

A comunicação dialógica na prevenção de crises de imagem e reputação: um estudo sobre as estratégias de instituições de Educação Básica¹

Guilherme Felice Endler²

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

RESUMO

O presente trabalho resume um projeto de dissertação de mestrado que busca analisar o lugar da comunicação dialógica como estratégia de prevenção de crise em instituições de Educação Básica privadas localizadas em Porto Alegre. O estudo pretende realizar uma investigação norteada pelo seguinte problema de pesquisa: como as escolas preparam gestores funcionários para realizar diálogos sensíveis com seus interlocutores considerando três temáticas específicas. Com isso, pretende também identificar metodologias utilizadas para preparar porta-vozes; mapear estratégias comunicacionais adotadas e propor uma metodologia de formação de gestores que seja aplicável em diferentes realidades.

PALAVRAS-CHAVE

Gerenciamento de crises; Imagem; Reputação; Comunicação Dialógica; Educação Básica.

CORPO DO TEXTO

Introdução

Este projeto de dissertação de mestrado, embora ainda incipiente, busca investigar o lugar da *comunicação dialógica* como estratégia para prevenir e mitigar eventos críticos e crises em instituições de Educação Básica privadas localizadas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Para isso, propõe-se uma análise voltada especialmente para as estratégias de preparação, incluindo a gestão e o tratamento do risco dessas instituições para a

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Risco, crise e comunicação, evento integrante da programação do 24º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 3 a 5 de julho de 2025.

² Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos); especialista em Planejamento de Comunicação e Gestão de Crise de Imagem e em Influência Digital: Conteúdo e Estratégia, ambas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS); mestrando em Comunicação Social pela PUCRS. E-mail: guilhermefendler@gmail.com.

realização de *diálogos sensíveis* com temáticas que permeiam cada vez mais a rotina escolar.

Nos últimos anos, o debate sobre diferentes práticas violentas dentro da escola tem ganhado força na imprensa, academia e consequentemente na sociedade brasileira. Segundo pesquisa descritiva realizada por Connell, França e Ribeiro (2024), entre 2001 e 2024, aconteceram 41 ataques violentos a instituições de Educação Básica brasileiras. Destes, 24 ocorreram entre 2022 e 2024, o que representa uma porcentagem de 57,14% do total. Para além da violência física, a problematização sobre atos supostamente racistas em escolas tradicionais, especialmente na cidade de São Paulo, tem sido suscitada por veículos de grande porte, como mostram reportagens da Revista Piauí, da autoria de Batista Jr. (2024), abordando o suicídio de um estudante bolsista vítima de racismo e as supostas ações do colégio na lida dessas acusações. Da mesma forma, a Folha de S. Paulo reuniu relatos de alunos bolsistas de diferentes instituições de ensino de alto padrão da capital paulista que afirmam ter sido vítimas de racismo, como mostra reportagem de Lucca e Palhares (2024).

O *bullying*, por sua vez, é um comportamento que permeia as duas temáticas supracitadas. Sendo também uma forma de violência, a prática inclusive está intrinsecamente ligada aos dados citados acima. Há inúmeros casos de ataques violentos a escolas, no Brasil e no exterior, que foram perpetuados por jovens que sofreram *bullying* anteriormente. Dois exemplos são ilustrados nas reportagens de Guedes (2023), publicada pelo portal CNN Brasil, e de Barros e Pires (2023), publicada pelo Estado de Minas.

Em sua dissertação de mestrado, Oliveira, J. (2024) reforça que os problemas de convivência, particularmente a violência, e entre os quais também se insere o *bullying*, são fenômenos multifatoriais que extrapolam os muros das instituições de ensino. O mesmo pode ser dito do racismo, que lamentavelmente é parte estrutural da sociedade brasileira após séculos de escravização. Contudo, é inegável que, como trazido pela autora (2024) a escola é um sujeito político/social, e é “no espaço da organização escolar – da vivência da comunidade educativa – que acontece o debate e se realiza a ação pedagógica” (OLIVEIRA, J., 2024, p.19).

A pesquisa de Oliveira, J. (2024) também traz apontamentos importantes relacionados à literatura acadêmica sobre os temas de risco e crise na perspectiva da

Comunicação. Segundo levantado pela pesquisadora, há 29 produções científicas publicadas entre 2021 e 2023, considerando artigos, teses, dissertações e obras de referência. Destas, somente três abordam especificamente a Educação Básica, sendo um artigo, da própria autora, e duas dissertações. São dados que evidenciam a relevância do tema sugerido e a importância de um olhar específico para estratégias e práticas do gerenciamento de crises de imagem e reputação em instituições desse segmento.

Metodologia e fundamentação teórica

Isso posto, este projeto de dissertação propõe estudar como instituições de Educação Básica privadas preparam gestores, professores e funcionários para realizar *diálogos sensíveis* considerando as seguintes temáticas: violência física, racismo e *bullying*. Para isso sugere-se realizar entrevistas em profundidade com diretores e gestores da área de Comunicação e Marketing de três escolas privadas de Porto Alegre, a partir de um recorte de maior número de estudantes e *ticket* médio mais elevado. Isso permite uma análise das práticas de escolas que, em tese, têm capacidade financeira e estrutural para realizar ações concretas para prevenir e mitigar eventos críticos e crises. Como indicam Lakatos e Marconi (2021), a metodologia escolhida é flexível e permite a coleta de percepções que métodos quantitativos e estruturados dificilmente trariam.

Para a realização do estudo proposto, é preciso destacar algumas concepções. A primeira delas é o que é efetivamente uma crise. A literatura da área indica que a maior parte do que é vivenciado pelas organizações não são crises, mas sim o que Oliveira, R. (2021) nomeia como *eventos críticos*. São ameaças menos severas, que saem da normalidade e tiram a previsibilidade construída pela rotina. Justamente por isso também causam incerteza, geram necessidade de ação – e podem vir a desencadear uma crise efetivamente –, mas não ameaçam a continuidade da instituição, a segurança, a reputação ou a vida.

Ao abordarmos gestão de crise, é imprescindível destacar os conceitos de imagem e reputação. Para Argenti (2011, p. 83), “a imagem é o reflexo da identidade de uma organização”. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”. A imagem não deve ser vista como algo único, pois, “dependendo do público envolvido, a organização pode ter diversas imagens” (ARGENTI, 2011, p. 83). A construção

da imagem se dá por aquilo que os públicos percebem da identidade de determinada organização.

Para trazer o conceito de *comunicação dialógica*, essencial para este projeto, é necessário se voltar à obra de Oliveira, R. (2016). A autora recorre a diferentes campos do saber para destacar a compreensão de que a comunicação só acontece por meio do diálogo, e que ele se dá independentemente da intencionalidade e dos papéis sociais dos interlocutores. Para a pesquisadora (2016, p. 109), “não é mais possível falar em transmissão da informação, mas sim em construção do sentido dos discursos nas situações de trocas comunicacionais ou conversações”. Oliveira, R. (2016) faz uso do termo *interação dialógica* para se referir ao processo de interação que busca a construção de sentido entre os sujeitos organizacionais. Segundo essa compreensão, só é possível denominar comunicação quando há troca relacional, ou seja, interação dialógica.

A obra de Oliveira, R. vai ao encontro da de Wolton (2023), que dá três significados para a palavra *comunicação*: compartilhamento, transmissão e negociação. Se a comunicação possui esses significados, o autor defende que há também outros dois conceitos. A *incomunicação*, ou a dificuldade de se comunicar, na qual os envolvidos não conseguem se entender ou conectar por conta de barreiras culturais, linguísticas ou emocionais. E a *acomunicação*, ou não-comunicação. Nela, a troca de informações é puramente mecânica, sem esforço para gerar um entendimento real e sem um verdadeiro diálogo entre as partes.

Objetivos da pesquisa

Com isso, assume-se, então, o problema central desta proposta de dissertação: *como as instituições de Educação Básica privadas preparam seus porta-vozes para realizar diálogos sensíveis com seus públicos, especialmente famílias e funcionários?* Consequentemente, outros dois problemas de pesquisa assumem relevância a partir dessa dúvida central: 1) *Quais são as estratégias comunicacionais já adotadas por essas instituições de ensino para abordar temáticas sensíveis com seus públicos?* 2) *De que forma a comunicação dialógica pode prevenir e mitigar eventos críticos e crises nessas instituições?*

A partir desses problemas de pesquisa, foram elencados quatro objetivos para esta proposta de dissertação: A) *Identificar as metodologias utilizadas por instituições de*

Educação Básica privadas para preparar seus líderes e funcionários para conduzir diálogos sensíveis com esses públicos; B) Mapear as estratégias comunicacionais adotadas por instituições de Educação Básica privadas para lidar com os temas sensíveis; C) Analisar o lugar da comunicação dialógica com famílias e funcionários como estratégia para prevenir e mitigar eventos críticos e crises em instituições de Educação Básica privadas e D) Propor uma metodologia de formação de porta-vozes de instituições de Educação Básica privadas para prepará-los para diálogos sensíveis com seus públicos stakeholders.

Como dito, o estudo encontra-se em suas fases preliminares, o que abre margem para que surjam novas hipóteses e percepções. Da mesma forma, entende-se que é necessário ampliar o embasamento dos conceitos norteadores, sem excluir a possibilidade de mudanças de rumo a partir dos indicadores e respostas que serão encontrados ao longo do processo.

REFERÊNCIAS

AYRES FRANÇA, L.; CONNELL, N.; SILVEIRA RIBEIRO, M. A. Ataques nas escolas no Brasil: pesquisa descritiva sobre as características dos incidentes ocorridos entre 2001 e 2024. *Boletim IBCCRIM*, [S. l.], v. 32, n. 383, p. 18–22, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13323464. Disponível em: https://publicacoes.ibccrim.org.br/index.php/boletim_1993/article/view/1612. Acesso em: 11 mai. 2025.

BARROS, Bruno Luís; PIRES, Sílvia. Ataques expõem o drama do bullying nas escolas. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 25 out. 2023. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2023/10/25/interna_gerais,1581690/ataques-expoem-o-drama-do-bullying-nas-escolas.shtml. Acesso em: 11 mai. 2025.

BATISTA JR., João. A saída dele é um fracasso coletivo. *Revista Piauí*, São Paulo, 3 nov. 2023. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/a-saida-dele-e-um-fracasso-coletivo/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

_____. O suicídio de um aluno e as perguntas sem resposta para o Colégio Bandeirantes. *Revista Piauí*, São Paulo, 27 out. 2023. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/suicidio-aluno-colegio-bandeirantes>. Acesso em: 11 mai. 2025.

GUEDES, Marcos. Atirador de escola era vítima de bullying, diz advogado; jovem morta nunca teve contato com ele. *CNN Brasil*, São Paulo, 23 out. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/atirador-de-escola-era-vitima-de-bullying-diz-advogado-jovem-morta-nunca-teve-contato-com-ele/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

LUCCA, Bruno; PALHARES, Isabela. Alunos bolsistas de escolas de elite de SP relatam discriminação e segregação. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 21 ago. 2024. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2024/08/alunos-bolsistas-de-escolas-de-elite-de-sp-relatam-discriminacao-e-segregacao.shtml>. Acesso em: 11 mai. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021

OLIVEIRA, Juliana Vencato. Comunicação preventiva à luz da cultura do cuidado: um olhar para as organizações educacionais. 2024. 123 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. *Cadernos de Comunicação, [S. l.]*, v. 24, n. 3, 2021. DOI: 10.5902/2316882X41152. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/41152>. Acesso em: 11 mai. 2025

_____. Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tessituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. 2016. 205 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

WOLTON, Dominique. *Comunicar é negociar*. Porto Alegre: Sulina, 2023.