



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



**BOAS PRÁTICAS NA PRESERVAÇÃO DA IMAGEM PÚBLICA: A
IMPLANTAÇÃO DE UM COMITÊ DE GESTÃO DE CRISE NO INSTITUTO
FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

WESLEY VITOR DA SILVA

Instituto Federal do Espírito Santo - IFES
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
wesleyvitor@gmail.com

RESUMO

As organizações estão sujeitas a momentos de crise e devem estar preparadas para lidar com diversas situações inesperadas. Por sua vez, a gestão estratégica da organização desempenha importante função no que tange à eficácia de uma política de comunicação sistêmica da instituição. No atual contexto brasileiro, marcado por uma crise econômica, social e política, cabe aos gestores públicos pensarem novas formas de atuação e repensarem as estruturas e modelos de gestão de comunicação organizacional, para estarem preparados para momentos de crise. Diante disto, o artigo tem por objetivo identificar e analisar, como modelo de boa prática, a implantação de um Comitê de Crise no Instituto Federal do Espírito Santo. A pesquisa se caracteriza pela sua natureza qualitativa, onde os dados foram coletados por meio de pesquisa documental. As análises dos documentos encontrados demonstram que a implantação de um comitê de gestão de crise é uma boa prática para preservação da imagem pública de uma instituição, e que pode haver mais sucesso na implementação de uma política de comunicação e de um comitê de crise quando há apoio, e principalmente envolvimento, dos gestores estratégicos da organização.

Palavras chave: Comunicação Organizacional; Imagem Pública; Comitê de Crise.

1. INTRODUÇÃO

Crise é uma situação singular que pode ser vivenciada por qualquer organização, independente do seu tipo ou tamanho, a qualquer momento. Grande parte das organizações já devem ter se visto em momentos de crise, sem saber como agir ou quais eram as medidas necessárias para solucionar a situação e não deixar que ela se transformasse em algo ainda maior.

Diversos são os fatores determinantes para início de uma crise, tais como financeiro, pessoal, estrutura, uso inadequado da marca, acidentes, boatos, e tantos outros. Diante de um momento de crise a organização tem sua imagem ameaçada.

Crise pode não ter uma definição precisa, mas se caracteriza pela ruptura significativa da normalidade de determinada situação. Momentos de crise possuem conotação negativa e significam mudança, que pode tornar-se negativa ou positiva para a organização, a depender da forma como a crise é tratada.

Identificar uma crise é o primeiro passo para o sucesso das ações que deverão se desencadear para solucioná-la. Desta maneira, é fundamental as organizações estarem preparadas para identificar o mais rápido possível crises que surjam. Daí a justificativa de implantação de grupos ou comissões de trabalho, ou comitês gestores de crise nas organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Desta forma, procuramos neste estudo identificar e analisar a implantação de um Comitê de Crise numa Instituição Universitária, o Instituto Federal do Espírito Santo foi escolhido para o estudo.

Numa instituição privada uma crise pode afetar gravemente a imagem da organização, e não seria diferente num órgão público como no caso do Ifes. O público de uma instituição de ensino é diverso, desde os pais dos alunos, a comunidade no entorno da escola, os próprios alunos e os servidores que atuam na mesma. Portanto, uma situação de crise pode atingir muitas pessoas e se tornar uma catástrofe para a reputação da instituição, refletindo na sua imagem pública perante a sociedade.

Inicialmente buscamos conceituar e discutir a temática da crise inserida na comunicação organizacional, dialogando com os autores Neves (2000), Angeloni (2010) e Rosa (2008), entre outros.

Posteriormente descrevemos o lócus e o cenário onde se concretizou a pesquisa, bem como explicitamos os pressupostos metodológicos que elencamos para a coleta e levantamento de dados. Finalmente discutimos as análises e interpretações realizadas a partir dos elementos recolhidos.

2. IMAGEM PÚBLICA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O cenário da pesquisa e a fundamentação teórica são descritas neste trabalho com base nos dados coletados no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) e nas teorias estudadas.

2.1 A IMAGEM PÚBLICA DO IFES

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Espírito Santo. Trata-se de uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

O Ifes é uma instituição de ensino centenária, tendo sido criada em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo e passando por diversas transformações ao longo do tempo até a transformação em Instituto Federal em 2008. A instituição possui vinte e dois campi em funcionamento, estando presente de norte a sul do Estado do Espírito Santo, em todas as microrregiões capixabas.

De acordo com o site institucional, o Ifes oferece cerca de 90 cursos técnicos, 50 de graduação, 15 de especialização e 20 de mestrado. O Instituto possui aproximadamente 17 mil estudantes e um quadro de servidores formados por professores e técnicos administrativos que totalizam aproximadamente 3 mil servidores. Sua sede administrativa está localizada na unidade Reitoria, em Vitória, onde se localiza a Assessoria de Comunicação Social (ACS) da instituição, vinculada diretamente à Reitoria.

O tema da pesquisa insere-se na área de comunicação organizacional e a abordagem aqui relatada se dará em torno da importância da implantação de um comitê estratégico de gerenciamento de crise por parte da instituição estudada. A área de comunicação social do Ifes é centralizada na Reitoria pela Assessoria de Comunicação Social (ACS), entretanto os diversos campi possuem cada qual um setor de comunicação do campus que trata dos temas específicos e repassa as informações à ACS se necessário. No primeiro momento, o comitê de crise do órgão está centralizado na Reitoria, mas sua implantação prevê expansão futura com ações coordenadas com os diversos campi e outros setores do Instituto.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Angeloni (2010), a comunicação é um instrumento de grande importância nas organizações e está se tornando cada vez mais relevante para o sucesso das mesmas, uma vez que os gestores podem utilizar-se dela para impactar positivamente ou negativamente nos resultados.

Para Faria e Suassuna (1982, p. 1) comunicação é uma “técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo” desejado.

Segundo Angeloni (2010, p. 67) “a comunicação organizacional deve estar intimamente ligada às estratégias da organização, devendo inclusive ser considerada uma das estratégias da organização”, o que por si só justifica a necessidade de uma nova postura gerencial para dar relevância para a comunicação dentro das organizações, tratando-a de maneira integrada, almejando a construção de uma visão sistêmica e compartilhada entre os diferentes públicos estratégicos da instituição.

Neves (2000, p. 23) percebe a comunicação integrada como um caminho para gerenciar crises, pois se pode construir uma imagem organizacional competitiva, que “consiste em desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da imagem da empresa e neutralizar os atributos negativos”. E para neutralização dos atributos negativos é necessário

que os gestores estratégicos estejam alinhados em discurso e ações de comunicação em momentos de crise.

Angeloni (2010, p. 69) recomenda estratégias de comunicação organizacional e determina que “as formas e tipos de comunicação deverão ser integradas e gerenciadas por meio de uma política global, ancorada em uma linguagem comum, evitando sobreposições das atividades comunicacionais”, que consiste em:

- planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada;
- definir os fluxos de comunicação;
- valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação;
- criar uma linguagem sistêmica e uniforme;
- acreditar na comunicação como um poder organizacional;
- investir maciçamente em informações;
- valorizar programas de comunicação informal;
- focar a comunicação para as prioridades;
- reciclar periodicamente as competências dos colaboradores;
- valorizar o pensamento criativo;
- ter coragem de assumir riscos;
- tornar simétricas a comunicação interna, de marketing e institucional; e
- estabelecer uma entidade transparente e forte para a comunicação externa.

Apesar do poder da comunicação, Neves (2000, p. 25-29) elenca três desafios básicos do comunicador na organização: a imagem da organização não é boa junto à opinião pública; gestores não têm boa imagem do seu público; e a própria imagem dos profissionais de comunicação não é boa dentro da organização. Desta maneira, a comunicação deve ser levada a sério e estes desafios devem ser tratados também de maneira séria para aumentar a efetividade da instituição e conseqüentemente a confiança de seu público, agindo de forma ágil também em momentos de crise.

Rosa (2008, p. 70) analisa casos práticos de crises de imagem e salienta que “o ideal é que não haja crises, mas é preciso trabalhar no dia-a-dia com empenho para evitá-las, é fundamental também ter em mãos um plano claro e objetivo para o caso de o pior cenário se tornar inevitável”. O autor define este como ponto principal do conceito de gerenciamento de crises, e orienta que em momentos de crise é necessário agir e não planejar, pois o planejamento deve se antecipar aos fatos.

A partir de suas análises, Rosa (2008, p. 69-75) nos deixa algumas lições primordiais para tratar as crises nas organizações. A principal delas refere-se à criação de um Plano de Gerenciamento de Crises. Para o autor, um Plano de Gerenciamento de Crises, “sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como

tal”. Quanto à preservação da imagem da organização, o autor elenca como grande desafio em momentos de crises a necessidade de “fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. E para isso o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo”.

Neves (2000, p. 32) alerta que “na maioria de um sem-número de crises empresariais ocorridas por este mundo afora, havia sinais de fogo que foram subestimados”. Visão corroborada por Rosa (2008, p. 69-70) ao advertir que “a principal premissa da administração de crises é a de que esse tipo de evento segue um certo padrão” e portanto pode ser tratado de maneira mais ágil, e por isto “com maior ou menor nível de precisão, é possível, prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas”.

Rosa (2008, p. 321) demonstra, ainda como lição para tratar crises, a importância da formação de um “Comitê de Gerenciamento de Crises”, que segundo o autor trata-se de um organismo interno da instituição que se torna “decisivo para construção e operação de uma doutrina de gerenciamento de crises”, e que este “não deve ser uma estrutura excessivamente burocrática. É melhor que não seja, para dar conta de sua missão primordial, que é agir com a flexibilidade e agilidade necessárias numa crise”.

Quanto à composição de um comitê de crises, Rosa (2008, p.321-322) propõe uma composição enxuta, mas com participação das áreas estratégicas da organização. Para o autor, “o líder máximo da organização deve estar a par dos procedimentos adotados pelo comitê de crises, mas não necessariamente precisa integrá-lo em seu dia-a-dia” de maneira a não inibir afloramentos de ideias dos demais participantes em situações de planejamento de cenários de crises. Neste contexto emerge a necessidade um “facilitador”, que “deve ser necessariamente integrante da alta gerência, com acesso livre, delegação e apoio do líder da organização”.

3. PERCURSOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa do tipo descritiva documental quanto ao procedimento de levantamento de dados. Gil (2008, p.28) ressalta que as pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”. O referido autor ainda salienta que os estudos descritivos dentre outras coisas, “[...] se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade [...]” (GIL, 2008, p.28). Diante destas premissas, este tipo de metodologia atende aos objetivos do estudo proposto.

Para a coleta de dados foi realizado o levantamento documental de dados da instituição estudada por meio do site institucional, e principalmente por meio do Sistema de Gestão e Geração de Documentos do IFES (GeDoc).

O GeDoc é um sistema desenvolvido pelo Ifes para controle e geração de documentos baseado em modelos previamente definidos. Seu diferencial está na organização do acervo documental produzido pelo Ifes, seja de documentos oficiais como portarias e resoluções ou até mesmo a indexação de notícias do site institucional. O acesso ao sistema se dá pelo site “gedoc.ifes.edu.br” e ao clicar em “Pesquisar” na barra de menu horizontal no topo do site o mesmo é redirecionado para o filtro de busca do sistema. É possível realizar busca por termos específicos, denominados pelo sistema como palavra chave. As palavras-chaves utilizadas para esta pesquisa foram: “crise”, “comitê de crise”, “gestão de crise” e “política de comunicação”.

A pesquisa documental foi realizada entre os dias 06 e 31 de dezembro de 2016 e retornou até 65 resultados a partir de cada uma das palavras-chaves utilizadas.

Na concepção de Vergara (2004, p.50) temos como universo de pesquisa “um conjunto de elementos que serão objeto de estudo”, diante disto, o universo desta pesquisa abarcou o setor de comunicação do Ifes, o Comitê de Crise e a Política de Comunicação da instituição.

É importante ressaltar que os procedimentos de produção de dados contemplaram duas etapas, na primeira etapa foi delineado o caminho metodológico com base nas buscas documentais e na segunda etapa a análise e descrição dos fatos e dados relacionados ao tema proposto buscando utilizar-se de uma ordem cronológica para melhor apresentação dos dados.

4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: A IMPLANTAÇÃO DE UM COMITÊ DE CRISE A PARTIR DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A partir da coleta dos dados por meio da pesquisa documental, foram realizadas etapas de identificação e análise dos documentos oficiais do Ifes, tais como portarias, notícias do site institucional e normas internas.

Com base na análise documental observou-se a construção recente e rápida, de aproximadamente um ano ao longo de 2016, de uma política de comunicação organizacional por parte da instituição e o lançamento posterior de um comitê de gestão de crise de imagem e comunicação para o órgão.

O Ifes começou os trabalhos de desenvolvimento de sua Política de Comunicação em fevereiro de 2016, inicialmente com a abertura pública de propostas para o texto da Política de Comunicação e realização de reuniões em diversos campi para levantamento de ideias e ações em prol da construção coletiva e democrática da mesma. Em 25 de junho de 2016, foi formada uma comissão composta por sete servidores do Instituto, denominada “Comissão responsável pela Organização e Desenvolvimento da Política de Comunicação do Instituto Federal do Espírito Santo”. O critério de escolha dos membros da comissão foi o de representação das regiões norte, sul e Grande Vitória, além de representante dos campi do Ifes no campo. A comissão ficou responsável por coordenar todo o processo de construção da política de comunicação, que recebeu contribuições de toda comunidade (servidores, sociedade e alunos).

A proposta é de que a política de comunicação seja um documento balizador das atividades e ações de comunicação de todo o Ifes, com objetivo de ser um instrumento para ampliar a transparência e acesso às informações do Instituto.

Dentro da perspectiva sistêmica, a política de comunicação é um subprojeto do Projeto de Comunicação do Ifes, que faz parte do Planejamento Estratégico da Instituição para os anos 2014-2018. O Planejamento Estratégico foi desenvolvido de maneira participativa, coletiva e democrática por servidores e alunos do Ifes durante o ano de 2014.

Dentre as etapas de construção da política de comunicação, houve discussões para construção do texto base da política, que posteriormente passou por consultas públicas para avaliações e envio de sugestões dos temas discutidos no texto. Dentre os três temas debatidos, destaca-se para este trabalho o texto intitulado “A comunicação em situações de crise”. Os

outros temas foram: "A gestão da comunicação para a implementação da Política de Comunicação" e "A comunicação do Ifes nas mídias sociais".

No texto base sobre crise na comunicação, o Ifes já defendia as ações necessárias para gestão da comunicação em momentos de crise. O texto trouxe as previsões necessárias para a gestão de crises, tais como: sistema de detecção de crise, planejamento e execução de ações imediatas contra a crise, definição prévia das fontes oficiais para representar o Instituto, mobilização dos canais de relacionamento para repercutir a posição oficial do Ifes, acompanhamento das ações e reações dos públicos envolvidos, entre outras (IFES, 2016b).

A definição de ações em momento de crise é fundamental para atingir de forma objetiva a situação a ser gerenciada. Cabe aos gestores da organização a compreensão sobre a gravidade do momento e ação ágil na mobilização dos setores envolvidos, e principalmente é necessário adotar medidas conjuntas em busca da solução e tratamento da demanda. Daí a importância de um comitê de crise, prevista no texto base, para atuar nestes momentos (Ifes, 2016a, p. 2):

O Ifes deve constituir um Comitê de Crise, com representantes permanentes ou temporários, tendo em vista os motivos e o alcance de determinadas situações de crise. Como o Ifes se caracteriza por um sistema de gestão descentralizada, que contempla a existência de vários campi, distribuídos por todo o Estado, é indispensável que se estabeleçam comitês locais de crise atentos a questões de âmbito regional que possam representar concretamente riscos de instabilidade institucional.

O texto traz ainda justificativas para o protagonismo da área de comunicação do Ifes dentro do comitê de crise, dicas de boas práticas de comunicação e relacionamento durante uma crise, e por fim elenca a necessidade de construção de um Manual de Gestão de Crises para nortear as ações da Instituição.

Houve discussões de outros temas e textos para construção da política de comunicação do Instituto, tais como: "A comunicação e a extensão no Ifes", "Como internalizar a Política de Comunicação" e "Apresentação do roteiro básico da Política", entretanto, este trabalho ateu-se ao texto que norteia a instituição do comitê de crise.

Ao final das consultas públicas ao texto e das análises das propostas enviadas pela comunidade, o texto final da Política de Comunicação organizacional foi enviado para aprovação das instâncias de decisão colegiadas, a saber, o Colégio de Dirigentes, formado pelos Diretores-Gerais dos campi do Instituto, e o Conselho Superior, composto por representações de todos os setores da instituição, tais como alunos, servidores técnico administrativos, servidores docentes, representantes da sociedade civil e representantes de órgãos dos quais o Ifes possui vinculação. O texto final foi aprovado em ambas as instâncias.

O Instituto realizou o lançamento da sua Política de Comunicação no dia 09 de dezembro de 2016, com ampla participação da comunidade acadêmica, entre alunos, servidores e convidados da área de comunicação, como o professor José Antônio Martinuzzo, importante nome da área de Comunicação Social da Universidade Federal do Espírito Santo. O evento apresentou os resultados dos trabalhos participativos desenvolvidos ao longo da construção da política de comunicação, que contou com 477 pessoas envolvidas nas reuniões de formulação dos textos base e da revisão da política antes de seu lançamento (IFES, 2016c).

"A comunicação em situações de crise" é um dos textos constantes da versão final da Política de Comunicação do Ifes. O texto trás a preocupação com o uso inadequado da marca

do Ifes em mídias sociais não oficiais, por exemplo, com objetivo de evitar danos à identidade e reputação do Instituto, determinante para geração de crise.

Por meio da Portaria do Gabinete do Reitor (GR) N° 3263 de 11 de novembro de 2016, o Ifes instituiu, nos termos de sua Política de Comunicação o Comitê de Crise. A composição do comitê foi definida por cargos da Reitoria do Ifes, a saber:

- a) Reitor;
- b) Diretor executivo;
- c) Chefe de Assessoria de Comunicação;
- d) Jornalista da Assessoria de Comunicação Social; e
- e) Chefe de Assessoria Processual.

A portaria definiu o Reitor do Ifes como presidente do comitê de crise, e que os demais membros seriam indicados por nova portaria do Reitor. Além disso, definiu-se que o comitê poderá convocar, sempre que julgar necessário, outros servidores para colaborar com os trabalhos, dando assim flexibilidade de atuação ao comitê. O comitê foi instituído de forma permanente e seu acionamento poderá ser feito por qualquer um de seus membros, imediatamente depois de identificada uma crise.

Em novo documento, o Reitor do Ifes nomeou os membros do comitê por meio da Portaria GR N° 3351, de 22 de novembro de 2016, sem nenhuma surpresa quanto aos membros, já que os mesmos estão atrelados aos seus cargos no Instituto, conforme definido pelo documento anterior.

Por sua instauração recente, o Comitê de Crise do Ifes ainda não foi acionado, mas o Instituto dá um grande passo rumo ao tratamento de situações de crise, que vão exigir planejamento e ações rápidas dos setores estratégicos da instituição sempre que o comitê for demandado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho trouxe contribuições na análise da implantação de um Comitê de Crise no Instituto Federal do Espírito Santo a partir da implementação de uma Política de Comunicação organizacional. Verificou-se o desenvolvimento participativo, democrático e amplo da Política de Comunicação.

Por meio da análise documental foi possível identificar a visão sistêmica da instituição quanto às ações de comunicação. Verificou-se também que o Ifes seguiu os modelos adotados por autores abordados neste trabalho quanto à estrutura e planejamento de um comitê de crise.

Portanto, temos que para a implantação de um comitê de crise na comunicação organizacional, é necessária visão sistêmica da instituição, bem como construção detalhada das ações e atividades necessárias para atendimento das necessidades da mesma.

Diante dos apontamentos dos autores abordados, a comunicação organizacional é de natureza estratégica e depende da participação e envolvimento dos gestores estratégicos para seu sucesso.

É possível identificar na análise documental o envolvimento da Reitoria e a anuência do gestor máximo da Instituição, o Reitor do Ifes, o que sugere um dos fatores primordiais para o sucesso da ação de criação de um comitê de crise a partir da política de comunicação. Inclusive, com participação do Reitor entre os membros do comitê.

Este artigo não teve a intenção de exaurir o assunto estudando, e pelos resultados encontrados, sugerem-se novos estudos de modo a ampliar o horizonte e analisar outros exemplos de boas práticas na comunicação organizacional, seja no setor privado ou público. Propõe-se avaliar os resultados futuros do Instituto Federal do Espírito Santo após implantação recente do Comitê de Crise.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

IFES. **A comunicação em situações de crise**. Texto base da Política de Comunicação do Ifes. Vitória: Ifes. 2016a. Acesso em 20 de dezembro de 2016 em: <http://ifes.edu.br/images/stories/files/Institucional/consultas/2016/politica_comunicacao_eta_pa_3/a_comunicacao_em_situacoes_de_crise.pdf>

_____. **Política de comunicação do Ifes**. Vitória: Ifes, 1ª Ed. 2016b. Acesso em 22 de dezembro de 2016 em: <http://ifes.edu.br/images/stories/files/Comunicacao/politica_comunicacao_web.pdf>

_____. Ifes lança sua Política de Comunicação com evento no Campus Vitória. **Site de Notícias do Ifes**. Vitória: Ifes. 2016c. Acesso em 17 de dezembro de 2016 em: <<http://ifes.edu.br/noticias/16913>>

FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. R. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

ROSA, M. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 5ª IEd. 2000.