

## **Estudo de Caso sobre crise de imagem na Universidade Federal de Alagoas: a importância do Manual de Gerenciamento de Crise<sup>1</sup>**

Danielly Maria Marques de LIMA<sup>2</sup>  
Janaina Alves Pereira Almeida dos SANTOS<sup>3</sup>  
Rose Mary Ferreira Pereira GOMES<sup>4</sup>

Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió, AL

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar e discutir a necessidade de um Manual de Gerenciamento de Crise para uma instituição federal de ensino superior, como instrumento de Relações Públicas. Para tanto, aborda um caso ocorrido na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), em 2023, quando o financiamento de pesquisas foi questionado na mídia, gerando dúvida sobre a lisura do processo. Além disso, aborda de que maneira a instituição lidou com o caso perante a imprensa local e as redes sociais diante do caso, apontando para a necessidade de um documento que formalize o procedimento do ponto de vista da comunicação e da gestão universitária.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Gerenciamento de Crise; Relações Públicas; Assessoria de Comunicação.

### **INTRODUÇÃO**

O gerenciamento de crise de imagem deve ser uma das principais atividades dentro de uma assessoria de comunicação, visto que coopera para um movimento proativo da instituição diante de uma potencial crise. Conforme preconizado por Forni *apud* Duarte (2001), mesmo as instituições mais sólidas precisam de um trabalho ativo e planejado no que diz respeito ao gerenciamento de crises de imagem, justamente porque não estão imunes a elas. Nesse sentido, sob o prisma das Relações Públicas, a gestão de

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Estudos em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento integrante da programação do 24º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 8 a 10 de maio de 2024.

<sup>2</sup> Estudante de Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e bolsista de extensão da Assessoria de Comunicação da UFAL. E-mail: [danielly.lima@ichca.ufal.br](mailto:danielly.lima@ichca.ufal.br)

<sup>3</sup> Mestre em Análise do Discurso pela UFAL, especialista em Estratégias Digitais na Comunicação Organizacional pelo SENAC/SP, professora substituta do curso de Relações Públicas da UFAL. E-mail: [janaina.pereira@ascom.ufal.br](mailto:janaina.pereira@ascom.ufal.br)

<sup>4</sup> Mestre em Multimídia na Educação pela Universidade do Porto (U Porto), jornalista formada pela UFAL e servidora da Assessoria de Comunicação da UFAL. E-mail: [rose.ferreira@ascom.ufal.br](mailto:rose.ferreira@ascom.ufal.br)

crises deve ser considerada um esforço contínuo e fundamental para que as instituições sejam menos expostas e impactadas por prejuízos financeiros e reputacionais.

A metodologia empregada neste trabalho é o estudo de caso, no qual as autoras discutem, a partir de uma situação concreta, como a instituição se comportou diante da crise de imagem gerada a partir de uma publicação de cunho negativo na imprensa.

O caso aponta quais as medidas adotadas pela UFAL diante do cenário de crise instalado, a partir da suspeita de interferência por parte de uma empresa privada em dados apresentados por pesquisadores da instituição; e discute, com base no aporte bibliográfico, se a postura da instituição face à situação foi adequada.

## **CRISE, GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Neste trabalho as autoras utilizam o pensamento elaborado por Chinem (2003, p. 86), o qual considera crise “qualquer situação que escape ao controle da empresa e que ganhe visibilidade pública”. Nesse sentido e, considerando a natureza da Universidade Federal de Alagoas, que é uma instituição federal de ensino superior, denúncias, acidentes, escândalos, greves ou casos de corrupção podem ser considerados potenciais crises.

Conforme Forni (2019, p. 7), crise é qualquer “acontecimento não planejado; repentino; que causa confusão, quando não pânico; ameaçador; desperta interesse público; gera más notícias e necessita de imediata atenção”.

Isso porque as crises podem gerar prejuízos financeiros ou de imagem, quando a reputação da instituição é posta em xeque perante a opinião pública ou perante seus públicos estratégicos. Nesse tipo de situação, a comunicação institucional, vista sob o olhar das Relações Públicas, é um dos principais caminhos para a construção e manutenção da imagem e da reputação de uma instituição, seja pública ou privada. De acordo com Margarida Kunsch,

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida (KUNSCH, 2003, p. 164).

Com base no conceito apresentado, pode-se afirmar que na UFAL, o setor de Assessoria de Comunicação (ASCOM) é o responsável por planejar e executar a comunicação institucional, tendo como outras funções:

Promover a divulgação de informações relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão junto aos diferentes meios de comunicação, de alcance local e nacional - jornais, revistas, rádios, emissoras de televisão e a mídia especializada da internet - com os quais a instituição mantém permanente contato. As pesquisas, eventos, serviços, projetos, programas e as atividades de extensão também são divulgados através dos veículos institucionais, voltados para a comunicação interna e externa (UFAL, 2020).

Cabe ressaltar que a UFAL não dispõe de um documento que oriente e formalize a conduta da ASCOM, nem de seus gestores em casos de crise. O que pressupõe que a instituição não adota uma conduta padrão perante as crises, tampouco desenvolve em seu ambiente interno uma cultura de antecipação de potenciais crises.

Esse fator é, por si só, preocupante, visto que, as crises de imagem não só podem surgir a qualquer tempo, como também podem surgir de pequenos acontecimentos que não foram devidamente dimensionados e tratados e, assim, tornam-se grandes e desproporcionais. Já que, conforme aponta Forni *apud* Duarte (2001, p. 389), “hoje, a administração de crises preocupa-se também com fatos aparentemente simples, que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam”

Outro ponto que merece destaque é que a imprensa, de um modo geral, tem, gradativamente, migrado sua atenção para pautas que gerem grande repercussão, abrindo mão, em alguns casos, de uma apuração acurada e cuidadosa. Por conseguinte, cabe às instituições disporem de materiais institucionais elaborados, além de um planejamento de comunicação que seja eficiente para lidar com situações de crises perante a imprensa.

## **DESCRIÇÃO DO CASO**

Três laboratórios de pesquisas da UFAL realizam periodicamente o monitoramento da qualidade das águas e organismos aquáticos da Laguna Mundaú, em Maceió, no âmbito do Projeto Laguna Viva. Em razão da notória expertise, os pesquisadores envolvidos foram convocados para uma análise logo após a emissão do

alerta máximo sobre a mina 18 da Braskem, em 29 de novembro de 2023, que entrou em atividade após alguns anos sendo monitorada<sup>5</sup>.

Com o rompimento da mina, no dia 10 de dezembro, houve a suspeita de que materiais químicos pudessem ter vazado e contaminado a laguna. No entanto, um dos pesquisadores responsáveis pela aferição afirmou ao portal de notícias UOL que não havia, até o momento, indícios de contaminação por resíduos químicos das minas na Laguna Mundaú, considerando o histórico de análises que os laboratórios vinham realizando.

No dia 14 de dezembro de 2023, o site Metrópolis solicitou que a UFAL se pronunciasse sobre as declarações do pesquisador. Na mensagem, o repórter solicitou explicações sobre o valor do financiamento da pesquisa realizada pelos laboratórios da Ufal e questionou o fato da pesquisa ser financiada pela Braskem. A solicitação foi respondida no mesmo dia, por meio de uma nota de esclarecimento.

No dia 18 de dezembro, a UFAL realizou uma coletiva de imprensa com a presença da pró-reitora de Pesquisa e Pós-graduação (PROPEP), dos três coordenadores do Projeto Laguna Viva, além de uma representante do Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA)<sup>6</sup>. A coletiva de imprensa foi realizada de modo presencial na Ufal e transmitida pelo canal oficial da instituição no Youtube. Veículos de comunicação locais e nacionais compareceram à coletiva, contemplando os segmentos de TV, rádio, site e impresso.

Os pesquisadores da UFAL e do IMA explicaram os critérios científicos empregados na pesquisa, os resultados obtidos e que estes independem do órgão público ou privado que a financie. Todas as dúvidas foram respondidas e, após a finalização da coletiva, os jornalistas puderam realizar entrevistas individuais com os presentes. Ainda no dia 18, foi ao ar o *podcast* Ufal e Sociedade nº 196, sobre a degradação da Laguna Mundaú, que também abordou os principais problemas encontrados nesse ecossistema aquático.

## **RESULTADOS DA PESQUISA**

<sup>5</sup> A mina 18 faz parte do conjunto de minas de sal-gema monitoradas pela empresa Braskem e por órgãos de proteção civil e ambiental de Alagoas, desde que o fenômeno da subsidência foi identificado como causa para o afundamento que afetou cinco bairros e a Laguna Mundaú em Maceió.

<sup>6</sup> Pesquisadores do IMA também monitoram frequentemente as águas superficiais da laguna e enviam materiais coletados para análises em laboratórios especializados da UFAL capazes de fazer análises mais específicas, por isso participaram da coletiva atestando a conformidade dos dados apresentados.

Para a análise da crise envolvendo a UFAL, foram delineados os seguintes tópicos: comunicação institucional frente a crises: descrito inicialmente conforme características propostas por Forni (2013), com as diretrizes estabelecidas pela ASCOM da UFAL; descrição da crise: cobertura da mídia após o rompimento da mina 18 e ameaças à reputação da universidade e à confiança do público; e as ações de comunicação adotadas para minimização da crise. Nesta seção, as autoras analisam as estratégias de comunicação escolhidas para lidar com a crise, bem como a avaliação dos resultados obtidos.

Entre os dias 11 e 12 de dezembro, portanto após o rompimento da mina, a UFAL foi mencionada em quatro matérias, conforme o *clipping* disponibilizado pela instituição<sup>7</sup>. O interesse público aumentou quando o site Metrôpoles publicou a matéria levantando dúvidas sobre a lisura dos resultados da pesquisa, o que marcou o primeiro sinal de crise, exigindo ação imediata. Em resposta a essa ameaça, uma nota de esclarecimento foi enviada pela assessoria da UFAL, porém, somente como resposta ao respectivo e-mail. O convite para a coletiva de imprensa, no entanto, resultou na publicação de 14 matérias em diversos sites de notícias entre os dias 16 e 17 de dezembro.

Diante do risco, a orientação aos grupos de pesquisa e ao IMA foi clara: não responder à imprensa individualmente. Todas as dúvidas, assim como os resultados das análises, seriam esclarecidas durante a coletiva de imprensa. Após a coletiva, pela primeira vez, a UFAL lançou uma matéria no portal abordando o assunto. O texto destacou a autonomia das pesquisas, a transparência do processo e a justificativa para o financiamento da Braskem. Porém, a matéria não consta no registro de releases enviados à imprensa, bem como também não foi enviada para lista de transmissão ou grupo de *WhatsApp* que a ASCOM mantém com a mídia. No perfil oficial da UFAL no Instagram foi feita uma publicação contendo fotos da coletiva, acompanhada de trechos da matéria.

Entre os dias 18 e 20 de dezembro, o *clipping* da UFAL registrou 18 matérias que abordavam os resultados das análises da água e a coletiva realizada. Em três delas houve uma relação entre a UFAL e o financiamento da Braskem aos projetos mencionados. Após o dia 20, a única menção da universidade em relação à operação

---

<sup>7</sup> UFAL na Mídia, disponível em: <https://midia.ufal.br/>

indica que os estudos da UFAL financiados pela Braskem não estão sob investigação. No entanto, outras seis matérias ressaltaram a imparcialidade e a segurança das pesquisas conduzidas pela universidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da crise enfrentada pela UFAL, a necessidade de uma comunicação ágil, eficaz e transparente se torna evidente. A resposta inicial por meio da coletiva de imprensa em parceria com o IMA demonstrou uma tentativa de esclarecimento e transparência, no entanto, a análise das estratégias adotadas revela tanto pontos positivos quanto áreas de melhoria.

Falhas na comunicação, como a falta de divulgação prévia adequada e a ausência de inclusão nos canais oficiais da universidade, podem ter contribuído para uma percepção negativa. A implementação de um roteiro e uma política interna bem elaborada são cruciais para garantir uma comunicação clara dos objetivos organizacionais ao público externo. A falta de um plano de comunicação proativo contribuiu para consolidar uma opinião pública, mesmo que distorcida.

Nesse sentido, um manual de gerenciamento de crise oferece uma estrutura clara e organizada para lidar com eventos imprevistos, permitindo uma resposta rápida e eficaz. Ele define procedimentos para identificar, avaliar e responder a uma crise, ajudando a minimizar o impacto negativo nas operações e na reputação da organização.

## REFERÊNCIAS

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3ed. São Paulo: Altas. 2013.

\_\_\_\_\_. Comunicação em tempo de Crise. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas, 2001. p. 387-416

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Órgãos de Assessoramento**, 2020. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/orgaos-de-apoio/assessoramento/ascom>. Acesso em: 15 mar 2024.