

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ANA CLAUDIA KLEIN FERREIRA**

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

**PORTO ALEGRE**

**2015**

ANA CLAUDIA KLEIN FERREIRA

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Trabalho de Conclusão apresentado como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - Mestrado Profissional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli

Porto Alegre

2015

F383g Ferreira, Ana Claudia Klein  
Gestão de crise de imagem em organizações  
educacionais / Ana Claudia Klein Ferreira. -- 2015.  
104 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (mestrado profissional) -- Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos. Pós-Graduação em Gestão  
Educativa, São Leopoldo, RS, 2015.

Orientação: Prof. Dr Alam de Oliveira Casartelli.

1. Gestão educacional. 2. Gestão de crise. 3.  
Comunicação organizacional. 4. Organização Educativa.  
I. Título. II. Casartelli, Alam de Oliveira.

CDU 371

ANA CLAUDIA KLEIN FERREIRA

**GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Trabalho de Conclusão apresentado como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 23 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Alam Casartelli - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul –  
PUCRS

---

Profª Drª Ana Bassegio - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul –  
PUCRS

---

Profª Drª Cíntia Carvalho - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

## AGRADECIMENTOS

Chegar ao final da primeira turma do curso de mestrado profissional de Gestão Educacional é uma conquista que não se faz sozinha, por isso a necessidade e o dever de agradecer!

E a gratidão é aquele sentimento carregado de afeto, de respeito e de admiração. Coisas de Deus, da espiritualidade que nos acompanha, aproximando pessoas para se ajudarem mutuamente e crescerem juntas fazendo a humanidade evoluir.

Começo agradecendo a Deus, pela oportunidade da vida que me foi dada por minha amada mãe Hedi que se dedicou a fazer de mim o melhor que podia e pelo meu pai, Lori, que está presente nas minhas memórias e no meu coração, sempre alimentando em mim o gosto pelo estudo e pela leitura como forma de crescimento.

Agradeço aos Jesuítas, homens de fé e de obras, com os quais trabalho há 25 anos, sempre desafiada ao *magis*, por meio da educação e da comunicação, áreas que escolhi para meu labor. Tenho certeza que Santo Inácio, fundador da Companhia de Jesus, continua inspirando a todos nós, especialmente por meio de exemplos de liderança de dois grandes gestores, P. João Geraldo Kolling e Roberto Renner. A eles meu agradecimento pela confiança e apoio, por fazerem do meu trabalho na Associação Antônio Vieira uma missão cheia de significados.

Um agradecimento especial a dois colegas de turma tão empreendedores e inspiradores: Osvino Toiller e Mônica Timm de Carvalho. Da vontade e determinação deles, quando na diretoria do SINEPE-RS, nasceu a proposta deste curso de mestrado que vai para a sua terceira edição.

Meu agradecimento a todos os professores do curso e funcionários da Unisinos, que represento na pessoa da querida coordenadora Beatriz Fischer. Inspiradora também é a paixão dela pela educação. A Bea e o seu grupo são a tradução viva da Pedagogia Inaciana.

Um agradecimento muito especial à “minha bibliografia” tão competente e querida: jornalista e professor João José Forni que despertou em mim o interesse pelo tema de gestão de crise há alguns anos e à Rosângela Florczak, jornalista que ajudou a trazer a comunicação para a esfera educacional no Rio Grande do Sul, sentindo junto comigo a dor e a delícia do pioneirismo. Aos dois, meu muito obrigada pelo exemplo de profissionalismo e generosidade com esta aluna da escola da vida!

Muito obrigada ao meu orientador Alam Casartelli pela confiança no meu trabalho, ensinando-me o valor da autonomia e pelo entusiasmo de suas aulas, com prazer em compartilhar e construir novos saberes com os alunos. Às queridas professoras da banca: Ana Baseggio, que com sua história traz também a minha de ex-aluna da PUCRS, entidade que me acolheu em dois cursos de graduação e agora novamente me permite a reaproximação e Cintia Carvalho, que com zelo me ajudou a achar caminhos com a sua experiência e seu conhecimento. Meu agradecimento a ambas, carregado de profunda admiração pela carreira construída entremeando saberes da comunicação e da educação.

Agradeço especialmente aos sete gestores de comunicação das escolas de Porto Alegre que me deram a honra de dispor de seu precioso tempo para a realização das entrevistas. Aos diretores do SINEPE-RS que também abriram espaço em suas agendas participando do grupo focal, a eles meu agradecimento na pessoa do presidente da entidade, Bruno Eizerik, pela atenção e interesse.

E a jornada foi mais leve com a presença da amiga Sílvia Leal, parceira de trabalho que com seu profissionalismo faz a gente ter vontade de sempre fazer mais e melhor! Muito obrigada pelas aulas, pela força, pelo incentivo, pelo companheirismo e, especialmente, pela amizade! Nela quero representar a gratidão a toda a turma de colegas admiráveis que qualificaram as aulas com suas ricas experiências de vida e de profissão!

Um agradecimento cheio de amor ao meu marido, Dário Schneider, meu companheiro de todas as horas, meu fã e meu ídolo, que me inspira a ser uma pessoa melhor todos os dias! Ele e a nossa cachorrinha Nicki, encheram nossa casa de amor, alegria e paz, garantindo as melhores condições de trabalho a uma mestrandia!

## RESUMO

No presente trabalho buscou-se um olhar para a gestão de crise de imagem em organizações educacionais numa reflexão sobre a prática da gestão e da comunicação organizacional à luz de diferentes saberes. Para responder “Como as organizações educacionais lidam com situações de risco de crise de imagem a partir da perspectiva da comunicação?” realizou-se uma investigação científica, por meio de sete entrevistas em profundidade com gestores de comunicação e de um grupo focal com diretores de sete escolas privadas de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. A partir do conteúdo obtido, procedeu-se a uma triangulação com o referencial teórico envolvendo autores de áreas como administração, educação e comunicação. Assim foi possível definir categorias de análise e alcançar os objetivos propostos. Além de evidenciar como as organizações educacionais lidam com situações de risco de crise de imagem a partir da perspectiva da comunicação, foi possível analisar o papel da área de comunicação nas escolas no que se refere à gestão de crise e, ainda, entender quais os fatores de risco de crise de imagem e os fatores de proteção percebidos pelos gestores nas organizações educacionais. Entre os achados mais significativos, está a constatação de que os diretores têm consciência da responsabilidade de seu papel frente a uma crise, entretanto percebeu-se certo distanciamento entre a área de comunicação e a gestão principal das escolas. Também ficou evidente a falta de planejamento para uma possível crise de imagem por parte das organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de crise. Comunicação organizacional. Gestão educacional.

## ABSTRACT

In this study I searched for a look at the image crisis management in educational organizations about the practical reflection of management and organizational communication in the light of different knowledge. To answer "How educational organizations deal with risk situations of image crisis from the perspective of communication?", I did a scientific investigation through seven in-depth interviews with communication managers and also I did a focus group with seven private school principals of Porto Alegre, state of Rio Grande do Sul. From the obtained content, I did a triangulation with a theoretical framework involving areas of authors as administration, education and communication. Thus, it was possible to define analysis categories and achieve the proposed objectives. Besides making evident how the educational organizations deal with situations of risk of image crisis from the perspective of communication, it was possible to analyze the role of communications area in schools in relation to the crisis management also understand what the risk factors of image crisis and protective factors perceived by managers in educational organizations. Among the most significant results is the observation that the directors are aware of the responsibility for their role in a crisis, however we can see a certain distance between communication area and school management. It was also evident lack of planning for a possible image crisis by organizations.

**Keywords:** Crisis management. Organizational communication. Educational management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comunicação organizacional integrada .....	26
Figura 2 - A universidade e seus públicos.....	29
Figura 3 - A escola e seus públicos.....	30
Figura 4 - Estrutura da reputação.....	41
Figura 5 - Estrutura da reputação de organização educacional .....	42
Figura 6 - Método de pesquisa .....	54
Figura 7 - Desenvolvimento de uma análise .....	59
Figura 8 - Triangulação dos dados.....	60
Figura 9 - Fluxograma do cronograma das ações de mídia recomendado para respostas à crise .....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria da confiança.....	36
Quadro 2 - Indicadores de crise nas organizações educacionais .....	76
Quadro 3 - Fatores de risco de crise nas organizações educacionais .....	77
Quadro 4 - Fatores de proteção nas organizações educacionais .....	85
Quadro 5 - Prejuízos das escolas em uma crise.....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Características das Organizações Educacionais .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Cenário da Gestão Educacional.....</b>	<b>20</b>
<b>3 COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA NO CONTEXTO EDUCACIONAL.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Comunicação Organizacional .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Tipos de Públicos das Organizações .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 A Comunicação na Gestão Educacional .....</b>	<b>32</b>
<b>4 GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Identidade, Imagem e Reputação.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Risco, Crise e Crise de Imagem .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 Gestão de Crise em Organizações Educacionais .....</b>	<b>47</b>
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Entrevistas em Profundidade.....</b>	<b>54</b>
<b>5.2 Grupo Focal .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3 Técnica de Análise de Conteúdo .....</b>	<b>56</b>
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 O Papel da Área da Comunicação nas Organizações Educacionais na Gestão de Crise .....</b>	<b>62</b>
<b>6.2 A Atuação dos Gestores de Organizações Educacionais Frente à Crise ....</b>	<b>67</b>
<b>6.3 Fatores de Risco e de Proteção em Relação à Crise de Imagem nas Organizações Educacionais.....</b>	<b>76</b>
<b>7 PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE .</b>	<b>93</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GESTORES DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA O GRUPO FOCAL.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade tem sido marcada por desafios de toda ordem para as organizações e para os gestores. No caso específico das organizações educacionais, são abundantes as situações que ameaçam a imagem e a reputação de escolas, universidades e sistemas educacionais, em geral.

E, neste sentido, a imprensa tem se mostrado pródiga em exemplos tais como o de uma aluna que é assediada na escola e o nome da instituição passa a ser amplamente citado pela cobertura da mídia; uma mãe que levanta a suspeita de abuso sexual de seu filho, aluno da educação infantil e o caso ganha o mundo, num feriado de poucas notícias – fato que pode elevar à condição de manchete qualquer informação menos relevante – levando, até mesmo ao fechamento da escola. Jornalistas que conseguem acesso a salas de aula e acabam por publicar uma versão distorcida da abordagem do professor, ganhando espaço em publicação de relevância nacional.

Os casos citados não são ficção. Eles, entre tantos outros exemplos, dão uma breve noção dos riscos iminentes a que as organizações educacionais estão expostas, colocando em perigo a sua reputação, a sua imagem e até a sua própria existência, como o clássico caso da Escola Base, em São Paulo, que fechou as portas após a depredação, em 1994, fruto da revolta popular depois de uma ampla e equivocada divulgação pela mídia de um suposto caso de abuso sexual de crianças pelos diretores da instituição.

Situações como estas já fazem parte do cotidiano da gestão das organizações educacionais há algum tempo, entretanto, a temática que envolve a necessidade de uma gestão focada na crise abordando o aspecto comunicacional ainda não está propriamente compreendida e merece ter seus estudos ampliados. As próprias práticas de comunicação organizacional nas organizações educacionais ainda são relativamente novas.

Em relação às grandes empresas, Mona Dorf, ao apresentar o livro “Comunicação Corporativa e reputação” (2010), chega a comparar a área de comunicação com o coração das grandes corporações, dada a sua importância e conexão com os demais setores, uma vez que “[...] traça estratégias, toma decisões

com a presidência, fala tanto para público interno quanto externo e é um canal de interlocução com os diversos *stakeholders*<sup>1</sup>. (DORF, 2010).

Entretanto, a função da comunicação nas escolas tem um lugar diferente deste, como constata Florczak (2009) que registrou o espaço ocupado pela área de comunicação na gestão educacional, a partir do estudo da rede de ensino privado do Rio Grande do Sul. Após uma ampla escuta de gestores educacionais, a pesquisa da autora mostrou que a comunicação cumpre função mais operacional que estratégica<sup>2</sup>: “[...] oficialmente ocupa espaços privilegiados junto ao poder de decisão, mas ainda não está plenamente compreendida, portanto, não incluída com seu potencial de intervenção e transversalidade”. (FLORCZAK, 2009 p. 140). Ou seja, parece que a área da comunicação, de um modo geral, ainda não conquistou seu espaço efetivamente estratégico na área educacional.

Se esta realidade apresentada por Florczak se mantém desde 2009, pode-se imaginar que, numa suposta gestão de crise, a comunicação não tenha o papel sugerido por autores como Forni (2013) e Teixeira (2013), que comungam a ideia da participação da comunicação como estratégica num plano de crise. Forni (2013) defende que “a equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises”. Segundo ele “[...]a empresa que consegue se comunicar bem e amearhar a simpatia da imprensa para sua causa, mesmo em situações negativas, pode mitigar os efeitos deletérios das crises” (FORNI, 2013, p. 184).

É exatamente desta percepção, que parte a motivação para um trabalho de pesquisa, de escuta e de compreensão. A intenção é contribuir para o entendimento sobre esta realidade, contextualizar o espaço da escola pela sua dimensão administrativa, pensando a gestão na perspectiva da crise e entendendo o que é peculiar em organizações dessa natureza.

Nesse sentido, Nóvoa (1992, p. 27) destaca que “[...] as escolas são diferentes e o reconhecimento público, é um fator essencial à sua eficácia”. Daí a importância dos gestores educacionais estarem preparados para enfrentar uma possível crise, gerenciando os riscos do negócio. Forni (2013) lembra que “[...] as crises debilitam os fatores que fazem a identidade corporativa, tais como sentimento de pertencimento, valores, autonomia e confiança”. Segundo ele, cada colaborador

---

<sup>1</sup> Termo que designa o conjunto dos diversos públicos de interesse de uma organização. Aqui foi usado também como sinônimo de público.

<sup>2</sup> A expressão usada aqui “mais operacional que estratégica” pode ser entendida como função mais relacionada à realização de tarefa e menos ao planejamento, mais execução e menos reflexão.

da organização também tem um papel importante na crise, mas deve saber o que está acontecendo. “Como vai defender ou ajudar a empresa numa crise se desconhece os acontecimentos?”. (FORNI, 2013 p. 131). É possível imaginar que isso se potencializa num ambiente escolar com tantos públicos tão diferentes entre si: são alunos de todas as idades, pais e mães com diversas constituições familiares, professores, funcionários e demais comunidades que orbitam em torno da escola.

Trata-se aqui da possibilidade de escuta dos gestores, tanto da alta direção como da área de comunicação de um conjunto de escolas, para que se possa avaliar o grau de entendimento da relevância que é dada à reputação e à imagem numa situação de risco. Perceber como os gestores preparam-se ou não para possíveis crises diante de tantos desafios que o setor encontra e que colocam em risco a imagem institucional. Ou seja, o problema de pesquisa aqui colocado busca entender **“Como as organizações educacionais lidam com situações de risco de crise de imagem a partir da perspectiva da comunicação?”**.

A partir daí muitos aspectos podem ser investigados, tais como a concepção dos gestores sobre a questão dos riscos; a preparação deles para uma crise; a participação da área da comunicação na gestão de crise ou a restrição do tema à alta administração, entre outros.

Ao delimitar o estudo, coloca-se como principal objetivo deste trabalho “Evidenciar de que forma as organizações educacionais lidam com situações de risco de crise de imagem a partir da perspectiva da comunicação”. De maneira mais específica, pretende-se também:

- a) analisar o papel da área de comunicação nas organizações educacionais no que se refere à gestão de crise;
- b) compreender de que forma os gestores de organizações educacionais atuam frente a uma situação de possível crise;
- c) entender os fatores de risco de crise de imagem e os fatores de proteção percebidos pelos gestores nas organizações educacionais.

Para tanto, faz-se necessária uma contextualização, a começar por uma caracterização do que são as crises, ou seja, momentos em que organizações de

qualquer natureza devem estar atentas, segundo Forni (2013), às seguintes características: acontecimento não planejado; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desconstruídas; fora de controle; cria tensão e gera curiosidade, interesse. O autor resume crise como “[...] uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou governo”. (FORNI, 2013, p. 8).

Na sociedade da informação, além da operação em si, Forni (2013) alerta para o fato de que as versões criadas sobre uma crise podem ser até mais prejudiciais do que o problema inicial. Portanto, além de estar preparado para a gestão de crise, quando ela ainda não ocorreu, é necessário pensar o gerenciamento da crise, momento em que ela já se instalou. E pensar isso, é pensar em comunicação, é pensar em gestão.

Assim, as organizações educacionais passaram a ser constantemente desafiadas em seus modelos de gestão principalmente diante dos riscos de crises. Conseqüentemente, a relevância da gestão de crise começa a ganhar espaço nesse cenário, no qual instituições podem até desaparecer se não tiverem uma estratégia eficiente de gestão de comunicação. Para Forni (2013, p. XVIII) escolas, hospitais, lojas, casas noturnas, “[...] correm o risco de provocar uma tragédia, comprometer pessoas e até desaparecer, se não ficarem atentos aos detalhes, ao pequeno problema que ameaça o negócio e a segurança das pessoas”.

Nesse contexto, a escola, um dos elementos dessa sociedade contemporânea, se caracteriza pela velocidade, especialmente ditada pela tecnologia da informação cada vez mais acessível e facilitada para todas as classes sociais. Braga e Calazans (2001, p. 30) afirmam que “[...] a sociedade não apenas acrescenta instrumentos que aceleram e diversificam sua comunicação, mas acaba por modificar seus próprios processos”. É nesse cenário que os gestores educacionais se encontram, lidando com situações novas e desafiadoras nessa “sociedade mediatizada”. Segundo os autores, “[...] trata-se da inclusividade e da penetrabilidade da mídia e das permeações entre as comunicações de campos especializados, anteriormente restritos”.

É importante destacar uma premissa anterior que aponta para a organização escolar como uma instituição diferente de todas as demais da sociedade e do mercado. Nesse sentido, Ribeiro (1988, p. 166) afirma que a escola se apresenta como “[...] uma *empresa* fundamentalmente comprometida no esforço de realizar a felicidade de cada um em função da felicidade do grupo, ou vice-versa, o que do ponto de vista prático é a mesma coisa e constitui, afinal, a essência do interesse público, buscada através de exercício da função social”.

Para fundamentar a problemática desenvolvida neste trabalho, a revisão teórica apresenta-se em três grandes eixos: o primeiro aborda o conceito de organização, suas características e as classificações. Nessa etapa, propõe-se um olhar mais aprofundado sobre as organizações educacionais e suas peculiaridades. Trata-se de levantar questões de diferentes autores para tentar compor um cenário da gestão educacional, dialogando com diversas áreas do conhecimento como a comunicação, a educação e a administração, por exemplo. Nesse eixo é delimitado o campo empírico do trabalho, a saber, a rede privada de ensino de Porto Alegre, caracterizada numa breve perspectiva histórica que justifica o seu cenário atual. Pois, como afirma Dreher (2008, p. 102), o ensino privado gaúcho apresenta quadro bastante diversificado, uma vez que “[...] ao lado de instituições confessionais, encontramos instituições comunitárias, cooperativas de ensino, associações de pais e professores e empresas dedicadas ao ensino”.

O segundo eixo apresenta a comunicação organizacional, enfocando conceitos e os principais elementos de comunicação integrada. Para dar conta de todo o caminho a seguir na busca dos objetivos, também foi importante caracterizar os diferentes tipos de públicos para que, assim, se pudesse fazer inferências sobre a comunicação como ferramenta da gestão educacional.

No terceiro eixo busca-se trazer uma reflexão sobre a distinção entre identidade, imagem e reputação das organizações. Também de maneira bem conceitual, deixar claro os principais conceitos de risco, crise e crise de imagem, que serão de grande importância para a construção a posteriori. A proposta é analisar ainda os prejuízos de uma crise, formas de prevenção, gerenciamento e vulnerabilidades das organizações. Busca-se dar continuidade ao diálogo com os dois eixos anteriores tentando construir o cenário da gestão de risco de crise de imagem na escola privada portoalegrense, ou seja, a partir dos conceitos da comunicação organizacional e da gestão de crise, tendo como foco a gestão



educacional, contextualizar a gestão da comunicação escolar em Porto Alegre, na sua forma de se relacionar com as crises de imagem. Pretende-se então, olhar para as organizações educacionais sob o viés da comunicação e da gestão, buscando as inter-relações capazes de contribuir para construir conhecimento sobre a gestão de crises e a comunicação.

O campo empírico explorado foi o das escolas privadas de ensino básico de Porto Alegre, a partir da fala dos gestores de comunicação, por meio de entrevistas em profundidade. Também foram ouvidos os diretores de escolas de ensino básico, membros da diretoria do Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul (SINEPE-RS), entidade que agrega e representa escolas de educação infantil, ensino fundamental, médio e superior, centros universitários, universidades, escolas de ensino técnico, escolas de Educação de Jovens e Adultos (EJAs) e cursos livres.

Ao ouvi-los, buscou-se subsídio para a elaboração conceitual desses novos cenários que, com a comunicação instantânea das redes sociais, acabam aumentando muito os riscos, exigindo das organizações educacionais novos saberes e estratégias diferenciadas, de acordo com as suas peculiaridades.

Todo esse trabalho traz como motivação inicial a caminhada da própria autora, vivendo os desafios de riscos e crises quando em atuação, por mais de duas décadas, como professora e como jornalista, coordenadora de comunicação de uma escola privada de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

## 2 ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Nesta etapa do trabalho, buscou-se a construção de um diálogo entre diferentes autores sobre as organizações em geral e as especificidades do setor educacional destacando as características que lhes diferenciam das demais áreas do mercado. Tratou-se de olhar para a gestão deste segmento que lida com o ser humano em formação, com valores e com a toda a cultura de uma sociedade, sem perder de vista aspectos jurídicos e de sustentabilidade. Tudo isso perpassado pelo viés comunicacional, que inclui desde a fala do professor até a imagem refletida em rede nacional, passando pelo novo mundo da internet e suas peculiaridades.

Morgan (2006) traz uma importante contribuição para esse olhar sobre as organizações a partir de metáforas, em que as classifica em organizações vistas como máquinas, como organismos vivos, como cérebros, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação, como instrumentos de dominação e como culturas.

No presente trabalho, como o foco é a organização escolar, optou-se por um diálogo nas classificações de Morgan (2006), considerando as perspectivas da organização como cultura e como um organismo, como um sistema vivo, com necessidades a serem supridas. Partindo da premissa de que se pode identificar vários tipos de organizações em diversos tipos de ambientes o autor afirma que as organizações podem ser muitas coisas ao mesmo tempo.

As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, na organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela ideia de que 'nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim'. Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. (MORGAN, 2006, p. 125).

Neste sentido devem ser destacadas algumas peculiaridades das organizações educacionais como organismos vivos, que pulsam diariamente, dentro e fora do seu espaço físico. Trabalha-se com pessoas em formação, com as expectativas e frustrações, com idades diferentes que exigem linguagens e

propostas de trabalho adequadas a cada um, isso considerando somente o quadro discente.

## 2.1 Características das Organizações Educacionais

Ao analisar as organizações escolares, palco no qual se consolidam as políticas e sistemas educacionais, constatou-se que são múltiplos os *stakeholders*, com perfis distintos que exigem cuidados e tratamentos diferenciados. Para Lück (2010, p. 205): “[...] no contexto da cultura organizacional da escola sempre estará presente uma dialética entre a homogeneidade e a pluralidade, como também entre os valores universais e os valores locais que a tornam particular e a distinguem”.

Trata-se de um universo formado por pais (os contratantes do serviço educacional), alunos (crianças e adolescentes que exigem um cuidado a mais por essa condição de menoridade, e todo o anteparo que a legislação<sup>3</sup> exige), professores unidos pela profissão, mas distintos em suas áreas de conhecimento com entendimentos diversos sob a sua área de atuação. Poderiam ser incluídos também os fornecedores, os sindicatos patronais e de classe, a comunidade no entorno da escola, só para citar mais alguns de uma ampla lista. Nóvoa (1992) resume a questão ao afirmar que:

O estabelecimento de ensino pode ser considerado como um coletivo de trabalho e como um sistema de relações. [...] Um estabelecimento de ensino secundário é um lugar onde trabalham quotidianamente centenas ou milhares de pessoas (alunos e professores), constituindo um dos maiores coletivos de trabalho das sociedades atuais. (NÓVOA, 1992, p. 57).

Nesse mesmo sentido, Ribeiro (1988, p. 166) reforça a ideia de que a “[...] *clientela* vem sendo a cada dia ampliada, não somente quanto ao espaço abrangido, como também quanto à variedade de tipo de *clientes*”. Segundo ele, nos últimos anos o “[...] quadro de trabalhadores, o número e a variedade das responsabilidades e a própria complexidade interna de sua estrutura material e humana, foram significativamente acentuados ou afetados.” (RIBEIRO, 1988, p. 166).

---

<sup>3</sup> A lei 8.069, de 1990 - Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) - assegura às pessoas entre 0 e 18 anos de idade uma série de direitos e determina à escola, entre outras instituições, a responsabilidade para assegurar e efetivar esses direitos.

Considerando a realidade das escolas, os autores reconhecem algumas transformações a partir dos anos 1980, resumidas aqui nas palavras de Oliveira (2012, p. 66):

[...] a vinculação da escola com o setor produtivo se torna acirrada, devido aos aportes do neoliberalismo, da globalização, das novas tecnologias e da denominada pós-modernidade, que provocaram profundas transformações nos setores produtivo e societário.

Nesse sentido, Libâneo (2012, p. 109) destaca que “[...] a nova configuração estrutural e educacional, no plano mundial, impõe novos desafios e novo discurso ao setor educacional”. Segundo ele,

[...] a lógica do capitalismo concorrencial global e do paradigma da liberdade econômica, da eficiência e da qualidade encaminha, de forma avassaladora, o novo modelo societário e as novas reformulações necessárias no setor educacional.

[...] as exigências feitas pelo novo sistema produtivo ao setor educacional realçam a tensão entre o paradigma da liberdade econômica, da eficiência e da qualidade e o paradigma da igualdade, no que se refere a uma educação de qualidade para todos (LIBÂNEO, 2012, p. 109).

Portanto, há de se chamar a atenção para o tensionamento entre o que é exigido da escola e o que ela deve demonstrar, numa perspectiva de prestação de contas à comunidade. O papel da comunicação nesse caso é fazer a mediação entre o que se faz e o que se divulga. E isso é precisamente um novo paradigma que surge, a partir da complexidade, segundo Florczak (2009, p. 140) ao afirmar que:

É necessário, antes de tudo, admitir um novo paradigma para a gestão educacional: a visão técnico-linear-racionalista, herdada das Ciências Administrativas, precisa ser superada. Já não basta determinar com precisão o produto da educação, o rendimento do sistema para poder medir e determinar o âmbito e os níveis de qualidade e a partir deles alinhar os processos para melhorar a produtividade e a satisfação dos usuários. É preciso ir muito além. Entendemos que, mais do que admitir a complexidade como característica do espírito da contemporaneidade, é preciso assumir a complexidade como paradigma.

Por outro lado, mas não contraditoriamente, Pierre Lévy (2011, p. 182) chama a atenção para este novo momento, em que a própria construção do conhecimento é um processo “caótico e esfacelado”. Segundo ele “[...] os paradigmas não vigem mais, não temos mais tempo de constituir territórios, esse não é mais o problema: é preciso difundir, circular, formar rede”.

Nóvoa (1992), na mesma linha, faz reflexão sobre uma mudança de paradigma nas escolas, tanto em nível interno quanto externo. Segundo ele:

Encontramo-nos perante uma série de tendências, algumas delas perceptíveis de forma tênue, que lançam novos desafios no campo educativo, com a transição de um período de reformas (anos 80) para uma fase de desenvolvimento nas escolas dos meios e dos instrumentos para o exercício da autonomia. A mudança de paradigma provoca novas regulações, que passam, em grande medida, pelas organizações escolares tanto no seu funcionamento interno como nas suas relações com o exterior. (NÓVOA, 1992, p. 9)

O presente trabalho apostou firmemente na caracterização da escola e do setor educacional como territórios diferenciados na sociedade, com peculiaridades ímpares, mas que lhe obrigam, cada vez mais a desenvolver-se numa perspectiva de mercado, convivendo numa lógica de valores dialéticos. Nesse sentido, Nóvoa (1992, p. 16) defende que “[...] as escolas não podem ser pensadas como uma qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano (das suas experiências, relações e valores) que a cultura da racionalidade empresarial sempre transporta”. Daí a necessidade de buscar o diálogo com outros saberes para além da educação, a fim de que se tenha uma organização dotada de uma gestão que dê conta da complexidade. Ele complementa que “a afirmação da especificidade radical da ação educativa não pode justificar um alheamento face a novos campos de saber e de intervenção”.

No entendimento de Nóvoa (1992 p. 147) “[...] os processos de mudança e de inovação educacional passam pela compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana”. O autor reconhece que, apesar do rótulo “gestão” não ser bem acolhido em educação, há provas cada vez mais evidentes de que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão um componente decisivo de eficácia escolar. Para ele: “O funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu seio, nomeadamente entre grupos com interesses distintos”. (NÓVOA, 1992 p. 147).

Ainda segundo o autor, os estudos centrados nas características organizacionais das escolas tendem a constituir-se com base em três grandes áreas: a estrutura física, a estrutura administrativa e a estrutura social da escola, que

pressupõe a relação entre os alunos, professores e funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, clima social etc.

## 2.2 Cenário da Gestão Educacional

Em outra perspectiva, Pierre Lévy (2011) coloca a educação numa lista dos grandes problemas políticos do mundo contemporâneo, constatando inclusive a inadequação dos governos a resolvê-los, juntamente com o desarmamento, o equilíbrio ecológico, as mutações da economia e do trabalho, entre outros. Para Lévy (2011, p. 63) estes problemas, “[...] estão todos, em maior ou menor medida, interconectados em um espaço mundializado”. Ao analisar esta situação, o autor traz a questão da comunicação à tona, numa crítica ao modo de gestão atual:

Os procedimentos de decisão e avaliação hoje em uso foram propostos para um mundo relativamente estável, e em uma ecologia da comunicação simples. Ora, a informação é hoje torrencial ou oceânica. O hiato entre o caráter diluviano dos fluxos de mensagens e os modos tradicionais de decisão e orientação faz-se cada vez mais evidente. [...] A administração recorre com mais frequência à gestão clássica – lenta e rígida – por meio da escrita estática. De modo geral, só se serve da informática com o objetivo de racionalizar e acelerar o funcionamento burocrático, raramente com o objetivo de experimentar formas de organização ou de tratamento da informação inovadoras, descentralizadas, mais flexíveis e interativas. (LÉVY, 2011, p. 63).

Concordando com Lévy (2011), pelo viés da imagem e da comunicação, Rosa (2006) afirma que a inovação está tão acelerada que muitas vezes podemos estar ultrapassados no entendimento da realidade. Para o autor, a rapidez com que as pessoas se tornam obsoletas em suas percepções e ações, pode estar camuflada “[...] pela parafernália de tecnologia que nos envolve”. (ROSA, 2006, p. 153).

Na sua análise do cenário educacional, Kotler (1994) vai mais longe ao afirmar que “[...] apesar da dramática queda do número de crianças em idade escolar, muitas escolas particulares têm prosperado em consequência do declínio das escolas públicas” (KOTLER, 1994 p. 21). Ou seja, se por um lado as escolas privadas têm uma perspectiva de diminuição do número de alunos a partir da redução da natalidade, especialmente no mundo ocidental, em contrapartida, elas têm se mostrado como única alternativa a uma escola pública marcada por dificuldades, notadamente no Brasil.

Ribeiro (1988, p. 164) associa a escola a complexos sistemas. Segundo ele:

É que os empreendimentos de educação, em geral, e os de ensino, particularmente, originaram-se, desenvolveram-se e mantiveram-se por força de necessidades sociais básicas e elementares que não perderam seu caráter de interesse público e não se prestaram facilmente, portanto, sem contradição flagrante com eles próprios, à satisfação de objetivos de indivíduos ou de grupos restritos, à maneira de outros como os de comércio e de indústria. (RIBEIRO, 1988 p. 164).

O desafio parece ser trabalhar com a perspectiva da diferenciação da “gestão escolar”, do negócio educação. Nóvoa (1992, p. 9) aponta que “[...] a abordagem das escolas como organização é olhada com grandes desconfianças e suspeições no terreno educativo”. Segundo ele, os profissionais da educação “não gostam que o seu trabalho seja pensado a partir de categorias de análise construídas, frequentemente, com base numa reflexão centrada no universo econômico e empresarial”. Entretanto, Nóvoa (1992) reconhece como válidas estas resistências para não se perder de vista as peculiaridades da ação educativa.

Na abordagem do cenário da gestão educacional, há de se trazer as suscetibilidades que colocam as escolas em risco na sociedade contemporânea.

Uma pequena escola, no interior do país, se não tiver cuidados mínimos com a prevenção, também corre riscos. Das consequências do *bullying*, à manipulação de notas, aos acidentes fatais com estudantes, até violência contra professores e alunos, como tem acontecido no Brasil. Ou da queda do aluno do brinquedo mal conservado ou do descuido da piscina descoberta que permitiu a criança cair e morrer. Se alguém achar que a morte de uma criança, na piscina da escola, é uma fatalidade, como escolas teimam em alegar quando precisam se explicar, veja essa estatística: a cada mês, seis crianças de até 14 anos morrem afogadas em piscinas no Brasil, em média. Alguém tem dúvidas de que é uma crise passível de ser evitada? (FORNI, 2013, p. 21, grifo do autor).

Diante do elevado grau de riscos pela própria natureza da gestão educacional pode-se começar a inferir sobre o papel da comunicação organizacional como ferramenta de gestão de apoio à direção.

### 3 COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Castells (1999) defende a ideia de que um novo mundo está se formando desde o final dos anos 60 e meados da década de 70, destacando o que chama de “coincidência entre três processos independentes”:

[...] revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e do estatismo e a conseqüente reestruturação de ambos; e apogeu de movimentos sociais, culturais, tais como libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. (CASTELLS, 1999, p. 412).

Para o autor, foi a partir da interação destes três processos e das suas reações que surgiu “[...] uma nova sociedade dominante: a sociedade em rede; uma nova economia, a economia informacional/global; e uma nova cultura, a cultura da virtualidade real”. (CASTELLS, 1999, p. 412). Anos mais tarde, Castells (2003) propôs uma reflexão sobre os desafios da sociedade em rede. Segundo ele:

[...] a Galáxia da Internet é um novo ambiente de comunicação. Como a comunicação é a essência da atividade humana, todos os domínios da vida social estão sendo modificados pelos usos disseminados da Internet. Uma nova forma social, a sociedade em rede, está se constituindo em torno do planeta, embora sob uma diversidade de formas e com consideráveis diferenças em suas conseqüências para a vida das pessoas, dependendo de história, cultura e instituições. Como em casos anteriores de mudança estrutural, as oportunidades que essa transformação oferece são tão numerosas quanto os desafios que suscita. Seu resultado futuro permanece em grande parte indeterminado, e ela está sujeita à dinâmica contraditória entre nosso lado sombrio e nossas fontes de esperança. Isto é, à perene oposição entre as tentativas renovadas de dominação e exploração e a defesa, pelas pessoas, de seu direito de viver e de buscar o sentido da vida. (CASTELLS, 2003, p. 225).

Entretanto, Castells (2003, p. 225) chama a atenção para a “[...] sensação de desconforto com os processos atuais de mudança conduzida pela tecnologia, que ameaçam gerar um efeito bumerangue generalizado”. Ele constata o medo dos cidadãos sobre “essa nova sociedade, de que a Internet é um símbolo, trará em termos de emprego, educação, proteção social e estilos de vida”. O autor destaca ainda “um sentimento pessoal de perda de controle, de aceleração das nossas vidas, de uma corrida interminável rumo a metas desconhecidas”.

Essa “sensação de desconforto” descrita por Castells (2003) encontra eco nas palavras de Lévy (2011, p. 14) ao referir-se ao desenvolvimento de novos instrumentos de comunicação que “[...] inscreve-se em uma mutação de grande



alcance, à qual ele impulsiona, mas que o ultrapassa”. Para ele, “[...] mexer-se não é mais deslocar-se de um ponto a outro da superfície terrestre, mas atravessar universos de problemas, de mundos vividos, paisagens dos sentidos”. A partir daí, Lévy (2011) faz menção a um processo de nomadismo característico desta época, numa alusão “[...] à transformação contínua e rápida das paisagens científica, técnica, econômica, profissional, mental”. (LÉVY, 2011, p. 14).

Mesmo que não nos movêssemos, o mundo mudaria à nossa volta. Ora, nós nos movemos. E o conjunto caótico de nossas respostas produz a transformação geral. Esse movimento não requer de nós uma *adaptação* racional ou em grau ótimo? Mas como saber que uma resposta convém a uma configuração que se apresenta pela primeira vez e que ninguém programou? E por que querer adaptar (e adaptar-se exatamente a quê?) quando se compreendeu que a realidade não estava posta, exterior a nós, preexistente, mas que já era resultado transitório do que fazíamos juntos? (LÉVY, 2011, p. 14).

No mesmo sentido, Rosa (2006) sinaliza para a falta de percepção dos gestores sobre os novos tempos. Para ele, a realidade imposta pelo novo ambiente social em que se passou a viver “[...] é algo ainda tão recente que nem sempre é percebida – e considerada – na hora de tomar decisões, na hora de planejar, na hora de prever cenários, na hora de desenvolver estratégias”. (ROSA, 2006, p. 74).

Ainda segundo Castells (2003, p. 226), “[...] embora o medo da mudança seja uma constante histórica na experiência humana (paradoxalmente, de par com a premência de inovação dos mais ousados)”, ele credita parte da resistência e da insatisfação com o mundo em rede conduzido pela Internet, a três principais desafios não respondidos. O primeiro refere-se à própria liberdade da comunicação em rede, que apesar de aparentemente livre e global, cada vez mais essencial, tem dono e controle na sua infraestrutura e acessos. O segundo desafio vai no caminho oposto: trata-se da exclusão das redes, que pode se dar, segundo ele, por mecanismos como “[...] falta de infraestrutura tecnológica, obstáculos econômicos ou institucionais ao acesso às redes e capacidade educacional e cultural limitada para usar a Internet de maneira autônoma”. (CASTELLS, 2003, p. 227). E, por último, o terceiro desafio, “[...] é o estabelecimento da capacidade de processamento de informação e de geração de conhecimento em cada um de nós – e particularmente em cada criança”. (CASTELLS, 2003, p. 227).

Neste terceiro desafio, Castells (2003) alerta para um fator que diz respeito ao presente trabalho, ao apontar para a questão educacional:

Refiro-me à educação. Mas em seu sentido mais amplo, fundamental; isto é, a aquisição da capacidade intelectual de aprender ao longo de toda a vida, obtendo a informação que está digitalmente armazenada, recombina-a e usando-a para produzir conhecimento para qualquer fim que tenhamos em mente. Esta simples declaração põe em xeque todo o sistema educacional desenvolvido durante a Era Industrial. Não há reestruturação mais fundamental. E muito poucos países e instituições estão verdadeiramente voltadas para ela, porque, antes de começarmos a mudar a tecnologia, a reconstruir as escolas, a reciclar os professores, precisamos de uma nova pedagogia, baseada na interatividade, na personalização e no desenvolvimento da capacidade autônoma de aprender a pensar. Isso, fortalecendo ao mesmo tempo o caráter e reforçando a personalidade. E esse é um terreno não mapeado. (CASTELLS, 2003, p. 227).

Também Lévy (2011) faz uma reflexão que contribui sobremaneira com a questão educacional nos seus desafios cotidianos e na sua identidade enquanto organização. Para o autor,

[...] o espaço do novo nomadismo não é o território geográfico, nem o das instituições ou o dos Estados, mas um espaço invisível de conhecimentos, saberes, potências de pensamento em que brotam e se transformam qualidades do ser, maneiras de constituir sociedade. Não os organogramas do poder, nem as fronteiras das disciplinas, tampouco as estatísticas dos comerciantes, mas o espaço qualitativo, dinâmico, vivo da humanidade em vias de se autoinventar, produzindo o seu mundo. (LÉVY, 2011, p. 15).

Nesse mesmo sentido, Rosa (2006, p. 155) referindo-se a problemas com imagem e reputação, destaca que, “[...] nos tempos da convergência e da interatividade, o estrago pode ser muito maior porque pode chegar teoricamente muito mais longe, a muito mais gente”, referindo-se a um abalo na reputação das organizações.

### **3.1 Comunicação Organizacional**

Ao abordar a comunicação organizacional tendo como cenário o ambiente educacional, buscou-se dialogar com os conceitos entre si e entre as áreas, por meio dos autores dos diferentes campos do conhecimento. Entendeu-se que refletir sobre as possibilidades da comunicação a partir do seu ponto de vista estratégico, profissional, capaz de produzir resultados para as organizações pode ser de grande importância para a gestão educacional. Tratou-se de, a partir da diferenciação entre os conceitos de identidade, imagem e reputação, poder pensar o papel da escola frente aos seus diferentes públicos, com características e necessidades tão diversas entre si.

“A comunicação corporativa é uma função recente da administração e foi concebida para ajudar a empresa a obter e manter uma reputação favorável no processo de comunicação com os seus públicos” (SILVA NETO, 2010, p. 1). Assim, a partir do conhecimento sobre as realidades das organizações e de seu ambiente externo, além das tendências culturais, sociais, políticas e econômicas, a área busca identificar as possibilidades de lançar sua voz e o interesse de diversos públicos.

Em uma perspectiva complexa, ao buscar conceituar a comunicação organizacional, Baldissera (2008, p. 48) aponta para

[...] uma permanente tensão entre planejado/intuitivo/espontâneo; organização/desorganização/reorganização de sentidos; forças em identificação/rejeição; disputas/resistências/cooperações; fugas/sinergias; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizado (a organização).

Entretanto, Torquato (2013, p. 36) alerta para o fato de a comunicação organizacional ser identificada muitas vezes somente como comunicação social “[...] caracterizada por ser um processo indireto, unilateral e público”, tal como a comunicação feita por jornais, rádios e televisão, para uma massa. Na tentativa de ampliar este escopo, o autor destaca quatro dimensões de comunicação nas organizações:

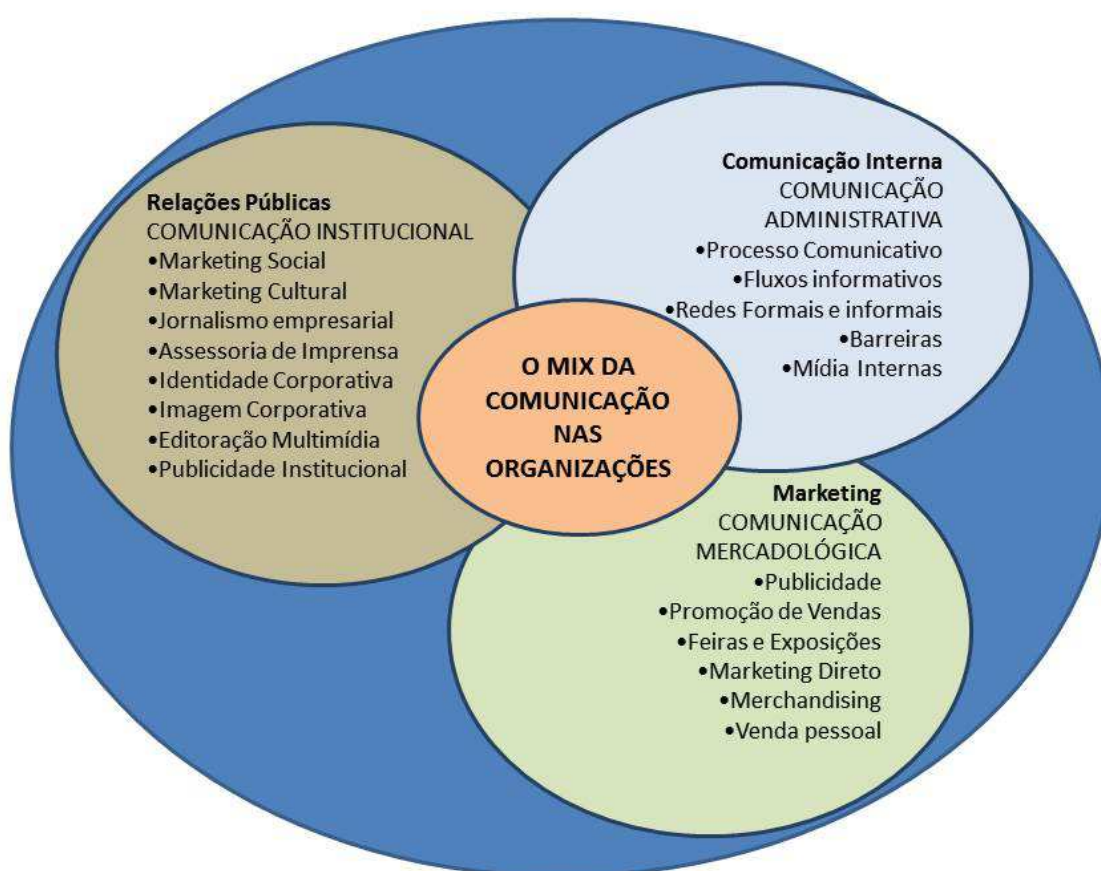
- a) a comunicação cultural: que refere-se ao clima organizacional, a partir da cultura interna, composta pelos costumes, ideias e valores da comunidade;
- b) a comunicação administrativa: refere-se aos papéis, as cartas internas, os memorandos distribuídos pelos diferentes canais da organização;
- c) a comunicação social: envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing;
- d) o sistema de informações: agrega as informações armazenadas em bancos de dados.

Na perspectiva de definir a comunicação organizacional, Torquato (2013, p. 37) afirma que “[...] é a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades descritas anteriormente, cada uma exercendo um conjunto de funções”.

Para Torquato (2013) todas estas dimensões são estratégicas, assim como para Kunsch (2008), que apresenta o termo “integrada”, segmentando um pouco mais as operações em relação à Torquato. Para ela, a Comunicação Organizacional Integrada é um *mix* composto pela Comunicação Administrativa (Interna), Comunicação Institucional (Relações Públicas) e Comunicação Mercadológica (Marketing).

Figura 1 - Comunicação organizacional integrada

#### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA



Fonte: Kunsch (2008)

Com a figura “Comunicação Organizacional Integrada” Kunsch (2008) busca demonstrar que há uma segmentação das áreas e de suas operações específicas, mas existe uma articulação entre todas a fim de que essa combinação possa compor um verdadeiro *mix* de comunicação e alcançar os objetivos da organização. Esse *mix* representa a intersecção entre a comunicação interna/administrativa, a mercadológica e a institucional. Trata-se de áreas de mesma natureza, mas com

especificidades que sugerem diferentes habilidades e competências profissionais, de abordagens distintas. E é dessa articulação entre todos, que se pode chegar a bons resultados.

Toda essa estrutura apresentada por Kunsch (2008) e corroborada por Silva Neto (2010) aparece como uma necessidade ao constatar-se, nas palavras de Wolton (2010, p. 21), a ideia de que “[...] tinha-se até agora uma visão simples da informação, reduzida a uma mensagem frequentemente unívoca e a um receptor pouco complexo”. Segundo ele, “[...] pressupunha-se uma continuidade dentre esses dois elementos e alimentava-se a ideia de que quanto maior fosse a abundância de informações rápidas, maior seria a comunicação. Não funciona mais assim”. (WOLTON, 2010, p. 21).

Para Wolton (2010), com o progresso impressionante das tecnologias da comunicação em um século: telefonia, rádio, televisão, informática e redes criou-se o sonho da compreensão, uma vez que as possibilidades de interação aumentaram.

Entretanto, diante de tantas possibilidades de comunicação, Silva Neto (2010, p. 1) alerta para o desafio que é poder entender a comunicação organizacional como estratégica “[...] por sua forte associação com os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões gerenciais, e é considerada uma função essencial para transformar as empresas e sustentar sua vitalidade”.

Baldissera (2008) contribui para a discussão ao fazer uma reflexão considerando dois aspectos da comunicação organizacional que podem ser percebidos como antagônicos:

[...] pode-se dizer que, por um lado, a comunicação organizacional compreende e exige um certo nível de planejamento (e é importante que seja assim) para que alguns fluxos de sentidos possam atender às necessidades de continuidade da organização (seja para informar, instituir-se, persuadir, exercer responsabilidade ecossistêmica etc.) e por outro – que se acredita mais amplo e complexo -, consiste em incertezas, possibilidades relacionais e de produção de sentido, imprevisibilidade e dispersão. (BALDISSERA, 2008, p. 48).

Assim, nas “incertezas”, “imprevisibilidades” e “dispersão” é que pode estar o espaço para uma gestão de crise, pelo viés comunicacional. Pensando essa comunicação organizacional e o seu papel na gestão de crise, Argenti (2011, p. 191) lembra que “[...] a fim de estabelecer relações melhores com os meios de comunicação, as organizações devem se dedicar a cultivar o contato com as

peças certas na mídia”. Ou seja, trata-se de estreitar os laços com a imprensa como uma política, de forma sistemática, para que quando a crise chegue encontre um canal aberto e de credibilidade entre a mídia e a organização.

Aliás, a imprensa é um dos públicos prioritários a serem considerados numa gestão de crise. Assim, cada grupo de pessoas, com seus papéis e características, é o objeto de estudo do próximo subcapítulo, que se dedica a uma caracterização daqueles envolvidos mais diretamente com as organizações educacionais.

### 3.2 Tipos de Públicos das Organizações

A questão dos tipos de públicos foi aqui enfatizada para que se possa melhor entender para quem se destinam as comunicações e o relacionamento das organizações em diferentes momentos, a partir dos objetivos e das expectativas de cada um deles.

Neste sentido, França (2008) destaca que a organização precisa entender o que acontece entre os seus diferentes grupos de influência para conseguir alcançar objetivamente os seus diversos públicos de interesse.

O autor questiona a tradicional classificação dos públicos em interno, externo e misto. Segundo ele, este critério

[...] não satisfaz mais as condições atuais de relacionamento das organizações por não abranger todos os públicos de seu interesse, não defini-los adequadamente, nem precisar o tipo e a extensão de relacionamento deles com a organização, nem explicar a sua dimensão. (FRANÇA, 1997, p. 13).

O trabalho de França (2008) traz um interessante estudo comparativo sobre essa conceituação tradicional das categorias de público, com posições bastante divergentes que evidenciam a “[...] falta de consistência dos conceitos, de unanimidade entre os diferentes autores e demonstra a inexistência de uma teoria que [...] permita estabelecer os tipos de relações objetivas entre organizações e seus públicos”. (FRANÇA, 2008, p. 45).

Na perspectiva da relação das organizações com seus diferentes públicos, o termo *stakeholders* vem sendo utilizado também no Brasil. Embora empregado como sinônimo de “público”, França (2008) destaca uma ligeira diferença, uma vez

que este conceito se refere a grupo de pessoas que são afetadas pelas decisões da organização ou afetam a organização com suas decisões.

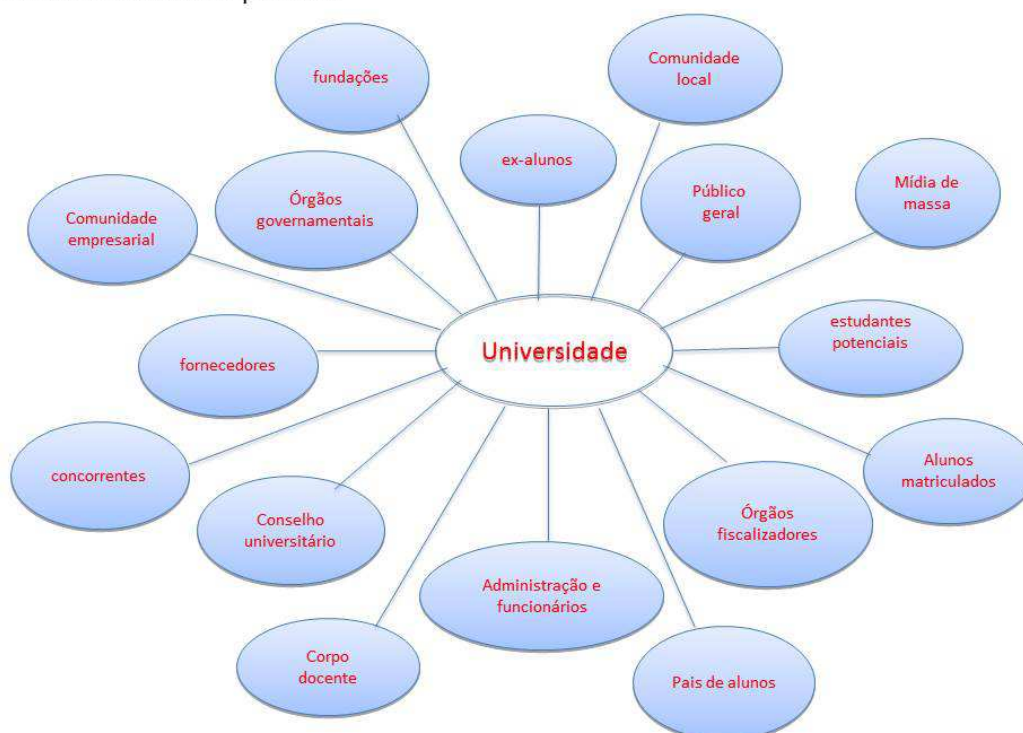
Kotler (1994, p. 21) afirma que “[...] qualquer instituição educacional possui diversos públicos e tem que administrar relacionamento com a maioria deles”. Para ele “[...] um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição”.

Para ser bem-sucedida, uma instituição educacional deve lidar eficazmente com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação. A alta administração da instituição geralmente assume responsabilidade específica nestas áreas. (KOTLER, 1994, p. 21).

A figura a seguir refere-se a um modelo voltado para universidade, entretanto, ao destacar 16 públicos de interesse, pode-se associar boa parte deles também ao público das escolas.

Figura 2 - A universidade e seus públicos

A Universidade e seus públicos



Fonte: Kotler (1994).

Na relação com seus diferentes públicos, importa que a organização os conheça, tenha clareza dos interesses, características e necessidades de comunicação de cada um deles.

Numa tentativa de adaptação desta figura para o cenário da educação básica foi possível propor o que segue, considerando as especificidades do segmento:

Figura 3 - A escola e seus públicos



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Kotler (2004).

A escola lida com seus diferentes públicos a partir de um viés acadêmico e outro administrativo e assim estabelece múltiplos diálogos por meio de seus professores, funcionários, alunos, pais, ex-alunos, imprensa, governo, sindicato, concorrentes, fornecedores e público em geral. Paralelamente, estes públicos se comunicam entre si e, não raro, ocupam mais de um grupo. Bastante comum nas escolas os pais serem ex-alunos e fornecedores, por exemplo.

Silva Neto (2010, p. 2) lembra que, entre esses públicos, “[...] a mídia se destaca por ser, ao mesmo tempo, um público e um canal que exerce grande influência no processo de formação da imagem das empresas e goza de grande credibilidade na opinião pública”.

Entretanto, se por um lado a mídia tem essa força, Neves (2002) defende o poder dos colaboradores - no caso das organizações educacionais trata-se do corpo docente, administração e funcionários - que “[...] podem se transformar numa das mais eficientes mídias da empresa, operando como mensageiros da instituição junto



aos seus universos particulares, à sua própria Opinião Pública”. (NEVES, 2002, p. 102). Nas escolas há de se considerar o papel do professor como o grande agente de comunicação. Nesse sentido, Argenti (2011, p. 146) aponta que uma comunicação clara “[...] de valores ou um código de ética internalizado nas atitudes dos funcionários deveria idealmente servir como elemento de orientação para as principais atividades diárias”. Só isso já seria um precioso “antídoto” contra eventuais crises.

Para Wolton (2010, p. 57) “[...] informar continua a ser uma negociação implícita entre os fatos, o acontecimento, o contexto e as representações” e nesse contexto é preciso ter clareza sobre o que dizer aos receptores, uma vez que é impossível ignorá-los, e também impossível satisfazê-los. “A informação não é mais sagrada, é superabundante e mastigada. O receptor é, ao mesmo tempo, o melhor aliado da liberdade de informação e seu maior inimigo”. (WOLTON, 2010, p. 57).

Castells (1999, p. 426) pondera que, ao longo da história da humanidade, “[...] as configurações espaciais-temporais eram importantíssimas ao significado de cada cultura e a sua evolução diferencial.” Segundo o autor, do “[...] paradigma informacional surgiu uma nova cultura a partir da superação dos lugares e da invalidação do tempo pelo espaço de fluxos e pelo tempo intemporal: a cultura da virtualidade real”, expressão que ele classifica como um “sistema em que a realidade em si está imersa por completo em um ambiente de imagens virtuais, no mundo do faz-de-conta, em que os símbolos não são apenas metáforas, mas abarcam a experiência real”. (CASTELLS, 1999 p. 427). A essa Era da Informação Castells (1999) denomina *sociedade em rede* porque se constitui em “[...] redes de produção, poder e experiência, que constroem a cultura da virtualidade nos fluxos globais” que transcendem o tempo e o espaço. Entretanto ele alerta para o fato de que nem todas as dimensões e instituições seguem a lógica da sociedade em rede, mas todas são impactadas pela “[...] lógica difusa da sociedade em rede, cuja expansão dinâmica aos poucos absorve e supera as formas sócias preexistentes”. (CASTELLS, 1999 p. 427).

Assim, pode-se considerar que alunos, pais e professores são, tal como os demais *stakeholders*, geradores de conteúdo e consumidores de informação. Entretanto, em uma situação de crise o perfil desses públicos pode mudar. Neves (2002, p. 89) constata que “[...] o público é visto como uma multidão furiosa ao invés de ser encarado como clientes preocupados ou como cidadãos com necessidades,

interesses e temores legítimos”. Daí a importância da comunicação na gestão educacional.

### 3.3 A Comunicação na Gestão Educacional

Toda essa nova dinâmica comunicacional impacta também a escola. Lück afirma (2011 a, p. 19-20), que “A realização dos objetivos de toda organização de trabalho está assentada sobre o processo de comunicação, em especial a escola, cujo processo educacional é essencialmente um processo de comunicação”.

Baldissera (2008) vai além e relaciona a comunicação com a própria existência da organização. Para ele

[...] independentemente do status(reconhecimento de importância) que assume na organização, a comunicação é a sua possibilidade de existência. É em/pela comunicação que ela materializa seus processos organizadores, comunica e faz reconhecer sua existência, instituindo-se. Então, a organização é também, e fundamentalmente, comunicação. (BALDISSERA, 2008, p. 42)

Nesse sentido, Torquato (2013, p. 5) recorda que nas décadas de 1970 e 1980 “[...] a comunicação adquiriu gradualmente importância nas estratégias das organizações”. Segundo ele, a comunicação era entendida como uma alavanca de mobilização “[...] como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização”. A partir dos anos de 1990, o autor constata uma mudança de cenário, quando a mídia passa a exigir outros comportamentos e atitudes por parte das organizações, inclusive as educacionais.

Ainda segundo Lück (2011a, p. 20), “[...] uma escola é constituída por uma rede de comunicações que se desenvolve a partir das ações, comportamentos e gestos das pessoas, como por suas palavras faladas e escritas”. As organizações estão sempre comunicando: pelo seu site, por redes sociais, pelas suas publicações internas e externas, suas campanhas publicitárias... Entretanto, é preciso olhar com atenção para o quê, como e para quem se está fazendo. A autora completa:

Deixá-la (a rede) fluir naturalmente, sem atenção especial, representa deixar que aspectos desfocados, aleatórios, desprovidos de orientação educacional e formativa, e muitas vezes negativos, nela ocorram e impregnem a cultura organizacional da escola. (LÜCK, 2011a, p. 20).

Corroborando a ideia da vinculação entre educação e comunicação, Wolton (2010, p. 21) destaca que “[...] com a comunicação sempre vem a questão do outro, que é mais complicada tanto em nível de experiência individual quanto coletiva, apesar da onipresença das tecnologias, das suas performances e da liberdade dos indivíduos”.

Por isso, pelo “outro” em formação, é que mais ainda se justifica o cuidado com a comunicação nas escolas. Nesse diálogo, Kunsch (1986) analisa o papel da escola que, como produtora de conhecimentos que é, deve ter a capacidade de interpretar o que está estampado cotidianamente nos meios de comunicação. Para Kunsch (1986, p. 6), “[...] a educação e a comunicação devem andar juntas na construção de uma sociedade mais crítica, participando mais ativamente dos destinos da nação, na construção de uma democracia plena”.

Nesse mesmo sentido, Florczak (2009, p. 143) afirma que:

A comunicação conquista um novo lugar no contexto organizacional se for compreendida pela possibilidade relacional. Em relação dialógica com a gestão educacional, poderá contribuir na produção de sentido dos novos elementos que se incorporam ao universo educacional, no estabelecimento e na manutenção do diálogo imprescindível entre pedagógico, administrativo, político e cultural e no compartilhamento de conhecimento e de vivências que poderão produzir o saber específico para cada organização educacional.

Fica latente uma necessidade de inovar a escola, num modelo pautado pela qualidade, pela transparência e pela comunicação com seus diferentes públicos e buscando uma gestão que contemple a estratégia. Para Nóvoa (1992, p. 52), trata-se de um árduo trabalho que se tem pela frente:

As mudanças qualitativas que se exigem atualmente às escolas põem em questão aspectos fortemente enraizados nas mentalidades, relacionados com o modo de vida escolar, esta espécie de inconsciente coletivo, ao qual é muito difícil ter acesso sem um trabalho paciente de reconstrução, que precisa ser levado a cabo num vaivém entre a reflexão orientada e a prática.

Kunsch (1986, p. 6) inclui os educadores, além dos gestores nessa discussão:

O debate dos caminhos cruzados entre a comunicação e a educação é um imperativo diante de uma realidade que, transformando-se rápida e profundamente, obriga o educador, não só a acompanhar de perto os passos da implantação das tecnologias da comunicação dentro da escola, mas também a entendê-la em toda a sua dimensão política, econômica e social.

Nesse movimento que já está acontecendo nas escolas brasileiras, o papel da comunicação organizacional como apoio à gestão passa a ser cada vez mais reconhecido nas suas diferentes abordagens técnicas: assessoria de imprensa, publicidade e propaganda e relações públicas. É essa área do conhecimento que vai alimentar os diferentes públicos com informação sobre as organizações.

Referendando essa ideia, Kotler (1994, p. 58) afirma que “[...] públicos que têm imagem negativa de uma escola vão evitá-la ou desprestigiá-la, mesmo se ela for de alta qualidade, e aqueles que têm uma imagem positiva ficarão indecisos”.

O desafio é maior ainda quando se pensa em termos de comunicação em rede num público tão específico como o da escola e tudo o que está em jogo entre o que é informado e o que é comunicado. Nesse sentido, Wolton (2010, p. 36) contribui para a reflexão sobre quais seriam os “[...] elementos de sedução da internet do ponto de vista das relações entre informação e comunicação”. Segundo ele:

As palavras que vêm à mente são poderosas e exatas: liberdade, mobilidade, flexibilidade, velocidade, interatividade, iniciativa, participação, inovação, juventude, confiança, poder de reação, contra-ponderes, emancipação, globalização. Três palavras resumem o charme da Internet: velocidade-liberdade-interatividade. É uma ruptura cultural e de geração em relação aos meios de massa. O reino do indivíduo e a vitória da informação que se vai buscar onde se quer e quando se quer. [...] Com a internet, se tem a impressão de sair das instituições e das suas limitações. Tudo parece possível. Abre-se uma nova fronteira. (WOLTON, 2010, p. 36)

Pode-se a partir dessa reflexão, inferir sobre o universo a que os gestores devem estar atentos, não só naquilo que é o espaço físico de manifestação, mas em todas as demais relações que o mundo virtual da internet demanda. Trata-se de incluir a gestão de comunicação no campo de atuação do corpo diretivo de organizações educacionais.

#### 4 GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM

Na abordagem da questão de comunicação e crise de imagem, buscou-se novamente a conceituação para a diferenciação de termos que podem facilmente ser confundidos, tais como risco e crise, por exemplo. Assim, além destes conceitos, apresentou-se uma reflexão sobre os prejuízos de uma crise que podem ir muito além dos financeiros. Também um espaço para um olhar inicial sobre o que são as vulnerabilidades já apontando para aquelas específicas do setor educacional. E, finalmente, delineando algumas formas de prevenção por meio de uma gestão e um gerenciamento, pautados pelo conhecimento científico que os autores indicam.

Ao considerar o estudo de gestão e gerenciamento, numa concepção mais ampla do conceito de “gestão de crise”, Forni (2013, p. 109) a define como “[...] um conjunto de fatores designados para combater crises e reduzir os danos infringidos à organização, junto com os *stakeholders*, de prevenir a crise ou efetivamente administrar o que já ocorreu”.

Um processo de gestão de crise tem como ponto de partida a sensibilidade do gestor em reconhecer um evento com potencial para crise. Essa talvez seja a mais importante e desafiadora etapa. Segundo Teixeira (2013, p. 30), o despreparo em lidar com ameaças “[...] provoca uma avalanche de sérias consequências, pois um pequeno fato isolado pode ganhar proporções inesperadas, dependendo do tempo de resposta e da ação correta a ser realizada”. Corroborando com Teixeira, Argenti (2011, p. 314) afirma que:

Parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis *depois* que uma crise grave acontece. A falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato.

Argenti (2011, p. 162) vai além e aponta para a necessidade das organizações controlarem “[...] os formadores de opinião, críticos e os diversos públicos para avaliar as opiniões existentes e identificar os potenciais problemas presentes antes do surgimento de uma crise”.

Silva Neto (2010, p. 180) chama a atenção para a comunicação de risco como um “conjunto de técnicas desenvolvidas para ajudar as empresas e seus dirigentes a se comunicarem com o público em situações reais ou potenciais de conflitos de interesses”. Para o autor, essa comunicação deve ser elaborada com base em quatro

teorias de comportamento, conforme pesquisa realizada pelo *U. S. Center for Risk Communication*, em que há pouca credibilidade envolvendo o emissor e o receptor.

1. **Teoria da determinação da confiança ou credibilidade:** para Silva Neto (2010, p. 180), “[...] a credibilidade é a chave para a aceitação pública [...] e as técnicas de comunicação de risco permitem desenvolver mensagens críveis, que sejam convincentes, claras, concisas e positivas”. Nesse sentido, a pesquisa realizada pelo *U. S. Center for Risk Communication* demonstrou que “[...]a importância ou o impacto dos elementos de confiança têm pesos diferentes para as pessoas preocupadas”.

Quadro 1 - Teoria da confiança

<b>Atitude percebida</b>	<b>Peso</b>
Empatia e atenção	50%
Dedicação e comprometimento	25%
Honestidade e franqueza	25%

Fonte: Silva Neto (2010, p. 180).

O estudo evidencia que as pessoas acreditam principalmente na empatia e na atenção percebidas no emissor da comunicação. A honestidade é importante, mas somente somada à empatia e à atenção pode gerar êxito na comunicação.

2. **Teoria da percepção de risco:** refere-se “[...] aos fatores que afetam a compreensão das pessoas diante do risco, ou seja, preocupação, inquietação, medo, ansiedade, ultraje e frustração”. (SILVA NETO, 2012, p. 182). A ideia é que a informação tranquiliza, diminuindo a preocupação.
3. **Teoria do ruído mental:** segundo a qual as pessoas preocupadas, ao sentirem-se ameaçadas reduzem o grau de atenção e interesse pela comunicação. Daí a importância de “[...] limitar o número de mensagens, usar comunicação clara e concisa e repetir as mensagens”, recomenda Silva Neto (2012, p. 183).
4. **Teoria da dominância negativa:** aponta para o que ensina a neurolinguística sobre a repetição do “não é verdade” ou “não é bem assim”, o que, segundo Silva Neto (2012), pode gerar uma interpretação

contrária, em pessoas dominadas pelo negativismo. Daí a importância de valorizar os aspectos positivos reais ou potenciais, repetidamente.

Para Teixeira (2013), se o gestor opta por acionar ou constituir um Comitê de Crise, deve pensar na composição do grupo (se ainda não está constituído), com aproximadamente oito pessoas estratégicas dentro da instituição, envolvendo gestores da área afetada, o diretor geral, da comunicação, do jurídico, da TI, e, sendo escola, incluir o pedagógico e o educacional. Na perspectiva ideal do Comitê já ter sido constituído antes de o problema estar instalado, esse grupo multidisciplinar deve estar atento às vulnerabilidades,

[...] ter certeza de que as ameaças estão em processo de prevenção, montar um plano de ação de acordo com cada risco, propor treinamento aos colaboradores para os momentos de crise e revisar as estratégias e ações constantemente. (TEIXEIRA, 2013, p. 98).

Em relação ao disparo de comunicado inicial à imprensa, diferente do ritmo das escolas onde a tomada de decisão tende a ser mais lenta, nesse momento há de se ter pressa, pois a resposta à crise precisa ocorrer nos primeiros momentos do evento, até uma hora, recomendam especialistas. (FORNI, 2013). É fundamental a escola ter a sua versão para os fatos, ainda que limitada pelo tempo, mas garantir-se como fonte para a comunidade e para a imprensa. A partir daí o monitoramento da mídia e das redes sociais deve ser intensificado, para que se possa avaliar a repercussão do caso.

Um comunicado à imprensa precisa deixar claro que a organização educacional está no comando, fazendo tudo o que é possível naquele momento, empenhada buscando soluções. Forni (2013) alerta para o que não fazer: como prometer o que não será possível cumprir; distribuir informações não confirmadas e notas pouco esclarecedoras.

No mesmo sentido, Dornelles (2012, p. 67, grifo do autor) reforça a importância de conteúdo e transparência nas comunicações

[...] em um mundo altamente conectado, quando qualquer *blog* ou um *Twitter*<sup>4</sup> podem ser considerados veículos de mídia e de transmissão de informações, a comunicação em tempo real ausente de conteúdo e

---

<sup>4</sup> “Twitter [...] é uma rede social e um servidor para microblogging, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 140 caracteres, conhecidos como ‘tweets’), por meio do website do serviço, por SMS e por softwares específicos de gerenciamento.” <http://pt.wikipedia.org/wiki/Twitter>. Acesso em 24 de fevereiro de 2015.

transparência pode causar sérios estragos à imagem das empresas e dos atores que fazem parte do cenário da crise.

Um porta-voz preparado é o personagem-chave no momento da crise, não necessariamente é o diretor ou vice, mas alguém com muita credibilidade junto à comunidade interna e externa, conhecendo bem a organização e os detalhes da crise. Deve ser preparado pela equipe de comunicação para inspirar calma e confiança, especialmente diante da mídia e não falar de improviso. (FORNI, 2013). Se a instituição ainda não tem um, trata-se de mais um problema na hora da crise.

Nos contatos com a imprensa é fundamental encaminhar um *briefing* assumindo o discurso pautando-se pela transparência. “Se a organização não assumir o discurso, perde a guerra da comunicação [...] definir a versão oficial sobre a crise é um pré-requisito para poder administrar bem a crise”. (FORNI, 2013, p. 137).

Tanto num atendimento individual à imprensa como numa entrevista coletiva, se o caso ganhar grande notoriedade, o porta-voz deve estar preparado para uma comunicação fácil, direta e objetiva elaborando no máximo três mensagens-chaves que a instituição deseja informar. Forni (2013) chama a atenção para isso ser feito de modo didático, tal como numa aula destacando três pontos que a instituição quer focar no momento. Isso ajuda os jornalistas na redação das matérias.

Florczak (2011, p. 86) salienta a importância do monitoramento das informações em todas as etapas da crise. “Estar atento ao que se fala sobre a crise nos veículos de comunicação, nas redes sociais e, principalmente, nos corredores da escola”. Esse monitoramento deve durar para além da crise, como forma de se avaliar os possíveis estragos e ao ouvir replanejar as ações de comunicação para que se possam dar as respostas aos diferentes públicos.

Vale destacar que todo esse esforço tem como um dos principais objetivos preservar o intangível: a reputação da organização educacional.



#### 4.1 Identidade, Imagem e Reputação

Ao conceituar os termos identidade, imagem e reputação pretende-se uma clara diferenciação das sutilezas entre eles para que, posteriormente, possa se trabalhar com os três na perspectiva de gestão de crise. Na pesquisa bibliográfica, percebe-se que há poucas variações no entendimento de cada um dos termos pelos diferentes autores.

Para Silva Neto (2010, p. 3), a identidade de uma organização “[...] é o resultado das percepções públicas, ou seja, como o público a enxerga por meio de suas ações de comunicação. Assim, toda empresa tem uma identidade própria, conferida por seus públicos”.

Corroborando com ele e ampliando o conceito, Argenti (2011) afirma que a identidade de uma organização

[...] é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, *criadas pela organização* e comunicadas a uma grande variedade de públicos. (ARGENTI, 2011, p. 83).

Ao relacionar a questão da identidade com as organizações educacionais, Nóvoa (1992, p. 27) afirma que “[...] sem renunciar aos seus próprios valores e ideologias, cada membro da escola deve procurar a identificação a um conjunto de valores comuns que edificam a identidade da organização escolar”.

A imagem, para Silva Neto (2010 p. 3), está vinculada ao reflexo da identidade. “Se a identidade inspirar confiança, coerência, alinhamento com interesses da sociedade, a imagem será positiva. Caso contrário, se for uma identidade associada à desconfiança, incoerência, falta de compromisso social, a imagem será negativa”, afirma o autor.

Argenti (2011, p. 83) também confirma a ideia de imagem como reflexo da identidade de uma organização, sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. Portanto, segundo o autor “[...] dependendo do público envolvido, uma organização pode ter diversas imagens”.

Pensando no universo educacional, é possível inferir que os pais tenham uma imagem diferente dos filhos, enquanto alunos, que pode diferir da imagem que os professores têm e ainda da imagem que o público externo construiu. Kotler (1994)

corroborar com a ideia de que a imagem se constitui a partir de leituras externas dos sinais dados pela organização, pois, para ele, a imagem é “[...] a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”. (KOTLER, 1994, p. 59).

Sobre a imagem pública das organizações educacionais Nóvoa (1992, p. 27) acredita que, sendo as escolas diferentes, “[...] o reconhecimento público é um fator essencial à sua eficácia”.

Kotler (1994) lembra também que o termo imagem começou a ser usado popularmente nos anos 50 e, atualmente, é utilizado em uma variedade de contextos: imagem institucional, imagem corporativa, imagem nacional, imagem de marca, imagem pública etc. O autor reconhece o valor da imagem construída no passado de uma organização e entende como um processo lento de mudança para novos patamares.

Normalmente, a imagem atual de uma instituição é baseada em seus registros passados. Por conseguinte, uma instituição não pode mudar sua imagem através de uma mudança rápida de estratégia de relações públicas. Sua imagem é função de ações e comunicações. Uma imagem favorável surge quando a escola tem um bom desempenho e gera satisfação real, deixando, assim, que outros conheçam seu sucesso. (KOTLER, 1994, p. 58).

Por outro lado, Forni (2013, p. 44) destaca o papel vulnerável da imagem, suscetível a mudanças provocadas por múltiplos fatores.

A imagem das organizações na mente dos seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda ordem (humores, condições do tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais etc.).

No entendimento de Neves (2002), os conceitos se misturam um pouco mais. Para ele a imagem se constrói ao longo de anos de trabalho paciente e disciplinado, identificando-a com a credibilidade.

Boa Imagem Empresarial não livra a cara de ninguém quanto à possibilidade de envolver-se numa Crise Empresarial com a Opinião Pública. Não cria imunidades. Mas ajuda muito a sair dela, economiza tempo e dinheiro. Se tiver credibilidade, mesmo que a empresa seja culpada, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos outros públicos. (NEVES, 2002, p. 23).

A definição de reputação é mais complexa por dar conta dos outros dois conceitos trabalhados anteriormente. Assim, para Argenti (2011, p. 101), a reputação

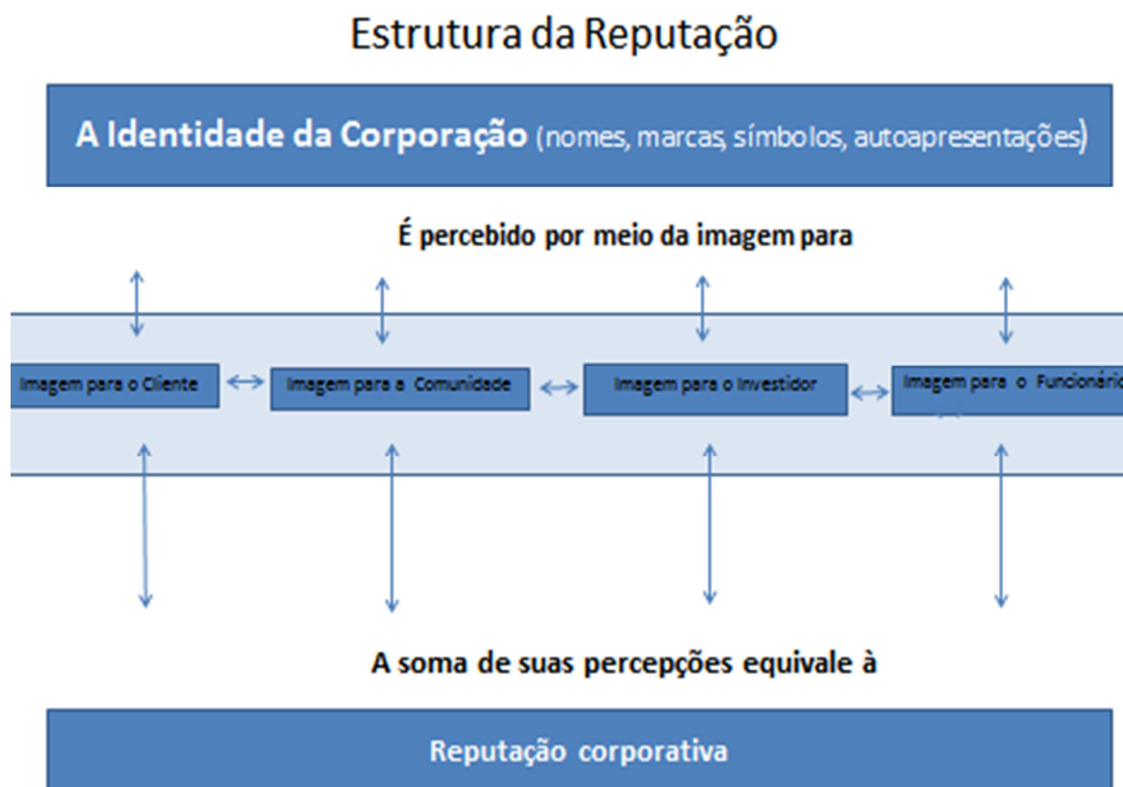
[...] se diferencia da *imagem* por ser construída ao longo do tempo e não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da *identidade* porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa).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

Forni (2013) destaca que a reputação está relacionada a expectativas da sociedade em relação a pessoas ou organizações. Para Silva Neto (2010, p. 5) “o reflexo da imagem ou o acúmulo da imagem ao longo do tempo é o que constrói a reputação de uma empresa. Imagens positivas constroem reputação positiva”. Também Argenti (2011) destaca que uma reputação consolidada se faz pelo alinhamento entre a identidade de uma organização e sua imagem.

Associando reputação com confiança, Rosa (2006, p. 123) diz que ela “[...] não garante a escolha, mas a ausência dela pode servir como um passaporte para o descarte. Por isso é tão importante lutar pela reputação, defendê-la, protegê-la, olhar o impacto que as inúmeras estratégias e iniciativas que tomamos terá sobre ela”.

Para dar mais visibilidade e facilitar a compreensão, Argenti (2011) apresenta a estrutura a seguir para explicar a relação entre identidade, imagem e reputação.

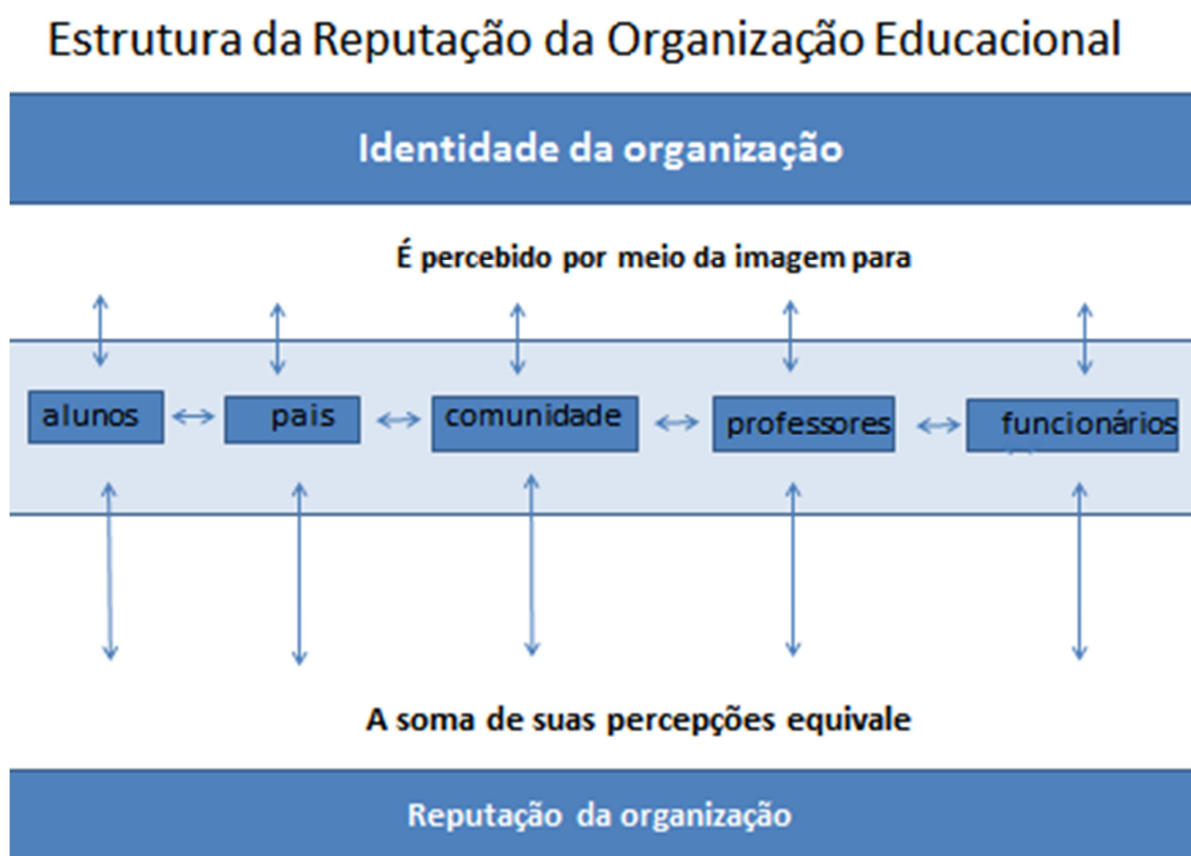
Figura 4 - Estrutura da reputação



Fonte: Argenti (2011 p. 102).

A figura apresentada por Argenti deixa clara a estruturação dos elementos que constituem a reputação. A partir daquilo que a organização apresenta por meio de sua marca, seus símbolos, sua IMAGEM aos seus diferentes públicos, leva-os a uma percepção particularizada. Considerando-se que os diferentes públicos (clientes, comunidade, investidor e funcionário) possam ter visões um tanto distintas sempre haverá algo comum a todos eles. Desse somatório de percepções de imagens será constituída a reputação da organização.

Figura 5 - Estrutura da reputação de organização educacional



Fonte: Adaptação da autora 2015.

Buscou-se aqui uma adaptação da figura original proposta por Argenti (2011) na perspectiva de uma organização educacional. Dessa forma, entende-se que a identidade da organização chega até alunos, pais, comunidade educativa, professores e funcionários por meio da imagem de seu conjunto que envolve a marca, as instalações, os símbolos, os uniformes, a sinalização entre outras

representações. Da relação destes públicos no cotidiano da escola, da forma como eles percebem a organização, se chega à reputação.

Para Argenti (2011, p. 103), uma sólida reputação tem implicações estratégicas para as organizações sendo uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que “[...] podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e o sucesso comercial”.

A proliferação da mídia e das informações, a demanda por uma transparência maior e a importância crescente da responsabilidade social empresarial exigem um foco maior por parte das organizações na construção e na manutenção de reputações mais sólidas. (ARGENTI, 2011, p. 103).

Na tentativa de deixar clara a relevância da reputação, Argenti (2011) afirma que ela pode contribuir com as organizações para enfrentar crises de maneira mais eficiente e Neves (2002) reforça o seu caráter estratégico, especialmente num período de crise:

Numa crise, se a empresa tiver que perder muito, que esse ‘muito’ seja tudo – dinheiro, tempo, paciência, saúde – menos a reputação. Que seja ‘dinheiro’, por exemplo. ‘Dinheiro’ se recupera de outras formas e mais rápido. ‘Reputação’, pra ser recuperada – quando é possível – leva tempo. E não há dinheiro que a recompre. A ‘reputação’ é a única alavanca que uma empresa tem após uma crise para trazê-la de volta ao mundo dos bons. (NEVES, 2002, p. 23).

Tendo clara esta valorização, fica mais fácil entender o papel estratégico da comunicação nas organizações, representando certa garantia de boa reputação frente aos diferentes públicos.

Rosa (2006, p. 123) confirma e vai além, associando diretamente reputação à confiança. Por isso, segundo ele, numa crise de reputação que afeta a capacidade dos outros confiarem em nós, “[...] o que estará em discussão na verdade é a possibilidade de uma sentença de morte profissional ou empresarial. É por isso que a reputação passou a ser algo tão estratégico: passou a ser a alma do negócio”.

## **4.2 Risco, Crise e Crise de Imagem**

Ao tratar de crise e buscando melhor compreensão e organização do estudo, optou-se por discriminar os conceitos de risco, crise e crise de imagem, uma vez que

os limites são muito tênues entre um e outro, mas com diferenças importantes de origens, alcance e repercussões.

Neves (2002) justifica a existência das crises por vários motivos que venham a convergir entre si, de natureza humana, tecnológica, ambiental ou organizacional. Segundo ele, as ações humanas e falhas de processo podem chegar a responder por mais de 80% de todos os acidentes.

Segundo o autor, “[...] noventa por cento das causas que vão detonar crises empresariais no futuro existem agora, dentro das organizações. Ou estão em processo de gestação; ou já estão prontas e acabadas”. (NEVES, 2002, p. 55). Neste sentido poderia se entender essas causas como os riscos a que todas as organizações estão expostas.

Da lista de riscos citados por Neves, destacam-se aqui aqueles que, pela natureza, podem ter maior probabilidade no ambiente escolar:

[...] comunicação não integrada, boatos não analisados e não investigados, sugestões não analisadas, profissionais com muito tempo na função, relações de parentesco ou amorosas dentro da empresa, principalmente na mesma linha de subordinação, atitudes “politicamente incorretas”, recursos humanos não treinados adequadamente ou inexperientes, terceirizações mal escolhidas ou não controladas, tecnologia obsoleta e problemas pendentes, queixas não resolvidas, denúncias não apuradas. (NEVES, 2002, p. 57).

Os autores são praticamente unânimes ao reconhecer que as organizações já sabem de antemão o que, internamente, tem potencial para uma crise, mas Wolton (2010) destaca o poder dos boatos e dos segredos que aumentam na proporção das informações circulando. Segundo ele:

Se nos mostram cada vez mais informações, deve haver muito mais para esconder. O ‘off’ cresce proporcionalmente à abertura e à abundância de informações. Os segredos nunca são mais bem disseminados do que quando têm um espaço público aberto e permeado por tecnologias de transmissão de mensagens. (WOLTON, 2010, p. 52).

Robbins (2005, p.238) classifica os boatos como um sistema informal de comunicação, batizado por ele de “rede de rumores”. Ao descrevê-la, o autor leva à conclusão que se trata de um expediente bastante importante e que não deve ser desprezado em um processo comunicacional pelos gestores, como se pode conferir nas três características a seguir:

Primeiro, ela não é controlada pela direção da empresa. Segundo, ela é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização. E a terceira é que ela é largamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. (ROBBINS, 2005, p. 238).

Em outra definição de crise, Argenti (2011, p. 313) refere-se a:

[...] uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Esses últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou erro humano. Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado.

Silva Neto (2010, p. 187), em alinhamento com os demais autores afirma que “[...] crise é um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e gera grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, seus efeitos e consequências”.

Para Neves (2002), de uma maneira mais objetiva crise “[...] é um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura do *status quo*”. Na mesma linha Forni (2013, p. 8) resume crise como “[...] uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou governo”. Teixeira vai além, ao registrar a crise a partir do momento em que os riscos se ampliam:

Uma crise organizacional passa a ser notícia quando a organização se torna alvo da mídia porque seu problema envolve um grande número de pessoas; a exposição varia de acordo com a seriedade do risco envolvido, se coloca em risco a vida do ser humano e do meio ambiente, ou conforme os impactos que causam na vida da sociedade no presente e no futuro, se envolve governo ou outras entidades relevantes e se coloca em questão o caráter da empresa. (TEIXEIRA, 2013, p. 42).

Neves (2002) dá grande ênfase à Crise Empresarial com a Opinião Pública. Ou seja, considerando que nem todo risco vira crise e que nem toda a crise é externalizada, o autor categoriza o momento em que a crise chega à opinião pública, independente dos meios. Para ele, Crise Empresarial com a Opinião Pública surge “[...] quando algo feito pela organização – ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade afeta, afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública”.

(NEVES, 2002, p. 31). Assim, se, na busca por resolver os problemas, a organização fizer algo que afete os interesses dos públicos internos e que isto tenha repercussão negativa junto à Opinião Pública, aquilo que era então uma crise interna transforma-se numa crise com a opinião pública.

Essa externalização da crise atualmente se dá em pouco tempo, daí um ponto importante de atenção para as escolas que com um público vasto e atento, deve ser mais rápida que a maioria das organizações ao agir em caso de risco de crise. Segundo Argenti (2011, p. 311, grifo do autor),

Hoje em dia por causa das mudanças na tecnologia e na mídia, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de horas das mídias nacional e internacional e *webcast* pela Internet – com uma forte pressão da crescente população de ‘blogueiros’ *on-line*, que cada vez mais documentam e criticam as empresas. Portanto, um ambiente de mídia mais sofisticado e uma nova ênfase da tecnologia nos negócios criaram a necessidade de uma resposta mais sofisticada às crises.

Nesse sentido, para agravar ainda mais uma situação de risco, Wolton (2010) ressalta como uma marca da comunicação atual que as más notícias, em geral são mais numerosas e repetidas circularmente, num contraponto com as boas notícias, que ganham pouco espaço na mídia. Segundo ele, a internet, criando produtores de notícias todo o tempo, acaba sendo fonte com uma duvidosa credibilidade.

Por isso, Neves (2002) argumenta que numa situação de crise com a opinião pública a imprensa talvez seja um dos públicos mais importantes e prioritários a ser atendido.

Quando, porém, a repercussão negativa chega à imprensa e essa se interessa por ela, essa repercussão é amplificada, ganha outros agregados e coloridos, passa a se propagar mais rapidamente e aquele estrago que aconteceria em longo prazo pode ser antecipado. (NEVES, 2002, p. 136).

Na mesma linha, Silva Neto (2010, p. 188) destaca ainda que, ao chegar aos veículos de comunicação, as notícias atrairão o interesse de diversos públicos, como as “[...] agências governamentais, mercado de capitais, Ministério Público, ONGs, políticos, concorrentes, que se manifestarão publicamente exigindo providências, procurando culpados e atingindo a reputação da empresa”.

Sobre a natureza das Crises Empresariais com a Opinião Pública, Neves (2002) enumera algumas possíveis: com consumidores, clientes e usuários, com público interno, com investidores, com a comunidade e com o poder público.



Silva Neto (2010) apresenta dados do *Institute for Crisis Management (ICM)* relativos ao ano de 2008 que registravam entre os principais tipos de crises no mundo: “[...] acidentes com vítimas, ações legais, ações de defesa de consumidores, defeitos e *recalls*, casos de discriminação, disputas trabalhistas, casos de gerência antiética, catástrofes, fraudes e crimes cometidos por funcionários, entre outras categorias”. (SILVA NETO, 2010, p. 187).

Assim, Silva Neto (2010) confirma as afirmações dos autores citados até aqui apresentando os dados numéricos levantados pelo ICM:

51% das crises tiveram origem em decisões gerenciais erradas, e 64% do total das crises eram relacionadas a assuntos latentes sobre os quais as empresas já tinham conhecimento, mas aos quais não deram importância. Apenas 36% das crises aconteceram de repente com assuntos não detectados anteriormente. (SILVA NETO, 2010, p. 187).

Rosa (2006, p. 154) lembra que hoje as pessoas estão muito mais próximas e, por isso, “[...] seu erro ou deslize, pode comprometer sua reputação numa escala muito maior do que a que você foi treinado a prever. Simplesmente porque o mundo ficou menor”.

### **4.3 Gestão de Crise em Organizações Educacionais**

As organizações educacionais têm na tradição um grande valor, muitas vezes confundido com conservadorismo, ou seja, uma certa dificuldade de aceitar as leituras contemporâneas do mundo e da gestão. Consequentemente, pode-se sugerir que haja uma morosidade na tomada de decisão, até porque, tendo como matéria-prima a formação de crianças e jovens, era de se esperar que cada movimento fosse muito bem pensado. Entretanto, a gestão contemporânea exige uma celeridade maior, imposta até mesmo pela velocidade da tecnologia da informação.

Nóvoa apresenta uma explicação possível sobre o fenômeno ao reconhecer que:

[...] é difícil atingir uma consciência reflexiva sobre as crenças e as representações adquiridas através deste modo prático do “sempre foi assim”, tanto mais que essas certezas são partilhadas por um grande número de pessoas (pais, professores, políticos, etc) e regulam as suas relações. (NÓVOA, 1992, p. 51).

A certeza de que todas as organizações vão passar por algum tipo de crise em sua história é praticamente unanimidade entre os autores da área. Os prejuízos às organizações numa situação de crise vão depender do quanto os gestores estão preparados para o enfrentamento ou não.

Sobre isso, Rosa (2006, p. 147) aponta para o risco das organizações caírem na tentação de refugiarem-se em abrigos previsíveis, mas nem por isso seguros. “No caso da defesa da imagem e da reputação, podemos chamar de abrigos previsíveis, certa compulsão para tratar a questão da visibilidade pública a partir de visões mutantes e excludentes”. Segundo o autor, há organizações que se apegam aos novos meios de comunicação, como se não houvesse um passado para sua marca e as que, ao contrário, “[...] se aferram com todas as forças ao que chamam de ‘tradição’, na linha do *não precisamos mudar nada porque já vem dando certo há tanto tempo*’ [...]”. Para Rosa (2006, p. 147), é possível “[...] permanecer 100% fiel aos seus princípios e valores e adotar uma atitude de exposição mais atualizada, que leve em conta a realidade lá fora, mas que não transfigure aquela forma como você se vê por dentro”.

Ao trazer estes aspectos para a realidade educacional, Florczak (2011) destaca algumas das inúmeras vulnerabilidades do ambiente escolar, que devem ser pauta de preocupação dos gestores:

Ações de *bullying* entre estudantes, descontrole de professores e estudantes que geram gestos de violência, denúncias graves envolvendo comportamento de agentes do processo educativo, invasões, sequestros, desastres naturais, fechamento, venda entre outros temas têm levado cada vez mais na atualidade, estas organizações a ser motivo de notícias fora dos espaços de educação. (FLORCZAK, 2011, p. 82, grifo do autor).

Considerando que as escolas trabalham com um conjunto de públicos bastante específico, muitas vezes caracterizado por um elevado grau de ansiedade, e uma capacidade comunicacional imensa pelos diferentes grupos que se formam (pais, alunos, professores...) é importante que a área da comunicação, além dos gestores, esteja atenta para os rumores, pois, segundo Robbins (2005, p. 239), “[...] os rumores emergem como reação a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade, e sob condições que despertam ansiedade”. E como já foi visto anteriormente, boatos são significativas fontes de geração de crises.

Lück (2011b) apresenta exemplos de um conjunto de frases a partir da percepção dos gestores de escolas de diferentes municípios brasileiros por ela

pesquisados que resumem as expressões de lugar comum entre os entrevistados: “[...] pais que não compartilham com a escola os mesmos objetivos de formação dos seus filhos”, “[...] professores que não querem cooperar”, “[...] turmas de alunos que não valorizam os estudos”. (LÜCK, 2011b, p. 19). O estudo da autora constatou a impotência dos gestores frente a tantos desafios. Ora, pelo viés da questão da crise pode-se inferir aí um cenário bastante propenso, com significativos indicadores de risco.

Rosa (2006) traz uma oportuna contribuição ao debate que pode se aplicar bem à natureza da organização educacional. Por trabalhar com o conhecimento, valores e ética, este tipo de organização pode ser levada a pensar “Somos éticos e não temos com o que nos preocupar”, como exemplifica Rosa (2006, p. 278). Entretanto, ele faz uma ressalva, destacando que a frase apropriada deveria ser “Somos éticos e é exatamente por isso que temos que nos preocupar”. (ROSA, 2006, p. 278).

Imaginar que as crises atingem só aqueles que se comportam errado é uma forma de se comportar como se quem pensa assim achasse que é invulnerável: e todos somos vulneráveis, de algum modo, por nossa culpa ou por incidentes que até mesmo irresponsáveis, malucos, invejosos provoquem contra nós. Exatamente por trilhar o caminho correto é que quem age assim tem mais a perder. Por isso mesmo precisa se dedicar ainda mais que os ‘vilões’ a prevenir antes e a todo o tempo tudo aquilo que pode significar abalo de credibilidade, sempre no limite do que nos é possível fazer, é claro. (ROSA, 2006, p. 278).

Em vista disso, Argenti (2011) alerta para a necessidade da comunicação de uma crise ser coordenada pela área de comunicação da organização, e os profissionais do setor estarem envolvidos no planejamento e no gerenciamento de crises. Segundo ele, “[...] o ideal é um grupo mais abrangente de gerentes de toda a organização – incluindo um porta-voz da alta gerência, que estará em contato direto com o público – ser acionado nas fases de planejamento para essas eventualidades”. (ARGENTI, 2011, p. 73).

Independentemente da natureza da organização, seja ela educacional ou não, Argenti (2011) afirma ainda que, embora cada crise seja única, elas têm muitos elementos em comum e alguns passos podem ser previstos num planejamento anterior:

1º passo: Assumir o controle da situação: o gerente apropriado deve assumir o controle da situação, com a definição do problema real com uso de informações confiáveis.

2º passo: Coletar o máximo de informação possível: se for levar mais de algumas horas para se obterem informações corretas, o porta-voz deve informar isso para a mídia e outros grupos importantes imediatamente, deixando claro que a empresa não está passiva.

3º passo: Montar um centro de gerenciamento de crise: todas as comunicações sobre a crise devem partir desse local único e centralizado.

4º passo: Comunicar-se com rapidez e frequência: o porta-voz da organização precisa passar todas as informações de que dispõe assim que possível, [...] evitando o silêncio e o adiamento das respostas.

5º passo: Entender a missão da mídia em uma crise.

6º passo: Comunicar-se diretamente com o público afetado: antes da comunicação, as empresas devem considerar quais públicos são prioridades.

7º passo: Lembrar que os negócios devem continuar.

8º passo: Fazer planos imediatamente para evitar outra crise. (ARGENTI, 2011, p. 313).

A situação da organização como criminosa ou vítima em uma de crise é a diferenciação que o público deverá fazer. Por isso, para Argenti (2011, p. 313) “[...] a atitude da opinião pública em relação à empresa tende a ser mais negativa nas crises que poderiam ter sido evitadas”. Daí a importância da transparência na comunicação com o público, pois ele procura as respostas na própria organização.

Uma ressalva feita pelos autores, especialistas em gestão de crises, é o papel dos advogados no processo de defesa das organizações, tendo em vista a abordagem comunicacional que, muitas vezes, entra em choque com o aspecto jurídico.

Para Argenti (2011) o setor jurídico e de comunicação têm dificuldades juntos, pois os advogados agem com uma perspectiva diferente de sua da área de atuação, desconsiderando por vezes a forma como as ações são percebidas por públicos específicos ou pela opinião pública. Não há mais lugar para o “nada a declarar”.

Nesse sentido, um estudo recente sobre estratégia de comunicação *versus* estratégia jurídica, concluiu que:

[...] o domínio legal é míope e potencialmente oneroso [...] as organizações [devem] reconciliar a frequentemente contraditória assessoria prestada por profissionais de relações públicas e os advogados e assumir um enfoque mais colaborativo à comunicação de crise. (FITZPATRICK, 1995, p. 21).

Neves (2002) também reforça essa posição destacando que a mídia é muito mais veloz que os tribunais ao julgar as questões. Para ele, o processo jornalístico “[...] é informal, descomplicado, sumário, rápido. Através dele, o acusado pode ser

condenado à morte – morte moral, financeira etc. – em alguns dias”. (NEVES, 2002, p. 148). Assim, pode se inferir que pouco adianta vencer nos tribunais se a opinião pública já condenou a organização. O que se ganha financeiramente pode não compensar o prejuízo de imagem e de reputação.

Mas, o ideal mesmo, na percepção de Silva Neto (2012, p. 7), é que uma organização “[...] para ter alto desempenho, precisa desenvolver e manter um ótimo relacionamento no contexto organizacional e atuar em parceria com as demais áreas funcionais, como marketing, finanças, jurídico, produção e recursos humanos”.

Florczak (2011) alerta para o fato de que as organizações educacionais em meio a uma crise, acabam mudando de editoria, ou seja, sendo notícia em espaços distantes daqueles reservados para as notícias de educação, “[...] portanto, é preciso mudar a forma de conduzir o problema nos espaços de gestão educacional. O saber da comunicação organizacional é fundamental para a prevenção e o gerenciamento das crises”. (FLORCZAK, 2011, p. 82)

Rosa (2006, p.149) afirma que para as organizações – e aqui cabem especialmente as educacionais – que desejam projetar uma visibilidade mais duradoura serão necessárias “[...] cada vez maiores doses de estratégia, disciplina, empenho, reflexão – e adaptação”.

Teixeira (2013, p. 42) ressalta que “[...] as crises dão audiência e fazem os meios de comunicação lucrar, porque despertam o interesse público”. Ou seja, quanto mais errado der, maior o potencial para notícia, maior a carga de visibilidade (negativa) de uma organização escolar, de um órgão de governo ou de uma empresa. Entretanto, autores da área da comunicação reconhecem que poucos gestores estão preocupados com a prevenção de crises e uma minoria reconhece o valor de um planejamento de comunicação integrada, independente do segmento de negócio.

Assim, ao percorrer este caminho na revisão teórica, buscou-se reunir os conceitos e definições capazes de dar suporte ao método de análise de conteúdo, opção feita tendo em vista a escuta dos envolvidos diretamente com as organizações educacionais, os tomadores de decisão, os gestores que testemunharam. Foi necessário entender a natureza das organizações educacionais, a comunicação aplicada a esse tipo de organização e conhecer quem são os públicos que orbitam essa esfera. A partir daí, conceber conceitos de identidade,

imagem e reputação, assim como riscos, as crises e a gestão delas na organização educacional.

O desafio a seguir passou a ser a articulação de toda essa caminhada com a realidade evidenciada na pesquisa empírica, com a escuta dos gestores de comunicação e as direções de escolas, que se prestou à análise de conteúdo a partir das ideias de Bardin (2009).

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

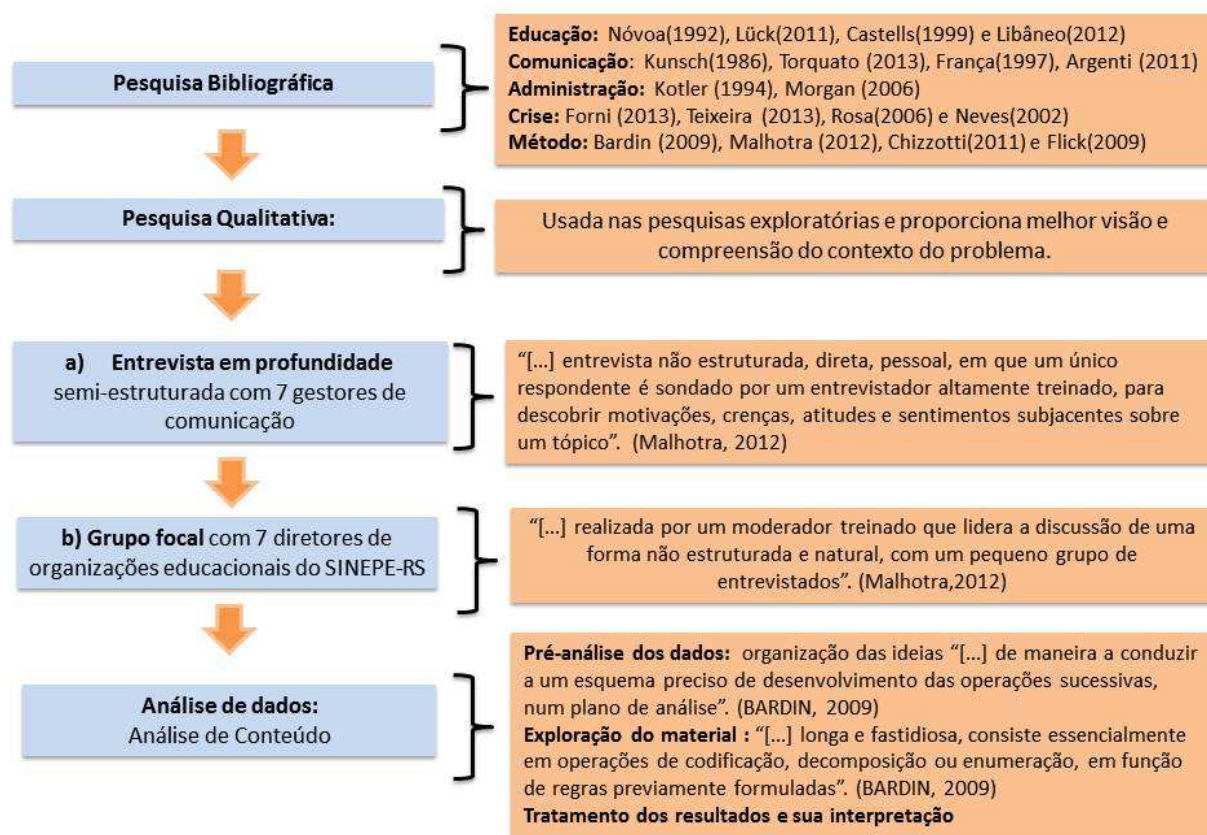
Para dar conta do problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos, adequando-se ao que prevê a linguagem e as convenções da pesquisa científica, passa-se a apresentar os recursos utilizados para desenvolver o presente trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. A técnica de coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade e grupo focal.

Numa perspectiva de contextualização a partir de uma pesquisa bibliográfica de autores como Nóvoa (1992), Lück (2011), Castells (1999) e Libâneo (2012), buscou-se construir reflexões sobre o espaço escolar, seus desafios em termos de gestão e administração dos diferentes segmentos a partir da análise de suas peculiaridades inseridas na sociedade atual. Na perspectiva da comunicação para crises, autores como Forni (2013), Teixeira (2013), Rosa (2006) e Neves (2002) apresentam um consistente trabalho, com base em estudos que analisam casos nacionais e internacionais. Além deles, Kunsch (1986), Torquato (2013), Argenti (2011) e Neves (2002) com seus estudos sobre a comunicação organizacional dão uma importante contribuição para que se possa buscar uma triangulação de saberes.

Assim, foram cruzados os dados para compor as teorias da gestão de crise aplicadas a ambientes educacionais, num caminho já aberto por Florczak (2011), ao pesquisar a área da comunicação nas organizações educacionais gaúchas.

A figura a seguir representa uma síntese das etapas do método aqui adotado.

Figura 6 - Método de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

## 5.1 Entrevistas em Profundidade

Sem entrar na longa discussão teórica sobre as vantagens e desvantagens da pesquisa qualitativa, em relação à quantitativa, optou-se pela qualitativa, justificada pela riqueza de elementos que ela pode oferecer na construção de um conhecimento mais amplo.

Malhotra (2012) resume a diferenciação entre os métodos, destacando que a pesquisa qualitativa “[...] proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”. Ressalta ainda que, às vezes, “[...] faz-se a pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa”. (MALHOTRA, 2012, p. 111).

Entretanto, sobre a análise qualitativa, Bardin (2009, p. 142) alerta para o risco de erro aumentar, uma vez que “[...] se lida com elementos isolados, ou com



frequências fracas”, ou seja, para as conclusões neste tipo de análise, bastam a presença do indicador (tema, palavra, personagem...) e não a frequência de sua aparição.

Viu-se a necessidade de uma clara definição metodológica que privilegie as entrevistas em profundidade, definida por Malhotra (2012, p. 121) como “[...] entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

A pesquisa qualitativa foi feita inicialmente por meio de entrevistas em profundidade com gestores de comunicação de sete escolas da rede privada de Porto Alegre (Apêndice A). As entrevistas individuais foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora, com a devida autorização para gravação e uso do conteúdo no trabalho acadêmico, respeitando as normas éticas de sigilo e confidencialidade das fontes, mediante assinatura do Termo de Consentimento (Apêndice C).

Malhotra (2012) considera como tempo razoável para uma entrevista em profundidade de 30 minutos a mais de uma hora. O entrevistador começa com uma pergunta genérica e depois continua com um formato não estruturado, mas seguindo um esquema predeterminado, similar ao guia do grupo focal. Entretanto, o formato das perguntas e a ordem delas variam de acordo com as respostas do entrevistado, alerta o autor. As entrevistas em profundidade com os gestores de comunicação variaram entre 45 minutos e 1h30min, de acordo com o tempo disponível de cada entrevistado e o seu conhecimento sobre a organização e motivação pessoal frente ao trabalho realizado.

## **5.2 Grupo Focal**

Do conteúdo gerado nas entrevistas em profundidade e do exercício de triangulação com o referencial teórico foram buscados elementos capazes de compor um roteiro (Apêndice B) para conduzir um grupo focal, ou grupo de foco, expressão utilizada por Malhotra (2012, p. 112) para definir uma entrevista “[...] realizada por um moderador treinado que lidera a discussão de uma forma não estruturada e natural, com um pequeno grupo de entrevistados”. O objetivo deste tipo de entrevista é construir uma visão aprofundada com um grupo que tem muito a dizer ao pesquisador.

Nessa etapa, contou-se com um número de sete participantes (duas mulheres e cinco homens), dentro do que era a disponibilidade da diretoria do SINEPE-RS. Para otimizar o tempo dos entrevistados, aproveitou-se a presença deles em uma reunião ordinária de diretoria do Sindicato para a realização do grupo focal. O primeiro encontro teve que ser cancelado, pois não houve o número mínimo de participantes presentes.

A orientação em trabalho dessa natureza, segundo Malhotra, é criar uma atmosfera descontraída, em que os participantes possam ficar a vontade para expressar suas opiniões. Daí a importância de ter tudo registrado, tanto em áudio quanto em vídeo – como foi feito – pois as expressões corporais também são reveladoras. O autor destaca ainda o papel do moderador:

O moderador desempenha um papel-chave no sucesso de um grupo de foco. Ele deve estabelecer relação com os participantes, manter ativa a discussão e motivar os respondentes a trazer à tona suas opiniões mais reservadas. Além disso, o moderador pode desempenhar um papel central na análise e interpretação dos dados. (MALHOTRA, 2012, p. 113).

Entre as características previstas para o grupo, é importante que seja homogêneo, com perfis demográficos e socioeconômicos similares. No caso deste trabalho, o conjunto de diretores do SINEPE-RS se enquadra na linha do que é solicitado, uma vez que eles possuem cargos e experiências de mesma natureza. Aliás, Malhotra (2012) lembra que esta recomendação evita conflitos e discussões sobre questões secundárias desnecessárias. Assim, o grupo pesquisado apresentou um perfil de elevado grau de homogeneidade sem, contudo, ser unânime nas respostas.

### **5.3 Técnica de Análise de Conteúdo**

Os dados produzidos a partir das entrevistas em profundidade foram tratados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), o que possibilitou lançar luzes sobre o grau de preparo das organizações para uma comunicação em gestão de crise, permitindo alguma generalização, mas, mais do que isso, o levantamento de indicadores comuns de crises a partir das percepções apresentadas pelos participantes.

Nesse trabalho tomou-se por base o conceito de indicadores como “[...] dados observáveis, passíveis de ser expressos em números ou porcentagens, pelos quais

se pode aprender as diferentes dimensões analisadas, constatando a presença ou ausência de um tal atributo”. (CHIZZOTTI, 2011, p. 131).

Ou seja, da reunião destes dados, realizou-se uma análise de conteúdo com base em Bardin (2009), entendida enquanto método, um conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Esse conjunto de técnicas aplicadas à pesquisa qualitativa serviu para sustentar uma fundamentação dos achados intuitivos, por meio de operações que geraram resultados confiáveis. Para tanto, este trabalho seguiu as três etapas propostas por Bardin (2009, p. 121):

1. a pré-análise dos dados,
2. a exploração do material e
3. o tratamento dos resultados e sua interpretação.

Na pré-análise dos dados, Bardin (2009, p. 121) enfatiza o caráter de organização e sistematização das ideias iniciais, “[...] de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”. Ela aponta aqui para três missões básicas nesta fase: a seleção de documentos, formulação das hipóteses, objetivos e indicadores para fundamentar a interpretação final.

Nessa etapa, Bardin (2009) destaca como ponto de partida a “leitura flutuante” que, no caso do presente trabalho, está relacionada às áreas de comunicação, crise e gestão num universo mais amplo. Na sequência, a leitura se focou nos aspectos vinculados à educação e à gestão escolar propriamente dita, o que possibilitou o conhecimento do que a autora classifica como deixar-se tomar por impressões e orientações. A “escolha de documentos” sinalizada por Bardin (2009) se deu a partir de um recorte que selecionou o discurso de pessoas diretamente envolvidas com a gestão de organizações educacionais a serem coletados por meio de entrevistas em profundidade com os gestores de comunicação e um grupo focal composto por diretores.

Tudo isso, passou a constituir o que Bardin (2009, p. 122) entende como *Corpus*, “[...] conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. Assim, a degravação destas entrevistas e do grupo focal, passaram a seguir o que a autora considera como a “regra da representatividade”, ou seja, a análise por amostragem. Nesse sentido, buscaram-se as maiores escolas

da rede privada de Porto Alegre, de diferentes congregações religiosas ou sem vínculo confessional, no caso das entrevistas em profundidade. No grupo focal também a homogeneidade do público-alvo ficou por conta de critérios como: cargo de gestão em escolas privadas (passado ou atual), vínculo com o SINEPE-RS, nesse caso muito mais por uma questão de viabilidade de operacionalização, uma vez que a entidade semanalmente reúne o grupo de gestores, facilitando o encontro e a disponibilidade de tempo desses profissionais.

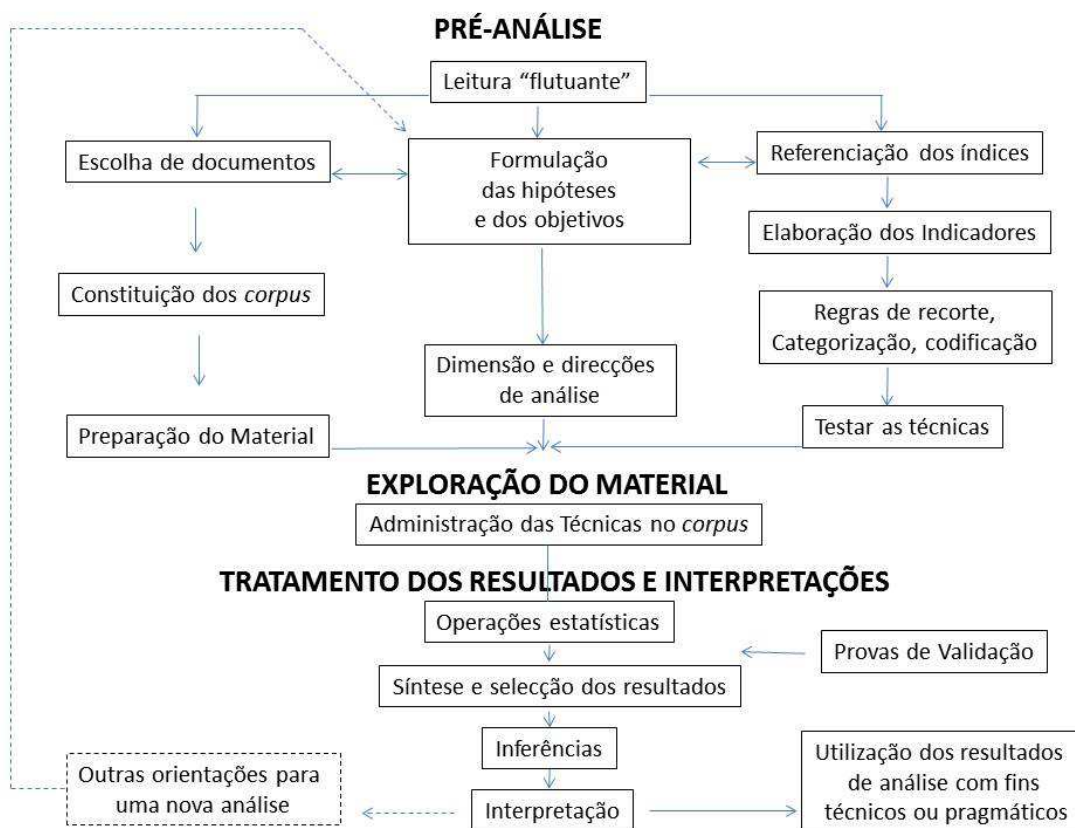
Outra regra levantada por Bardin (2009, p. 124) é a da pertinência, pela qual “[...] os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise”.

Em relação à exploração do material, Bardin (2009, p. 127) reconhece que essa fase é “[...] longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”. No presente trabalho, uma vez realizadas as entrevistas, foi feita a decupagem das gravações, a formatação dos textos (o conteúdo propriamente dito) de cada uma das sete entrevistas e do grupo focal. Dali foram retiradas as principais ideias de concordância ou oposição em relação ao referencial teórico e um possível conjunto de indicadores a partir da repetição das respostas.

Já a etapa de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação se mostrou mais dinâmica. É a fase em que os dados falam! A ideia foi buscar convergência e oposições das falas entre si, entre as falas e os autores pesquisados, à luz dos objetivos e das hipóteses desenhadas.

A figura a seguir, idealizada por Bardin (2009), representa o processo descrito até aqui.

Figura 7 - Desenvolvimento de uma análise



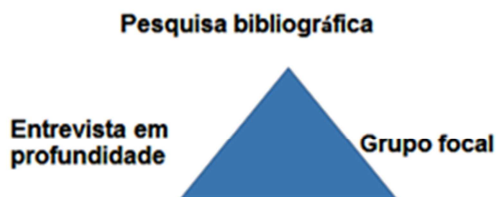
Fonte: Bardin (2009, p. 128).

O conjunto de informações coletadas a partir das entrevistas e do grupo focal levou à etapa de categorização dos achados, que Bardin (2009, p. 145) define como “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Nessa análise do material coletado nas entrevistas em profundidade e no grupo focal, aplicou-se a chamada técnica da triangulação “[...] palavra-chave utilizada para designar a combinação de diversos métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas para tratar de um fenômeno”. (FLICK, 2009, p. 361).

Flick apresenta os quatro tipos de triangulação desenvolvidos por Denzin (1989): a triangulação dos dados, do investigador, da teoria e a triangulação metodológica, aplicada neste trabalho, tal como ilustra a figura 7. Esse tipo de triangulação possui dois subtipos: a triangulação dentro do método e a triangulação entre os métodos.

Figura 8 - Triangulação dos dados



Fonte: Elaborada pela autora.

Pretendeu-se nesse estudo fazer uso da primeira forma, pois se trata da combinação dos resultados das entrevistas semiestruturadas à luz do referencial bibliográfico, portanto, uma triangulação dentro do método. Nesse sentido, Flick (2009, p. 43) defende que:

[...] as diferentes perspectivas metodológicas complementam-se para a análise de um tema, sendo este processo compreendido como a compensação complementar das deficiências e dos pontos obscuros de cada método isolado.

A ideia de combinar os métodos é também uma tentativa de buscar a complexidade, uma escuta mais aguçada, com diferentes abordagens e que possa ser rica em resultado à pesquisa e permite surpreender o pesquisador, com suas limitações e crenças. Sobre isso, Chizzotti (2011, p. 57) parece revelar um sentimento que paira entre os pesquisadores:

Uma agenda futura para a pesquisa sugere que algumas questões candentes continuarão a provocar os pesquisadores. Algumas epistemológicas: a onipresença e onipotência do autor no texto e a relevância do 'outro', o estilo e a validade do discurso como tradução da realidade descrita, o público e a apresentação perfunatória ou performática do texto científico; outras, ético-políticas, como os fins sociais da pesquisa, a voz dos silentes, o poder e a emancipação, a solidariedade e a participação na transformação deliberada da vida humana.

É recorrente entre os autores que o tema gestão de comunicação e crise não é fácil de ser abordado, uma vez que os entrevistados podem não se sentirem a vontade ao responder sobre suas supostas vulnerabilidades, portanto, a escolha por esses procedimentos se justificam nas palavras de Bardin (2009, p. 16) sobre a análise de conteúdo quando afirma que:

Mensagens obscuras que exigem uma interpretação, mensagens com um duplo sentido cuja significação profunda só pode surgir depois de uma observação cuidadosa ou de uma intuição carismática. Por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar.

Pensando as etapas de trabalho, a proposta foi cumprir o cronograma de maneira a contemplar as entrevistas em profundidade e o grupo focal com um tempo entre as duas estratégias a fim de conseguir reunir os resultados das entrevistas em profundidade para poder usá-los como subsídios com vistas a um melhor aproveitamento do grupo focal.

O tema gestão de crise não é muito frequente no espaço da pesquisa acadêmica, mas vem ganhando espaço pela urgência com que as situações vão impondo. Depois do levantamento bibliográfico sobre o assunto, com a escuta das experiências dos gestores se conseguiu gerar inferências e interpretações que contribuem para a produção de conhecimento. Espera-se que o aporte feito nesta pesquisa, possa ser compartilhado, oferecendo, quem sabe, algumas respostas, buscando-se novas perguntas e outros caminhos, na complexidade que move a comunicação e a educação nos seus desafios constantes.

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para a análise dos resultados buscou-se aqui triangular as falas dos entrevistados em profundidade (gestores das áreas de comunicação das escolas) e dos diretores participantes do grupo focal, com os conteúdos do referencial teórico. A ideia é que com essa triangulação se consiga atingir os objetivos específicos.

Para que se possa ter uma visão o mais próxima possível do que foi realizado, optou-se pela transcrição na íntegra dos relatos dos entrevistados em primeira pessoa, num recorte realizado a partir dos objetivos. Tomou-se o cuidado de não identificar os autores, nem as escolas, embora alguns relatos refiram-se a casos públicos que ganharam manchetes em veículos de comunicação no Rio Grande do Sul.

### **6.1 O Papel da Área da Comunicação nas Organizações Educacionais na Gestão de Crise**

Para dar início à análise do papel da área de comunicação nas organizações educacionais no que se refere à gestão de crise foi preciso entender qual o espaço dado à área nas organizações. Assim, na perspectiva de abrir um canal de informação mais efetivo se deu uma breve conversa com o entrevistado sobre a formação e tempo na instituição, quando se provocou a fala sobre as experiências anteriores dos profissionais, bem como a formação acadêmica de cada um. Um momento importante que serviu para mostrar o grau de identificação do entrevistado com a organização e tornou mais fácil entender o discurso de cada um nas questões posteriores.

Em seguida, buscou-se saber como era estruturada a área de comunicação, há quanto tempo foi criada, qual a relação dela com a direção, a partir de três perguntas iniciais.

1. De que forma a área da comunicação é vista em sua instituição?
2. Qual é a posição dela no organograma da escola?
3. Em que momentos ela é mais estratégica e quando é mais operacional?

Naturalmente que, em alguns casos, a ordem das questões foi alterada por conta do ritmo da conversa com os entrevistados e as associações que iam sendo



feitas. Entretanto, para fins de análise, reuniram-se as respostas por aproximação aos objetivos.

Nas entrevistas aos gestores de comunicação – jornalistas (4), publicitários (2) e relações públicas (1) – ficou claro que existe ainda um certo distanciamento da área de atuação deles da direção geral das organizações educacionais, na tomada de decisões que podem envolver a imagem das instituições. Para quatro, das sete escolas analisadas, a área de comunicação é considerada estratégica, chamada para o conselho diretivo da organização e ouvida em processos decisórios. Nas demais, os profissionais relatam que o trabalho desenvolvido se restringe muito mais à operação do que à estratégia, variando o grau de instituição para instituição.

Na **Escola 1**, a entrevistada relatou que, em um caso bastante delicado, envolvendo uma suspeita de abuso sexual, a direção enviou um comunicado aos pais, sem que a área de comunicação tivesse conhecimento. Na mesma linha, a **Escola 2**, que ganhou notoriedade na imprensa com um caso de intoxicação dos alunos, o jornalista responsável pela comunicação nem sabia o que ocorrera. Segundo relato dele, só tomou conhecimento na manhã do dia seguinte, quando o trabalho de gestão de crise já tinha se desenhado pela alta direção, inclusive estava pronta a mensagem aos diferentes públicos. O entrevistado destacou que “a comunicação é um ponto vital, crucial dentro do Colégio” e embora nunca tenha visto o organograma da escola, sabe que o setor está vinculado à direção.

Por outro lado, na **Escola 4** a jornalista responsável pela área de comunicação tem cadeira no Conselho Diretor, o que lhe permite “saber de tudo o que acontece dentro e fora da sala de aula, dos objetivos do Colégio, da filosofia, de onde se quer chegar e das crises. Sou o braço direito da Direção”, afirmou a entrevistada. Para ela

*“a comunicação é mais estratégica em momentos de crise, quando envolve resolução de problemas, como segurança, mudanças significativas que envolvem pais, discutir as definições e as restrições. É parte da filosofia o acolhimento e a participação da família na escola. Mas é preciso definir esses limites, que podem gerar crises. A área tem o papel estratégico de ajudar a pensar e fazer fluir essa comunicação, defendendo que é o melhor para todos, alunos, pais... Ela é mais operacional no próprio dia a dia das atividades. É puro peão: faz foto, coloca no site, manda e-mail, envia release.” (Gestora de Comunicação da Escola 4)*

Da mesma forma, na **Escola 6**, a jornalista responsável pela área de comunicação respondeu de pronto ao ser questionada sobre o assunto:

*“Desempenhamos um papel estratégico (referindo-se à área de comunicação), com cadeira na equipe diretiva. Somos consultados pela direção especialmente em assuntos mais graves. (...) Participamos de reuniões com a coordenação pedagógica, temos presença garantida nas reuniões do planejamento estratégico.” (Gestora de Comunicação da Escola 6)*

Na **Escola 7**, embora área de comunicação seja recente, o publicitário responsável pela equipe destacou a autonomia da área e a confiança conquistada. São oito profissionais organizados em núcleos como: eventos, marketing analítico, design, assessoria de imprensa e relacionamento.

*“Nossa área de comunicação responde ao diretor administrativo. No modelo de gestão por competência temos autonomia: uma vez aprovado o orçamento posso fazer a gestão dele livremente, sem ter que pedir autorização a cada movimento.” (Gestor de Comunicação da Escola 7)*

Embora a área da comunicação da **Escola 5**, responda à supervisão administrativa, de acordo com o organograma, no dia a dia, quem traz as demandas é o setor pedagógico. Segundo a gestora da área “são visões completamente diferentes, é muita loucura, é malabarismo, muito jogo de cintura o que tenho que fazer, com quem falar. É um jogo diário entre as duas áreas”. A gestora comparou com sua experiência anterior em outra escola e constatou que ali ainda estava em uma fase bastante operacional. Ela não é chamada para o Planejamento Estratégico da escola, por exemplo. “Percebo certa resistência entre o administrativo e o pedagógico”, relatou como que dando ênfase ao tamanho do desafio no seu trabalho. A questão da liderança também pesa no trabalho diário: “foram três diretores em quatro anos”, lamentou.

*“A gente começa trabalhando, vai construindo, aí vem uma nova direção e zera tudo... essa desinformação em relação à comunicação é grande, os diretores entendem pouquíssimo do que a gente faz. Cada um que entrava e saía eu começava tudo de novo. Era uma sequência de trabalho, cada um tinha um perfil completamente diferente do outro.” (Gestora de Comunicação da Escola 5)*

Com uma política de comunicação constituída com as demais escolas da rede, a gestora da **Escola 6** destacou o trabalho de prevenção realizado pelo setor em articulação com as outras áreas. Segundo ela, qualquer assunto polêmico que chegue à direção ou às coordenações é encaminhado para que a área da comunicação possa rastrear e acompanhar, dando uma devolutiva em seguida. Da mesma forma o ícone “Fale conosco” do site da organização, que até pouco tempo era de responsabilidade da área é uma importante ferramenta de escuta. Atualmente, ele está sob o gerenciamento da área de relacionamento do colégio, mas a comunicação acompanha as questões e as respostas dadas. Esse papel de monitoramento das informações, tarefa da área de comunicação em especial, é fundamental antes, durante e depois de uma crise. Para Florczak (2011, p. 86) a vigilância deve ser constante, os gestores devem estar atentos “[...] ao que se fala sobre a crise nos veículos de comunicação, nas redes sociais e, principalmente, nos corredores da escola”.

Foi possível perceber nos testemunhos dos gestores as diferenças no papel da área da comunicação em cada organização. Mais notadamente nos casos das **Escolas 1 e 2**, diferente do que apregoam Forni (2013) e Teixeira (2013), os gestores não tiveram a participação que se espera como estratégica num plano de crise. Forni (2013, p. 184) defende que “[...]a equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises”. Segundo ele “[...] a empresa que consegue se comunicar bem e amearhar a simpatia da imprensa para sua causa, mesmo em situações negativas, pode mitigar os efeitos deletérios das crises” (FORNI, 2013, p. 184).

Nos casos citados de crise, os gestores registraram a participação importante da área jurídica. Numa tentativa ainda que superficial de mensurar a participação da área jurídica ou mesmo a sua liderança no processo de gestão de crise nas escolas reuniu-se alguns fragmentos sinalizados pelos entrevistados.

Assim, na **Escola 1**, a relações públicas, responsável pela área de comunicação, esclareceu que muitas vezes o silêncio da direção frente à uma situação delicada se dá por orientação do jurídico.

*“As questões que chegavam sobre o caso de suposto abuso sexual eram encaminhadas para o diretor que respondia sob orientação do jurídico. O jurídico é muito cauteloso, enxerga tudo o que não queremos ver na comunicação. Acho que o papel do jurídico é esse mesmo, ele acaba*

*regrando. Tem que se ter esse olhar, até na relação com os fornecedores. As áreas são complementares.” (Gestora de Comunicação da Escola 1)*

Ao ser questionada sobre algum trabalho de prevenção de crises (questão 9), a gestora voltou a destacar o papel do setor jurídico. Segundo ela, *“o jurídico é mais procurado que a comunicação, ele diz o que pode ou não e aqui (na comunicação) acaba chegando pronto. Tudo passa pelo conselho, pela direção”*.

Neves (2002) alerta para os riscos deste tipo de posição do jurídico em relação à comunicação. Para ele a mídia é muito mais veloz que os tribunais ao julgar as questões. O processo jornalístico, segundo o autor, “[...] é informal, descomplicado, sumário, rápido. Através dele, o acusado pode ser condenado à morte – morte moral, financeira etc. – em alguns dias”. (NEVES, 2002, p. 148). O que se ganha financeiramente pode não compensar o prejuízo de imagem e de reputação.

Na perspectiva do diálogo e da aprendizagem institucional, a **Escola 6**, por meio de sua área de comunicação, percebendo esse desafio da “judicialização” pelo qual as escolas passam – quando o caminho da justiça é a via procurada pelos pais – trouxe o departamento jurídico para eventos internos da rede a qual pertence. Foi a oportunidade de receber orientações e esclarecimentos e alinhar com as escolas o que cabe em cada caso, reforçando o papel da instituição como pedagógico e não de justiça ou de polícia. A proximidade não chega a tanto, mas na **Escola 4**, a assessoria jurídica que funciona há mais de 20 anos, é chamada inclusive para mediar os conflitos envolvendo as famílias e a organização.

A proposta da **Escola 6** vai ao encontro do que destaca Silva Neto (2012, p. 7), sobre essa relação das áreas nas organizações: “[...] para ter alto desempenho, precisa desenvolver e manter um ótimo relacionamento no contexto organizacional e atuar em parceria com as demais áreas funcionais, como marketing, finanças, jurídico, produção e recursos humanos”. Tudo isso para que os resultados numa crise possam ser minimizados ao máximo. Neves (2002) alerta sobre o tipo de prejuízo que as organizações podem sofrer.

Numa crise, se a empresa tiver que perder muito, que esse ‘muito’ seja tudo – dinheiro, tempo, paciência, saúde – menos a reputação. Que seja ‘dinheiro’, por exemplo. ‘Dinheiro’ se recupera de outras formas e mais rápido. ‘Reputação’, pra ser recuperada – quando é possível – leva tempo.

E não há dinheiro que a recompre. A 'reputação' é a única alavanca que uma empresa tem após uma crise para trazê-la de volta ao mundo dos bons. (NEVES, 2002, p. 23).

Sob essa ótica, deve se ter claro que o maior responsável pelo processo é o gestor principal, daí a importância do conhecimento dele sobre os aspectos de crise desde a prevenção até a avaliação dos resultados, pelo bem da organização educacional e de todos os seus públicos, inclusive do segmento da educação, pois uma crise numa escola específica pode comprometer a reputação de todas as outras.

## **6.2 A Atuação dos Gestores de Organizações Educacionais Frente à Crise**

Os autores estudados reconhecem que são múltiplas as formas de atuação dos gestores frente às crises, desde os bem preparados, com comitês de crise instituídos antes mesmo que algo pior aconteça, até os desesperados, passando pelos que optam pela negação de qualquer problema. Pois aqui, na tentativa de compreender de que forma os gestores de organizações educacionais atuam frente a uma situação de possível crise, foram propostas quatro questões aos entrevistados.

4. A instituição já viveu alguma situação de crise? Como foi? Quais foram os prejuízos?
5. Que aspectos você entende que possam ser indicadores de uma crise?
6. Cite três situações de crise que você considerou mais graves no meio educacional gaúcho. Justifique sua escolha.
9. A equipe diretiva da sua instituição tem algum trabalho de prevenção de crise? Qual?

Tanto nas entrevistas em profundidade com os gestores da área de comunicação quanto no grupo focal, se propôs um trabalho de associação de ideias no assunto "crise", buscando na memória dos entrevistados situações de crise envolvendo organizações educacionais gaúchas. A maioria associou ideia de crise com repercussão na mídia, entretanto outros apontaram para situações internas que não chegaram a ganhar notoriedade externa.

Nesse sentido, houve uma concordância por parte dos entrevistados do grupo focal que ficou evidente na fala de um deles quando perguntados sobre a mais recente crise de imagem de escola de Porto Alegre que lhe vinha à mente. Para a maioria deles tinha ficado registrada a história de um casal de adolescentes supostamente praticando sexo oral nas dependências de um tradicional colégio gaúcho que ganhou notoriedade pelas redes sociais. A imprensa não noticiou, mas a foto do casal foi amplamente compartilhada e comentada. Uma das diretoras entrevistadas chegou a comentar no grupo que em poucos minutos a mensagem tinha chegado à Alemanha, rompendo as fronteiras geográficas de um caso que poderia ter ficado nos limites da comunidade não fosse o enorme poder das redes sociais.

Na mesma linha, no grupo focal, outro diretor destacou o caso de uma estudante que foi atingida no olho por um ovo, lançado por alunos de uma grande escola da capital gaúcha na hora da saída. A suposta brincadeira – pela sua violência e o dano produzido – rapidamente ganhou um grande número de compartilhamentos no *Facebook*<sup>5</sup>, o que a tornou pauta do jornal de maior circulação o Estado do Rio Grande do Sul, a Zero Hora.

Tanto os gestores de comunicação nas entrevistas em profundidade quanto os diretores no grupo focal, foram convidados a responder a seguinte questão “**Que aspectos você entende que possam ser indicadores de uma crise?**”, ou seja, por quais elementos eles se pautam para perceber a possibilidade da iminência de uma crise.

A partir do conjunto de respostas, optou-se pela organização do conteúdo gerado em categorias, o que nas palavras de Bardin (2009, p. 145) “[...] são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”. Desta escuta detalhada foi

---

<sup>5</sup> *Facebook* é uma rede social gratuita lançada em 2004. [www.facebook.com](http://www.facebook.com) gera receita com publicidade. Os usuários criam perfis com fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas em grupos de amigos. Segundo pesquisa divulgada no site [www.meio&mensagem.com](http://www.meio&mensagem.com), “A rede social possui 89 milhões de brasileiros que acessam o site todos os meses. O número corresponde a oito de cada dez internautas, sendo que o número total no país chega a 107,7 milhões, segundo a consultoria eMarketer. Os internautas que acessam o *Facebook* diariamente totalizam cerca de 59 milhões”. Os dados que foram apresentados na pesquisa são referentes ao segundo trimestre de 2014. (FACEBOOK, 2014).

possível elencar o que segue, na perspectiva de levantar as convergências entre as duas técnicas de entrevista utilizadas.

Para o grupo focal, quando perguntados, sobre o que consideravam indicadores de uma crise, os diretores citaram:

- a) *Quando a escola começa a apresentar muitos problemas*
- b) *A grande insatisfação dos diferentes públicos*
- c) *Necessidade de choques de gestão, mudanças profundas*
- d) *Tensão política*
- e) *Clima organizacional revela um indicador de qualquer fato ser gerador de crise contra a gestão*

Percebe-se pelo conjunto de respostas que os diretores trouxeram aspectos relacionados diretamente com os seus desafios diários na gestão educacional e, nesse sentido LÜCK (2011a, p. 23) recomenda que “[...] o gestor reconheça que grande parte dos problemas organizacionais da escola, como divergências, tensões, conflitos e falta de efetividade no trabalho, são resultantes de dificuldades de comunicação”. Nesse caso, a dificuldade na comunicação no que se refere a “[...]insuficiência de informações, ou sua inconsistência ou incoerência, falta de credibilidade na prestação de informações ou ainda morosidade em fornecê-las”. LÜCK (2011a, p. 23).

Interessante observar que, pelas respostas dadas, ficou clara uma certa falta de noção do conceito de crise por alguns gestores de comunicação. Por exemplo, uma respondente citou como indicador de crise a mobilização forte dos alunos do terceiro ano do Ensino Médio, coisa que acontece anualmente. Para ela, “a escola fica vulnerável em períodos de início e final de ano”, ou seja, desafios que já estão no “calendário”. Nesse sentido, uma das diretoras participante do grupo focal foi bastante esclarecedora ao afirmar o que os autores também chamam a atenção: “nem todo o problema é crise”, contando com a concordância dos demais participantes.

A seguir, foram transcritos os principais aspectos indicadores de crise elencados pelos gestores de comunicação. Trata-se de uma espécie de radiografia

do que ocupa a área de comunicação das organizações na perspectiva de atenção aos sinais de situações que podem se transformar em uma crise.

Pelo conjunto de respostas percebe-se uma diversidade no entendimento da questão: alguns responderam considerando situações pontuais e outros trouxeram um cenário macro, que abrange não só a sua escola, mas o conjunto do segmento educação.

1. *“Mobilização do 3º ano do Ensino Médio Início e final de ano.” Escola 1*
2. *“Assuntos polêmicos, a própria inovação,...” Escola 2*
3. *“A reação das famílias é um termômetro, é um indicador sensacional.” Escola 3*
4. *“Redes sociais são monitoradas para avaliarmos os acontecimentos.” Escola 3*
5. *“Os e-mails mandados pelas famílias também sinalizam.” Escola 3*
6. *“A vulnerabilidade das nossas escolas em relação à segurança e à paranoia das famílias em relação a isso.” Escola 4*
7. *“A sociedade coloca a culpa de tudo na escola.” Escola 4*
8. *“Os valores desvirtuados e perda de respeito pelos professores.” Escola 4*
9. *“As ‘cabeças pensantes’ não acompanham a mudança dos tempos.” Escola 4*
10. *“Os professores estão perdidos nessa transição que vivemos entre o analógico e o digital e todos os problemas que derivam daí: sistema, falta de sinal,...” Escola 4*
11. *“As coisas que os pais falam no pátio, nas redes sociais, coisas que começam a ser comentadas, reclamações por e-mail são sempre sinais de problemas que podem gerar uma crise.” Escola 5*
12. *“Diretor de idade mais avançada não acompanha, se aparece alguma coisa que mereça atenção tenho que ‘fazer print da tela’ e levar até ele. Sou sozinha no setor e vejo as carências do meu trabalho.” Escola 5*
13. *“Burburinhos nas redes sociais.” Escola 6*
14. *“Situações delicadas com alunos.” Escola 6*
15. *“O Fale Conosco (sessão do site da organização) também sinaliza problemas.” Escola 6*
16. *“A Central de Relacionamento recebe e responde as situações e a comunicação acompanha.” Escola 6*
17. *“A postura do professor na sala de aula.” Escola 7*
18. *“Segurança.” Escola 7*



19. “Drogas.” *Escola 7*

20. “Questões doutrinárias.” *Escola 7*

21. “Alunos conectados e indisciplinados.” *Escola 7*

22. “Serviços terceirizados dentro do colégio.” *Escola 7*

Os diretores, participantes do grupo focal, demonstraram a percepção de que a imprensa não se ocupa das coisas positivas que as instituições desenvolvem, mas dos fatos negativos e entendem que devem estar atentos ao que pode gerar uma pauta ruim para a escola. Essa visão não está equivocada, pois Teixeira (2013, p. 42) ressalta que “[...] as crises dão audiência e fazem os meios de comunicação lucrar, porque despertam o interesse público”. Sabedores dessa realidade, os gestores passam a ter novos comportamentos. Prova disso, está na fala de uma das diretoras do grupo quando relatou que, em função de um assunto em grande evidência na mídia gaúcha – o fato de as escolas perderem o direito de expulsarem alunos por mau comportamento – a direção teve que alterar uma decisão interna. Naqueles dias surgiu uma situação crítica com um estudante do colégio que ela dirige. O caso pedia uma punição exemplar. A própria comunidade educativa estava na expectativa sobre o que aconteceria com o jovem. Entretanto, segundo a diretora, o que em outro momento teria sido uma expulsão sumária, ali teve que ser pensada de uma forma estratégica, pois era um caso que ilustraria muito bem a imprensa que estava repercutindo a movimentação do SINEPE-RS contra a determinação do Conselho Estadual de Educação. Segundo ela:

*“Tudo isso exigiu de nós uma resposta estratégica. Não poderíamos fazer o que era mais simples no momento, mas pensar na repercussão que aquilo poderia ter. A comunidade estava esperando uma resposta, mas tivemos que ser estratégicos.” (Diretora de escola)*

O exemplo ilustra também o sentido de comunicação estratégica. A tomada de decisão da diretora contou com o olhar do responsável pela comunicação da **Escola 7**. Tudo isso porque aquela organização educacional já conta com uma política de prevenção de crise desenhada pela área de comunicação a partir da solicitação da direção geral, assustada com o que ocorrera com outra escola da capital no caso de intoxicação dos alunos e que teve uma repercussão em todos os maiores veículos de comunicação do estado do Rio Grande do Sul. Logo em seguida da criação da política e do Comitê de Gestão de Crise, a mesma **Escola 7**

já teve que acioná-la, quando, por erro do hospital contratado para uma campanha de vacinação na instituição, foram utilizadas vacinas com a data de validade vencida. O caso ganhou as manchetes dos principais veículos da imprensa gaúcha, como relatou o gestor.

*“Nos sentimos lesados e não permitimos que falassem o nome da instituição, além da nossa nota oficial. Não quisemos falar numa situação que não era nossa, mas responsabilizamos o hospital. O Comitê decidiu que não daríamos entrevistas. Em nota por e-mail a todos os funcionários, deixamos claro que só a direção falaria com a imprensa se fosse o caso. Jornalistas tentaram entrevista com a Diretora, que negou. Tentaram via jornalista da Assessoria de Comunicação que também negou. Entretanto, a secretária, que era nova, passou a ligação para a enfermeira, que se deu conta e devolveu a ligação para a área de comunicação.” (Gestor de Comunicação da Escola 7)*

Numa outra estratégia da direção da organização em relação a problemas com fornecedores, a **Escola 2**, diferentemente da **Escola 7**, chamou para si a responsabilidade, protagonizando inclusive a investigação, como relata o gestor de comunicação em um caso de intoxicação dos alunos, embora a área da comunicação não estivesse participando ativamente do Comitê de Gestão de Crise:

*“a coisa mais certa que o colégio fez foi tomar sempre a frente da situação. De noite já se comentava no Facebook, o meu telefone também sinalizava desde a noite, mas estava no silencioso e não costumo olhar. Às cinco horas da manhã fui verificar e um colega me alertou. Naquele dia então cheguei bem cedo, mas as coisas já estavam sendo preparadas desde a madrugada. Naquela hora já tinha um texto pronto feito pela equipe (ou pela superintendente, talvez com a mantenedora, não sei quem fez) com tudo o que havia acontecido, para ser publicado no site, Facebook e e-mail marketing para as famílias, que serviu de discurso para a imprensa. A imprensa descobriu meu celular. Eu disse que verificaria. O colégio sempre esteve a frente, já tinha resposta, antes de ter a vontade de saber, já tinha oferecido a informação com boletins de informação, assumiu a responsabilidade, embora com um terceirizado. Acho fundamental o que o Colégio fez: não se furtou à responsabilidade do ocorrido, embora não fosse diretamente o causador. Atitude fundamental, que fez estarmos muito por cima! Não só esperou a perícia, a direção contratou um laboratório para fazer o levantamento. Foi muito positivo para a imprensa.” (Gestor de Comunicação da Escola 2)*

Esse aspecto trazido pelo gestor é confirmado como fator importante segundo Forni (2013, p. 137), ao defender que a organização deve ter as rédeas da

informação, para ele “[...] se a organização não assumir o discurso, perde a guerra da comunicação [...] definir a versão oficial sobre a crise é um pré-requisito para poder administrar bem a crise”. O caminho adotado pela **Escola 2** também foi bastante positivo ao ter uma porta-voz preparada, centralizando as informações com a credibilidade e a seriedade que o momento exigia, segundo o gestor:

*“centralizamos a imprensa na diretora, que não terceirizou a informação, foi incansável em atender aos jornalistas. Com uma superintendente assim é mais fácil.” (Gestor de Comunicação da Escola 2)*

Os autores estudados concordam com a avaliação do gestor de comunicação da **Escola 2**, quanto a comunicar-se com rapidez e frequência, “[...] o porta-voz da organização precisa passar todas as informações de que dispõe assim que possível, [...] evitando o silêncio e o adiamento das respostas”. (ARGENTI, 2011, p. 313). Um porta-voz preparado é o personagem-chave no momento da crise, não necessariamente é o diretor ou vice, mas alguém com muita credibilidade junto à comunidade interna e externa, conhecendo bem a organização e os detalhes da crise. Deve ser preparado pela equipe de comunicação para inspirar calma e confiança, especialmente diante da mídia e não falar de improviso. (FORNI, 2013).

Conhecedora da importância do porta-voz, a Gestora da **Escola 5** lamentou a dificuldade enfrentada até mesmo para situações fora de crise.

*“É um problema ter quem fale em nome da instituição. Ninguém quer. E pensar numa pessoa preparada para falar, para coisas menores, já é uma dificuldade, imagina numa crise. As pessoas não querem falar para tv, ou com foto, nem para coisas boas, para as ruins, pior ainda.” (Gestora de Comunicação da Escola 5)*

Considerando a **Escola 2**, percebe-se pelo relato do entrevistado que a organização teve um Comitê de Crise estruturado para fazer frente ao episódio citado, entretanto, ele não soube responder com precisão à pergunta **“A equipe diretiva da sua instituição tem algum trabalho de prevenção de crise? Qual?”**

*“Não sei responder, mas pelo que vi acontecer tenho impressão que sim e muito. Geralmente nos locais existe um grupo de gerenciamento de crise, então tu já sabe que pode ser chamado. Creio que sim, está muito bem organizado, pois já havia respostas às sete da manhã naquele episódio (da intoxicação). Então eu deduzo que exista, mas o setor não participa. Não sei se é porque eu era novo. O setor de comunicação é só um apoio.*

*Como o setor de comunicação está sendo preparado para ser estratégico, pode ser que venha a ser.” (Gestor de Comunicação da Escola 2)*

O cenário da **Escola 3**, onde a área de comunicação só começou a funcionar a partir de 2013, é bastante parecido, uma vez que a organização oficialmente não tem um trabalho de prevenção de crise, direcionado, com treinamento, mas, segundo a gestora

*“estamos desenvolvendo um trabalho de atendimento, não focado em crise, mas de respostas qualificadas para as famílias, tentando evitar problemas. Sabemos o que devemos fazer numa crise, mas a escola não tem um protocolo registrado. Hoje vivemos num momento de profissionalização dos registros dos processos da escola”. (Gestora de Comunicação da Escola 3)*

A gestora de comunicação da **Escola 4** reconheceu que, em caso de crise, a organização

*“não tem protocolo, não sabe o que fazer. Demora pra se descobrir quem deve tomar a decisão. Mais do que nunca, teria que ter. Vi que alguns colégios têm guias. Em tempos de Internet é preciso fazer o bom uso, pedagogicamente dessa nova realidade.” (Gestora de Comunicação da Escola 4)*

Na mesma linha, a gestora de comunicação da **Escola 1** manifestou que não tem conhecimento se a organização possui um trabalho de prevenção de crises. *“Sei que reúne-se o conselho diretor e escolhe-se uma posição. Não temos uma política, cada caso é um caso”, afirmou.*

O mesmo acontece na **Escola 5**, pois, segundo a gestora a organização carece de um trabalho de prevenção de crise. Para ela, a posição dos diretores, bastante comum ainda segundo alguns autores, é de esperar que passe o problema.

*“Não se pensa que vai acontecer algo, pensamento que nunca vai acontecer aqui. E se acontecer, aí a gente vê o que se faz. Não tem a visão e a preocupação de traçar plano para quando acontecer... Vai se agindo como bombeiro apagando um foguinho aqui outro ali. Não se pensa num todo, com um plano. Com um plano pensado poderíamos evitar aqueles problemas que se repetem. Não tem nada sistematizado. Não se pára para pensar no que aconteceu com outros, o que faríamos, que decisão tomaríamos. Mas a primeira orientação com certeza seria: ‘Não vamos nos manifestar’. ‘Abafa, não vamos falar, deixa assim’.” (Gestora de Comunicação da Escola 5)*

O depoimento da gestora pode ser relacionado à manifestação de um dos diretores, a certa altura no grupo focal, referindo-se à preocupação do grupo com as mídias sociais, minimizando os riscos:

*“Qual a repercussão de tudo isso junto à comunidade escolar? Podemos estar exagerando, numa neurose sobre o que é divulgado. Devemos é identificar as pessoas envolvidas e chamá-las para esclarecer.” (Diretor)*

A partir desta manifestação, pode-se pensar que sim, a escola tem o dever de chamar os envolvidos e esclarecer os fatos, como primeira providência. Mas, se os fatos “caíram na rede” e tiveram, por exemplo, mais de 400 compartilhamentos no *Facebook* em um final de semana, como alguns casos de organizações já citadas? Essa sensibilidade do gestor em reconhecer um evento com potencial para crise talvez seja a mais importante e desafiadora etapa de um processo de gestão. Segundo Teixeira (2013, p. 30), o despreparo em lidar com ameaças “[...] provoca uma avalanche de sérias consequências, pois um pequeno fato isolado pode ganhar proporções inesperadas, dependendo do tempo de resposta e da ação correta a ser realizada”.

Um dos diretores entrevistados no grupo focal afirmou categoricamente: “A questão da crise é, muitas vezes, uma questão de previsibilidade!”, confirmando o que os autores atestam: o germe da crise está no seio da organização muito antes dela aparecer. Segundo Silva Neto (2010, p. 188), pesquisas demonstram que “[...] 64% do total das crises eram relacionadas a assuntos latentes sobre os quais as empresas já tinham conhecimento, mas aos quais não deram importância”.

A gestora de comunicação da **Escola 6**, que tem presença marcante da mantenedora, relatou que existe um importante trabalho preventivo de crise, inclusive com um Manual a ser lançado. O tema está previsto no Planejamento Estratégico da Rede com a estruturação de um Comitê de Crise. Na **Escola 6**, que será piloto no uso do Manual de Crise, a área de comunicação realiza treinamento com diferentes públicos da organização, até para terceiros, alertando para a utilização das redes sociais, entre outros temas nas jornadas pedagógicas. Já existe um documento para os colaboradores saberem se posicionar. A presença da equipe de comunicação sempre tem lugar garantido nos eventos da escola.

O quadro a seguir apresenta de maneira resumida as respostas dos gestores de comunicação, na entrevista individual, e dos diretores, no grupo focal, para a questão “**Que aspectos você entende que possam ser indicadores de uma crise?**”.

Quadro 2 - Indicadores de crise nas organizações educacionais

ESCOLAS	Indicadores de crise	CATEGORIAS	
<b>Escola 1</b>	Mobilização do 3º ano do Ensino Médio Início e final de ano	<b>ESCUTA DAS FAMÍLIAS: PÁTIO, REDE SOCIAL</b>	
<b>Escola 2</b>	Assuntos polêmicos Inovação		
<b>Escola 3</b>	Reação das famílias é termômetro Redes sociais monitoradas E-mails mandados pelas famílias		
<b>Escola 4</b>	Vulnerabilidade em relação à segurança Sociedade culpa a escola Valores desvirtuados Perda de respeito pelos professores 'Cabeças pensantes' que não acompanham a mudança Profs. perdidos na transição tecnológica		
<b>Escola 5</b>	O que os pais falam no pátio Redes sociais Reclamações por e-mail Diretor de idade avançada não acompanha mudanças		<b>COMPORTAMENTO DOS PROFESSORES</b>
<b>Escola 6</b>	Burburinhos nas redes sociais Situações delicadas com alunos "Fale Conosco" (sessão do site) Central de Relacionamento		<b>ALUNOS PROBLEMÁTICOS</b>
<b>Escola 7</b>	A postura do professor na sala de aula Segurança Drogas na escola Questões doutrinárias Alunos conectados e indisciplinados Serviços terceirizados		
<b>Diretores</b>	Quando escola apresenta muitos problemas Insatisfação dos diferentes públicos Necessidade de choques de gestão Tensão política interna Clima organizacional ruim		

Fonte: Elaborado pela autora.

### 6.3 Fatores de Risco e de Proteção em Relação à Crise de Imagem nas Organizações Educacionais

Ao elencar os indicadores de uma possível crise, pensando nos sinais que ela dá antes de se instalar, os respondentes já começaram a apontar para os fatores de risco e de proteção. Assim, para gerar o conteúdo capaz de chegar ao objetivo do trabalho, foram propostas as seguintes questões norteadoras para os gestores em comunicação e algumas delas para o grupo focal.

7. Continuando o raciocínio, elenque os três maiores fatores de risco para a escola privada gaúcha atualmente:
8. Agora, pense em três fatores de proteção que a escola privada possui.

10. Numa crise, o que você imagina que possa ser o maior prejuízo da escola? Por quê?

As respostas dos entrevistados nos quesitos indicadores de risco e fatores de proteção convergem na sua maioria ao que os autores afirmam na literatura. Ao serem indagados sobre “**Quais são os três maiores fatores de risco para a escola privada gaúcha atualmente?**” os gestores de comunicação apontaram para o que sinaliza o quadro a seguir. Colocando em primeiro plano os fatores de risco na percepção dos gestores de comunicação e, em seguida, o conjunto de respostas dos diretores. A partir daí, considerando o número de repetição das ideias e a ênfase dada pelos entrevistados, elencaram-se as categorias de análise.

Quadro 3 - Fatores de risco de crise nas organizações educacionais

ESCOLAS	Fatores de crise	CATEGORIAS GERAIS
<b>Escola 1</b>	Vulnerabilidade do colégio: insegurança Informações que não circulam Falta de posicionamento do colégio Redes sociais	<b>VIOLÊNCIA URBANA</b>  <b>GESTÃO CONSERVADORA</b>  <b>REDES SOCIAIS</b>  <b>ALUNO-CLIENTE</b>  <b>FALHAS NA COMUNICAÇÃO</b>  <b>PROFESSORES DESPREPARADOS</b>
<b>Escola 2</b>	Conservadorismo e tradicionalismo no Sul Resistência às novidades Poder dos pais na escola	
<b>Escola 3</b>	Relações de sala de aula Desrespeito à autoridade e ao outro <i>Bullyng</i> Falta de capacidade de adaptação às novas tecnologias	
<b>Escola 4</b>	Segurança interna Riscos da segurança na cidade Pregar e não fazer	
<b>Escola 5</b>	Trânsito Redes sociais Relação aluno-cliente Falta de um plano de prevenção de risco	
<b>Escola 6</b>	Serviços terceirizados Lidar com menores Escola particular visada para assaltos Redes sociais	
<b>Escola 7</b>	Conservadorismo gaúcho Professor desacreditado Prof. mal capacitado para atender alunos Escola perdendo a credibilidade.	
<b>Diretores</b>	Inclusão Acidente por falta de manutenção/ vigilância Influência da própria mídia Insegurança <i>Bullyng</i> Sensibilidade do tecido social Boatos Abuso sexual	

Fonte: Elaborado pela autora.

A violência urbana – traduzida em forma de roubos, assaltos, sequestro e desrespeito entre as pessoas – apareceu como uma categoria de risco de crise para a maioria das organizações como se pode constatar ao analisar o Quadro 3. Aqui os gestores e diretores apontaram para aspectos externos a influenciar fortemente o cotidiano escolar. A gestora de comunicação da **Escola 1** citou a “*vulnerabilidade da organização por parte do atendimento dos vigias, nos diferentes acessos do colégio*”. A gestora da **Escola 4** destacou a falta de segurança interna e externa ao colégio. Segundo ela:

*“aqui é fácil o acesso, estamos estudando o tema de segurança e a criação de um comitê. Aqui qualquer um pode entrar: tarado, louco com arma, tudo pode acontecer... Acho que os colégios ainda não entraram na paranoia de segurança de ter roleta, ter crachá, tal como nos EUA. Qualquer um tem acesso. Quem busca os alunos? Qualquer um! Deveria haver um cadastro para cada responsável pelo aluno, com a criação de mecanismos de segurança”.*

Os diretores no grupo focal e a gestora de comunicação da **Escola 6** também reforçaram a falta de segurança na medida em que as escolas não podem assumir elas próprias a questão. Embora seja um problema social, a gestora da **Escola 4** lembrou que isso pode influenciar numa crise.

*“temos assaltos nas paradas de ônibus, estamos em uma zonas de risco da cidade. Não podemos ter segurança privada, nem orientador de trânsito. O ir e vir está muito perigoso”. (Gestora de Comunicação da Escola 4)*

Sobre a violência urbana que atinge o trânsito de Porto Alegre, a gestora da **Escola 5** também relatou:

*“A rua é muito estreita, e a área de embarque e desembarque, envolve os pais, temos a EPTC(Empresa Pública de Transporte e Circulação) a tentar dar ordem,... É o problema mais latente na escola e acho que ainda vai estourar uma coisa maior! O movimento de entrada e saída tranca toda a rua do colégio e as mais próximas,... os pais chegam a descer dos carros e quase brigam uns com os outros.” (Gestora de Comunicação da Escola 5)*

A gestora de comunicação da **Escola 6** destacou que as instituições privadas são muito visadas para assaltos, especialmente as mais centrais, o que gera um clima de insegurança muito grande e exige um conjunto de medidas protetivas por parte da Escola. Segundo ela, os assaltantes



*“sabem que as crianças chegam sozinhas, com muitas coisas na mochila. Embora a segurança não seja responsabilidade só da escola, nossa equipe de porteiros até tenta, mas não pode fazer nada: protegem, mas não é a mesma coisa. Temos contato direto com a Brigada Militar, mas é muito complicado, dizem que não há efetivo suficiente e que existem questões mais graves que a segurança da escola”. (Gestora de Comunicação da Escola 6)*

Os entrevistados elencaram falta de segurança como um fator de risco de crise altamente preocupante. Aí foram consideradas a segurança em diferentes aspectos, tanto interna quanto externa. Assim, se a falta de segurança é um fator de risco, os esforços no sentido de garanti-la são percebidos como elementos de proteção. A gestora da **Escola 1** lembrou da importância da segurança da informação, como forma de minimizar riscos.

Segundo a gestora da **Escola 4**, a segurança interna, vem com a formação de grupos de apoio como redes educativas e os próprios Sindicatos das Escolas. Para ela, *“o Sindicato é a fonte de informação, abastece de dados e gera segurança, pois temos onde buscar uma mão amiga. Temos um aval para decidir as coisas”*.

Para a gestora de comunicação da **Escola 5**, é importante transmitir à comunidade educativa a sensação da segurança e isso a escola faz por meio de uma estrutura completa, o que *“em tese, ajuda a evitar riscos”*.

Todas estas manifestações em relação à segurança remetem à reflexão de Forni (2013, p. XVIII) ao destacar que escolas, entre outras organizações, “[...] correm o risco de provocar uma tragédia, comprometer pessoas e até desaparecer, se não ficarem atentas aos detalhes, ao pequeno problema que ameaça o negócio e a segurança das pessoas”.

A gestão conservadora em demasia é outra categoria que emergiu notadamente das falas dos gestores de comunicação das organizações, mais que dos diretores. Deve se chamar a atenção para a faixa etária característica dos dois grupos: os profissionais de comunicação todos abaixo de 40 anos, os diretores acima, numa demonstração de senioridade bem mais elevada.

O gestor de comunicação da **Escola 2**, que teve experiência profissional em mais de uma organização educacional, afirmou com veemência que *“o Sul ainda é muito reservado, com um grande conservadorismo e tradicionalismo. O gaúcho é muito resistente às novidades; é um conservadorismo muito forte.”*

Reforçando essa ideia o gestor de comunicação da **Escola 7** também destacou o conservadorismo gaúcho como um forte fator de risco de crises para as organizações educacionais, pois, segundo ele

*“se percebermos as tendências inovadoras em educação básica acontecendo em outras regiões do Brasil e fora dele vindas de quem não é da educação vemos que é um risco tremendo. Grandes grupos educacionais com poder econômico, muito bem estruturados têm grande capacidade de inovação que nós como educação básica gaúcha não estamos fazendo! Ao invés de usar o nosso potencial de articulação para repensar os modelos de educação, acabamos seguindo mais do mesmo.”* (Gestor de Comunicação da Escola 7)

No sentido da renovação e reestruturação da educação, Castells (2003) alerta sobre essa necessidade, afirmando que antes de mudar a tecnologia, reconstruir escolas e reciclar os professores, “[...] precisamos de uma nova pedagogia, baseada na interatividade, na personalização e no desenvolvimento da capacidade autônoma de aprender a pensar”. (CASTELLS, 2003, p. 227).

Se o conservadorismo é um fator de risco, por outro lado, mas não contraditoriamente, a tecnologia e as redes sociais também apareceram com essa conotação para os entrevistados. Sobre os riscos, a gestora da **Escola 5** chegou a afirmar que

*“as redes sociais dão uma visibilidade gigante, e os alunos com celular em sala de aula é de bastante risco. Vejo professores usando celular em horário de aula, postando fotos com alunos em sala de aula. São pequenos casos que podem gerar os grandes problemas! Antes das redes sociais tudo era mais fácil.”* (Gestora de Comunicação da Escola 5)

A gestora da **Escola 6** concordou. Segundo ela, trata-se de um risco iminente para a instituição que não consegue controlar tudo:

*“as redes sociais com grupos que a escola não pode entrar são riscos constantes. Não que tenhamos muito monitoramento, mas estamos totalmente fora de alguns grupos como o WhatsApp<sup>6</sup>, por exemplo. Como escola ficamos alheios às combinações, ao que está sendo dito.*

---

<sup>6</sup> “WhatsApp Messenger é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS. Está disponível para smartphones iPhone, BlackBerry, Windows Phone, Android e Nokia. [...] Além das mensagens básicas, os usuários do WhatsApp podem criar grupos, enviar mensagens ilimitadas com imagens, vídeos e áudio”. (WHATSAPP INC, 2015).

*Ensinamos muito sobre isso, mas os jovens não têm muita noção, eles se expõem muito”. (Gestora de Comunicação da Escola 6)*

Os gestores das **Escolas 1 e 7** também enxergam nas redes sociais um grande risco a ser gerenciado. Na **Escola 7** existe inclusive um serviço externo de monitoramento e uma analista interna para acompanhar tanto o que repercute sobre o colégio como em relação às demais escolas privadas. As crises das escolas concorrentes são monitoradas e estudadas para que sirvam de exemplo de aprendizado interno para a direção, uma vez que os fenômenos acabam se repetindo nas escolas que possuem proximidade geográfica e perfil socioeconômico similar. Entretanto, o gestor de comunicação reconheceu que a tecnologia disponível em posse dos alunos permite gravar qualquer situação de sala de aula que pode, eventualmente, reverter numa crise de imagem.

Outra categoria que apareceu fortemente como um risco de crise é a percepção de aluno-cliente. Ela se destacou no conteúdo das expressões dos entrevistados das **Escolas 2 e 5** no sentido de empoderamento dos alunos e/ou das famílias em relação à gestão das organizações.

*“Quem manda são os pais, pois estão pagando! Isso é um baita risco. Eles devem saber até onde vão seus direitos. Eles não podem se meter na aula. Os pais devem acreditar na escola. Permitir esse comando dos pais é perigoso”. (Gestor de Comunicação da Escola 2)*

No mesmo sentido, a gestora da **Escola 5**, afirmou que:

*“Esta percepção de relação aluno-cliente, com caráter mercadológico é um grande fator de risco. O pensamento de que por que estão pagando podem tudo. Os pais achando que podem interferir na escola”. (Gestora de Comunicação da Escola 5)*

Sobre isso, Ribeiro (1988) busca uma justificativa para este momento que as escolas vivem a partir de um pouco de história. Segundo ele, as organizações escolares

[...] originaram-se, desenvolveram-se e mantiveram-se por força de necessidades sociais básicas e elementares que não perderam seu caráter de interesse público e não se prestaram facilmente, portanto, sem contradição flagrante com eles próprios, à satisfação de objetivos de indivíduos ou de grupos restritos, à maneira de outros como os de comércio e de indústria. (RIBEIRO, 1988, p. 164)

Já os diretores, no grupo focal, elegeram os seguintes fatores de crise:

a. Questão da inclusão

*“Os pais têm grande dificuldade em entender a real situação dos alunos e os retornos que a escola dá, especialmente quando ele chega numa situação limite e não tem mais condição de ir além. Questão da inclusão nos coloca como vítimas. Outro ponto: pessoas com deficiência graves que não podem ser acolhidas pelas escolas. A imprensa força uma situação quando a escola não está preparada”. (Diretora)*

b. Grande sensibilidade do tecido social

*“Quando envolve autoridade ou alguém é injustiçado, alguém que não é acolhido ou algum representante das minorias sociais, com destaque para a discriminação, que ganha enorme espaço na mídia, a grande sensibilidade do tecido social pode potencializar situações que envolvem as minorias sociais. Se acontecer algo contra os direitos do cidadão. Direitos não cumpridos potencializam a possibilidade de crise, pois contrariam o que a mídia brasileira veicula. Se acontecer algo contra os direitos do consumidor, humanos, tudo isso pode gerar uma crise. Penso que se divulgam muito os direitos e não os deveres dos cidadãos. Exemplo do caso de drogas que é sempre polêmico: em um caso de alunos usando droga na escola, por exemplo: um grupo pode achar que a escola não faz nada e outros podem achar que a escola foi muito rígida. Poderia atingir a imagem da escola.” (Diretores de escolas no grupo focal)*

c. Boatos: Um dos diretores relata um caso de suspeita a partir de um boato de abuso sexual no passado, que acabou exigindo a demissão de um funcionário de mais de 30 anos de escola no interior do Rio Grande do Sul. Não havia comprovação, mas a pressão foi tanta, que era preciso dar uma resposta à comunidade. Houve consenso entre os diretores sobre o risco de a imagem da escola ser ferida por qualquer detalhe, até mesmo por um simples boato.

Sobre os boatos e as versões criadas pelos diferentes públicos de uma organização, dentro e fora dela, Forni (2013) alerta para o fato de que essas “criações” podem ser até mais prejudiciais do que o problema inicial.

A questão do boato apareceu também nas entrevistas em profundidade. A gestora da **Escola 4** entende que o boato “é um risco iminente”, pois segundo ela as

histórias podem ganhar vida envolvendo o nome do colégio, potencializado nas redes sociais. Robbins (2005, p. 238) chama isso de “[...] rede de rumores” que não deve ser desprezada em um processo comunicacional pelos gestores, pois “não é controlada pela direção da empresa, [...] é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e [...] é largamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram”. (ROBBINS, 2005, p. 238).

Portanto, gestores e diretores devem ficar muito atentos e acompanhar a evolução dos rumores, interferindo e clareando com informações transparentes sempre que possível.

#### d. Influência da própria mídia

*“Influência da própria mídia, que em muitos aspectos está alinhada a certas correntes ideológicas que dão mais ou menos espaço em função disso. Quando a mídia se interessa mais em publicizar o que é negativo e não o que é bom.” (Diretor).*

A percepção do Diretor, referendada pelo grupo focal, é corroborada também por Neves (2002) ao admitir que o fato negativo quando ganha o interesse da imprensa amplifica a repercussão, “[...] ganha outros agregados e coloridos, passa a se propagar mais rapidamente e aquele estrago que aconteceria em longo prazo pode ser antecipado”. Neves (2002, p. 136).

Entretanto, se a influência da mídia pode significar um fator de risco, como afirmaram os diretores, ela pode ser transformada em um fator de proteção se as organizações educacionais tiverem a capacidade de construir um relacionamento de confiança com os jornalistas e os formadores de opinião. Por isso que é tão importante a organização, por meio de sua área de comunicação, alimentar a imprensa sempre com informações, estando disponível para falar quando procurada nas fases boas, também, o que nem sempre é tarefa fácil, conforme constatou uma das gestoras:

*“Aqui dentro é um problema ter quem fale em nome da instituição. Ninguém quer. E pensar numa pessoa preparada para falar, para assuntos menores, já é uma dificuldade, imagina só numa crise. Ninguém aceita falar”. (Gestora de Comunicação da Escola 5)*

A gestora de comunicação da **Escola 6** reforçou esta ideia, lembrando que também cabe aos profissionais da área mostrarem a sua condição de ajudar a direção a entender esses movimentos da imprensa:

*“alguns gestores não entendem bem por que a imprensa pede uma matéria. Até gestores experientes às vezes não sabem como e quando se posicionar, o que responder ou não, quando silenciar, especialmente quando é um caso com menor, por exemplo, daí a importância da área de comunicação contribuir com a reflexão”. (Gestora de Comunicação da Escola 6)*

Os fatores de risco elencados pelos gestores de comunicação e pelos diretores são referendados por Florczak (2011, p. 82) que traz mais alguns como “[...] descontrole de professores e estudantes que geram gestos de violência, denúncias graves envolvendo comportamento de agentes do processo educativo, invasões, sequestros, desastres naturais, fechamento, venda”.

É possível perceber nos dados apresentados pelos gestores que o espaço da comunicação em cada organização educacional depende muito do entendimento do diretor, até mesmo naquelas que já possuem processos definidos e um histórico de trabalho construído.

Cabe aqui o registro que os fatores de proteção das organizações educacionais vieram à mente dos entrevistados muito mais rapidamente do que quando foram perguntados sobre os riscos de crise. Ou seja, os aspectos positivos parecem estar mais presentes e há grande facilidade em falar sobre eles. Também verificou-se que os entrevistados delongaram-se mais explicando esses fatores, mostrando uma satisfação em “apresentar” aquilo de positivo que percebem em suas organizações.

Como houve repetição de fatores nas respostas, optou-se aqui também pela organização em categorias dando continuidade ao método preconizado por Bardin (2009).

Quadro 4 - Fatores de proteção nas organizações educacionais

ESCOLAS	FATORES DE PROTEÇÃO	CATEGORIAS
<b>Escola 1</b>	União com outras escolas Cuidado com a imagem Tradição ajuda na proteção da imagem	<b>COMUNICAÇÃO</b>  <b>UNIÃO</b>  <b>CREDIBILIDADE</b>  <b>VÍNCULOS COM A COMUNIDADE:</b> Ações de relacionamento Proximidade com os pais  <b>Clima organizacional:</b> Prof. e funcionários com muito tempo de casa*  <b>TRADIÇÃO*</b>
<b>Escola 2</b>	Tradição Continuidade dos pais	
<b>Escola 3</b>	Fidelização e valorização dos professores Canais de diálogos com as famílias Ações de relacionamento	
<b>Escola 4</b>	Pertencimento a uma rede Pertencimento ao SINEPE	
<b>Escola 5</b>	Tradição Relação da escola com a família Prof. e funcionários com muito tempo de casa Estrutura completa	
<b>Escola 6</b>	Sistemas de segurança Escola é bem próxima das famílias Valorização da comunicação	
<b>Escola 7</b>	Canais de relacionamento Monitoramento das redes sociais Transparência	
<b>Diretores</b>	Transparência e credibilidade Imagem Linguagem alinhada Clima organizacional	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: \*itens que aparecem como fator de proteção e de risco.

Por tratar-se de crise de imagem o enfoque do trabalho, não causou estranheza o fato de uma das primeiras categorias a tornar-se evidente ter sido a própria comunicação traduzida de diferentes formas nas falas dos entrevistados: diálogo, transparência, linguagem alinhada, canais de relacionamento (em especial as redes sociais), comunicação interna e cuidado com a imagem. Todos estes elementos apareceram de maneira transversal nas entrevistas. Entendendo não como sinônimos, mas assuntos relacionados vamos aqui abordar cada um deles, como que em subcategorias.

O diálogo com a comunidade – alunos, professores, pais e funcionários, além dos outros públicos – foi destacado como fator de grande relevância na prevenção às crises. O gestor de comunicação da **Escola 7** afirmou que é fundamental

*“estar presente nos canais de relacionamento, abertos para alunos e professores, (...) estar disposto a dialogar seja com quem for, com disposição, com empatia, se colocando no lugar do outro, com humildade sem pretensão e assim resolver as questões do cotidiano”. (Gestor de Comunicação da Escola 7)*

No mesmo sentido, a gestora de comunicação da **Escola 3** destacou a importância do estabelecimento de canais de diálogo com as famílias como forma de evitar problemas e blindar a imagem da organização.

*“Como forma de garantir a proximidade entre família e escola é fundamental, o contato direto, a qualquer problema, mesmo em sala de aula. Aqui se trabalha sem burocracia. Assim, com um contato mais direto é possível evitar ‘que a bolha estoure’, que um problema maior se crie.” (Gestora de Comunicação da Escola 3)*

Corroborando com o discurso dos gestores, especialistas garantem que ouvir é a melhor atitude a ser tomada antes de a crise se instalar.

*“Pensamentos do tipo ‘deixa para depois’, ‘isso não vai dar em nada’, ‘vamos ignorar’, ‘não importa a reação do consumidor e dos demais públicos’, ‘somos líderes de mercado, e isso não nos afetará’ etc. são grandes estopins para a crise ganhar repercussão e, talvez, rumos difíceis de contornar.” (TEIXEIRA, 2013, p. 107)*

A gestora de comunicação da **Escola 6** levantou um importante aspecto nesse sentido. Segundo ela, as escolas devem criar os canais de comunicação para ouvir especialmente as famílias insatisfeitas com a organização educacional.

*“Saber ouvir é um grande fator de proteção. Ficamos atentos aos nossos canais de comunicação, pois entendemos que quanto mais a família reclama é porque mais ela gosta da escola. Assim, esses canais funcionam como fatores de proteção se a escola souber usar. Na verdade, as famílias nos fazem um favor vindo à escola dizer sobre o que estão insatisfeitas como alunos ou grupos. Nos trazem informações antes que algo pior aconteça ou vá para a mídia.” (Gestora de Comunicação da Escola 6)*

Os entrevistados reforçaram o que preconiza Forni (2013) ao destacar que a transparência é fundamental em um momento de crise, quando cada colaborador da organização também tem um papel importante neste momento, mas deve saber o que está acontecendo.



Nesse sentido, Argenti (2011, p. 103) aponta para a comunicação como fator de manutenção de uma boa reputação:

A proliferação da mídia e das informações, a demanda por uma transparência maior e a importância crescente da responsabilidade social empresarial exigem um foco maior por parte das organizações na construção e na manutenção de reputações mais sólidas.

Dornelles (2012, p. 67) confirma a necessidade de velocidade e transparência de informação em um “[...] mundo altamente conectado [...] a comunicação em tempo real ausente de conteúdo e transparência pode causar sérios estragos à imagem das empresas e dos atores que fazem parte do cenário da crise”.

A questão do clima organizacional favorável apareceu no grupo focal com esta expressão mesmo e nas entrevistas traduzida como fidelização e valorização do grupo de professores e de funcionários (**Escola 3**) com grande tempo de casa. No entendimento dos entrevistados, os professores fazem o elo com as famílias dos alunos e assim podem ajudar a garantir um relacionamento positivo, como um fator de proteção diante de uma crise.

É o que Neves (2002, p. 102) aponta como ação preventiva a presença do corpo docente e dos funcionários que “[...] podem se transformar numa das mais eficientes mídias da empresa, operando como mensageiros da instituição junto aos seus universos particulares, à sua própria Opinião Pública”.

Na entrevista em profundidade com um dos gestores de comunicação este aspecto apareceu da seguinte forma:

*“A humanidade, é um grande fator de proteção: somos pessoas, temos problemas, enfrentamos dificuldades, quando isto está claro na gestão, quando conseguimos ver o profissional como ser humano que é, estamos mais protegidos contra crises.” (Gestor de Comunicação da Escola 7)*

De modo mais genérico, não restrito ao ambiente escolar, Carvalho (2004, p. 181) destaca em sua tese que “[...] a diversificação sociocultural nas organizações impulsiona o investimento no sentido de educar e reeducar seus membros a compreenderem e construir novos valores e as habilidades tecnológicas que esses próprios valores impõem”.

Pelo conjunto das evidências, parece estar claro para os diretores que cabe a eles o esforço de gestão para manter este clima organizacional favorável e uma

imagem positiva. É o que Carvalho (2004, p. 181) preconiza ao afirmar que “[...] a busca pela sobrevivência organizacional, conduzida pela globalização e conseqüente competitividade, torna-se cansativa, requerendo esforços para desenvolver, preservar e proteger a imagem legítima de uma organização”.

As transformações na escola em relação ao “[...] quadro de trabalhadores, o número e a variedade das responsabilidades e a própria complexidade interna de sua estrutura material e humana, foram significativamente acentuados ou afetados” (RIBEIRO, 1988, p. 166) devem ser aqui destacados como desafios a mais para os diretores. Sobre esta nova realidade, ROSA (2006, p. 74) alerta para o fato de que “[...] é algo ainda tão recente que nem sempre é percebida – e considerada – na hora de tomar decisões, na hora de planejar, na hora de prever cenários, na hora de desenvolver estratégias”. (ROSA, 2006, p. 74).

Forni (2013, p. 145) lembra ainda que a prioridade de comunicação com os diferentes *stakeholders* da organização deve ser o público interno. “Ele é o principal formador de opinião da organização. Tudo o que sai para o público externo precisa, na mesma hora, ou antes, ser comunicado ao público interno”.

A categoria união ficou explícita em vários discursos como fator de proteção. A união entre escolas foi citada como solução de problemas pontuais comuns. A referência a uma ação organizada por um grupo de escolas em busca de maior segurança foi destacada em entrevista em profundidade e no grupo focal, por representantes de duas escolas. Uma onda de assaltos a mão armada a alunos, pais e professores em uma região de Porto Alegre que reúne várias escolas gerou uma ação conjunta que, assim como os crimes, também chegou aos veículos de comunicação.

*“Acredito que a união com outras escolas é fator de proteção, pois os problemas são comuns. Com a onda de assaltos uma comissão de pais de várias escolas discutiu segurança do bairro foi muito positiva. Por mais que as escolas sejam concorrentes, foi uma ação que deu resultado.”*  
(Gestora de Comunicação da Escola 1)

Também apareceu a importância da união em rede de ensino, como forma de dar mais força e robustez à organização. E a união em um sindicato, no caso, o SINEPE-RS, “*como elemento de apoio às escolas especialmente na tomada de decisões e compartilhamento de informações*”, conforme a gestora de comunicação da **Escola 4**.

Algumas categorias apareceram simultaneamente como fatores de crise e de proteção, dependendo da interpretação dos entrevistados, além de diferentes abordagens, como a tradição e os professores, por exemplo.

A tradição foi percebida de duas maneiras, dividindo a opinião dos entrevistados: ora como fator de proteção, pois está vinculada ao tempo e criação de vínculos, ora como fator de risco de crise, quando associada à resistência à inovação, à repetição de modelos antigos.

A tradição é citada como um importante fator de proteção contra crises, na opinião dos gestores de comunicação da **Escola 1**, *“pois ajuda na proteção da imagem”*, da **Escola 2**, *“pois é forte entre os pais ex-alunos”* e da **Escola 5**, que reconheceu que *“a história gera credibilidade e confiança, o que serve como proteção contra crises”*.

Por outro lado, alguns gestores de comunicação vêem na tradição um grande fator de risco. Os gestores das **Escolas 2 e 7** fizeram uníssono ao caracterizar o cenário educacional gaúcho como *“altamente conservador, resistente às mudanças na medida em que inibe a inovação, pelo apego à tradição das organizações”*.

Forni (2013, p.115) acrescenta mais um fator de risco no caso de organizações tradicionais: elas “[...] baseiam-se na credibilidade adquirida e no sucesso presente para desdenhar de um plano de crises”. Ou seja, acabam assim fragilizando suas defesas, por uma confiança excessiva que as coloca em risco.

Na defesa da tradição, Rosa (2006, p. 147), esclarece que é possível “[...] permanecer 100% fiel aos seus princípios e valores e adotar uma atitude de exposição mais atualizada, que leve em conta a realidade lá fora, mas que não transfigure aquela forma como você se vê por dentro”. Ou seja, é possível manter a tradição, com tudo o que ela tem de positivo, sem deixar de acompanhar a velocidade das transformações.

Por um lado, os professores são vistos como fatores de proteção contra a crise pelos vínculos que estabelecem ao longo do tempo com alunos e pais.

*“Professores agregam valor à imagem da escola. Hoje é um desafio conseguir um núcleo de professores capacitados que permaneça na escola e acredite no seu projeto. Temos uma professora que está há 25 anos conosco e trabalhamos a presença dela com alunos e ex-alunos. Uma irmã está há 40 anos no colégio e isso é fator de proteção, pois esse tipo de pessoa ajuda a defender a escola quando necessário.” (Gestora de Comunicação da Escola 3)*

Entretanto, por outro lado, os professores foram também percebidos como fatores de risco, pois, tendo eles a relevância que possuem frente ao processo educativo, e constatando-se *“a pouca familiaridade com as novas tecnologias, estando desacreditados e superados frente aos estudantes”* (Gestor de Comunicação da **Escola 7**), está posto um sério fator a comprometer o ensino e a aprendizagem, ou seja, a entrega à sociedade. O Gestor da **Escola 5** reforçou, como fatores de risco, *“as relações de sala de aula, a falta de respeito à autoridade do professor e a falta de capacidade de adaptação às novas tecnologias”*.

Kunsch (1986, p. 6) alerta para isso, afirmando que o educador deve “[...] não só a acompanhar de perto os passos da implantação das tecnologias da comunicação dentro da escola, mas também a entendê-la em toda a sua dimensão política, econômica e social”. Pode se inferir que os laços alimentados pelos professores com alunos e as famílias são de extrema importância para o bom convívio nas organizações educacionais. Da mesma forma, a direção deve estar atenta para manter o seu grupo de professores e funcionários conectados com as novidades do segmento, dando respostas à altura da demanda de seus diferentes públicos.

A categoria imagem teve grande relevância apontada pela maioria dos entrevistados em diferentes momentos das conversas, vinculando imagem à credibilidade e, inclusive, à sustentabilidade das organizações. No grupo focal um dos diretores destacou a credibilidade como fator de proteção tendo a concordância de todo o grupo. Para ele:

*“quando os pais confiam e nos enxergam como pessoas (em referência aos diretores) o risco de crise é muito menor. Será que a crise não tem na raiz a falta de credibilidade das escolas e dos seus dirigentes? Se os pais têm crédito no diretor, na equipe que dirige a escola, supervisores, orientadores, será que muitos desses problemas existiriam? É preciso ter o vínculo. Se nós transmitíssemos mais confiança, se os pais nos enxergassem como pessoas de crédito.” (Diretor de escola).*

E se a credibilidade é um forte fator de proteção na concepção dos diretores

(e isto também esteve nos discursos dos gestores de comunicação), é possível concluir que a ausência dela possa ser danosa. Isso apareceu notadamente nas falas dos gestores de comunicação quando perguntados sobre **“Qual o maior prejuízo da escola numa situação de crise?”**.

O quadro a seguir resume as respostas dos gestores de comunicação em uma importante convergência de significados que apontam imagem, reputação, confiança e credibilidade como maiores prejuízos que as organizações podem vir a ter numa crise.

Quadro 5 - Prejuízos das escolas em uma crise

ESCOLAS	PREJUÍZOS
Escola 1	<i>“Maior prejuízo é <b>imagem</b>, que está agregada a tudo: à tradição, à qualidade,... atinge tudo. Construir e manter a imagem é muito difícil, mas terminar com ela poder uma coisa rápida.”</i>
Escola 2	<i>“...perder <b>credibilidade, prestígio, confiança</b>, ficar com o nome manchado. Essa é a perda maior. (...) O que fica de ruim permanece na lembrança. A perda da <b>credibilidade</b> é o pior, pois fica pra sempre.”</i>
Escola 3	<i>“É questão do relacionamento entre as pessoas, pois quando se fala em educação se fala em <b>confiança</b> e envolve família e alunos. Uma coisa mal resolvida pode abalar a <b>confiança</b> gerar um melindre que se perpetua. Quebrando a <b>confiança</b>, não se recupera e se perde o aluno, pois abre espaço para que a família busque outra escola. E isso pode ser compartilhado com outros pais e afetar a <b>credibilidade</b>, impactando em todos os processos. Para educação, <b>credibilidade</b> é fundamental.”</i>
Escola 4	<i>“Uma coisa ruim perpetua anos, a imagem que isso gera para a ‘eternidade’. Denegrir a <b>imagem</b> da instituição que vai refletir na queda de número de alunos, na saída deles e isso abala a instituição, os funcionários,... A pior coisa é a má fama, a referência negativa, mais o boato. Entendo que o pior é perder a <b>credibilidade</b>.”</i>
Escola 5	<i>“O pior que pode acontecer é alguma coisa que possa afetar a <b>imagem e a reputação</b>, aí é o maior trabalho para conseguir reconquistar... ainda mais numa escola. Acaba a <b>credibilidade</b>, e aí vêm os resultados: perder aluno.”</i>
Escola 6	<i>“O pior prejuízo é quando a escola perde de vez a <b>credibilidade</b>, a ponto de ter uma saída muito grande de alunos, pois sinaliza que as pessoas não confiam mais na escola. A confiança, a tradição e a qualidade permanecem mesmo com alguma insatisfação dos públicos, mas com uma saída em massa de alunos o financeiro sente, mas o mais importante é o que sinaliza. É saber que não somos mais confiáveis. Quando não querem mais deixar seus filhos aqui é pior. Temos um nome no mercado, o colégio é reconhecido em sua imagem. Retomar é muito mais difícil. Percebo que a <b>reputação</b> é tão importante, que dependendo da crise, ela não se abala.”</i>
Escola 7	<i>“A <b>imagem</b> e o conseqüente fechamento da escola. Pode se derrubar uma instituição muito rapidamente com a alta exposição nas redes sociais e o poder de comunicação entre muitas pessoas em pouco tempo.”</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber no discurso dos gestores de comunicação o alinhamento ao que Kotler (1994, p. 58) afirma sobre a imagem de uma organização educacional: “[...] uma imagem favorável forte surge quando a escola tem um bom desempenho e gera satisfação real, deixando, assim, que outros conheçam seu sucesso”.

Os diretores também fizeram coro no mesmo sentido: “*se a imagem da escola está bem, os pais sabem que vamos (os diretores) resolver a situação*”, afirmou um deles. Para o grupo, está claro que “[...] a transparência reforça a credibilidade da escola junto aos seus diferentes públicos”, o que legitima as palavras de Nóvoa (1992, p. 27) ao afirmar que “[...] o reconhecimento público é um fator essencial à sua eficácia” e de Teixeira (2013, p.79) quando diz que “o consumidor perdoa empresas com problemas, desde que ajam com transparência e honestidade no quesito dar retorno ao consumidor”.

Na mesma linha, Forni (2013, p. 129) é taxativo ao afirmar que “[...] a transparência, principalmente em momentos extremamente difíceis e alguns até dolorosos, ainda é o melhor caminho”.

Tanto gestores de comunicação como os diretores das organizações educacionais têm consciência dos riscos de crise e daquilo que pode ser fator de proteção, seus pontos fortes. Entretanto, em poucos casos se chegou a perceber alguma ação estratégica, especialmente vinculada à comunicação. Talvez por isso tenha ficado tão visível a preocupação, notadamente dos participantes do grupo focal, com o assunto. Nesse sentido, o planejamento e a gestão de comunicação para a crise teria também uma conotação de maior segurança e tranquilidade para os diretores, ao sentirem a organização educacional não livre de uma crise, mas preparada para ela.

## 7 PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DE PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE

O desafio aqui foi apresentar um cronograma de ações numa linguagem processual, representada graficamente transformando o roteiro de ações de mídia recomendado para respostas à crise de Forni (2013) em um fluxograma vertical, modelo desenvolvido pelo Instituto Nacional Americano de Padronização, conhecido como Fluxograma Padrão ANSI. (BARBARÁ, 2012). Embora os fluxogramas sejam técnicas de modelagem da lógica de programação das décadas de 1940 e 1950 e que se popularizaram nos anos 1970 para modelagem de negócio (BARBARÁ, 2012), eles seguem ainda bastante em uso.

A ideia é desenvolver um mecanismo que possa ser de uso comum ao comitê de crises das organizações, na perspectiva de gerar mais segurança e tranquilidade num momento tenso da crise próxima, como mostra a figura a seguir, sob inspiração do conceito de processo como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. (BARBARÁ, 2012, p. 137).

Parte-se da percepção inicial do gestor – que pode ser alertado pela própria área de comunicação – sobre um evento da organização que foi parar na mídia. Trata-se da primeira decisão estratégica a ser tomada: **“O evento tem potencial para crise?”**

Se a resposta for negativa, nem se inicia o processo, embora seja recomendado o monitoramento da situação. Em caso afirmativo, entretanto, o Comitê de Crise da organização educacional deve ser imediatamente acionado, pois terá um tempo entre 15 minutos e uma hora para disparar um primeiro comunicado à imprensa (ainda que ele seja breve, somente dando conta do que se sabe até o momento, sinalizando que providências serão tomadas).

Paralelamente se inicia o monitoramento e a clipagem da mídia e das redes sociais. Esta etapa é fundamental para que se conheça o que está sendo dito sobre o ocorrido e se há boatos ou versões a serem esclarecidas.

O ideal é ter uma declaração preparada para a imprensa em uma hora, que seja esclarecedora e inspire confiança. Para isso, o porta-voz da escola deve estar pronto para atender a imprensa já na hora seguinte.

Se não houver um porta-voz definido com antecedência, alguém deve ser imediatamente capacitado para tal função. A área da comunicação deve trabalhar

para deixá-lo informado e ciente de como deve se comportar com a imprensa. O porta-voz deverá passar à imprensa um quadro geral da situação, dando a ideia do que está sendo feito pela organização, o que já se sabe e, fundamentalmente, garantindo à escola o papel de fonte oficial. Mesmo sendo uma tarefa bastante delicada, é melhor a escola se posicionar logo e chamar para si a responsabilidade das informações do que deixar que outras fontes se criem, pois os jornalistas precisam de conteúdo e se não houver um oficial eles vão eleger outras fontes.

Este atendimento é individual à imprensa. Entretanto, se o caso repercutiu, aí sim, entre duas a seis horas, deve se convocar uma entrevista coletiva, lembrando de garantir as melhores condições possíveis aos jornalistas em termos de local. É importante que se crie um ambiente adequado para que o porta-voz seja o anfitrião do evento, mantendo-se seguro, em condições de inspirar empatia e confiança ao falar. Ele deve pautar os jornalistas, daí a importância da área de comunicação em proporcionar todas estas condições.

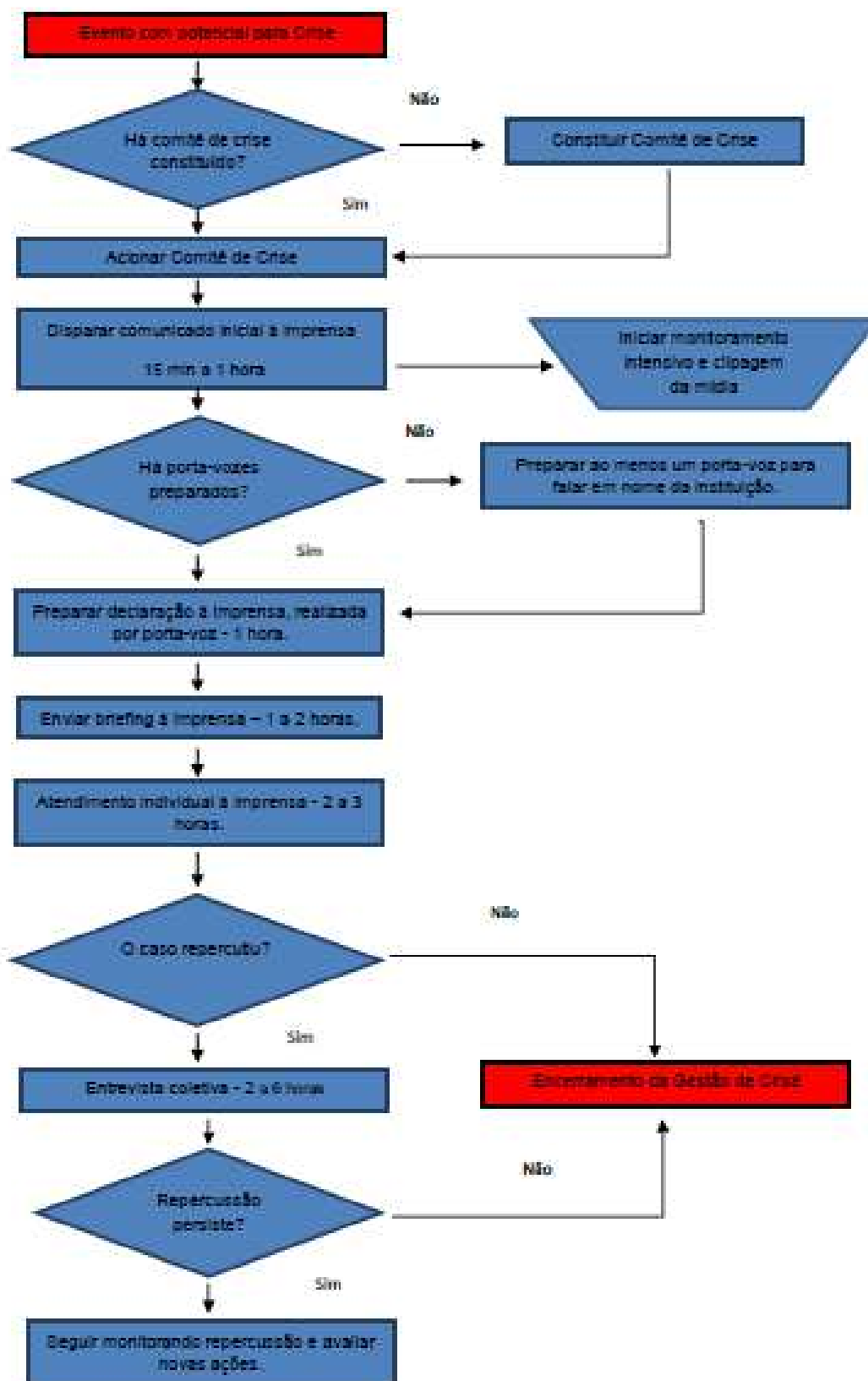
Essa etapa da entrevista coletiva é desnecessária se o caso não repercutiu, se não houve interesse público maior. Entretanto, nos dois casos o monitoramento da imprensa deve ser mantido, como forma de controle das próximas ações e replanejamento de estratégias se necessário.

A representação gráfica tem aqui o papel de contribuir para uma visualização mais clara de etapas que, especialmente num momento de turbulência na organização, correm o risco de serem ignoradas. Trata-se de uma ferramenta a ser divulgada internamente que poderá compor inclusive o manual de crise da organização.

Se o fluxo desse processo for compreendido e aplicado por todos os envolvidos, a possibilidade de se aprender com a crise será grande. Aliás, a parte positiva da crise, além do aprendizado que gera, é servir de oportunidade para a organização mostrar aos seus diferentes públicos a sua capacidade de superação e resposta, bem como provar os seus valores, sua missão e sua visão.



Figura 9 - Fluxograma do cronograma das ações de mídia recomendado para respostas à crise



Fonte: Adaptação da autora a partir de Forni (2013).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diálogo promovido nesta pesquisa entre os autores de diferentes áreas do conhecimento, numa triangulação com os gestores que fazem a comunicação e os diretores de escolas de ensino básico de Porto Alegre apontou alguns caminhos que permitem evidenciar a forma como estas organizações educacionais lidam com situações de risco de crise de imagem a partir da perspectiva da comunicação.

Mesmo considerando as limitações do estudo – seja pelo recorte do tempo e do espaço, seja pelas escolhas que se fizeram a partir da subjetividade da pesquisadora – pode-se chegar até aqui com alguns achados que permitem certas inferências e interpretações. Naturalmente que, ao buscar estas respostas, surgiram novas perguntas e poderão animar pesquisas futuras.

De outro lado, surgem informações que levam reflexões fora do roteiro inicial. Evidências que podem ser de relevância e merecem um olhar mais apurado, tal como uma pedrinha que brilha entre outras: pode ser só mais uma ou pode estar ali uma preciosidade.

No discurso de alguns dos entrevistados foi possível perceber um certo desabafo com uma situação visível de desconforto com a situação que vivem em suas organizações em relação à falta de uma preparação para uma situação de crise. Foram expressões, mudança no tom da voz, aceleração ao falar, que deixaram isto claro, sobre o que Bardin (2009, p.16) alerta: “[...] por detrás do discurso aparente, geralmente simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar”. Gestores de comunicação que, pela experiência acumulada, conhecem os processos de prevenção e gestão de crise, mas não conseguem colocá-los em prática em suas organizações, dado o distanciamento dos diretores nesta área. E o inverso também apareceu: gestores que conhecem o processo de prevenção e gerenciamento de crise, ainda que empiricamente, mas parecem não compartilhar com seus gestores de comunicação.

Os achados provisórios neste recorte proposto levam a algumas evidências sobre a forma como as organizações educacionais lidam com situações de risco de crise de imagem a partir da perspectiva da comunicação. Inicialmente deve-se destacar a heterogeneidade das áreas de comunicação das escolas investigadas: desde a estrutura interna e os recursos humanos, até a forma de atuação delas. Embora estejam todas vinculadas à direção geral ou administrativa, as relações

estabelecidas entre elas são bastante diversificadas. Aí, não foi possível averiguar se o que define essas diferenças é o próprio organograma ou a capacidade do gestor da área em estabelecer o espaço da comunicação na escola.

Foi possível constatar que, apesar das dinâmicas e concepções próprias de cada escola, ao abordar a comunicação e seu papel, os gestores da área de comunicação possuem a formação compatível, numa visível caminhada se comparados os dados apresentados por Florczak (2009), quando registrou ainda profissionais sem formação compatível atuando na comunicação.

Entretanto, ainda é possível perceber a necessidade de um maior espaço de diálogo entre as direções das escolas e as áreas de comunicação, no sentido de articulação de processos participativos, em que se possa efetivamente construir novas soluções para os desafios contemporâneos a partir dos saberes de cada área. Esse processo já começa a acontecer em algumas organizações como se pode constatar, entretanto, não é a maioria.

A escuta permitiu constatar que todos os gestores de comunicação percebem a sua área como de apoio à direção da escola. Entretanto, somente dois dos diretores no grupo focal fizeram alusão à área de comunicação, manifestando a relevância dela na gestão de crise. Interessante ponto para se buscar algumas reflexões sobre como os profissionais da área se percebem e como são percebidos, numa pesquisa futura.

De todas as entrevistas em profundidade e da discussão no grupo focal – ao todo foram mais de dez horas de conversa – o desafio do trabalho com menores de idade foi citado por somente um dos entrevistados como fator de risco. Ora, aí está uma questão intrigante: sabendo-se da delicadeza desse público, de todos os riscos e da responsabilidade deste contato diário e intenso, como esse “fator” não é lembrado pelos entrevistados? Pode-se pensar que a responsabilidade está tão internalizada, que sequer chega a ser visualizada. Talvez tenha havido o entendimento que se trata de uma questão inerente à natureza da escola, da qual não se pode fugir em que o risco já foi absorvido, de forma que nem se enxerga mais! O que pode ser entendido como positivo, pois está no DNA da instituição. Entretanto, esse “esquecimento” é altamente perigoso, como constata Forni (2013 p. 29) dando como exemplos as escolas e os hospitais, que “[...] enfrentam crises diárias, umas maiores, outras despercebidas pela opinião pública. Mesmo assim instituições como essas se envolvem em crises triviais, passíveis de evitar com um

bom trabalho de prevenção”. Ou seja, a prevenção do risco no trabalho com menores de idade deve ser prioridade na gestão das organizações educacionais.

Em relação aos indicadores de risco e de proteção elencados pelos dois grupos percebe-se que há uma nítida consciência. Entretanto, a ação correspondente não fica assim tão evidente. Ao contrário, constata-se a ausência de um processo profissional de gestão de crise como resposta aos desafios nas organizações educacionais. Apenas duas delas apresentam um desenho de processo. As demais parecem confiar na sorte, agindo de improviso, baseando-se na tradição, na capacidade e talento da atual gestão, sem um protocolo definido.

A investigação científica permitiu constatar que há ainda um longo caminho a ser percorrido pela comunicação organizacional das escolas na capital gaúcha, no sentido de cumprir o seu papel junto aos gestores da alta direção, especialmente no que se refere à prevenção e ação, ou seja, em uma autêntica gestão de crise de imagem.

Espera-se que os indicadores aqui levantados, a partir da bibliografia e dos testemunhos, possam servir como sinalizadores capazes de, se não evitar as crises, contribuir para minimizar seus efeitos a partir da imediata percepção e ação. Pois nesse cenário de novos paradigmas, em que a mudança tem sido a marca dos tempos, compartilhar conhecimento e experiência pode tornar-se fator de sustentabilidade.

Entre as possibilidades de pesquisa futura que se abrem por meio do conteúdo analisado, fica a sugestão de uma investigação que consiga mensurar a capacidade de reversão de crise das organizações educacionais a partir de estudo de casos, buscando resultados comparativos a partir das estratégias adotadas, avaliando caso a caso, à luz das etapas do processo de gestão de crise aqui recomendado.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Lidiane; FLORCZAK, Rosângela (Org.). **A comunicação nas organizações educacionais**: contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista). Porto Alegre: CMC, 2011.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31-50
- BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2009.
- BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Regina. **Comunicação e educação**: questões delicadas na interface. Sao Paulo: Hacker, 2001.
- CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) -- Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, FAMECOS/PUCRS, Porto Alegre, 2004.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 3: A era da informação: economia, sociedade e cultura.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- DORF, Mona. Apresentação. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (Coord.) **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010. p. XIII - XIV.
- DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). **Relações públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012. 134 p. (Série RP, 3).
- DREHER, Martin N. **Breve história do ensino privado gaúcho**. São Leopoldo: Oikos, 2008
- FACEBOOK tem 89 milhões de usuários no Brasil. A rede social é acessada diariamente por 59 milhões de brasileiros. **Meio e Mensagem**, São Paulo, 22 ago. 2014. Disponível em: <[www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2014/08/22/Facebook-tem-89-milhoes-de-usuarios-no-Brasil.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2014/08/22/Facebook-tem-89-milhoes-de-usuarios-no-Brasil.html)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

FITZPATRICK, Kathy R.; RUBIN, Mareen Shubaw. Public relations vs. legal studies in organizational crises decisions. **Public Relations Review**, [S.l.], v. 21, n.1, p. 21-33, Spr 1995.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORCZAK, Rosângela. Apontamentos sobre comunicação e gestão de crises. In: AMORIM, Lidiane; FLORCZAK, Rosângela (Org.). **A comunicação nas organizações educacionais**: contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista). Porto Alegre: CMC, 2011. p. 79-88.

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. 2009. Dissertação (mestrado em Comunicação Social) -- Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, FAMECOS/PUCRS, Porto Alegre, 2009.

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

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997. p. 3-17.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação e educação**: caminhos cruzados. São Paulo: Loyola, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. (Cadernos de Gestão; v. 5).

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional e o desafio da comunicação. In: AMORIM, Lidiane; FLORCZAK, Rosângela (Org.). **A comunicação nas organizações educacionais**: contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista). Porto Alegre: CMC, 2011a. p. 19-23.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2011b. (Cadernos de Gestão; v. 4).

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011c. (Cadernos de Gestão; v. 1).

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

NÓVOA, A. (Coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote: Instituto de Inovação Educacional, 1992.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria de administração escolar**: edição anotada e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1988.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (Coord.) **Comunicação corporativa e reputação**: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

WHATSAPP INC. **WhatsApp**. Mountain View, 2015. Disponível em: <[http://www.whatsapp.com/?l=pt\\_br](http://www.whatsapp.com/?l=pt_br)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GESTORES DE COMUNICAÇÃO**

- 1) De que forma a área da comunicação é vista em sua instituição?
- 2) Qual é a posição dela no organograma da escola?
- 3) Em que momentos ela é mais estratégica e quando é mais operacional?
- 4) A instituição já viveu alguma situação de crise? Como foi? Quais foram os prejuízos?
- 5) Que aspectos você entende que possam ser indicadores de uma crise?
- 6) Cite três situações de crise que você considerou mais graves no meio educacional gaúcho. Justifique sua escolha.
- 7) Continuando o raciocínio, elenque os três maiores fatores de risco para a escola privada gaúcha atualmente:
- 8) Agora, pense em três fatores de proteção que a escola privada possui.
- 9) A equipe diretiva da sua instituição tem algum trabalho de prevenção de crise? Qual?
- 10) Numa crise, o que você imagina que possa ser o maior prejuízo da escola? Por quê?



**APÊNDICE B - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA O GRUPO FOCAL**

1. Que situações de crise vocês consideram mais graves no meio educacional gaúcho nos últimos anos?
2. O quanto ajuda ou atrapalha o fato de ir para mídia?
3. Que aspectos podem ser considerados como indicadores de uma crise?
4. Quais os 3 maiores fatores de risco para a escola privada gaúcha?
5. Escola já viveu uma situação de crise? Como foi? Quais os prejuízos?
6. Quais os fatores de proteção que a escola privada possui?

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG  
\_\_\_\_\_ declaro estar plenamente de acordo em participar da entrevista referente à pesquisa sobre a comunicação em instituições educacionais e os processos de gestão de risco, desenvolvida pela mestrandia Ana Claudia Klein Ferreira do Programa de Pós-Graduação em Educação/Unisinos, aluna do Mestrado Profissional em Gestão Educacional. Declaro também estar ciente de que os dados coletados serão utilizados com finalidade acadêmica, respeitando-se todos os preceitos de Ética.

Assinatura:

\_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_