileira?**

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Pesquisas científicas são determinadas por um conjunto de procedimentos e métodos que irão responder a uma determinada questão de pesquisa (CRESWELL, 2010). Na medida em que diferentes pesquisadores buscam por diferentes tipos de problemas, as pesquisas também requerem um conjunto de diferentes práticas e métodos.

Metodologia, refere-se ao modo como os problemas são abordados e, conseqüentemente, como buscamos as respostas. Além disso, está relacionada ao modo como uma pesquisa será conduzida, sendo definida, prioritariamente, por dois tipos distintos de abordagens: a quantitativa e a qualitativa (TAYLOR; BOGDAN; DEVAULT, 2016).

Nesse sentido, o presente estudo tem natureza qualitativa, cuja estratégia de investigação é o estudo de caso, fundamentado na triangulação de dados provenientes de (1) pesquisa documental, (2) entrevista semiestruturada e (3) entrevista estruturada. Os dados foram analisados pelo procedimento de análise de conteúdo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo concentra-se em uma Universidade Federal brasileira, uma autarquia que tem como missão o compromisso com o desenvolvimento científico, tecnológico, educacional, cultural e social a partir das práticas de ensino, pesquisa e extensão. Segundo o site da organização, visitado em fevereiro de 2019, são mais de 1.500 professores efetivos, mais de 2.000 técnicos-administrativos e, aproximadamente, 20 mil estudantes.

A unidade de análise da presente pesquisa, por sua vez, é representada pela assessoria de comunicação da Universidade. Apesar de apresentar quatro campi a Assessoria, que se encontra no principal campus da Universidade, responde institucionalmente por todos os outros três campi. Em relação ao objeto de análise, tem-se o interesse no gerenciamento de crise de imagem, temática central do estudo, e sua concepção na Assessoria.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Uma mudança social rápida, caracterizada pela pluralização de estilos e práticas no cotidiano, desperta a necessidade de, cada vez mais, os pesquisadores sociais se aventurarem a novos

contextos sociais a partir de diferentes perspectivas e a buscarem por estratégias indutivas, flexíveis e capazes de aumentar o grau de aplicabilidade dos resultados ao conectar os problemas à teoria (FLICK, 2009). Para isso, fazem uso da abordagem qualitativa de pesquisa, no intuito de reduzirem o distanciamento das investigações e descobertas das questões cotidianas (FLICK, 2009).

Além disso, a abordagem qualitativa refere-se, no seu sentido mais amplo, a pesquisas que produzem dados descritivos - palavras escritas ou faladas e comportamento observável. Para Taylor, Bogdan e DeVault (2016), os pesquisadores qualitativos estão preocupados com os significados que as pessoas atribuem às suas práticas cotidianas, analisando pessoas ou grupos de maneira mais holística e desenvolvendo um trabalho indutivo a partir de conceitos e entendimentos apreendidos a partir dos dados coletados. Para os autores, Taylor, Bogdan e DeVault (2016), os pesquisadores qualitativos consideram todas as perspectivas dignas de estudo e investigação, assim como a possibilidade de aprender em todos os ambientes e grupos.

Para Vieira (2004), as investigações qualitativas não são fundamentadas por instrumentos estatísticos para, especialmente, analisar os dados. Também, os argumentos não são sistematizados a partir da correlação estatística de variáveis, mas, sim, a partir de uma variedade de técnicas. Nos estudos do campo de administração, não é novidade a preocupação com a qualidade de pesquisas com abordagem qualitativa (VIEIRA, 2004). Assim, para alcançar tal qualidade, o autor sugere que as investigações comprometidas com uma abordagem qualitativa precisam apresentar, especialmente, os critérios de validade interna, credibilidade, autenticidade e confiabilidade.

Assim, sabendo-se que o intuito do presente trabalho é *analisar como é feito o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal brasileira*, entende-se que a natureza dos dados seja traduzida por categorias fundamentadas em experiências, falas e práticas cotidianas, o que justifica a escolha pela abordagem qualitativa de investigação.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo de caso é uma estratégia com múltiplas definições, podendo referir-se a um método

qualitativo caracterizado pelo rastreamento de processos ou à pesquisa que investiga as propriedades de um único caso ou fenômeno (GERRING, 2004). Trata-se de um estudo intensivo de uma única unidade, com o propósito de compreender fenômenos complexos, permitindo uma investigação de processos organizacionais e administrativos preservando-se características mais holísticas de interpretação (YIN, 2001).

Segundo Stake (2015), os estudos de caso são úteis no estudo de assuntos humanos, pois são realistas e voltados para a atenção, apesar de não serem uma base adequada para a generalização. Muitas vezes, é o método preferido de pesquisa, uma vez que pode estar epistemologicamente em harmonia com a experiência do leitor. Também, estudos de caso podem ser usados para testar proposições, particularmente para examinar uma única questão que mostre a proposição como falsa.

Para Gerring (2014), a amostra de um estudo de caso corresponde ao caos que será observado – para o presente estudo, uma Universidade Federal brasileira. Em relação à profundidade, uma das maiores virtudes do método de estudo de caso, a presente pesquisa visa alcançar os detalhes e a riqueza nos dados. Assim, pretende-se adotar uma estratégia exploratória para a pesquisa e inferências descritivas, a fim de constituir um momento gerativo e propositivo que, segundo Gerring (2004), caracteriza a inovatidade de uma pesquisa.

3.3.1 Procedimentos de coleta dos dados

Para Vieira (2004), uma das vantagens da triangulação de dados em uma pesquisa qualitativa está na minimização de interferência de vieses nos resultados da análise. Nesse sentido, optu-se pela triangulação de três instrumentos de coleta dos dados, a saber: (1) pesquisa documental; (2) entrevista semiestruturada; e (3) entrevista estruturada. Para dar início às atividades de coleta de dados, foi encaminhado um convite para formalizar a participação dos entrevistados na pesquisa (APÊNDICE A).

3.3.1.1 Pesquisa Documental

Se quisermos entender como as organizações e os ambientes sociais operam e como as pessoas trabalham com/neles, então faz sentido considerar as várias atividades dos atores sociais como autores e audiências de documentos (COFFEY, 2014). Práticas comunicativas

textuais são um modo vital no qual as organizações constroem parte da sua realidade. Para Coffey (2014), documentos são dispositivos literários, textuais ou visuais que permitem que informações sejam compartilhadas. Assim, todos os documentos representam artefatos criados para um fim específico, elaborados de acordo com a convenção social para servir a uma determinada função.

Para Hodder (1994), há uma diferença básica entre documentos e registros. Para o autor, documentos envolvem uma tecnologia pessoal e os registros uma tecnologia de estado completo de poder. Em muitos casos, o pesquisador pode ter acesso a documentos, enquanto o acesso a registros pode ser restringido por questões relativas à privacidade e confidencialidade. Nesse sentido, os registros podem incluir certidões, contratos ou extratos bancários e os documentos, por sua vez, incluem memorandos, cartas ou notas, por exemplo.

Ambos os termos são freqüentemente utilizados de forma intercambiável, embora a distinção seja importante e tenha alguns paralelos com a distinção entre escrita e fala. Os documentos, mais próximos da fala, exigem mais interpretação contextualizada. Registros, por outro lado, podem ter usos específicos que se tornam muito distantes dos significados oficiais (HODDER, 1994). Tanto para documentos quanto para os registros, a interpretação de evidências materiais muda a visão interacionista sob pressão. Nesse sentido, embora não possam interagir, os materiais podem confrontar o intérprete de maneira a reforçar sua auto-reapreciação, buscando inferir tanto o significado utilitário quanto o conceitual a partir da padronização das evidências desses materiais.

Desde a identificação de classes e atributos até a compreensão de processos sociais de alto nível, o intérprete dos materiais precisa lidar, simultaneamente, com três áreas de avaliação. A primeira, a fim de identificar os contextos dentro dos quais os materiais tinham um determinado similar. Os contextos nunca são dados, eles precisam ser interpretados. A segunda área se refere ao reconhecimento de semelhanças e diferenças. O intérprete considera um determinado contexto mostrando que as coisas são feitas de maneira semelhante e que as pessoas respondem de maneira semelhante a situações semelhantes. A terceira área, por fim, depende da aplicação de teorias, na medida em que avalia a relevância de teorias históricas gerais ou específicas para os dados disponíveis.

Nesse sentido, são analisados documentos de acesso livre, tais como noticiais e notas,

relacionados aos sites oficiais de três veículos de comunicação de maior circulação no estado em que a Universidade se encontra. Além disso, será considerado o site da Universidade, meio principal para veiculação de notícias e emissão de notas oficiais.

3.3.1.2 Entrevistas Semiestruturada e Estruturada

A entrevista semiestruturada representa uma das opções para compreender o universo dos entrevistados e de grupos sociais (GASKELL, 2000). Nesse sentido, a entrevista pode tanto ter um fim em si mesma como fornecer detalhes de um determinado contexto social para constituir base referencial para futuras pesquisas. A depender de sua profundidade, seus achados podem fornecer detalhes importantes para explicar determinados resultados. Por outro lado, a entrevista estruturada, composta predominantemente por questões fechadas, permite que os respondentes escolham a partir de respostas já pré determinadas pelo pesquisador (GILLHAM, 2000). Além disso, trata-se de um instrumento de coleta mais rápido e mais sutil, contribuindo para uma comparação mais fácil entre os grupos estudados (OPPENHEIM, 1992).

Para além, a entrevista pode contribuir com a qualidade do estudo quando combina diferentes instrumentos (GASKELL, 2000). Por isso, o presente estudo visa combinar, além da pesquisa documental, as entrevistas semiestruturada e estruturada. A primeira, entrevista semiestruturada, foi conduzida com a pessoa correspondente ao cargo de chefia e profissionais técnicos da Assessoria de Comunicação. A segunda, entrevista estruturada, foi conduzida apenas com a pessoa correspondente ao cargo de chefia – uma vez que é o profissional que responde, direta e hierarquicamente, às questões que envolvam ações para gerenciamento de crise nas instituições (SEZGIN; TELINGÜN, 2016).

As entrevistas foram conduzidas face a face, sempre com respeito aos princípios: 1) dar toda a sua atenção à pessoa entrevistada, deixando claro que você está fazendo isso; 2) ouça, não fale; 3) nunca discuta e nunca dê conselhos; 4) ouça o que a pessoa entrevistada tem a dizer, registrando aquilo que ela não quer dizer e o que ela não pode dizer sem ajuda; 5) enquanto ouve, planeje, experimentalmente e, para correção subsequente, o padrão (pessoal) que está sendo colocado diante de você; e 6) lembre-se de que tudo dito deve ser considerado uma confidência pessoal e não divulgado a ninguém (BRINKMANN, 2013). A pesquisa deve ser feita com maior cautela, sem adicionar ou distorcer informações.

Além disso, para todos os entrevistados, antes de dar início às entrevistas (APÊNDICES B e C), é indispensável colher a assinatura dos entrevistados para o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para as Entrevistas Semiestruturada e Estruturada (APÊNDICE D). Todas as entrevistas foram realizadas na Assessoria de Comunicação da Universidade, com duração média, cada uma, de 1 hora e 42 minutos.

a) Entrevista Semiestruturada

Entrevistas semiestruturadas têm o propósito de obter descrições do mundo da vida do entrevistado, a fim de interpretar o significado dos fenômenos descritos. Possuem um melhor uso do potencial encontrado na produção de diálogos, permitindo muito mais espaço para o acompanhamento de qualquer ângulo considerado importante pelo entrevistado. Esse tipo de entrevista também dá ao entrevistador uma maior chance de se tornar visível como um participante produtor de conhecimento no próprio processo, em vez de se esconder atrás de um guia de entrevista predefinido (BRINKMANN, 2013). Para o autor, as palavras-chave são (1) propósito, (2) descrições, (3) mundo da vida, e (4) interpretação do significado.

O propósito se refere ao objetivo fim que a pesquisa pretende alcançar. Ao contrário das conversas cotidianas com amigos ou familiares, as entrevistas são encenadas e conduzidas a fim de servir ao objetivo de produzir conhecimento. As descrições tem como objetivo levantar detalhes do entrevistado, buscando descrições sobre como os entrevistados experienciam o mundo e os seus eventos. O mundo da vida é compreendido pelo modo como os entrevistados conduzem e experimentam determinados fenômenos importantes da vida. Por fim, interpretar o significado antes das teorizações abstratas, envolvendo-se em interpretações das experiências e ações dos entrevistados (BRINKMANN, 2013).

Nesse sentido, a entrevista semiestruturada foi uma conversação, orientada para durar entre, aproximadamente, duas horas (APÊNDICE B). Segundo Gaskell (2000), antes da entrevista, é preciso estar munido de um tópico guia (orientações prévias) que funciona como uma bússola para o pesquisador. Assim, deve iniciar a entrevista esclarecendo, de maneira geral, a pesquisa e justificar a necessidade de gravação para registro e análise posterior. Na medida em que a entrevista se desenvolve, é importante que o pesquisador tenha as questões em mente, de forma a prestar toda atenção necessária à escuta e entendimento a respeito do que está sendo falado. Além disso, o pesquisador pode recorrer, com cautela, a anotações para o registro de

falas consideradas relevantes para o estudo.

A entrevista semiestruturada foi conduzida com os profissionais das Assessorias de Comunicação, contemplando, especificamente, a pessoa correspondente ao cargo de chefia e com profissionais técnicos. De forma profunda, além das proposições levantadas no decorrer do presente estudo, pretende-se investigar, especialmente, quais as características e peculiaridades apresentadas pela Assessoria no que diz respeito às raízes de gerenciamento de crise, em relação às etapas previstas por Coombs (2010): 1) prevenção, 2) preparação, 3) resposta e 4) revisão.

b) Entrevista Estruturada

A entrevista estruturada é tipicamente baseada na mesma lógica de pesquisa como um questionário. Trata-se de uma forma padronizada de fazer perguntas, a fim de coletar dados (respostas) que possam ser comparados entre os casos participantes. Na condução de uma entrevista estruturada, os entrevistadores precisam ler as perguntas exatamente como estão escritas para todos os entrevistados, exigindo que as respostas nunca sejam para além do que está sendo pedido pelo questionário (BRINKMANN, 2013).

Faz-se o uso da entrevista estruturada como um instrumento de apoio para o presente estudo, tanto para validar os dados coletados pela entrevista semiestruturada como para contribuir com o surgimento de outros novos dados importantes para a investigação. Esta entrevista foi conduzida com a pessoa correspondente ao cargo de chefia das Assessorias de Comunicação, uma vez que tende a possuir um panorama mais amplo sobre os aspectos da organização e responde direta e hierarquicamente a todas as questões que envolvam o gerenciamento de crise das instituições.

Nesse sentido, a entrevista estruturada (APÊNDICE C) foi orientada por questões categóricas, a fim de corresponder os pressupostos de preparação organizacional para uma situação de crise (FLIEGER, 2013) e identificar o nível compreendido por cada um dos casos. Este instrumento também irá contribuir para suscitar análises comparativas com os demais instrumentos de coleta e, apesar de não aproveitar o potencial dialógico para a produção de conhecimento, apresenta perspectivas passivas das opiniões e atitudes das pessoas sobre um determinado fenômeno (BRINKMANN, 2013).

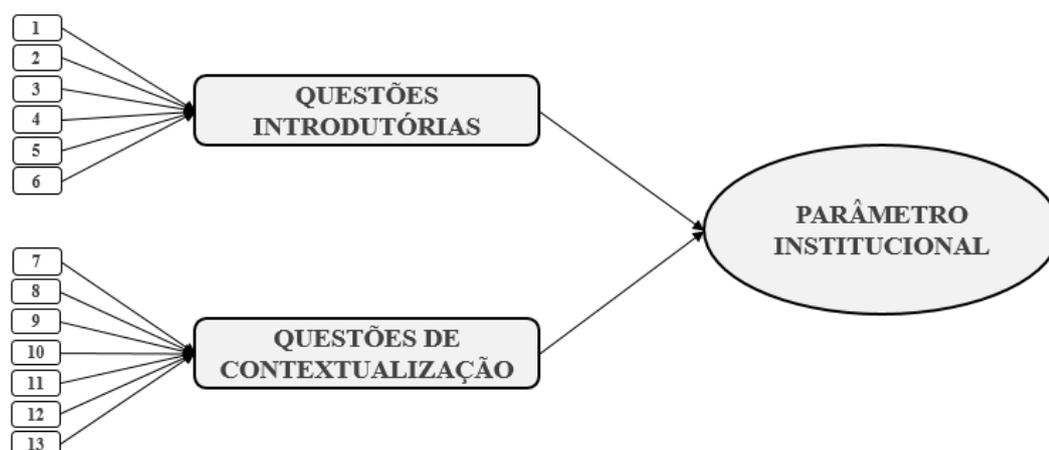
3.3.2 Operacionalização da Pesquisa

O primeiro passo para a operacionalização está em contextualizar a Assessoria de Comunicação sobre a presente pesquisa, a fim de identificar o grau de abertura e de disponibilidade para a participação na pesquisa. Para isso, foi agendada e realizada uma reunião com a pessoa correspondente ao cargo de chefia da Assessoria, no dia 30 de maio de 2019. Houve uma pronta demonstração de interesse em participar da pesquisa.

Também, nesta reunião, foi solicitado a indicação de três profissionais que trabalham junto à coordenação/chefia no gerenciamento de crise da Instituição, a fim de convidá-los a participar da pesquisa. Entretanto, é válido ressaltar que foram considerados para entrevista, inicialmente, apenas dois dos indicados e, caso fosse necessário para saturação dos dados, uma terceira entrevista seria realizada. No entanto, além da entrevista com a pessoa responsável pelo cargo de chefia, foi possível alcançar a saturação dos dados com os outros dois profissionais entrevistados.

Então, foram realizadas as entrevistas semiestruturada e estruturada, nos dias 26 e 27 de junho. Em relação à entrevista semiestruturada as figuras 1, 2 e 3 apresentam modelos visuais que contribuem para o entendimento do instrumento. As questões introdutórias e de contextualização são importantes para a análise e identificação de um panorama institucional, tanto em sua estrutura quanto em relação à temática desta pesquisa.

Figura 1 – Modelo visual da entrevista semiestruturada para análise do parâmetro institucional

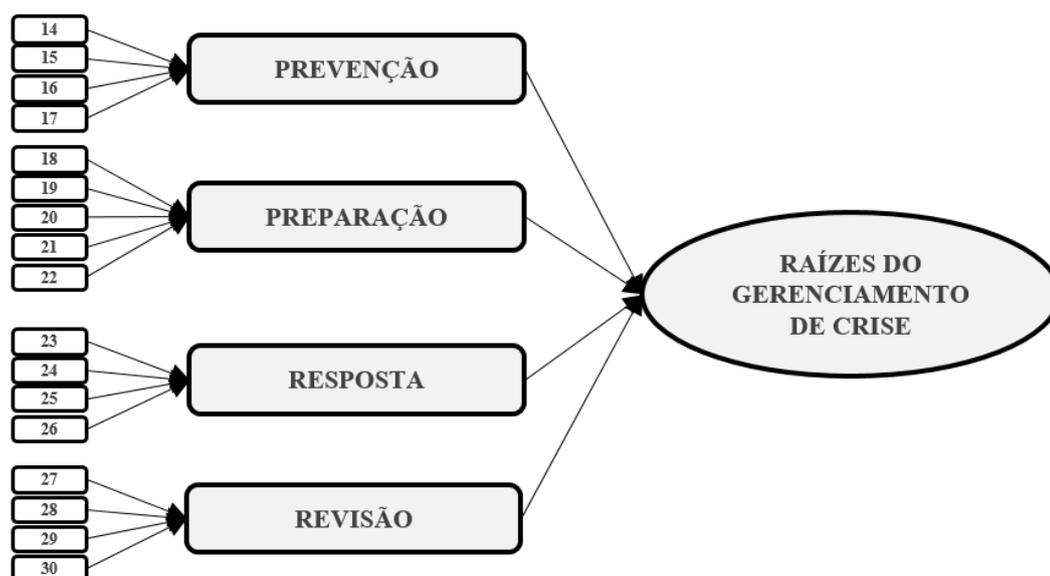


Fonte: Elaboração própria.

As questões relacionadas às etapas previstas por Coombs (2010) para análise das raízes do

gerenciamento de crise em uma organização correspondem à maior parte do questionário e têm o intuito de investigar, especialmente, quais as características e peculiaridades apresentadas pela Assessoria.

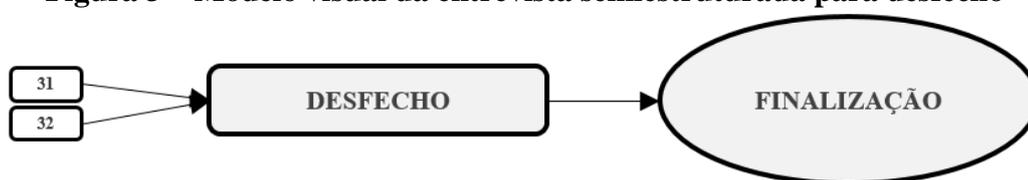
Figura 2 – Modelo visual da entrevista semiestruturada para análise das raízes do gerenciamento de crise fundamentada em Coombs (2010)



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, em relação à entrevista semiestruturada, são apresentadas duas questões para o desfecho da entrevista, as quais buscam revisar a definição de crise junto aos entrevistados após todas as reflexões levantadas no decorrer da entrevista. O intuito dessas questões é conduzir para o encerramento da entrevista e produzir dados que possam ser revelados e apresentados como destaques.

Figura 3 – Modelo visual da entrevista semiestruturada para desfecho

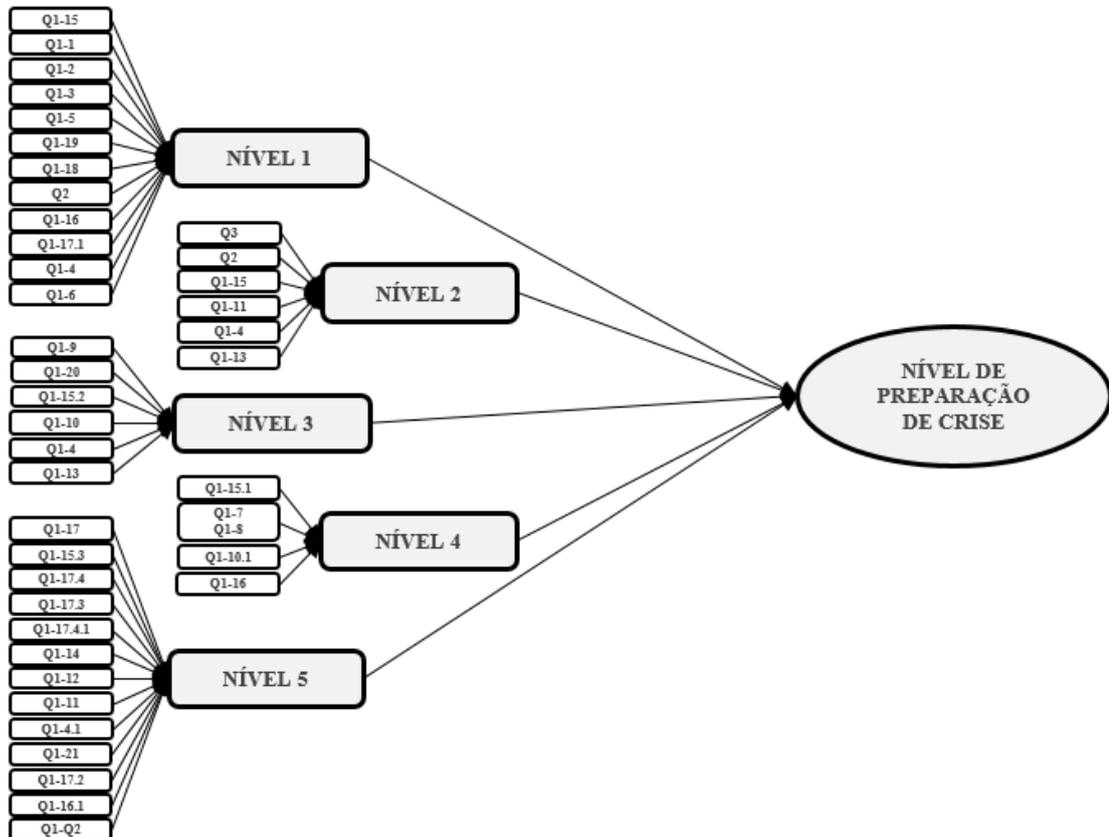


Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, em relação à entrevista estruturada, a figura 4 apresenta o modelo visual que contribui para o entendimento do instrumento. Pretende-se com essas questões identificar a presença ou não de diferentes elementos da instituição que estão diretamente relacionados ao sistema de gerenciamento de crise, traduzindo em seu nível de preparação para uma situação de crise. Os níveis variam do primeiro ao quinto, sendo o primeiro o mais básico e o último o

mais completo e robusto. Cada nível apresenta uma mudança gradual, com o desenvolvimento de diferentes elementos.

Figura 4 – Modelo visual da entrevista estruturada para identificação do nível de gerenciamento de crise fundamentado em Flieger (2013)



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, o último passo consistiu em acessar e coletar os registros e documentos de acesso livre, como notícias e notas, associados à última situação de crise manifestada pelos entrevistados. Para todos, a última crise foi a ameaça de um suposto ataque à Universidade que estaria programado para o dia 19 de junho de 2019 – uma semana antes das entrevistas.

Então, para esta análise da pesquisa documental, foram considerados os sites oficiais dos três veículos de comunicação de maior circulação no estado em que se encontra a Universidade. Além disso, foi considerado o site da própria Universidade, meio principal para veiculação de notícias e emissão de notas oficiais.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para todos os três instrumentos de coleta de dados – pesquisa documental, entrevistas semiestruturada e estruturada – foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo. Os

documentos, em sua grande parte, fornecem textos como principal fonte de dados de pesquisa. Nesse sentido, conteúdos como palavras e frases podem ser contados ou classificados e comparados. A análise de conteúdo tende a dominar a análise de documentos e suas evidências (HODDER, 1994). Além disso, para as entrevistas qualitativas, o corpus textual produzido fornece um enfoque fundamentado em texto (GASKELL, 2000), o que também define como procedimento de análise de conteúdo.

Os procedimentos para análise de conteúdo foram desenvolvidos à luz de Bardin (1977). Trata-se de um conjunto de técnicas para uma interpretação apropriada sobre o que está sendo dito ou representado, garantindo-se a consistência para uma análise com resultados tanto qualitativos quanto quantitativos. Segundo a autora, há três etapas básicas para a análise de conteúdo: (1) a pré análise para preparação do material; (2) a exploração do material para sua devida codificação e categorização; e (3) o tratamento dos resultados que busca inferência e interpretação.

A primeira etapa, de organização e sistematização dos materiais, tem como primeira atividade a leitura flutuante, a fim de estabelecer contato e imergir sem qualquer critério em todos os documentos levantados. A seguir, o pesquisador precisa escolher, criteriosamente, os documentos que serão analisados a partir de quatro regras, a saber: 1) exaustividade, reunindo todos os documentos que se relacionem com o estudo; 2) representatividade, a amostra de documentos escolhida precisa ser representativa de todo o universo de documentos; 3) homogeneidade, os documentos precisam ser escolhidos pelos mesmos critérios; 4) pertinência, na medida em que os documentos precisam estar coerentes ao objetivo de análise da pesquisa. Assim, o pesquisador deverá formular as proposições e objetivos da pesquisa que se propõe investigar, consistindo na explicitação e precisão de alguns aspectos que contribuirão para orientar a análise para, assim, elaborar os indicadores que viabilizarão a análise.

A segunda etapa consiste na exploração do material para a sua devida codificação e, conseqüentemente, sua categorização. A codificação consiste em uma atividade de tratamento do material analisado, transformando os dados brutos em textos. Esses dados representam uma espécie de tradução do material, apresentando uma descrição das características de todo o conteúdo explorado. A categorização é feita a partir de critérios bem definidos a fim de agrupar e isolar os elementos que são comuns e, em seguida, classificá-los para uma organização das mensagens (BARDIN, 1977).

Por fim, a terceira etapa de inferência e interpretação, representa a essência indutiva do instrumento de análise de conteúdo, na medida em que se faz possível investigar as causas de um determinado fenômeno a partir de seus efeitos (BARDIN, 1977).

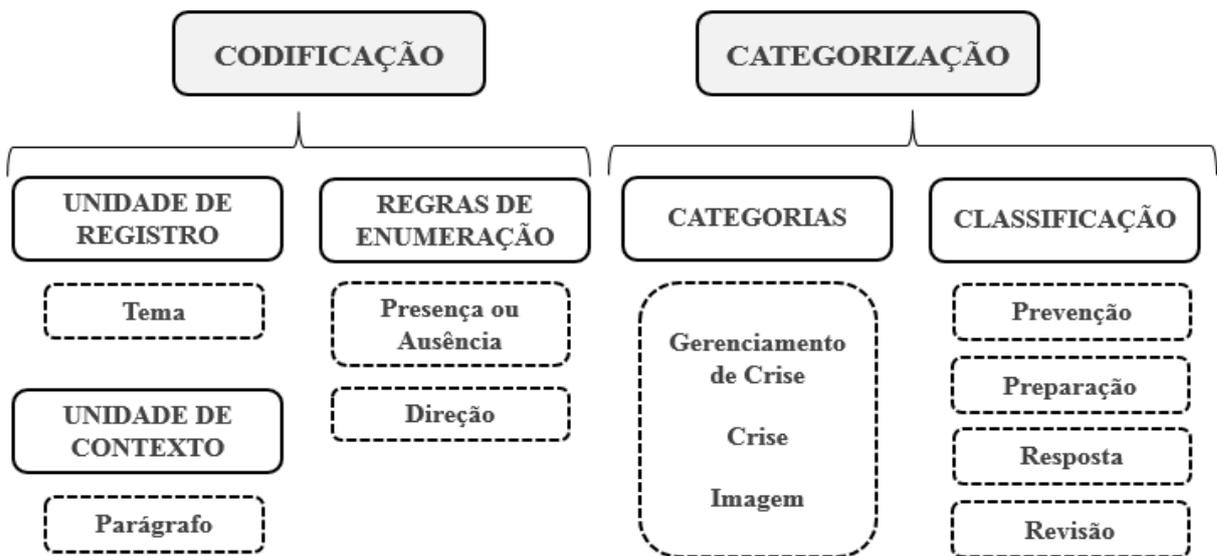
3.4.1 Procedimentos de codificação e categorização

A fim de alcançar a representação de todo o conteúdo obtido, estruturou-se as etapas de codificação e categorização. Em relação aos instrumentos de pesquisa documental e entrevista semiestruturada, a codificação contou com o tema como unidade de registro. O tema apresenta núcleos de sentido acerca de um determinado assunto, a partir de uma frase comunicada. A unidade de contexto, enquanto forma de compreensão da unidade de registro, é compreendida pelo parágrafo, a partir da comunicação (explícita ou não em palavras) da dimensão principal do presente estudo: gerenciamento de crise.

Em pesquisas qualitativas é frequente a opção por regras de enumeração fundamentadas na presença ou ausência de um determinado tema, palavra ou contexto. Assim, tem-se como uma das opções para análise deste estudo. Além disso, na busca deduções específicas sobre um determinado fenômeno, optou-se também pela regra de direção. Esta regra é compreendida a partir da construção de uma escala com polos direcionais que esteja conectada a cada uma das proposições, buscando-se a representação mais pertinente para cada uma.

Para o processo de categorização, as categorias foram estruturadas a partir das palavras-chave da presente pesquisa e a classificação, por sua vez, foi baseada nas etapas relacionadas ao gerenciamento de crise (COOMBS, 2010). A Figura 5 apresenta o esquema de codificação e categorização para a análise de conteúdo da pesquisa documental e da entrevista estruturada.

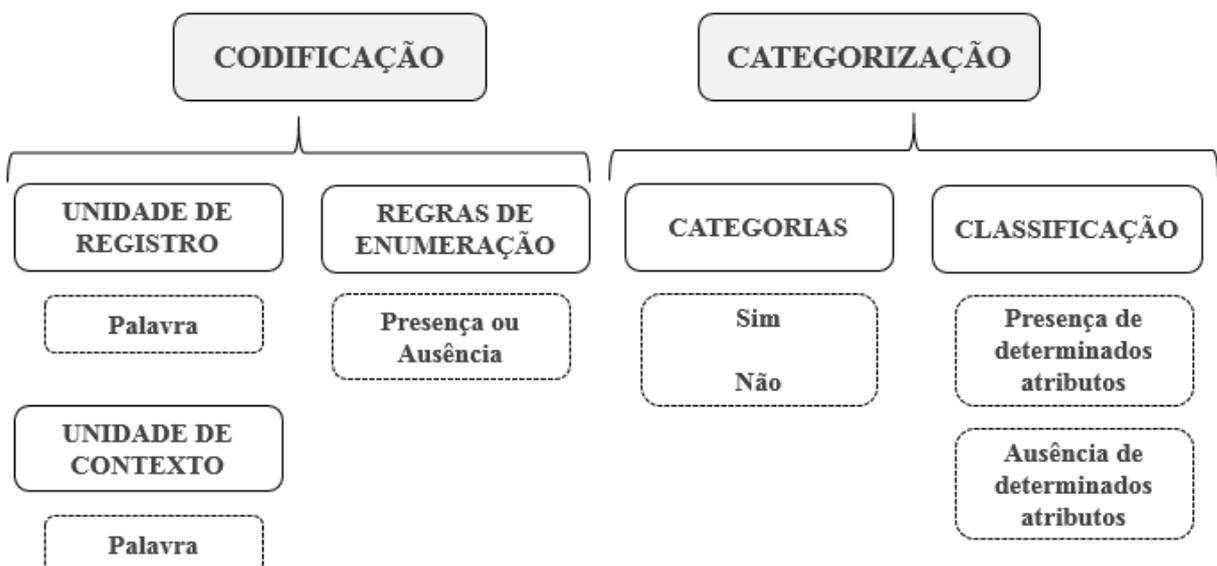
Figura 5 – Esquema de codificação e categorização para análise de conteúdo da entrevista semiestruturada e pesquisa documental



Fonte: Elaboração própria.

Para a análise do instrumento de entrevista estruturada, as unidades de registro e de contexto são compreendidas, explicitamente, pela palavra. As categorias, por sua vez, estão relacionadas diretamente à presença ou ausência de determinados atributos que compõem o gerenciamento de crise de uma organização, como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Esquema de codificação e categorização para análise de conteúdo da entrevista estruturada



Fonte: Elaboração própria.

3.5 PRÉ TESTE

Apesar de dispendioso, o trabalho piloto pode reduzir a possibilidade de esforços desperdiçados, fazendo preparações para consolidar uma técnica realmente eficaz por meio de questões mensuráveis e apropriadas (OPPENHEIM, 1992). Além disso, antes da coleta dos dados da pesquisa, a realização de um estudo piloto é essencial para que o método de estudo de caso esteja devidamente alinhado (YIN, 2001). Trata-se de um laboratório para experimentação do pesquisador, a fim de observar fenômenos e testar diferentes abordagens para encontrar aquela que seja mais adequada.

Não há um critério específico para seleção do caso-piloto, mas, de maneira geral, a proximidade geográfica – conveniência – é um dos principais critérios estabelecidos pelos pesquisadores (YIN, 2001). Além disso, para melhores resultados, Oppenheim (1992) indica que o teste das técnicas de coleta dos dados não deve ser realizado com respondentes que sejam tão semelhantes quanto os da pesquisa principal.

Nesse sentido, visando experimentar de antemão os instrumentos de coleta de dados e verificar se funcionariam conforme pretendido, foram realizadas duas entrevistas. A primeira foi realizada no dia 24 de maio de 2019, com a Diretora de Comunicação e Relacionamento de uma Organização da Sociedade Civil (Associação) de médio porte, do segmento de Recursos Humanos. Nesta entrevista, foram identificados quatro pontos para ajustes, os quais representaram melhorias dos instrumentos relacionadas à 1) coerência de questões introdutórias, 2) fluidez das perguntas, 3) ambiguidade e 4) repetição.

A segunda entrevista, por sua vez, foi realizada no dia 27 de maio de 2019 com a Coordenadora de Recursos Humanos de uma empresa privada, do segmento financeiro, de grande porte. Os ajustes identificados na entrevista anterior foram considerados para esta segunda entrevista e, por isso, foi obtido êxito em sua execução, sendo identificado apenas uma melhoria no instrumento em relação à troca de ordem entre duas perguntas.

Assim, após esta etapa de revisão e refinamento dos instrumentos de coleta de dados, foram produzidas informações suficientes para a compreensibilidade das técnicas, ajustando-as para o acesso a melhores dados e, conseqüentemente, a resultados mais robustos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é feita seguindo uma orientação que permeia desde uma análise mais ampla do contexto estrutural da Assessoria até chegar às respostas inerentes a esta pesquisa. Primeiro, as questões introdutórias e de contextualização têm o objetivo de identificar, de maneira geral, aspectos estruturais, organizacionais e de conhecimento em relação à temática deste presente estudo. Além disso, teve o intuito de aquecer a discussão, a fim de criar, antecipadamente, um terreno fértil para as principais questões desta pesquisa. Também, essas questões contribuíram para robustecer as análises subsequentes, a partir da construção inicial de um panorama da Assessoria.

Em seguida, as raízes de gerenciamento de crise foram analisadas em relação à Assessoria, buscando responder, diretamente, à pergunta desta presente pesquisa: como é feito o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal brasileira? Por fim, a partir da entrevista estruturada aplicada, foi apresentado o nível de preparação para gerenciamento de crise em que a Assessoria se encontra.

4.1 QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

A Assessoria é composta por 18 profissionais, em sua maioria jornalistas. Trata-se de um órgão vinculado e subordinado à Reitoria da Universidade, mas com rubrica própria, que representa a unidade central de comunicação de todos os Campi da Universidade. Dentre os principais desafios apresentados está a dificuldade de lidar cada dia com um obstáculo diferente, com o grande volume de trabalho e o reduzido corpo de profissionais para lidar com todas as demandas – e diante de um ambiente que muda e se transforma o tempo todo.

Para se comunicar com o público, a Assessoria possui sete veículos internos, a saber: 1) Portal da Universidade (web); 2) Revista; 3) TV; 4) Redes Sociais (facebook, instagram, linkedin e twitter); 5) a Rádio Universitária; 6) Email; e 7) Jornal. Além disso, a Assessoria possui uma boa relação com os veículos externos de comunicação, sendo bastante demandada como grande fonte de informação, conforme apresentado pela pessoa ENTREVISTADA 01 no trecho transcrito a seguir.

Sim, a gente manda matéria, release, sugestão de pauta e eles muito nos procuram por meio do portal. Nosso portal é muito visto pela imprensa, eu diria até que

principalmente visto pela imprensa. E a gente é muito demandado como fonte de qualquer assunto, desde a economia de luz até as grandes matérias científicas. São demandas de todos os tipos (ENTREVISTADA 01).

No entanto, apesar de reforçar sobre a boa relação entre os veículos externos e a Assessoria, a pessoa ENTREVISTADA 02 apresenta o desafio de lidar com as demandas desses veículos, uma vez que há uma pressão para que os professores da Universidade conduzam uma notícia de maneira tendenciosa, reforçando um discurso cujo objetivo não é de informar. Além disso, há o desafio de administrar um conflito entre, por um lado, a pressão da mídia para ter fonte de conteúdo e, por outro, os professores receosos de atender.

Há um esforço para o entendimento de que a imprensa precisa permear o processo de gerenciamento de crise, recebendo informações necessárias de forma rápida, precisa e eficiente (SEZGIN; TELINGÜN, 2016; VALACKIENE, 2010). Nesse sentido, os autores revelam a importância de se comunicar à imprensa com antecedência, antes de esperar que a própria imprensa se manifeste, para o gerenciamento de uma possível crise. Além disso, o tipo de relacionamento com a imprensa (veículo externo à Universidade) pode ser determinante para definir a amplitude da repercussão de um determinado episódio, sabendo-se que esse episódio pode destruir a imagem da organização envolvida, provocando descrédito com a marca e, até mesmo, uma revolta das partes interessadas.

Em Universidades, especificamente, a imprensa representa uma fonte de informação extremamente acessível para os seus potenciais alunos, influenciando-os constantemente (WILKINS; HUISMAN, 2015). Além disso, um estudo indicou a capacidade da imprensa de construir uma imagem das Universidades, mostrando, inclusive, que os estudantes confiam em diversas fontes (como a imprensa) para reunir informações sobre a imagem da Universidade (ARPAN; RANEY; ZIVNUSKA, 2001). Para isso, as Universidades devem se comunicar regular e efetivamente com a imprensa, sugerindo uma estratégia de comunicação abrangente e integrada, a fim de influenciar a escolha de potenciais alunos.

Uma alternativa para contornar as barreiras com a imprensa e desenvolver uma comunicação eficaz para lidar com uma crise, está na identificação das partes interessadas nas mídias sociais e na construção de um relacionamento com eles (SNOEIJERS; POELS; NICOLAY, 2014). As mídias sociais apresentam oportunidades, representando um meio pelo qual uma organização pode contar a sua própria versão de um episódio de crise. No entanto, há de se ter cautela, uma vez que há pouco controle do conteúdo na resposta, assim como pode haver o

risco da disseminação de informações falsas ou incompletas.

Em relação às mídias sociais da Universidade, a pessoa ENTREVISTADA 03 mostrou que há preocupação com a gestão dessas mídias para interagir com o público e lidar com as possíveis demandas. Para isso, está em processo a estruturação de um manual normativo da Assessoria com procedimentos para lidar, especificamente, com as mídias sociais. Além disso, outra iniciativa importante está no mapeamento de páginas e perfis de redes sociais que estejam carregando o nome da Universidade. Trata-se de um esforço ainda reduzido, porém importante, que contribui para a gestão da imagem da Universidade, como explicitado pela pessoa ENTREVISTADA 03 ao dizer que “[...] todos esses veículos estão carregando o nome da Universidade e incidindo sobre a imagem dela. Então, eu tinha uma preocupação muito grande de como é que isso acontece. Cada uma faz de um jeito?”.

No entanto, de maneira geral, a Assessoria possui práticas informais que direcionam, muitas vezes intuitivamente, o modo como devem responder às demandas do dia a dia. Nesse sentido, apesar de não haver uma Política de Comunicação ou qualquer outra normativa elaborada e instituída formalmente para a Assessoria, há um consenso, para todos os entrevistados, sobre a importância dessas diretrizes para o desenvolvimento das atividades no setor. O trecho transcrito da fala da pessoa ENTREVISTADA 02, logo abaixo, contribui para esse entendimento:

Acho importante, porque às vezes a gente fica um pouco perdido. Como a mídia é rápida, tipo assim chega uma demanda 9h e esperam retorno até 10h30, então às vezes você tem que fazer do jeito que você acha que tem que ser feito (ENTREVISTADA 02).

A comunicação é um elemento crítico para o gerenciamento eficaz de crises, sendo indispensável a presença de diretrizes normativas formais que possam delimitar atividades e procedimentos, a partir de uma linha clara de responsabilidades para lidar durante todo o processo de crise (DAVIS, 2014). Para Wart e Dicke (2008), essas normativas fornecem uma estrutura de planejamento prática e relevante para o planejamento e gerenciamento de crise, a partir da definição de processos de trabalho que, quando combinados com os indivíduos, poderão contribuir para uma maneira consistente, eficiente e eficaz de gestão.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir da definição de crise para uma organização, é possível determinar se ela considera a interconexão com outras questões, como o valor da marca e risco. Para as pessoas entrevistadas neste trabalho, é possível identificar um alinhamento nesta definição voltado para algo inesperado, não planejado e não previsto, mas muito distante do alicerce deste trabalho que define crise a partir da percepção de um evento que ameaça as expectativas das partes interessadas e que pode afetar diretamente no desempenho da organização (COOMBS, 2009). Ou seja, o entendimento, apesar de alinhado entre os entrevistados, está orientado para qualquer fato isolado e inesperado que, efetivamente, aconteça na Universidade, mesmo desconhecendo se esse fenômeno ameaça ou não as expectativas das partes interessadas e se afeta diretamente no desempenho da organização.

O Quadro 4 apresenta as definições iniciais de crise para os entrevistados, revelando essa perspectiva isolada e distante da complexidade que a sua própria natureza carrega.

Quadro 4 – Definição de crise para os entrevistados

ENTREVISTADO	DEFINIÇÃO DE CRISE
01	Crise para mim é quando um assunto vem à tona de forma inesperada. Normalmente é negativo, senão não seria crise, e isso surge de maneira inesperada. Ou as vezes até esperada, mas não naquela proporção, entendeu? E a gente tem que dar uma resposta rápida.
02	Crise é uma coisa que não estava prevista. E aí acontece alguma coisa, por exemplo, o incêndio, a ameaça que a gente recebeu, a segurança. Para mim é tudo o que não está previsto no seu dia a dia.
03	Crise eu acho que é quando alguma coisa sai do caminho planejado, sai de uma estrutura ou de um caminho que foi planejado para aquilo. Então, saiu do caminho. Às vezes crise parece que fica com um tom muito pejorativo e que realmente, provavelmente, crise não vai ser algo bom, mas que também a gente pode aprender, tomar novas atitudes numa crise. É melhor que ela não aconteça. Então acho que é isso, uma coisa que sai do que a gente pensou, previu, planejou.

Fonte: Elaboração própria.

Para Heath (2010), quando o foco está em algum evento ou fato isolado, tem-se, na verdade, a definição de risco manifestado, devendo as organizações entender as condições e os requisitos de preparação que sejam suficientes para impedir que uma crise se instaure e, caso instaurada, para mitigar os seus danos. Segundo Borodzicz (2005) essas contingências precisam ser

levadas a sério, considerando-as, inclusive, como fenômenos muitas vezes previsíveis, planejados e que podem ser mitigados.

Então, apesar dos entrevistados não reconhecerem de maneira ampla e interconectada a definição de crise, a pessoa ENTREVISTADA 01 mostrou uma sutil associação entre crise e a necessidade de correspondê-la com uma resposta rápida. Segundo Borodzicz (2005), a capacidade de responder, efetivamente, a eventos de crise é tão importante quanto as medidas necessárias para evitá-la. Além disso, a resposta representa um dos esforços mais importantes para a restauração de uma imagem desgastada ou comprometida pela crise (COOMBS, 2010).

De fato, para todos os entrevistados, há uma relação clara e direta entre crise e imagem – relação que foi constatada quando questionados se uma crise poderia impactar na imagem da Universidade. Inclusive, para a pessoa ENTREVISTADA 02, é preciso muito pouco para se destruir uma imagem construída por muito tempo, convergindo com a ideia de Pang (2012) quando argumenta que a imagem pública positiva de qualquer organização pode ser ligeiramente destruída após a ocorrência de uma crise. Ou seja, para a ENTREVISTADA 02 “Você fica anos e anos construindo uma imagem e qualquer coisinha, uma besteirinha praticamente, e o seu trabalho de construção da imagem positiva é praticamente destruído”.

Essa imagem pública geralmente é dirigida à mídia e a imagem de uma organização pode ser destruída se a mídia a cobrir negativamente, especialmente se for durante um período de crise. A imagem pública que a mídia constrói pode refletir a imagem real da organização ou pode ser uma imagem deturpada pela própria mídia. Além disso, uma imagem pública negativa pode ser formada pelas partes interessadas se forem repetidamente deturpadas pela mídia, ainda que na realidade a imagem seja distante daquilo que é retratado (PANG, 2012).

Para a pessoa ENTREVISTADA 02 é justamente isso que acontece com a Universidade, há uma imagem equivocada reforçada pela mídia, a qual sucita muito mais os aspectos negativos do que os positivos. Também, a falta de recursos para investir na mídia a fim de comunicar com a sociedade sobre a sua real imagem é um desafio latente que acaba distanciando a sociedade da Universidade.

A sociedade não conhece a universidade. Não sabe o que acontece pela Universidade e a Universidade não está conseguindo furar o bloqueio que separa a sociedade e a Universidade. A Universidade não está conseguindo desfazer essa imagem que a sociedade tem da Universidade pela mídia (ENTREVISTADO 02).

Para a ENTREVISTADA 01, apesar de haver muito mais matérias positivas do que negativas na mídia, as matérias negativas têm muito mais repercussão e, algumas vezes, até maior tempo de exibição do que as matérias positivas. Diante desse contexto, todos os entrevistados apresentam a imagem da Universidade a partir de uma perspectiva fragmentada, determinando diferentes possíveis tipos de imagens para diferentes públicos.

Vejo que existe aí uma dualidade, as pessoas têm duas imagens da universidade: a da excelência e a da balbúrdia. Eu acho que é inquestionável que as pessoas sabem que aqui se produz ciência. Mas existe um outro lado que é a imagem que se faz da Universidade da bagunça, do desleixo (ENTREVISTADA 01).

De maneira geral, para os entrevistados, a Universidade está em um momento de crise institucional, dentro de um cenário específico. Para eles, as Universidades estão passando por um momento de questionamento e reconhecem a importância do processo de gerenciamento de crise para manutenção de uma imagem positiva, a partir de ações alinhadas para que a situação possa voltar à normalidade. Um aspecto forte e muito comum nas respostas dos entrevistados, quando questionados sobre o que é gerenciamento de crise, está na reduzida associação entre gerenciamento e crise – necessariamente após a sua ocorrência. Tal perspectiva desconsidera todos os processos que envolvem a coordenação de sistemas técnicos e relacionais complexos, assim como a estruturação organizacional para evitar a sua ocorrência.

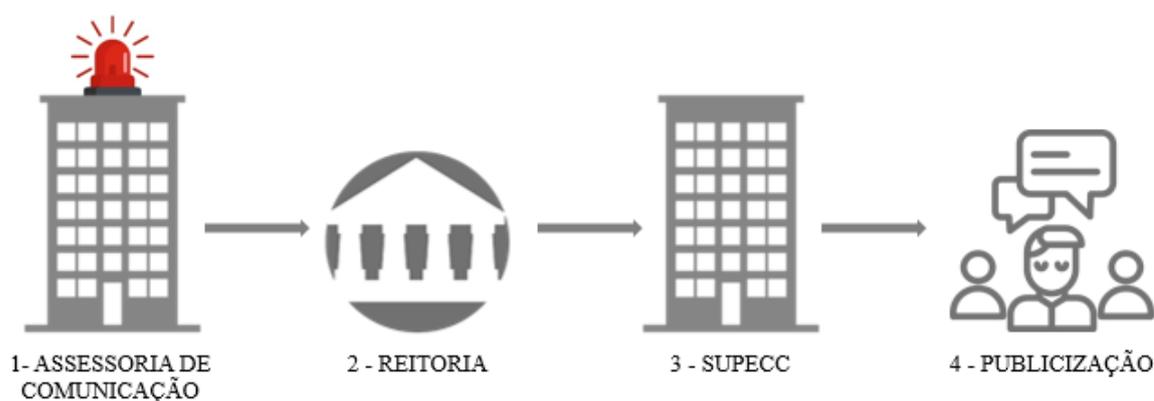
É na hora que a crise acontece, a gente saber que atitudes tomar. É tomar as atitudes. Gerenciamento já é tomar mesmo né, não é só saber. Mas tomar as atitudes devidas para voltar as coisas para a normalidade (ENTREVISTADA 03).

A figura 7 sintetiza a estrutura básica do processo de gerenciamento de crise da Assessoria, construído a partir dos dados das entrevistas. A partir dessa figura é possível verificar um posicionamento sempre reativo às circunstâncias de crise, sem um planejamento estruturado ou ações estratégicas de prevenção.

O gerenciamento de crise, para os entrevistados, dá-se início quando alguma coisa, fora da normalidade, acontece e se configura, para a Assessoria, em forma de crise. A situação vem, normalmente, pela mídia, a partir de um telefonema ou email, e é geralmente concentrado na Superintendente da Assessoria de Comunicação da Universidade – profissional responsável por fazer a ponte entre a Assessoria de Comunicação e a Reitoria. Então, é feito um esforço para buscar todas as informações para saber o que realmente aconteceu para, assim a Superintendente apresentar o fato ao Gabinete, a fim de saber qual será o posicionamento e como será feito esse posicionamento.

Definido o posicionamento, a Superintendente retorna à Assessoria de Comunicação com todas as informações e orientações necessárias para a resposta. Trata-se de um momento muito importante e ressaltado pelos entrevistados, uma vez que, assim, tem-se uma diretriz única para todos os assessores que reproduzirão a resposta, de maneira afinada, alinhada e com o mesmo discurso. Por fim, efetivamente, a resposta é publicizada às partes interessadas pelos meios de comunicação oficiais da Universidade.

Figura 7 – Estrutura básica de gerenciamento de crise da Assessoria de Comunicação



Fonte: Elaboração própria.

Para além do processo de organização da resposta, o gerenciamento de crise é um processo complexo, que evolui organicamente na organização a partir da preparação para possíveis emergências. Logo, o gerenciamento de crise não se refere apenas a um conjunto de pontuais ações relevantes a serem executadas durante uma crise real, trata-se de um processo contínuo de etapas complexas e entrelaçadas, desenvolvendo e reestruturando procedimentos projetados para melhorar o fluxo de informações e conhecimentos antes, durante e após uma crise.

4.3 RAÍZES DO GERENCIAMENTO DE CRISE

Antes mesmo da Assessoria se pronunciar, a primeira notícia sobre a ameaça de ataque à Universidade já havia repercutido pela mídia externa no dia 18/06/2019, às 17h49 pelo Jornal A. A própria manchete da matéria dizia que a Polícia Federal já estava fazendo as investigações. Ou seja, já havia toda uma articulação em andamento para mitigar a crise, embora a Assessoria não tivesse se pronunciado e comunicado antecipadamente aos seus públicos de interesse sobre a situação para possíveis esclarecimentos e orientações.

Imagem 1 – Primeira manchete sobre o ataque à Universidade

Polícia Federal investiga ameaça de ataque na



Prints retirados de fórum, supostamente da deep web, mostram ameaça de mortes a alunos da universidade

Fonte: Site do Jornal A.

Em seguida, às 17h55, O Jornal B veiculou uma matéria dando todos os detalhes sobre o fato, inclusive sobre o próprio conteúdo da mensagem de ameaça aos alunos e, às 18h10, o Jornal C publicou uma matéria também cobrindo o caso. Então, às 18h11 a Assessoria da Universidade publica uma nota oficial, falando que tomou conhecimento sobre o caso, relatando o contexto da ameaça e que acionou órgãos de segurança competentes para agir de forma preventiva. De fato, a maneira mais eficaz de gerenciar uma crise é evitar que ela aconteça. Então, um gerenciamento eficaz de crises começa com a prevenção e a mitigação de possíveis eventos que possam vir a desencadear em uma crise. Ou seja, busca-se identificar e reduzir os riscos que possam se transformar em crises.

Para os entrevistados, os principais mecanismos da Assessoria que apontam para possíveis sinais de crise são as redes sociais, telefone e *email*, especialmente acionados pela mídia. Em relação às redes sociais, segundo a pessoa ENTREVISTADA 03, tudo o que as pessoas querem ressaltar ou questionar sobre a Universidade, elas vão às redes sociais, mandando mensagens ou comentando. No que se refere aos demais mecanismos, a quantidade de demanda para um determinado assunto é suscitada como um dos indicativos para alerta. Além disso, é mencionado, inclusive, que o tom de voz do jornalista pode indicar a propensão para surgimento de um determinado problema.

Pode ser difícil identificar os riscos e, principalmente, evitar que se transformem em uma crise, especialmente se as pessoas da organização não querem que eles sejam encontrados, mas esta etapa de prevenção é de extrema importância e precisa ser devidamente sistematizada para que uma organização tenha a chance de eliminar o risco, reduzir a probabilidade de sua manifestação ou até mesmo reduzir a sua ameaça (COOMBS, 2009).

No entanto, no decorrer das entrevistas, muitas falas remeteram à necessidade de ser ter o sentimento de que algo pode dar errado ou que tudo se constrói, no exato momento de crise, uns com os outros. Assim, torna-se mais perceptível, no decorrer das entrevistas, uma

característica reativa e intuitiva nos processos da Assessoria. Espera-se, primeiro, uma reação ou um contato transmitindo uma determinada notícia para a Assessoria para, assim, assimilarem instintivamente se o fato se configura como uma crise ou não. Para além de se considerar fontes comuns para sinalização de riscos, Coombs (2009) ressalta sobre a importância de também considerar pessoas, serviços, processo de produção, instalações, questões sociais, concorrentes, reguladores e clientes, mas sempre de forma ativa e antecipatória.

O treinamento, especificamente, é um aspecto imprescindível para o gerenciamento de crise, indo muito além de práticas já ritualizadas dentro da Assessoria. A seleção de pessoal apropriado para exercícios de gerenciamento de crise é parte essencial, selecionando aqueles mais adequados para operar em equipe em um contexto de crise. A pessoa ENTREVISTADA 02 sugere, inclusive, que haja uma pessoa exclusiva dentro da Assessoria para lidar com qualquer tipo de crise. Para ela, essa pessoa exclusiva seria um gestor de crise que:

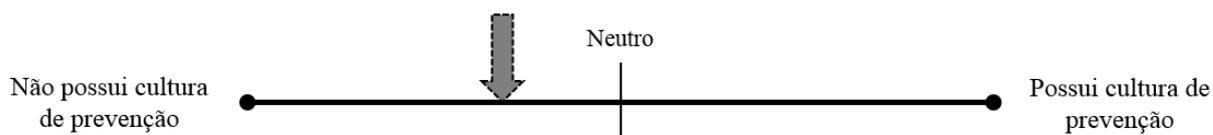
Ele iria ver as matérias negativas, o que está acontecendo. Ó, o pessoal está reclamando disso, disso e disso. Então, o gestor de crise teria que analisar quais são essas matérias negativas e se preparar para resolver esses problemas (ENTREVISTADO 02).

No entanto, os profissionais da Assessoria não são treinados para lidar com gerenciamento de crise, não sendo observado nenhuma diretriz consolidada e formal para que todos saibam como conduzir uma determinada situação sem sempre precisar do aval da Superintendente. Para os entrevistados há uma percepção geral de treinamento no dia a dia, no enfrentamento às situações de crise para aprender e saber como lidar na hora, como exemplificado pela pessoa ENTREVISTADA 03 ao dizer que “Treinamento do dia a dia, eu acho que tem, porque quando acontece a gente acaba se informando uns aos outros, trocando ideias. Então, esse tipo mais informal assim, de cotidiano. (ENTREVISTADA 03)

O que representa uma ameaça nem sempre é imediatamente identificável, mas a detecção de uma crise é um processo contínuo e ativo de pesquisa (COOMBS, 2009). Nesse sentido, foi possível notar que há um esforço na Assessoria para mapear todas as matérias que vinculam a Universidade, distinguindo-as entre positivas e negativas, mas, no entanto, nada é feito com o produto dessa análise. Ou seja, é possível notar alguns esforços pontuais, mas não há um mecanismo formal e integrado que seja acompanhado e monitorado dentro da rotina da Assessoria para sinalizar possíveis situações que possam se desdobrar em uma crise.

A partir de toda essa construção analítica, é possível afirmar que a Proposição Teórica 1 – A Assessoria de Comunicação da Universidade se antecipa ao risco de uma possível crise, possuindo uma cultura de prevenção – não foi confirmada. Na figura 8, abaixo, é possível verificar, visualmente, uma escala com polos direcionais, baseada na ponderação feita com os insumos das entrevistas em relação à cultura de prevenção, a fim de identificar a posição relativa da proposição.

Figura 8 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 1



Fonte: Elaboração própria.

A prevenção tem fortes laços com a etapa de preparação e, apesar de nenhuma organização ter a virtude de impedir todas as crises, é preciso conviver com a realidade de que uma crise é uma questão de “quando” e não “se”, por isso a necessidade de estar devidamente preparada para enfrenta-la. Para Coombs (2009), a equipe de crise precisa saber identificar e classificar todos os riscos que possam, possivelmente, se transformar em uma crise. Trata-se da avaliação de vulnerabilidade à crise, onde cada possível risco deve ser classificado em probabilidade e impacto. A probabilidade representa as chances de um risco se manifestar em uma crise e o impacto é o quão severamente a crise resultante poderá afetar a organização.

Além disso, um dos aspectos mais importantes para preparação é existência de um plano de gerenciamento de crises, testado e com uma equipe treinada para compreendê-lo e utilizá-lo. O plano é um guia de orientações sobre como responder à crise, atribuindo responsabilidades e tarefas, permitindo uma resposta mais efetiva e rápida (COOMBS, 2009).

Apesar de reconhecerem sobre a importância desse documento, a Assessoria não o possui. Para a pessoa ENTREVISTADA 02 o plano de gerenciamento de crise é muito importante pois uma crise pode mexer com a imagem da organização, destruindo-a:

É importante porque mexe com a imagem da instituição. Como uma matéria negativa que pode destruir todo o seu trabalho, trabalho que você tentou construir, né (ENTREVISTADA 02).

De maneira geral, a preparação está associada à prática do dia a dia, resolvendo no momento

quem são as pessoas chave para, então, lidarem com o processo de gerenciamento de crise. Quando perguntada sobre a existência de um plano de gerenciamento de crise, a pessoa ENTREVISTADA 01 ressalta que “Acontece muito na intuição, entendeu? Não está escrito, em caso de crise quem são os atores envolvidos? Quem é o núcleo que vai gerenciar a crise? Quem vai ser o porta voz?”.

Há, também, uma preocupação em levantar o maior número de informações possível para lidar da melhor forma com a crise, seja por telefone, indo pessoalmente ao setor envolvido na situação ou por meio de qualquer outro canal necessário para acessar a informação. Para a pessoa ENTREVISTADA 03, as informações levantadas são a principal matéria prima para poder fazer um trabalho efetivo de gerenciamento e prevenção de crises. No entanto, para a pessoa ENTREVISTADA 02, o esforço de buscar a informação nem sempre é de êxito, uma vez que a mídia exige um retorno rápido ou até imediato e, às vezes, as pessoas envolvidas não são encontradas ou não querem falar e tudo isso acaba contribuindo, algumas vezes, para o aumento da crise.

A gente tenta, né, mas nem sempre a gente tem retorno. Porque a mídia quer uma coisa para, por exemplo, chega uma demanda às 10h e quer uma resposta até 12h por causa do jornal Às vezes você procura a pessoa e não acha ou então a pessoa não quer falar. Não vou falar, não vou falar e aí a crise aumenta. Abastece a crise (ENTREVISTADA 02).

Ao buscar envolver as pessoas pertinentes à situação, é ressaltado sobre a dificuldade de encontrar alguém para falar, pois, conforme a ENTREVISTADA 01, geralmente, em momento de crise, ninguém quer falar. Tem-se então, subentendido, que não há um representante que fale pela organização para um posicionamento sobre a crise perante a imprensa, conhecido como porta-voz. Segundo os entrevistados não há essa figura, como reproduzido pela fala da pessoa ENTREVISTADA 03 a qual afirma que “Geralmente a assessoria busca a informação ou busca quem pode dar uma informação para poder, essa pessoa, se dirigir e dar uma entrevista”.

A escolha de um porta voz qualificado e treinado é um dos pontos mais importantes na etapa de preparação. O porta-voz precisa ser capaz de responder assertivamente às perguntas da mídia, além de precisar possuir habilidades desejáveis para falar em público - sendo agradável e apresentando informações de forma coerente e clara. No entanto, conforme trecho extraído da entrevista, não há uma pessoa que represente a instituição.

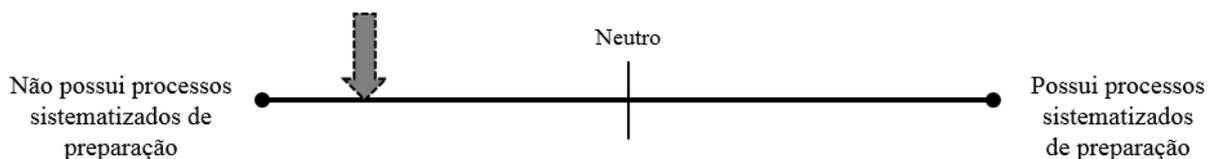
Por exemplo, teve um assalto na Universidade. Ninguém da Universidade sai para falar sobre isso. Para uma pessoa falar, a Universidade fala apenas através de notas.

Então falta isso, uma pessoa para dizer para a mídia o que está acontecendo (ENTREVISTADA 02).

Outro aspecto importante para a preparação está no desenvolvimento de exercícios que simulam um gerenciamento de crise, a fim de aprimorar os processos de coleta, análise e disseminação de informações relacionadas à crise, assim como aprimorar as habilidades de tomada de decisão. Além disso, os exercícios podem contribuir para melhor controle da situação, assim como as partes interessadas perceberão que a organização tem um plano sistematizado para enfrentar uma crise e que poderá ser mais efetiva no gerenciamento. Nesta etapa, a organização passa a apreciar as percepções e as preocupações das partes interessadas sobre os possíveis riscos.

Então, a partir dessa reflexão sobre a etapa de preparação, é possível afirmar que a Proposição Teórica 2 – A Assessoria de Comunicação da Universidade possui processos sistematizados de preparação para uma possível crise, com um plano de gerenciamento de crise institucionalizado e a figura definida de porta-vozes – não foi confirmada. Na figura 9, a seguir, é possível verificar, visualmente, uma escala com polos direcionais, baseada na ponderação feita com os insumos das entrevistas em relação à presença de um plano de crise, a fim de identificar a posição relativa desta proposição.

Figura 9 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 2



Fonte: Elaboração própria.

Um importante aspecto relacionado à proporção que uma crise pode alcançar – incluindo o número de afetados e a quantidade de danos à reputação sofridos pela organização – está em tudo aquilo que a organização comunica durante uma crise, ou seja, é a resposta à crise (COOMBS, 2010). Uma crise exige ação para que a organização responda de alguma forma na tentativa de retornar às operações normais. Para Coombs (2009) há duas categorias que dividem a comunicação de resposta a crises – a forma e o conteúdo. A forma está relacionada a como uma organização deve responder, enquanto o conteúdo se refere ao que uma organização diz e faz.

Em relação à primeira categoria, a forma, há quatro recursos principais: (1) seja rápido, (2)

evite "nenhum comentário", (3) seja preciso e (4) seja consistente. No trecho a seguir, retirado da entrevista com a pessoa ENTREVISTADA 03, mostra que a assessoria teve conhecimento do caso de ameaça de ataque à Universidade no início da tarde.

Essa foi uma crise que estourou nas redes sociais, então, quando foi no início da tarde eu vi a menção, ela surgiu no *twitter* da universidade (ENTREVISTADA 03).

No entanto, conforme a Imagem 02, também a seguir, a Assessoria só foi se pronunciar ao final da tarde, às 18h11. Para muitos pesquisadores, ser rápido requer o que frequentemente denominam de a "hora de ouro", revelando que uma organização deve responder em 60 minutos ou menos. Uma crise cria um vácuo de conhecimento e, por isso, as partes interessadas precisam saber o que está acontecendo. Se a organização não contar sua história, outra pessoa contará. Essa “outra” história pode ser imprecisa e deixar a imagem da organização ainda mais ruim. O silêncio é uma resposta passiva que permite que outras pessoas controlem a discussão da crise.

Imagem 2 – Manchete de nota oficial da Universidade

[Início >](#)

Nota da Administração Central [REDACTED] sobre ameaça divulgada nas redes sociais

Publicado em 18 de Junho de 2019 - 18:11

Fonte: Portal da Universidade.

Além disso, conforme o trecho abaixo, a pessoa ENTREVISTADA 01 diz que a Assessoria trabalhou bem nesta situação de crise, apesar de poder ter sido mais rápida na resposta, mas que, no entanto, há uma dificuldade de conseguir a resposta a ser replicada. Para a pessoa ENTREVISTADA 01, “Eu acho que nós trabalhamos até bem, a gente podia ser mais rápido na resposta, mas não depende da gente, depende da gestão”.

O segundo recurso está relacionado a nunca responder uma situação de crise dizendo que não há comentários a fazer, pois é como se as partes interessadas ouvissem que a organização é culpada e que estão escondendo algo. Para isso, a melhor saída é dizer que não tem as informações e que irá busca-las o quanto antes para responder. Em sua nota oficial, a Assessoria denota domínio e reporta as informações necessárias da situação contextualizando sobre a ameaça de ataque ao campus. O recurso de precisão também é atendido. Em sua nota

oficial, houve precisão em todo o contexto apresentado, apresentando um discurso objetivo e direto, sendo extremamente importante para garantir que a mensagem esteja correta e não haja lacunas que possam aumentar os efeitos da crise.

No entanto, o recurso consistência deixa a desejar. Apesar das informações transmitidas em nota oficial não contradizerem as matérias veiculadas nas mídias externas, sem qualquer resquício de incoerência ou contradição, as informações não são suficientes para suprir toda a comunidade acadêmica sobre o funcionamento da Universidade, a fim de saber se as atividades seriam mantidas ou não, o que gerou muitas dúvidas e questionamentos.

Em nota oficial, a Universidade diz que a: “Administração Central da Universidade, ao tomar conhecimento da mensagem, acionou imediatamente a Superintendência da Polícia Federal [...], o Núcleo da Polícia Militar na Universidade e a Gerência de Segurança e Logística da Universidade, que já estão adotando todas as providências cabíveis. A Administração Central da Universidade reforça que as autoridades policiais também estão atuando para apurar o caso e agir de forma preventiva”. No dia seguinte, no dia 19 de junho de 2019, a matéria publicada pelo Jornal A afirma que o reitor disse que: “nós estamos fazendo de tudo para que a gente tenha um ambiente em que permita-se que as atividades fluam normalmente na universidade. Não é possível que ameaças afetem o funcionamento das instituições, principalmente no caso das universidades”.

Mesmo com os esclarecimentos, as entrevistas apresentaram questionamentos da comunidade acadêmica em relação ao funcionamento das atividades – tanto administrativas quanto acadêmicas. A ENTREVISTADA 01, por exemplo, chega a citar que a pressão de fora foi muito grande, eram alunos, professores, pais de alunos mandando muitas mensagens. Ou seja, as informações publicadas oficialmente não foram suficientes para atender os questionamentos dos públicos de interesse, mas, no entanto, tratou-se de uma decisão estratégica para não gerar desconforto com a comunidade acadêmica. Então, conforme o trecho a seguir, instruir as informações a serem comunicadas no Portal como nota oficial nem sempre é uma ação simples:

Mas eles pediram, não bota lá, para não gerar um desconforto com quem ficou com medo, porque todo mundo ficou com medo. Todo mundo ficou com medo. Não foi só a mãe que tem filho que estuda aqui, os professores também tiveram medo por conta da escola de Suzano (ENTREVISTADA 01).

A segunda categoria de resposta, conteúdo, por sua vez, está relacionada à natureza da resposta, focando nas especificidades que a mensagem de crise deve comunicar. Os objetivos

centrais de conteúdo são: (1) prevenir ou minimizar danos, (2) manter as operações da organização e (3) reparar a reputação. Em sua nota oficial, é possível verificar que, ao divulgar que a Universidade está envolvendo as entidades de segurança competentes para agir de forma preventiva, o objetivo de minimizar danos é alcançado. Além disso, apesar de não falar diretamente, a Universidade manteve suas atividades funcionando normalmente, também cumprindo com o segundo objetivo.

Ao dizer ao Jornal A que “não é possível que ameaças afetem o funcionamento das instituições, principalmente no caso das universidades”, o reitor demonstra um esforço em sua fala para reparar a reputação das instituições de ensino superior. No entanto, trata-se de um esforço reduzido para alcançar efetivamente o terceiro objetivo, de reparar a sua reputação, a fim de proteger, reconstruir ou reparar a reputação da própria organização.

Para além do processo de instrução das informações, de forma a dizer às partes interessadas o que fazer para se protegerem da crise, é possível constatar que há uma grande preocupação por parte da Assessoria em ajustar informações para assegurar que as partes interessadas possam lidar psicologicamente bem com a repercussão de uma crise. Nesse sentido, a Assessoria denota cuidado e compromisso para levantar o maior número de informações possível para responder a verdade e quais as ações estão sendo tomadas. O trecho a seguir exprime sobre como a construção do conteúdo de resposta é realizada:

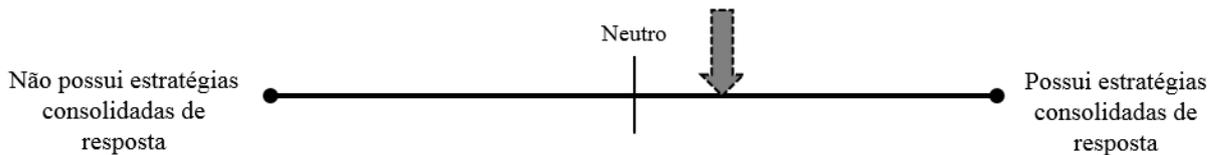
A gente faz um texto coletivo e depois passa lá pra cima, dependendo, né, e aí eles podem colocar mais informação. Como não tem uma pessoa responsável só para gestão da crise, então a gente tem que fazer (ENTREVISTADO 02).

Além disso, foi apresentado aos entrevistados o quadro com as 10 estratégias de resposta à crise (Anexo 1), de forma que eles pudessem reconhecer qual ou quais as estratégias mais adotadas pela Assessoria. A opção em comum, marcada por todos os entrevistados, foi a estratégia de justificativa, na medida em que a organização se preocupa em minimizar os danos percebidos pela crise. Persuasão e preocupação foram marcadas por dois dos entrevistados e um dos entrevistados marcou a estratégia de pesar. Ou seja, o trabalho da Assessoria está orientado pelas visões de diminuir e lidar com a crise, tanto para reduzir a quantidade de responsabilidade organizacional e/ou a gravidade da crise como para tomar as ações cabíveis para ajudar e orientar os envolvidos de alguma forma.

Assim, a partir de toda a construção analítica no contexto de resposta, é possível afirmar que a Proposição Teórica 3 – A Assessoria de Comunicação da Universidade possui estratégias

consolidadas de forma e conteúdo para responder à crise – não pode ser plenamente confirmada. Além disso, na Figura 10, abaixo, é possível verificar, visualmente, uma escala com polos direcionais, baseada na ponderação feita com os insumos das entrevistas em relação à presença de estratégias consolidadas de resposta à crise, a fim de identificar a posição relativa desta proposição.

Figura 10 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 3



Fonte: Elaboração própria.

A passagem da etapa de resposta à fase de revisão, após a crise, normalmente acontece quando a organização está retornando às operações normais, deixando que a crise não seja mais uma prioridade. Entretanto, ainda assim, é preciso haver cautela, devendo a organização mostrar preocupação com a comunicação após a crise e a necessidade de aprender com o que passou. Nesta etapa, de revisão, as entregas características incluem atividades como atualizações sobre o desenrolar da crise para se recuperar, ações tomadas para evitar a repetição da crise e a entrega de informações prometidas às partes interessadas durante a crise (COOMBS, 2009).

Todas as crises envolverão algum nível de investigação da causa, variando em seu grau de formalidade e sobre as partes envolvidas. A partir dos insumos dessa investigação, a organização poderá produzir um relatório com as conclusões finais, assim como com as ações a serem corrigidas. Além disso, a organização precisa lidar com o desafio de traduzir as informações técnicas de uma investigação em informações claras para as partes interessadas. Também, a organização precisa ter prudência e sensatez para filtrar as informações realmente necessárias para passar às partes interessadas.

Para a Assessoria, de maneira geral, não há uma preocupação em avaliar os impactos das crises. O trecho a seguir apresenta um descuido em relação a esta etapa de avaliação, reforçando o caráter informal de alguns processos vitais para o gerenciamento de crise de imagem da organização:

Não, não fazemos esse trabalho do pós crise. Não formalmente. A gente avalia, assim, internamente, a gente precisa melhorar isso, não precisa melhorar isso. [...] A

gente conversou aqui dentro com alguns colegas, entendeu? Acho que faltou isso, faltou isso, acho que poderia ter feito dessa forma. Mas não é assim, formalmente (ENTREVISTADA 01).

Há um esforço, informal, entre os colegas de trabalho, sobre o que funcionou e o que precisa ser aprimorado. No entanto, o processo de revisão envolve um exercício intenso, a fim de melhorar o próprio processo de gerenciamento de crise. Para Coombs (2009) essa fase é tão simples quanto determinar se as informações de contato são úteis no plano de gerenciamento de crise e tão complexo quanto determinar a eficácia de disseminar as várias mensagens de crise para as várias partes interessadas envolvidas no esforço de gerenciamento de crises.

Nesse sentido, o trecho abaixo reforça que não há esse exercício intenso com os envolvidos no processo de gerenciamento de crise, não havendo, inclusive, nenhum momento em que se reunam para avaliar a dimensão e os impactos gerados pela crise:

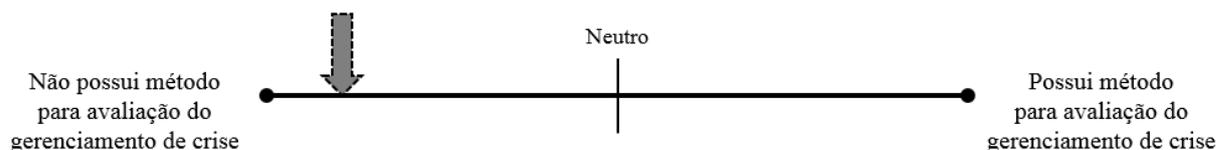
Não, a gente não tem nenhum feedback. Nenhuma reunião sobre o que aconteceu. [...] A gente, em nenhum momento, a gente faz avaliação do que aconteceu e nenhum momento de planejamento do que pode acontecer. A gente não tem isso, a gente não tem reunião para discutir isso (ENTREVISTADO 02).

O aprendizado é o componente final do gerenciamento de crise, podendo revelar falhas no processo de gerenciamento de crise, o impacto na imagem da organização ou até mesmo identificar membros fracos da equipe. Em relação à avaliação da imagem ou reputação da organização após a crise, também não há essa prática sistematizada na organização. O trecho a seguir exemplifica, a partir do próprio caso de ameaça de ataque à Universidade, assim como reforça o caráter intuitivo dos processos da Assessoria – caráter que permeia por todas as etapas previstas de gerenciamento de crise:

Vamos dar o exemplo da ameaça. Teve a ameaça e aí daqui um tempo fazer uma pesquisa, será que as pessoas ainda estão com medo? Será que as pessoas já esqueceram? Geralmente não existe assim um instrumento bem formalizado não. Eu acho que é aquela coisa, de novo, que vai acontecendo mais intuitivo (ENTREVISTADO 03).

Assim, a partir do esforço analítico sobre a fase de revisão do gerenciamento de crise, é possível concluir que a Proposição Teórica 4 – A Assessoria de Comunicação da Universidade possui um método para avaliar a dimensão dos efeitos da crise e o que foi feito de certo ou errado durante o gerenciamento desta crise – não pode ser suportada. Além disso, a Figura 11, abaixo, contribui para a verificação visual, a partir de uma escala com polos direcionais, baseada na ponderação feita com os insumos das entrevistas em relação à presença de método para avaliação do processo de gerenciamento de crise, a fim de identificar a posição relativa desta proposição.

Figura 11 – Aplicação da regra de direção para a Proposição Teórica 4



Fonte: Elaboração própria.

4.4 NÍVEL DE PREPARAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE CRISE

Como sustentado no decorrer de todo este trabalho, para criar e gerenciar a imagem de uma organização de maneira eficaz, é imprescindível que as organizações se preparem de maneira adequada, respeitando e estruturando cada fase, assim como executando-as de maneira consciente e ativa. Flieger (2013) apresenta uma distinção de cinco níveis principais de preparação para gerenciamento de crise. A cada nível se apresenta uma mudança gradual e o desenvolvimento de diferentes elementos que, no quinto nível, criam um sistema complexo de gerenciamento de crises.

Parte do que foi discutido nesta seção de análise, emergiu dos insumos coletados na entrevista estruturada para indicar o nível de preparação de gerenciamento de crise da Assessoria de Comunicação da Universidade. Além disso, de maneira ampla, o esforço analítico deste trabalho é corroborado pelo resultado da entrevista semiestruturada, a qual situa a Assessoria no primeiro nível de preparação para gerenciamento de crise.

Trata-se do nível menos desenvolvido, representando as medidas mais básicas adotadas para o complexo processo de gerenciamento de crise. Neste nível, há uma característica mais passiva, na medida em que a organização não faz muito esforço para detectar sinais precoces de possíveis problemas e não se preparam separadamente para os diferentes tipos de crise. Além disso, os procedimentos colocados em prática não são orientados por diretrizes oficiais institucionalizadas, não havendo nenhum plano ou política geral – nem de comunicação e nem de gerenciamento de crise.

Outra característica deste nível é a não presença de procedimentos para examinar as crises passadas, a fim de melhorar medidas futuras e o próprio processo de gerenciamento de crise. Em relação aos funcionários, devido à falta de treinamento adequado, suas habilidades de

preparação e tratamento de crises de imagem são muito baixas, resultando em ações genéricas e pouco orientadas. Por fim, trata-se de uma fase que não prioriza o desenvolvimento de procedimentos de forma integrada na organização, tanto vertical quanto horizontalmente, assim como não conduz uma abordagem sistemática para se prevenir de uma crise.

5 CONCLUSÃO

Buscou-se nesta pesquisa analisar como é feito o gerenciamento de crise de imagem organizacional por parte de uma Universidade Federal brasileira, a partir da perspectiva de Coombs (2012) para as raízes do gerenciamento de crise. Um dos principais objetivos do gerenciamento de crises está na manutenção e reparação da imagem da organização, além disso, busca-se diminuir os impactos negativos, proteger as partes interessadas e restaurar a normalidade organizacional influenciando a percepção dessas partes interessadas. Por isso, trata-se de um processo complexo, robusto e sistematizado, o qual precisa ter suas etapas respeitadas e bem definidas.

Em todas as suas etapas, a comunicação é parte integrante e indispensável, podendo fornecer valor durante todo o processo e, inclusive, tornando a crise uma oportunidade para sair melhor do que se estava antes dela se instalar. A comunicação, por isso o trabalho implementado junto à Assessoria de Comunicação, é força vital que preenche todas as demandas em todo o ciclo de uma crise, correspondendo às partes interessadas e permitindo que elas não apenas entendam o contexto da crise, mas que, também, possam refazer o seu juízo sobre a organização.

De maneira geral, foi possível observar que a Assessoria ainda possui ações muito limitadas, quase inexistentes, em relação ao gerenciamento de crise. A sua própria estrutura, notavelmente básica, completa-se a partir de quatro grandes etapas identificadas: 1) a Assessoria de Comunicação da Universidade é acionada para uma situação em que, naquele momento, configura-se como crise; 2) a situação é repassada para a Reitoria a fim de buscar quais as medidas a serem tomadas e qual será o posicionamento da Assessoria; 3) todas as orientações são repassadas para os demais profissionais da Assessoria, de forma a alinhar o entendimento e a compreensão e emitirem uma resposta única; e 4) o conteúdo é publicizado às partes interessadas por meio dos veículos de comunicação.

A definição de crise, por sua vez, está amplamente concentrada em um fenômeno que chega sempre de forma inesperada, não planejada e não prevista, corroborando com todo o desenvolvimento analítico que não identifica medidas claras e básicas de prevenção, havendo, sim, ações imediatas que são tomadas intuitivamente quando a Assessoria se depara com uma situação que se configura como uma crise. Também, apesar de se considerarem em um contexto de crise de imagem, as ações ainda assim são voltadas para remediar as

contingências que vão surgindo, para a Assessoria, em forma de crise.

Além disso, a Universidade apresenta uma natureza passiva, ressaltada por muitas vezes em que os entrevistados afirmaram que a Universidade é muito mais demandada pela mídia do que o contrário, ou que as atividades da Assessoria caminhavam de acordo com o fluxo – alto – de demandas da própria mídia. Naturalmente, muitas vezes até inconscientemente, as partes interessadas passam a construir uma imagem deturpada da Universidade, podendo levar, inclusive, a uma deterioração substancial da sua imagem. Nesse sentido, a fim de construir a imagem pretendida, é preciso que a Assessoria assuma outra postura, antecipando a difusão de conteúdo e conhecimento sobre a Universidade, fazendo com que a Universidade pautar a mídia e imprensa, e não o contrário – a mídia e a imprensa pautando a Universidade.

Outro aspecto está relacionado à Assessoria não possuir uma política de comunicação, plano de gerenciamento de crise ou qualquer diretriz institucionalizada que possa contribuir com orientações, definição de tarefas ou até mesmo com o fluxo do processo de gerenciamento de crise, tornando-o mais ágil e assertivo. Mesmo podendo e devendo mudar ao longo da vida da organização, um plano de gerenciamento de crise, especialmente, é uma diretriz orgânica e respiratória, ou seja, indispensável para a organização.

Também foi possível constatar que os limites demarcados entre os profissionais da Assessoria parecem variar consideravelmente no dia a dia, na prática. No entanto, diante de um contexto cada vez mais incerto, torna-se necessário o desenvolvimento de um trabalho orientando para o futuro, a partir da identificação de ameaças e oportunidades antes mesmo que uma situação se configure em forma de crise. Uma das saídas está no fortalecimento das capacidades dos profissionais de se adaptarem adequadamente às mudanças do seu ambiente. Assim, poderá ser possível que a Universidade reconfigure o seu capital humano, físico e intangível para que possa obter maior sucesso em seus processos de gestão. Além disso, é preciso que as crises sejam gerenciadas de modo integrado entre os profissionais responsáveis por isso, determinando os papéis e as responsabilidades de cada um, assim como treinando-os para lidar com os mais diferentes tipos de crise.

Um destaque positivo da Assessoria está na fase de resposta à crise. A Assessoria, durante toda a condução das entrevistas, demonstrou uma maior ênfase nas atividades de resposta. Tem-se preocupação e um compromisso muito grande com a verdade e, assim, todos os

envolvidos se mobilizam para buscar informações suficientes para construir uma resposta. Por isso, também, às vezes a resposta não é muito ágil, mas garantem o quanto for possível que o conteúdo não seja inverídico, contraditório ou que prejudique alguma das partes interessadas.

No entanto, todo o esforço de construção de resposta coerente e assertiva, pode ir por água abaixo se a organização não tem o comprometimento com a revisão e avaliação do processo de gerenciamento de crise. Trata-se de mais um processo baseado em conversas pontuais no dia a dia dos profissionais, não há uma reunião, uma discussão focada na revisão do que foi positivo ou negativo, no que pode melhorar ou que está suficiente. Esse cuidado pode tanto fazer com que a organização se prepare melhor para a próxima crise quanto reduzir o tempo de esforço dedicado ao ciclo de uma próxima crise.

O estabelecimento de uma imagem distinta é fundamental para que as partes interessadas possam ser alcançadas e impactadas por uma perspectiva que passe credibilidade, confiança e boa reputação. No entanto, a proporção e as implicações na imagem da organização a partir de uma crise surgem, inevitavelmente, por falhas no seu próprio processo de gerenciamento. Por isso, é imperativo que as instituições se preparem e planejem continuamente para a possibilidade de uma situação de crise. Nesse sentido, à medida que as organizações se tornam mais conscientes da importância de tomar medidas ativas no campo do gerenciamento de crise, elas começam a criar planos para lidar cada vez melhor, começam a perceber a importância de haver procedimentos bem estruturados, a corresponder com o setor que atuam e, principalmente, a criar uma opinião pública favorável e desejável.

Apesar de não comprometer os resultados, a limitação deste trabalho resumiu-se à inexistência de documentos e registros formais e/ou intitucionalizados na Assessoria de Comunicação – o que contribuiria para um maior aprofundamento analítico. Além disso, sugere-se para trabalhos futuros uma análise comparativa entre casos (Assessoria de Comunicação), a fim de identificar e analisar possíveis variáveis que possam explicar o sucesso ou o insucesso no ciclo de gerenciamento de crise de imagem na Assessoria de Comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABRAPP. **Manual de Gestão de Crise e Imagem**. . São Paulo: Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing, 2015.
- ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13–17, 2000.
- ALESSANDRI, S. W.; YANG, S. U.; KINSEY, D. F. An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 4, p. 258–270, 2006.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2014.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.
- ARPAN, L. M.; RANEY, A. A.; ZIVNUSKA, S. A cognitive approach to understanding university image. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 8, n. 2, p. 97–113, 2001.
- BALAJI, M. S.; ROY, S. K.; SADEQUE, S. Antecedents and consequences of university brand identification. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3023–3032, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. [S.l.]: Presses Universitaires de France, 1977.
- BORODZICZ, E. P. **Risk, Crisis and Security Management**. 1. ed. Londres: John Wiley & Sons Ltda, 2005.
- BREWER, A.; ZHAO, J. The impact of a pathway college on reputation and brand awareness for its affiliated university in Sydney. **International Journal of Educational Management**, v. 24, n. 1, p. 34–47, 2010.
- BRINKMANN, S. Introduction to qualitative interviewing. **Qual. Interviewing Underst. Qual. Res.** New York: Oxford University Press, 2013. p. 1–44.
- BROWN, R. M.; MAZZAROL, T. W. The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. **Higher Education**, v. 58, n. 1, p. 81–95, 2009.
- BROWN, T. J. et al. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 99–106, 2006.
- BUENO, W. da C. Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem. **Revista Famecos**, v. 25, n. 2, p. 1–18, 2018.
- BULGU, M. A.; ISLAM, S. M. N. **Corporate Crisis And Risk Management: Modelling, Strategies and SME Application**. 1. ed. Amsterdam: Elsevier, 2007.

CHATZOGLU, P. et al. Service quality in the public sector: The case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 6, p. 583–605, 2013.

COFFEY, A. Analysing documents. **SAGE Handb. Qual. data Anal.** Londres: SAGE, 2014. p. 367–379.

COOMBS, W. T. **Handbook of Risk and Crisis Communication**. 1. ed. New York: Routledge, 2009.

_____. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. 2. ed. California: SAGE Publications, Inc, 2007a.

_____. Parameters for Crisis Communication. In: COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. (Org.). **Handb. Cris. Commun.** 1. ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010. p. 17–53.

_____. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 3, p. 163–176, 2007b.

_____. The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. **Journal of Promotion Management**, v. 12, n. 3/4, p. 241–260, 2006.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, B. J. Using Social Media to Connect with University Constituents During a Campus Crisis. **Public Policy and Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 1–23, 2014.

DEGN, L. Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. **Higher Education**, v. 69, n. 6, p. 901–913, 2015.

DELGADO, L. Governance of Higher Education in Spain. **Gov. Specif. High. Educ. Syst.** 1. ed. New York: RABAE, 2014. v. 1. p. 120–146.

DENNIS, C. et al. The role of brand attachment strength in higher education. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3049–3057, 2016.

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations**. Oxford University Press, p. 320, 2001.

_____. Developing your company image into a corporate asset. **Long Range Planning**, v. 26, n. 2, p. 101–109, 1993.

_____. How Good Corporate Reputations Create Corporate Value How Good Corporate Reputations Create. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 2, 2006.

ENSSLIN, L. et al. Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 122–129, 2016.

- FERREIRA, A. C. K. **Gestão de Crise de Imagem em Organizações Educacionais**. 2015. 104 f. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), 2015.
- FLICK, U. **An Introduction To Qualitative**. 4. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2009.
- FLIEGER, M. Image crisis management. **Journal of Science of The Military Academy of Land Forces**, v. 4, n. 170, p. 101–113, 2013.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). . **Pesqui. Qual. com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000. p. 64–89.
- GERRING, J. What Is a Case Study and What Is It Good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, p. 341–354, 2004.
- GILLHAM, B. **Developing a Questionnaire**. London: Continuum, 2000.
- GROPPO, L. A. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado nacional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 16, n. 1, p. 37–55, 2011.
- GUERRERO, Y.; MONROY, C. Gestión de Recursos Intangibles en Instituciones de Educación Superior. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 1, p. 65–77, 2014.
- HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356–365, 1997.
- HEATH, R. L. Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics. In: COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. (Org.). . **Handb. Cris. Commun.** 1. ed. New York: Routledge, 2010. p. 1–13.
- HEMSLEY-BROWN, J. et al. Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3019–3022, 2016.
- HOCKE-MIRZASHVILI, T. M.; KELLY, S.; MACDONALD, P. Student Evaluations of a University Crisis Communication Response : The Gunman Threat at North Carolina A & T. **Public Relations Review**, v. 9, n. 4, p. 1–24, 2015.
- HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, NORMAN K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). . **Handb. Qual. Res.** Thousand Oaks: SAGE, 1994. .
- JÚNIOR, V. M.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE**, v. 13, n. 1, p. 40–51, 2014.
- LODGE, M. Reputation and Accountability Relationships: Managing Accountability Expectations through Reputation. **Public Administration Review**, v. 77, n. 1, p. 91–100, 2016.
- MELEWAR, T. C.; AKEL, S. The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. **Corporate Communications**, v. 10, n. 1, p. 41–57, 2005.
- MITROFF, I. I. Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. **California**

Management Review, v. 36, n. 2, p. 101–114, 1994.

NEVES, A. B.; RAMOS, C. F. A imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos do curso de administração. **Revista de Economia e Administração**, v. 1, n. 1, p. 75–84, 2002.

NEVES, R. de C. **Crises empresariais com a opinião pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. London: Continuum, 1992.

PALMER, A.; KOENIG-LEWIS, N.; ASAAD, Y. Brand identification in higher education: A conditional process analysis. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3033–3040, 2016.

PAMPALONI, A. M. The influence of organizational image on college selection: What students seek in institutions of higher education. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 20, n. 1, p. 19–48, 2010.

PANG, A. Towards a crisis pre-emptive image management model. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 358–378, 2012.

PARAKHINA, V. et al. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 1, p. 62–75, 2017.

PLEWA, C. et al. Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3087–3095, 2016.

POWER, M. et al. Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. **Organization Studies**, v. 30, n. 02&03, p. 301–324, 2009.

ROMÃO, J. E.; SALETE LOOS, A. A Universidade Popular no Brasil. **Foro de Educación**, v. 12, n. 16, p. 141–168, 2014.

SEZGIN, M.; TELINGÜN, K. Crisis Management in Strategic Public Relations and Case Studies. **International Journal of Social Science**, v. 47, n. 1, p. 77–88, 2016.

SIEGEL, D. S.; LEIH, S. Strategic management theory and universities: An overview of the Special Issue. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 6–11, 2018.

SMITH, D. Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. **Industrial Crisis Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 263–275, 1990.

SNOEIJERS, E. M.; POELS, K.; NICOLAY, C. #universitycrisis: The Impact of Social Media Type, Source, and Information on Student Responses Toward a University Crisis. **Social Science Computer Review**, v. 32, n. 5, p. 647–661, 2014.

STAKE, R. E. Method in Social. v. 7, n. 2, p. 5–8, 2015.

SUNG, M.; YANG, S.-U. Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. **Journal of Public Relations Research**, v. 20,

n. 4, p. 357–376, 2008.

TAVARES, M.; GOMES, S. Fundamentos Epistemológicos Da Matriz Institucional Dos Novos Modelos De Educação Superior No Brasil: Uma Abordagem Qualitativa Dos Documentos Institucionais Da Universidade Federal Do Abc. **Educação & Sociedade**, n. 0, p. 1–18, 2017.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. **Introduction to Qualitative Research Methods**. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.

TOMIO, J. L.; SOUZA, M. J. B. Satisfação dos alunos de administração com o curso e sua relação com a imagem da IES. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 2, p. 105–121, 2008.

TREADWELL, D.; HARRISON, T. Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication. **Communication Monographs**, v. 61, n. March, p. 63–85, 1994.

TUCKER, L.; MELEWAR, T. C. Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 4, p. 377–387, 2005.

VALACKIENE, A. Efficient corporate communication decisions in crisis management. **Engineering Economics**, v. 21, n. 1, p. 99–111, 2010.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. A análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. **Revista de administração Mackenzie**, v. 4, n. 1, p. 25–37, 2003.

VARMA, T. M. Crisis communication in higher education: The use of “negotiation” as a strategy to manage crisis. **Public Relations Review**, v. 37, n. 4, p. 373–375, 2011.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. **Pesqui. Qual. em Adm.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. .

WART, M. Van; DICKE, L. A. **Administrative Leadership in the Public Sector**. 1. ed. Armonk, NY: Routledge, 2008.

WILKINS, S.; HUISMAN, J. Factors affecting university image formation among prospective higher education students: the case of international branch campuses. **Studies in Higher Education**, v. 40, n. 7, p. 1256–1272, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429–472, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

CONVITE PARA PESQUISA

Prezada(o),

É com um imenso prazer que envio este convite para participar da pesquisa “GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA”, sob a responsabilidade da mestranda Maria Letícia Vale Vieira, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFES.

O estudo visa coletar dados que possam, ao final, subsidiar ações que contribuam para o aprimoramento de processos relacionados ao gerenciamento de crise e de imagem da Assessoria de Comunicação. Em particular, pretende-se com esta entrevista, identificar as particularidades da organização no que se refere ao gerenciamento de crise de imagem. Sua participação na entrevista é voluntária e, para essa participação, esperamos que as suas percepções possam ser livremente traduzidas para a melhor resposta a cada questão proposta.

Para atender os parâmetros metodológicos da pesquisa, agendaremos uma visita para uma entrevista face a face, a qual tem, como média, a duração de 2h. É válido ressaltar que o objetivo da presente pesquisa é puramente acadêmico e que todos os dados são sigilosos. Sua participação é muito importante e voluntária.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Atenciosamente,
Maria Letícia F. R. Vale Vieira
- Mestranda – PPGADM/UFES
- (27) 9 9888-7841
- mlfrvale@gmail.com



APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Respondentes: (1) Responsável pela coordenação da Assessoria de Comunicação
(2) Profissionais da Assessoria de Comunicação

Orientações prévias:

- ❖ Agradecer pela participação voluntária na pesquisa, reportando ao entrevistado sobre os aspectos contextuais e sobre a importância de participação nesse processo de coleta;
- ❖ Reforçar sobre os objetivos da pesquisa e as próximas etapas pretendidas após a presente entrevista;
- ❖ Orientar para que o entrevistado se sinta à vontade, permitindo se levar por percepções e impressões livremente, sem qualquer julgamento.
- ❖ Orientar sobre a gravação da entrevista; e
- ❖ Coletar a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

PESQUISA “GESTÃO DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA”

Local: _____

Data: ____ / ____ / ____

Pesquisador: _____

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome completo: _____

Cargo/Função: _____

Gênero: () F () M

Tempo na organização: _____

Tempo na função: _____

Escolaridade: _____

Especialização:

()MBA ()Pós Graduação () Outros:

Telefone(s): (____) _____ (____) _____

Email: _____

QUESTÕES

TÓPICO INTRODUTÓRIO

**As perguntas 1, 2 e 3 deverão ser feitas apenas para as Coordenadoras da Assessoria de Comunicação.*

1 Quantos profissionais compõem a Assessoria de Comunicação?

Qual a responsabilidade de cada um desses cargos dentro da Assessoria de Comunicação?

2 A Assessoria de Comunicação está subordinada a algum órgão/entidade ou possui autonomia plena?

Como se dá a gestão dos demais *campi*?

3 A Assessoria de Comunicação possui orçamento próprio para investir em ações que contribuam com os seus objetivos?

4 Qual a sua função na Assessoria de Comunicação?

Quais as principais atividades? Principais dificuldades do seu trabalho?

5 A Assessoria de Comunicação faz uso de quais meios (informais ou formais) para comunicar com os seus diferentes públicos?

6 A Assessoria de Comunicação tem uma Política de Comunicação instituída?

Se não, qual documento ou regulamentação que norteia as ações da Assessoria?

CONTEXTUALIZAÇÃO

7 O que é crise para você?

É algo que tem impacto na imagem?

8 Qual a imagem você acha que o público, em geral, tem da sua organização?

9 Você acha que a sua organização é suscetível a situações de crise? Porquê?

Em quais circunstâncias? Cite exemplos de possíveis crises.

10 Você acha que, hoje, a sua organização encontra-se em crise? Porquê?

Se sim, o que levou à crise? Quem são os afetados?

Se não, quais os indícios que levam a crer que não está em crise?

11 Quais os possíveis impactos para uma organização que passa por uma crise?

Quais públicos são afetados? Quem sofre? Alguém ganha?

12 O que é gerenciamento de crise para você?

É indispensável? Serve para quê? Como ele deve ser feito?

13 Você acredita que a Assessoria de Comunicação tem papel importante no gerenciamento de crise? Porquê?

TÓPICO 1: PREVENÇÃO

14 O que você acha que a Assessoria de Comunicação precisa fazer para se prevenir de uma crise?

15 Os profissionais da Assessoria de Comunicação são treinados para lidar com crise?

Corpo profissional é capacitado para lidar?

16 Quais mecanismos dentro da Assessoria de Comunicação apontam sinais de crise?

17 A Assessoria de Comunicação tem ferramentas/procedimentos que impeçam que uma crise se instale?

Mecanismos que protejam pessoas, recursos, a reputação.

Quais são os sinais de alerta que a AC tem para mitigar uma crise?

TÓPICO 2: PREPARAÇÃO

- 18 A Assessoria de Comunicação tem um Plano (instituído ou não) para o gerenciamento de alguma crise?
 Se sim, desde quando tem um plano? Quais aspectos são considerados nesse plano? Toda organização é envolvida?
 Se não, porquê? Como a AC se prepara para lidar com uma crise instalada na organização?
- 19 Quando uma crise é instalada, como a Assessoria de Comunicação se organiza para reagir?
- 20 A Assessoria de Comunicação tem o cuidado de reunir o maior número de informações suficientes para lidar com a crise?
 Como? Quais os meios? Quais informações buscam nessas situações? A AC envolve grupos gerenciais/setoriais?
- 21 A organização tem uma equipe de gerenciamento de crise ou Comitê de Crise?
 Se sim, quem são as pessoas que representam essa equipe? Quem é o porta voz - responde em nome da organização? Como funciona a equipe/comitê? Encontram quando e em que situação?
 Se não, porquê? Você acha que é necessário?
- 22 A organização tem um porta voz? Quem é?

TÓPICO 3: RESPOSTA

- 23 Como se dá a comunicação com os públicos-alvo quando a organização se considera em crise?
 Quanto tempo demoram a comunicar? Quais os meios? (mídias sociais, televisão...)
 Quem são os públicos considerados de relevância para a organização? Os colaboradores são avisados?
- 24 Quais as estratégias que Assessoria de Comunicação tem ao responder uma crise?
 A AC se preocupa em passar simpatia, cordialidade e consideração para o público afetado?
 Mostrar o Anexo 1 e pedir para indicar uma ou mais estratégias de resposta que a organização pratica.
- 25 A Assessoria de Comunicação utiliza canais tradicionais (como rádio ou televisão) a favor dessa resposta?
 Se não, porquê?
 A organização tem um relacionamento forte e aberto com a mídia?
- 26 Quando a organização está em crise, a Assessoria de Comunicação preocupa em passar instruções aos colaboradores e ajustar informações?
 Para quais profissionais/setores? Que tipo de instruções? Tem finalidade de reparar a reputação?

TÓPICO 4: REVISÃO

- 27 A organização se preocupa em avaliar os impactos da crise?
- 28 Após uma crise, a organização avalia o que foi feito de certo ou errado durante o gerenciamento de crise?
 Se sim, como? Quem participa dessa avaliação?
- 29 Após uma crise, a Assessoria de Comunicação ajusta processos identificados que foram inadequados?
- 30 Após uma crise, a organização se preocupa em avaliar como está a imagem ou reputação da organização?
 Quem participa dessa avaliação? Como é feita essa avaliação?

DESFECHO

31 Qual a última crise que a sua Instituição passou?

☞ De maneira geral, como a Assessoria de Comunicação trabalhou para minimizar os efeitos dessa crise?

32 Para Coombs (2010) crise pode ser definida como qualquer evento que ameace as expectativas dos seus stakeholders. Assim, se alguém da parte interessada da sua organização disser que você está em crise, você deve se considerar em crise. Isso faz sentido para você? Porquê?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Respondentes: Responsável pela coordenação da Assessoria de Comunicação

Orientações prévias:

- ❖ Agradecer pela participação voluntária na pesquisa, reportando ao entrevistado sobre os aspectos contextuais e sobre a importância de participação nesse processo de coleta;
- ❖ Reforçar sobre os objetivos da pesquisa e as próximas etapas pretendidas após a presente entrevista;
- ❖ Orientar para que o entrevistado se sinta à vontade com as questões, resumindo-se à primeira resposta que vier à cabeça dadas as alternativas propostas.
- ❖ Orientar sobre a gravação da entrevista; e
- ❖ Coletar a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

<i>PESQUISA “GESTÃO DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA”</i>			
Local: _____		Data: ____ / ____ / ____	
Respondente: _____		Pesquisador: _____	
Q1	Em relação à Assessoria de Comunicação da Universidade, responda "sim" ou "não" para as perguntas a seguir.	SIM	NÃO
1	A Assessoria de Comunicação tem procedimentos modernos e implementados na rotina do setor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Os profissionais da Assessoria de Comunicação são devidamente treinados e cada um conhece o seu papel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A organização que a Assessoria de Comunicação representa é suscetível a situações de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A Assessoria de Comunicação analisa previamente como diferentes grupos e instituições (personas) podem afetar a imagem da organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.1 Se sim, trata-se de uma análise formal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Quando em risco de crise de imagem, a implementação de planos de ação requer o envolvimento de toda a organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A Assessoria de Comunicação prevê como uma crise na organização pode influenciar a percepção de determinados grupos e instituições externas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A Assessoria de Comunicação tem uma abordagem sistemática para se prevenir de uma crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	A Assessoria de Comunicação tem procedimentos para lidar com uma crise em andamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	A Assessoria de Comunicação tem planos de gerenciamento de crise detalhados e aplicados ao setor educacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	A Assessoria de Comunicação tem planos e procedimentos de gerenciamento de crise integrados vertical ou horizontalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.1	Se sim, há uma revisão e melhora sistemática dos planos e procedimentos para gerenciamento de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A Assessoria de Comunicação considera a importância do papel da cultura organizacional para o gerenciamento de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	A Assessoria de Comunicação tem consciência da influência de fatores humanos, organizacionais, emocionais e técnicos no gerenciamento de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	A maioria dos membros da Assessoria de Comunicação reconhecem a importância do gerenciamento ativo de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	A Assessoria de Comunicação tem mecanismos que fazem com que parem de espalhar os danos e retomem às operações normais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	A Assessoria de Comunicação tem uma estrutura básica para apoio a um sistema de gestão de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.1	Se sim, tem planos e procedimentos integrados entre departamentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2	Se sim, tem procedimentos de gestão de crises combinados com procedimentos de gestão de qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3	Se sim, tem planos e procedimentos para qualquer tipo de crise em potencial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	A Assessoria de Comunicação tem uma equipe de gerenciamento de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.1	Se sim, é uma equipe bem organizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	A organização tem um sistema complexo e conciso de gestão de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.1	Se não, a Assessoria de Comunicação tem a necessidade de um sistema conciso para gerenciamento de crises?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2	Se sim, toda a organização está envolvida nesse sistema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3	Se sim, a Assessoria de Comunicação tem um sistema que identifica sinais precoces de possíveis crises?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4	Se sim, a Assessoria de Comunicação monitora e revê todas as fases de desenvolvimento do sistema de gerenciamento de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4.1	Se sim, os procedimentos do sistema são testados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	A Assessoria de Comunicação tira conclusões de experiências de crise anteriores e aprende para lidar com crises futuras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	A Assessoria de Comunicação está devidamente preparada para os diferentes tipos de crise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	A Assessoria de Comunicação tem procedimentos de informação para a opinião pública?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21	A Assessoria de Comunicação tem um sistema bem desenvolvido de comunicação com os públicos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2 Em relação ao orçamento para gerenciamento de crise: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="491 409 1106 454"><input type="checkbox"/> A Assessoria de Comunicação não tem orçamento.<li data-bbox="491 477 1241 544"><input type="checkbox"/> A Assessoria de Comunicação tem orçamento limitado, porém, garantido.<li data-bbox="491 566 1241 633"><input type="checkbox"/> A Assessoria de Comunicação tem orçamento livre, assegurado para qualquer tipo de demanda.			
Q3 Em relação aos processos orientados para detectar sinais precoces de possíveis problemas com a imagem: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="491 768 1090 813"><input type="checkbox"/> A Assessoria de Comunicação não tem processos<li data-bbox="491 857 1233 947"><input type="checkbox"/> A Assessoria de Comunicação tem processos complexos apenas em caso de problemas causados por desastres humanos e naturais.<li data-bbox="491 992 1225 1059"><input type="checkbox"/> A Assessoria de Comunicação tem processos complexos para todas as situações que possam desencadear uma crise.			

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos a Sra. para participar da Pesquisa “GESTÃO DE CRISE: UM ESTUDO DE CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA”, sob a responsabilidade da mestrandia Maria Letícia Vale Vieira, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFES.

O estudo visa coletar dados que possam, ao final, subsidiar ações que contribuam para o aprimoramento de processos relacionados ao gerenciamento de crise e de imagem da Assessoria de Comunicação. Em particular, pretende-se com esta entrevista, identificar as particularidades da organização no que se refere ao gerenciamento de crise de imagem. Sua participação na entrevista é voluntária e, para essa participação, esperamos que as suas percepções possam ser livremente traduzidas para a melhor resposta a cada questão proposta.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Consentimento Pós-Infomação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar qualquer valor monetário ou de outra natureza, e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/ ___/ ____ .

Assinatura do participante

Maria Letícia Vale Vieira
(27) 9 9888-7841
(Assinatura da Pesquisadora Responsável)

ANEXOS

ANEXO 1 – ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA À CRISE

- 1 *Negação: a administração reivindica que não há crise.*
 - 2 *Bode expiatório: a administração culpa alguma entidade externa pela crise.*
 - 3 *Atacar o Acusador: a gerência confronta o grupo ou a pessoa alegando que algo está errado.*
 - 4 *Desculpa (pretexto): a administração tenta minimizar a responsabilidade da crise alegando falta de controle sobre o evento ou falta de intenção de causar danos.*
 - 5 *Justificativa: a administração tenta minimizar os danos percebidos pela crise.*
 - 6 *Persuasão: a gerência elogia outras partes interessadas e/ou lembra as pessoas de boas obras anteriores da organização.*
 - 7 *Preocupação: a gerência expressa preocupação pelas vítimas.*
 - 8 *Compaixão: a administração oferece dinheiro ou outros presentes às vítimas.*
 - 9 *Pesar: a administração indica que eles se sentem mal com a crise.*
 - 10 *Desculpa (perdão): a administração aceita total responsabilidade pela crise e pede perdão às partes interessadas.*
-

Fonte: Coombs (2010)

Nota: Dados adaptados pela autora.