

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, COMUNICAÇÃO E
EDUCAÇÃO

LETÍCIA ESTRELA MARTINS SOUSA

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES EM MÍDIAS SOCIAIS: UMA
PROPOSTA DE CONTEÚDO PARA O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO (IFTM)

UBERLÂNDIA, MG

2021

LETÍCIA ESTRELA MARTINS SOUSA

**MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISES EM MÍDIAS SOCIAIS: UMA
PROPOSTA DE CONTEÚDO PARA O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO (IFTM)**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mirna Tonus

UBERLÂNDIA, MG

2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S725 2021	<p>Sousa, Leticia Estrela Martins, 1988- Manual de Gerenciamento de Crises em Mídias Sociais: [recurso eletrônico] : Uma Proposta de Conteúdo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) / Leticia Estrela Martins Sousa. - 2021.</p> <p>Orientadora: Mima Tonus. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.126 Inclui bibliografia.</p> <p>1. Educação. I. Tonus, Mima, 1988-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação. III. Título.</p>
--------------	---

CDU: 37

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1G, Sala 156 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: +55 (34)3291-6395 / (34)3291-6396 - ppgce@faced.ufu.br - www.ppgce.faced.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional/Produto Final, número 04/2021/130, PPGCE				
Data:	Vinte e quatro de fevereiro de dois mil e vinte e um	Hora de início:	16h00	Hora de encerramento:	17h50
Matrícula do Discente:	11912TCE019				
Nome do Discente:	Letícia Estrela Martins Sousa				
Título do Trabalho:	Manual de Gerenciamento de Crises Em Mídias Sociais: Uma Proposta Para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM)				
Área de concentração:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Linha de pesquisa:	Tecnologias e Interfaces da Comunicação				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	A Formação e a Prática Profissional Jornalística no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba sob a Perspectiva das Implicações Tecnológicas e Hipermultimidiáticas.				

Reuniu-se por web conferência pelo link <https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/mirna-tonus-2>, pela Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, assim composta: Professores Doutores: Raquel Timponi Pereira Rodrigues - UFU; Daiana Stasiak - UFG; Mirna Tonus - UFU, orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Mirna Tonus, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público (online), e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Mirna Tonus, Professor(a) do Magistério Superior**, em 24/02/2021, às 17:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raquel Timponi Pereira Rodrigues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 24/02/2021, às 17:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daiana Stasiak, Usuário Externo**, em 24/02/2021, às 17:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

[https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2539763** e o código CRC **A6B9D89A**.

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais e irmãs, ao meu namorado
e sua família.

A minha avó Maria Madalena Martins, inspiração de força e uma
grande saudade diária.

E a todos os comunicadores que acreditam que pesquisas como esta
podem subsidiar outros estudos, e contribuir para uma evolução nas
pesquisas em comunicação, na gestão de crises e no ambiente digital.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela graça da vida e oportunidade de, por meio do estudo, alcançar tantas conquistas pessoais e profissionais.

Aos meus pais Maurílio Vieira de Sousa e Aldina Maria Martins Sousa, por terem enfrentado tantas lutas em valor da educação e de uma vida melhor. Sem eles não chegaria nesta fase.

Às minhas irmãs Kamila Vieira de Sousa e Gardênia Martins de Sousa pelo apoio, confiança e torcida de sucesso e concretização deste meu sonho, o mestrado.

Ao meu namorado Walter Moreira Barcelos pelo carinho, atenção, cuidado e positividade que me transmitiu desde o início deste desafio.

A todos os meus amigos que me incentivaram e se alegraram com este meu desafio, obrigada!

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), ao setor de Comunicação Social e Eventos pelo apoio fornecido neste estudo.

À Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e, em especial, a minha querida orientadora Mirna Tonus, pela paciência nestes anos de trabalho em conjunto, por acreditar no tema de minha pesquisa e fazermos juntas este projeto se tornar realidade, gratidão!

SOUSA, Letícia Estrela Martins. **Manual De Gerenciamento de Crises em Mídias Sociais: Uma Proposta para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM)**. 2020. 93 p. Dissertação de mestrado (Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

RESUMO

Crises podem ser previstas. Quando não previstas, podem ser prevenidas. Com o advento da Tecnologia digitais, novos meios de se comunicar surgiram. Fronteiras foram encurtadas com a internet. Mídias sociais aproximaram pessoas e estreitaram os relacionamentos com organizações dos mais diversos segmentos. Com a facilidade das tecnologias, surgiu a superexposição. E, também, o empoderamento, não somente das empresas e prestadores de serviços, mas, principalmente, dos consumidores. Podem acompanhar suas marcas preferidas e cobrar posturas e posicionamentos. E, neste cenário, crises de imagem e reputação tornaram-se mais suscetíveis a acontecer. No âmbito digital, a informação circula em uma velocidade rápida e surpreendente. Por isso, crises podem acontecer, depende dos fatos e de seu gerenciamento, ser irreversíveis à organização. Como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) realiza gestão de em suas mídias sociais no que tange a gestão de crises? Diante de dados coletados, situações de ameaça e crise e o despreparo institucional no tema, estrutura-se um Manual de Gestão de Crises para as Mídias Sociais do órgão, apresentando-o e apontando como solução perante os resultados encontrados.

Palavras-chave: Crises. Gestão. Mídias Sociais. IFTM.

SOUSA, Leticia Estrela Martins. **Crisis Management Manual in Social Media: A Proposal for the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Triangulo Mineiro (IFTM)**. 2020. 93 p. Master's dissertation (Graduate Program in Technologies, Communication and Education) - Federal University of Uberlândia, Uberlândia, 2021.

ABSTRACT

Crises can be predicted. When not foreseen, they can be prevented. With the advent of digital technology, new ways of communicating have emerged. Borders have been shortened with the internet. Social media brought people together and strengthened relationships with organizations from the most diverse segments. With the ease of technologies, overexposure emerged. And, also, the empowerment, not only of companies and service providers, but mainly of consumers. They can follow their favorite brands and charge postures and placements. And in this scenario, image and reputation crises have become more susceptible to happen. In the digital sphere, information circulates at a fast and surprising speed. Therefore, crises can happen and, depending on the facts and their management, be irreversible to the organization. How does the Federal Institute of Education, Science and Technology of Triângulo Mineiro (IFTM) manage its social media in terms of crisis management? In view of the data collected, situations of threat and crisis and institutional unpreparedness on the theme, a Crisis Management Manual for the organ's Social Media is structured, presenting it and pointing it out as a solution to the results found.

Keywords: Crises. Management. Social media. IFTM.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Mesorregiões do Estado de Minas Gerais e Municípios com os campi do IFTM.	p. 25
FIGURA 2 - Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2020	p. 32
FIGURA 3 - Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2020	p. 32
FIGURA 4 - Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2020	p. 33
FIGURA 5 - Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2021.....	p. 34
FIGURA 6 - Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2021.....	p. 34
FIGURA 7 - Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2021.....	p. 35
FIGURA 8 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2019.....	p. 45
FIGURA 9 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020	p. 45
FIGURA 10 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Twitter em 2019.....	p. 46
FIGURA 11 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Twitter em 2020	P. 46
FIGURA 12 - Captura de tela da página inicial do IFTM no YouTube em 2020	p. 47
FIGURA 13 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Flickr em 2020	p. 47
FIGURA 14 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Instagram em 2020	p. 48
FIGURA 15 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019.....	p. 49
FIGURA 16 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019	p. 50
FIGURA 17 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019	p. 51
FIGURA 18 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019	p. 52
FIGURA 19 - Captura de tela Facebook em 2020	p. 59
FIGURA 20 - Captura de tela Facebook em 2020	p. 60
FIGURA 21 - Captura de tela Facebook Acelera Gil em 2020	p. 60

FIGURA 22 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020	p. 62
FIGURA 23 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020	p. 63
FIGURA 24 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020	p. 63
FIGURA 25 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020	p. 64
FIGURA 26 – Canvas Modelo de Negócios para as Mídias Sociais do IFTM	p. 65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Matriz Swot do Manual para as Mídias Sociais do IFTM p. 66

QUADRO 2 - Quadro de Despesas Efetivas para elaboração da pesquisa
..... p. 67

LISTA DE SIGLAS

CEFETs - Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica

CONSUP IFTM - Conselho Superior do IFTM

COVID-19 - Novo Coronavírus (Convid-19)

DCSE - Diretoria de Comunicação Social e Eventos (DCSE)

EaD - Ensino à Distância

FIC - Formação Inicial e Continuada

IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PPGCE – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Educação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

Uneds - Unidades descentralizadas de ensino

UAB - Universidade Aberta do Brasil

USP - Universidade de São Paulo

UFG - Universidade Federal de Goiás

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Memorial Acadêmico	15
1.2 Apresentação	17
1.3 Introdução	19
1.4 Objetivos	20
1.5 Público-alvo	21
2 JUSTIFICATIVA	22
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
3.1 Histórico e estrutura da instituição de ensino federal	23
3.1.1 A Rede Federal.....	23
3.1.2 O IFTM	24
3.2 Tecnologias, Opinião Pública e Mídias Sociais	27
3.3 Gerenciamento de Crises e a Gestão nas Mídias Sociais	38
3.4 As Mídias Sociais do IFTM e a Proposta para Gerenciamento de Crises	43
4 MEMORIAL DESCRITIVO DO PRODUTO.....	53
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE DESENVOLVIMENTO	56
5.1 Análise de Similares	56
5.2 Levantamento Documental	58
6 EXEQUIBILIDADE E APLICABILIDADE.....	65
6.1 Custos	67
6.2 Formas de Distribuição e Relacionamento com a Sociedade	67
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS.....	73
Anexo 1 – Impressão do Diálogo entre IFTM e Facebook via página Reclame Aqui.....	74
APÊNDICE	77
APÊNDICE A:	78
MANUAL DE GESTÃO DE CRISES PARA AS MÍDIAS SOCIAIS DO IFTM	78

INTRODUÇÃO

Para compreender a escolha do tema deste trabalho, faz-se necessário conhecer um pouco de minha trajetória acadêmica e profissional. Sendo assim, apresento anseios, escolhas, objetivos e justificativas que definem a pesquisa no Memorial Acadêmico e na Delimitação da Pesquisa.

1.1 Memorial Acadêmico

Sou Letícia Estrela Martins Sousa, tenho 32 anos, nascida na cidade de Caiapônia, no Estado de Goiás. Meu primeiro contato escolar foi no Colégio Girassol-Áster. A continuidade do ensino fundamental e o médio foram cursados na cidade de Goiânia, Goiás. Na conclusão do ensino médio e no então momento de escolher uma carreira que gostaria de seguir, a única certeza era que eu gostaria de lidar com pessoas. Entre Psicologia, Odontologia, Biomedicina, Jornalismo e uma série de dúvidas, a insistência no vestibular para Psicologia, eis que me encontrei na Comunicação Social. Escolhi a habilitação em Relações Públicas pela ampla abrangência da profissão.

Graduei-me em 2012, pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Durante a graduação, fiz disciplinas como Teorias da Comunicação I e II, Assessoria de Comunicação, Planejamento de Relações Públicas, Eventos. Em todas estas, tive contato em determinado momento com o tema gerenciamento de crises. Em especial, na disciplina de Assessoria de Comunicação, houve uma abordagem mais intensa com o estudo de alguns cases de crises dos livros “A era do escândalo”, do autor Mario Rosa, e “Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia”, de Jorge Duarte.

Além disto, os professores nos proporcionaram práticas e contatos com a realidade da profissão em eventos realizados por nós, alunos, e a abertura para inserção em novos estágios, que contribuíram para que pudessemos experimentar a realidade das tomadas de decisões que a profissão oferece.

Em 2013, já graduada, decidi continuar meus estudos na UFG, no curso de especialização em Assessoria de Comunicação e Marketing. Iniciei a pós-graduação com a certeza de que meu artigo final de conclusão do curso seria na área de gestão de crises. Desenvolvi a pesquisa intitulada “Assessoria de Comunicação na Gestão de Crises: O profissional de Relações Públicas neste cenário”. Foi durante a especialização, ao focar leituras

no tema, que descobri meu real interesse pela gestão de crises. Inserida no mercado de trabalho, trabalhei em duas grandes empresas em Goiânia: Terral Incorporadora e Siagri Software em Agronegócios. Na Terral, especificamente, vivenciei situações de crise no dia a dia, sendo uma delas o fracasso do lançamento e vendas de um empreendimento de alto padrão, o Victorian Living Desire, que teve considerável investimento em divulgação. Além de posteriores eventos sem sucesso no pós-lançamento, a ansiedade era elevada por parte da alta gestão em resolver depressa a situação de gastar excessivamente sem retorno e concluir a venda de todos os apartamentos. Mais uma vez, aquilo me inquietava e desafiava.

Foi quando, em 2016, realizei a prova do concurso público para o cargo de Relações Públicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). Fui aprovada na primeira fase e, quando divulgado o tema para a prova prática de segunda fase, eis que me deparo com o seguinte assunto: Reputação institucional e gerenciamento de crise. Adquiri livros mais atualizados para estudar o assunto, pois possuía somente 15 dias para a nova etapa. A prova apresentava uma situação de vazamento de informações falsas que prejudicavam a imagem da instituição, cabendo a mim, profissional de comunicação, elaborar um pronunciamento oficial a ser enviado por e-mail que desmentisse as informações e preservasse a imagem institucional, por meio de dois textos: um direcionado ao público interno da instituição e outro direcionado à imprensa. Ali, tive a certeza de que seria esse um assunto que me acompanharia ao longo da minha carreira profissional.

Aprovada em primeiro lugar, mudei para a cidade de Uberaba, Estado de Minas Gerais, passando a integrar o quadro de servidores do IFTM, no cargo de Relações Públicas. Pude então sentir, nas situações cotidianas, que o setor de comunicação da instituição não possui preparo mais técnico para lidar com situações críticas quando eclodidas nos canais de comunicação digitais. Quando e como responder são os principais entraves dos profissionais do setor. A superexposição, que muitas vezes é aliada nas divulgações de produtos e serviços oferecidas pelo IFTM à sociedade, transforma-se em obstáculo quando em situações de crise.

Com a certeza de que os meus estudos continuariam na área de Comunicação e afins, ingressei no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Educação (PPGCE) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a nível de mestrado em Tecnologias, Comunicação e Educação com o foco no gerenciamento de crises, com um olhar mais maduro e crítico. Trago a proposta de, por meio do estudo de um assunto que me interessa e com o qual tenho afinidade, respeito e prazer em estudar, a oportunidade de aplicar esta pesquisa posteriormente na instituição de que faço parte, o IFTM. Além disso, de continuar os estudos para

desenvolvimento do assunto tanto para minha formação profissional e acadêmica, como também, para, de alguma forma, contribuir com a sociedade.

As disciplinas cursadas no mestrado contribuíram para compor a pesquisa de fato, e, principalmente, na disciplina de Monitoramento e Análise de Mídias Sociais, ministrada pela Prof.^a Dr.^a Mirna Tonus, pude iniciar a análise das mídias sociais do IFTM. O aproveitamento foi excelente, haja vista que estava totalmente direcionada ao trabalho em construção. Foi importante para a etapa da coleta de dados. Bem como o olhar crítico na formação educacional e analítico proporcionado pelas disciplinas Fund. Epistemológicos Interdisciplinares: informação e sociedade, com o Prof. Dr. Guilherme Saramago e Tecnologias, Linguagem e Sociedade, com a Prof.^a Dr.^a Mônica Campo

Já na disciplina de Procedimentos Metodológicos de Pesquisa e Desenvolvimento, com a Prof.^a Dr.^a Adriana Cristina Omena dos Santos, comecei a estruturar mais cientificamente o estudo, por meio da construção deste relatório de qualificação. Além disso, participei do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom Nacional) na Universidade Federal do Pará em 2019, apresentando previamente este trabalho em desenvolvimento, na forma de artigo científico e podendo compartilhar e receber orientações de grandes autores da área, sendo uma delas a professora a Universidade de São Paulo (USP) e renomada autora Prof.^a Dr.^a Margarida Maria Kroling Kunsh, que assistiu a minha apresentação.

O Mestrado Profissional em Tecnologias, Comunicação e Educação da UFU corrobora ainda mais a força desta pesquisa justamente pelo fato de que, com ciência e estudo direcionado na área, a entrega do produto materializa a solução para o problema levantado por meio da pesquisa em crises e mídias sociais.

1.2 Apresentação

O tema elencado para esta pesquisa foi o gerenciamento de crises na comunicação. O assunto em discussão é a gestão de crises nas mídias sociais, tendo como objeto de estudo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM).

No contexto de gerenciamento de crises e sobre o que me inquieta, levanto como são geridas as crises nas mídias sociais. Sendo assim, a pergunta norteadora deste trabalho é: como lidar com o gerenciamento de crises no âmbito digital, principalmente no segmento educacional público. Temos aqui, então, a situação problema: O processo de gerir crises nas mídias sociais de Instituições de Ensino Superior (IES), desde a prevenção, o fato surgido, até sua solução.

Foi realizado um estudo de similares para conhecer pesquisas relacionadas ao assunto de gestão de crises e mídias sociais e, o que pude notar, é a carência de documentos e materiais científicos e específicos para o meio digital. Há pouca pesquisa científica, e isso acaba se justificando pelo fato de ser uma discussão recente. Na maioria dos casos, os autores que tratam do assunto, a exemplo os renomados João José Forni e Mario Rosa, abordam a gestão de crises da comunicação no seu sentido mais amplo, abrangente, apresentando apenas um breve momento de discussão para as mídias sociais. Mais especificamente, com linguagem de guia e sobre as posturas a serem tomadas.

O Governo Federal dispõe de alguns documentos orientadores para mídias sociais. O principal deles, relacionado a este estudo é o Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais, do ano de 2014, que apresenta diretrizes para o trabalho das instituições públicas federais nas mídias sociais. O documento propõe, timidamente, conceitos, análises gerais e apresentação sobre crises e sua gestão nos meios digitais. Pelo ano da publicação, não houve mais estudos e/ou atualizações.

Cada vez mais, empresas e profissionais estão mais digitalizados, interagindo com seus públicos, descobrindo novos nichos e segmentos por meio das mídias sociais. O diálogo torna-se amplo, ultrapassam-se barreiras, sejam elas físicas, culturais, intelectuais, sociais. Quanto mais se atingem pessoas, mais produtos e serviços são experimentados e, conseqüentemente, mais a opinião pública debate esse consumo.

Por isso, agradar a todos, com maestria, é complexo. O consumidor carrega consigo desejos, valores, ideologias, sonhos e deposita tais expectativas ao consumir produtos e serviços de marcas, pessoas e empresas. Procura sanar suas dores e anseios ao buscar, em tais produtos e serviços, a realização do que almeja com perfeição. E, muitas vezes, isso não acontece. As mídias sociais proporcionaram, além da praticidade, velocidade de informação e rompimento de fronteiras, o empoderamento não somente do produtor de produtos e serviços, que alcança mais visibilidade, mas, do consumidor, que agora também possui mais notoriedade pelas plataformas de comunicação digitais, transmite pensamentos, alegrias, boas experiências ou momentos negativos vivenciados. Além disso, as empresas e os profissionais, ao se exporem nesse meio digital, tornam-se mais suscetíveis a críticas, que, a depender, se mal geridas, podem ocasionar situações críticas, e, até mesmo, crises irreversíveis.

Então, esta pesquisa vai ao encontro dessas necessidades: pouca pesquisa de gestão de crises no meio digital somada ao aumento da digitalização organizacional. É necessário estar preparado para situações adversas da comunicação no meio digital.

Ao conhecer a estrutura do IFTM, pode-se compreender quão extenso são sua abrangência e seu alcance. E, não há, atualmente, documento ou manual para gestão das páginas da instituição nas mídias sociais, logo, os trabalhos são desenvolvidos momentaneamente, em informativos e campanhas publicitárias.

Outro esforço, nesse sentido, está concentrado na construção formal de uma Política de Comunicação do IFTM, que abrange todas as áreas da comunicação trabalhadas no órgão, mas que não se aprofunda nos assuntos e, neste caso, também não desmembra o tema crises e o preparo para lidar com ela nas páginas da instituição nas mídias sociais.

Assim, a pesquisa vem construir um trabalho específico para orientar o IFTM nos meios digitais. Vamos, mais adiante, analisar a gestão de crises atual no meio digital, verificar os procedimentos de gestão de crises realizados pelo IFTM, sistematizar ações para nortear a gestão de crises nas mídias sociais do IFTM, avaliar resultados e propor o manual aplicável às mídias sociais da instituição.

1.3 Introdução

Ingressei no IFTM no ano de 2016. Desde então, tomei como função a de responsável pela gestão das mídias sociais da instituição. Com o trabalho aproximativo e cotidiano nas páginas institucionais do Instituto nas mídias sociais, pude observar a maneira como eram feitos até então posicionamentos, respostas, postagens, ou seja, como era realizada a comunicação digital da instituição com seus públicos. Comecei a perceber alguns entraves que se relacionavam desde à cultura organizacional, passando pela gestão institucional daquele momento e a falta de uma persona do IFTM em suas mídias sociais, bem como pouco engajamento em seus conteúdos e respostas frias e pouco resolutivas. O público não interagiu muito com as postagens, nem mesmo os servidores e alunos, que são parte da instituição. Boa parte dos comunicados chegava ao conhecimento do público interno juntamente no momento em que o público externo tomava conhecimento, o que ainda continua a acontecer nos tempos atuais. Não havia antecipação dos fatos àqueles que fazem a instituição funcionar. O conteúdo era trabalhado apenas para comunicar fatos, atividades, de forma a apenas estar presente nas redes sociais, com pouca estratégia.

No ano de 2015, devido à mudança no processo seletivo para o ingresso no ensino médio técnico do Instituto, conhecido como “Vestibulinho”, que passaria a ser realizado por meio de sorteio de vagas, houve protestos na porta da Reitoria. Alunos, que não concordavam com a mudança, se reuniram por meio das redes sociais e marcaram para apresentar suas queixas e

insatisfações sobre a proposta, que acreditavam desqualificar o esforço do candidato e seleção no geral, na portaria de acesso à instituição. Em nota ao jornal da cidade de Uberaba, JM Online, o IFTM se posicionou de maneira inconclusiva e desinteressada:

À reportagem, o IFTM informou que a temática foi levantada, mas que ainda está em análise pelo reitor da instituição, Roberto Gil. Segundo funcionários, o Roberto Gil está viajando e voltará na próxima semana, quando se posicionará sobre o assunto. (MORAIS, Letícia. Novo Sistema De Ingresso Por Sorteio Revolta Estudantes do IFTM, JM Online, Uberaba, 30/09/2015).

A matéria teve compartilhamentos nas redes sociais. Posteriormente, alguns casos, citados ao decorrer deste relatório, vieram como potenciais crises prestes a serem alastradas. Pouco se fazia para prevenir ou solucionar com mais objetividade e técnica situações como a mencionada. Sendo assim, tais acontecimentos vinham me inquietando, algo deveria ser feito para mudar essa postura do IFTM com sua comunicação, com os problemas e com potenciais crises.

Foi o momento em que, ao pleitear a vaga no programa de mestrado do PPGCE da UFU, vi como interessante projeto esta situação que o IFTM enfrentava no que tange a sua comunicação digital.

A pesquisa realizada vem responder a anseios e apresentar como solução para a efetividade do IFTM nas mídias sociais o valor de um manual de gerenciamento de Crises para Mídias Sociais. É notável que o IFTM possui vulnerabilidade a situações conflituosas com grande frequência. Possui escassos profissionais de comunicação, pouca continuidade em qualificação para estes profissionais, uma vasta extensão com nove *campi* pelo Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, e desconhecimento e má gestão de uma crise em qualquer estrutura, sem ainda compreender os graves e/ou até irreversíveis danos que isso pode gerar à imagem da instituição.

1.4 Objetivos

Em se tratando do objetivo geral, o foco é o estudo da gestão de crises. Compreender como funciona esse cenário e como abordá-lo dentro da realidade do IFTM. Toda e qualquer instituição deve estar preparada para vivenciar crises e saber gerenciá-las com prontidão e eficácia. Especificamente, o objetivo era entender o cenário de crises no ambiente de ensino, e, mais detalhadamente, na comunicação digital que acontece em suas mídias sociais.

1.5 Público-alvo

O trabalho desenvolvido tem como público-alvo a instituição de ensino, IFTM. A instituição realiza a elaboração de normas na área da comunicação, o que beneficia a identidade e imagem por inteiro, os profissionais. As áreas são mediadores. Todas as áreas administrativas aprovam resoluções que estabelecem regras em busca de melhorias, enquanto a comunicação fica relegada ao plano das ideias de cada gestor, por isso, é relevante documentar e aprovar documentos de forma institucional.

Logo, o presente trabalho visa preparar os servidores que estão à frente da comunicação institucional e os tomadores de decisões, para que, na gestão de crises, saibam lidar com a comunidade acadêmica do IFTM e todos aqueles que se relacionam com a instituição, especialmente, em suas mídias sociais.

2 JUSTIFICATIVA

Para entender o porquê do produto ora apresentado, faz-se necessário entender a escolha de especificar o estudo da gestão de crises apenas para o âmbito digital.

A escassez de pesquisas científicas e acadêmicas despertou para a importância de contribuir cientificamente com temas tão reais e pertinentes na atualidade que são a comunicação digital e a gestão de crises. Estamos em um mundo cada vez mais tecnológico e digitalizado, com interações via redes sociais e ambiências digitais.

Até mesmo uma crise que acontece dentro das quatro paredes de uma instituição tem imensas chances de escapar para as mídias sociais. E não é suficiente apenas possuir um plano de gestão de crises amplo, que aborde ações genéricas e padronizadas para várias organizações. Cada qual tem a sua realidade, e, em boa parte dos casos, ações amplas de posicionamento contidas e manuais de crises de comunicação não atendem o cenário digital das organizações. Estamos nos referindo à gestão de crises para mídias sociais, nas quais a velocidade da informação é rápida e incontrolável.

Por isso, a pesquisa realizada, abordada neste relatório, vem aprofundar, por meio de um documento norteador para uma instituição-modelo, o IFTM, prevenção e atuação em crises em suas mídias digitais. A partir deste estudo, espera-se adaptá-lo e aprimorar o assunto para demais empresas e organizações, haja vista ser um assunto tão importante.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Abordamos, aqui, todo o contexto da pesquisa, conhecendo seu objeto, o IFTM, os conceitos de mídias sociais, gestão de crises, essenciais para entendimento da proposta deste estudo. Ao final, a proposição da solução para o problema da pesquisa, por meio da proposta de um manual a ser desenvolvido como produto final do trabalho.

3.1 Histórico e estrutura da instituição de ensino federal

Apresentamos o histórico e a estrutura da instituição que será o modelo para a construção e apresentação posterior do resultado da pesquisa realizada. A Rede Federal, que engloba todos os Institutos Federais de Educação no país, sendo o IFTM utilizado como referência para este estudo.

3.1.1 A Rede Federal

O Portfólio do IFTM (IFTM, 2016) apresenta que a história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica começou em 1909, quando Nilo Peçanha, o então Presidente da República, assinou o Decreto nº 7.566, criando 19 escolas de Aprendizes e Artífices, destinadas ao ensino profissional primário e gratuito para os “desafortunados” e as quais viriam a dar origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets).

Ainda, de acordo com este documento, em 29 de dezembro de 2008, 31 Cefets, 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFTM, 2016).

Foram construídas 140 escolas técnicas no país entre os anos de 1909 e 2002. Entretanto, de 2003 a 2016, o Ministério da Educação concretizou a construção de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 *campi* em funcionamento. Pode-se avaliar que a Rede Federal vivenciou uma grande expansão (IFTM, 2016).

O Portfólio (IFTM, 2016) ainda informa que são 38 Institutos Federais presentes em todos os estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas. Entre as instituições que também ofertam educação profissional

em todos os níveis, mas não aderiram aos Institutos Federais, estão dois Cefets, 25 escolas vinculadas a Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica (IFTM, 2016).

Assim, no ano de 2009, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica celebrou seus 100 anos de criação.

Segundo o portal da Rede Federal, sua proposta principal é uma nova concepção sobre o papel e a presença do sistema de ensino federal na oferta pública da educação profissional e tecnológica. Por meio dos Institutos Federais, busca oferecer diversidade de cursos ofertados, ampliação do número de vagas na educação básica e superior, o desenvolvimento de ações de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) na educação profissional e tecnológica, com ações de desenvolvimento de pesquisa aplicada e de qualificação de recursos humanos com este enfoque. No mínimo 50% desse quadro de vagas são destinados a cursos técnicos de ensino médio e no mínimo 20%, para cursos de licenciatura e formação de professores.

Os Cefets oferecem também cursos de qualificação profissional, cursos técnicos de nível médio, cursos superiores de graduação – licenciatura, tecnologia e bacharelado –, de cursos superiores de pós-graduação *lato e stricto sensu* – especialização, mestrado e doutorado. A pesquisa aplicada e a extensão e desenvolvimento tecnológico também compõem sua missão. Atualmente, existem apenas dois Cefets: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca no Rio de Janeiro.

As Escolas técnicas vinculadas são unidades de ensino pertencentes à estrutura organizacional das universidades federais. Ofertam cursos de educação profissional técnica de nível médio e de cursos de formação inicial e continuada, em suas respectivas áreas de atuação. E por fim, o Colégio Pedro II, criado em 1837, que atua na oferta de educação básica (ensino infantil, ensino fundamental e ensino médio), licenciaturas e pós-graduação. Soma-se a este eixo de atuação as ações na área da pesquisa e da extensão promovendo a integração do ensino com as demandas da sociedade. Cada uma destas instituições é composta por *campi* que atuam como unidades descentralizadas de ensino e garantem a presença da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ao longo de todo o território nacional.

3.1.2 O IFTM

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), em consonância com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi criado mediante integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas e

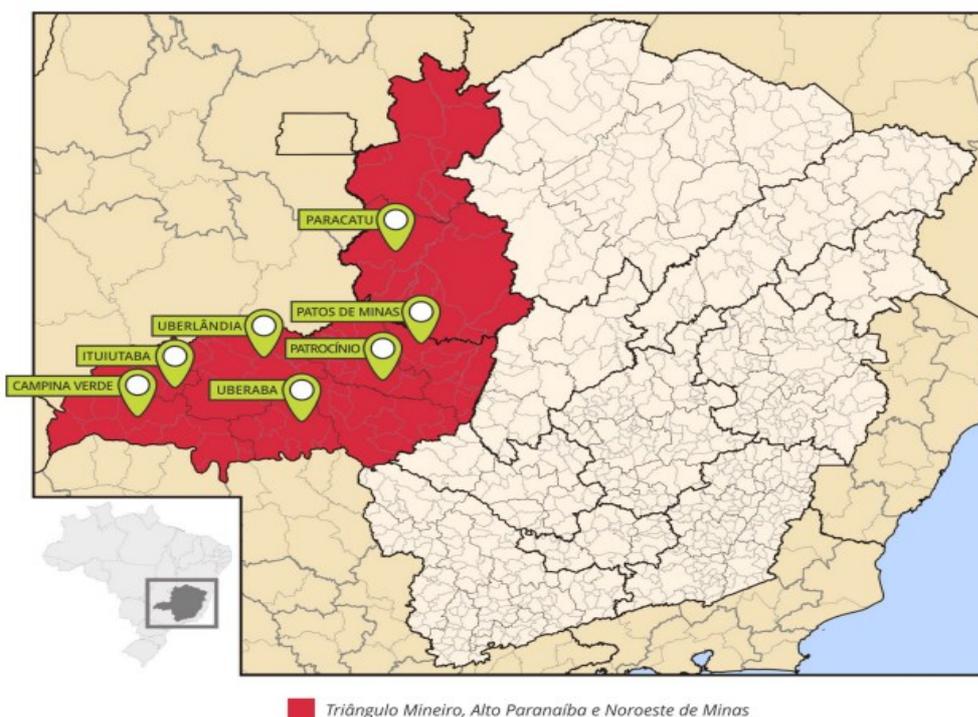
Agrotécnicas e define-se como uma “instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi” (BRASIL, 2008).

De acordo com o Portfólio da instituição,

Possui natureza autárquica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Assim como os demais Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica, disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidades de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado). (IFTM, 2016, p. 3).

Ainda, conforme esse documento, a estrutura organizacional, atualmente, compõe-se de nove *campi* a saber: Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, Avançado Uberaba Parque Tecnológico e Avançado Campina Verde, além da Reitoria (Figura 1), a qual está localizada em Uberaba e é responsável por garantir a unidade institucional e a gestão de recursos e planejamento. Para avaliar o funcionamento do IFTM, a reitoria se coloca à frente dos interesses educacionais, econômicos e culturais da instituição; cuja estrutura administrativa é constituída pela assessoria de gabinete e órgãos de suporte à tomada de decisões – as Pró-Reitorias de Administração, de Desenvolvimento Institucional, de Ensino, de Extensão e de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (IFTM, 2016).

Figura 1 - Mesorregiões do Estado de Minas Gerais e Municípios com os *campi* do IFTM.



Fonte: IFTM, 2016, p. 4.

O Portfólio do IFTM (2016, p. 4) apresenta que a missão do Instituto é “ofertar a Educação Profissional e Tecnológica por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática”. Sua visão é ofertar educação profissional e tecnológica de excelência e, também, impulsionar o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades nas quais está inserido.

Ademais, os valores que se destacam no citado documento são:

Ética: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade; Desenvolvimento Humano: formar o cidadão integrado ao contexto social; Integração Social: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico; Inovação: efetuar a mudança por meio da postura empreendedora; Qualidade e Excelência: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade. (IFTM, 2016, p. 5).

Segundo dados institucionais do ano de 2020, o IFTM possuía 8.480 alunos matriculados, e, no quadro de servidores, 549 técnicos administrativos e 569 docentes, distribuídos em seus nove *campi*. Sobre os cursos oferecidos pela instituição, encontramos os técnicos integrados ao Ensino Médio, em que o aluno estuda a habilitação profissional técnica de nível médio junto à última etapa da Educação Básica. Cursos técnicos concomitantes ao Ensino Médio, para quem ingressa ou já o esteja cursando, com matrículas distintas para cada curso, ou seja, o estudante realiza o Ensino Médio em outra instituição e faz o curso técnico no IFTM.

Os cursos de graduação no IFTM são ofertados em três modalidades: Bacharelado (Administração, Ciência da Computação, Engenharia Agrônoma, Engenharia de Computação, Engenharia Elétrica – Patrocínio e Zootecnia); Licenciatura (Ciências Biológicas, Matemática, Química e Computação), e Tecnologia (Alimentos, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Gestão Comercial, Logística, Marketing, Processos Químicos e Sistemas para Internet).

No nível da pós-graduação, são oferecidas vagas em cursos de Especialização *Lato Sensu* (Ciências Ambientais; Higiene e Segurança Alimentar; Novas Tecnologias Aplicadas à Educação; Geoprocessamento; Gestão Ambiental; Saneamento Ambiental; Controle de Qualidade em Processos Alimentícios; Análise e Desenvolvimento de Sistemas Aplicados à Gestão Empresarial; Gestão de Negócios; Tecnologias, Linguagens e Mídias em Educação). E

vagas nível *Scripto Sensu*, mestrado (Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT); Educação Tecnológica; Ciência e Tecnologia em Alimentos; Produção Vegetal).

Existem, também, cursos oferecidos na modalidade Ensino à Distância (EaD), graduação na modalidade licenciatura, pela Universidade Aberta do Brasil (UAB), sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior àqueles com restrito acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância. No IFTM, as vagas são em cursos de Computação, Letras – Português e Matemática, com polos presenciais em Minas Gerais e no Estado de São Paulo. A instituição possui ainda, um Centro de idiomas que oferta cursos de Inglês, Espanhol, Francês e Libras.

Em 2020, com a pandemia do Novo Coronavírus (Covid-19) instaurada em todo o mundo, o Governo Federal implantou o Projeto Novos Caminhos, para que os Institutos Federais oferecessem vagas gratuitas em cursos técnicos e de qualificação profissional, tanto na modalidade de educação presencial quanto à distância. Cursos que contribuíssem com a qualificação e recolocação do profissional no mercado de trabalho. São cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) tendo como público-alvo, trabalhadores beneficiários do seguro-desemprego e dos programas de inclusão produtiva do Governo Federal, trabalhadores e/ou pessoas em situação de vulnerabilidade social, da comunidade externa ligados à área do curso ou que anseiam por qualificação profissional.

3.2 Tecnologias, Opinião Pública e Mídias Sociais

As Tecnologias da Comunicação e Informação (TIC) nos trouxeram algumas oportunidades, como por exemplo: ser transparente e oferecer ambiências digitais para seus públicos e para sociedade. Com a globalização, as organizações precisaram se adaptar às mudanças advindas da chegada das tecnologias, estudar sua usabilidade e caminhar junto ao avanço tecnológico. Não há mais como se restringir aos meios de comunicação clássicos como rádio, televisão e jornal impresso. A velocidade da informação aumentou, suas fronteiras ultrapassam continentes. E o consumidor tornou-se mais exigente e participativo, uma vez que, segundo Jenkins (2014, p. 21), “novas plataformas criaram aberturas para mudanças sociais, culturais, econômicas, legais e políticas, além de constituírem oportunidades para a diversidade e a democracia pelas quais vale a pena lutar”.

A Internet proporcionou estes e outros benefícios, mas é fato: coloca em evidência a trajetória e a reputação de marcas e pessoas, o que acarreta cobranças e cuidados ainda maiores

com a imagem corporativa e profissional. Causa uma superexposição que, dependendo, pode propiciar crises.

É relevante que, brevemente, entendamos os conceitos de imagem e identidade institucional. São termos que fazem parte da realidade corporativa e demandam compreensão. Identidade é a forma como a instituição escolhe para se apresentar ao seu público. É como deseja ser vista, seu autorretrato. É o que a instituição realmente é, sua estrutura, história, patrimônio, atividades que desenvolve. Enquanto imagem é a maneira como a instituição é percebida pelos seus públicos. Está ligada ao imaginário das pessoas, significados, somando crenças e valores, é algo intangível. Margarida Kunsch (2003, p. 170) resume direta e pontualmente a diferença entre imagem e identidade corporativa: “Imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”.

Jenkins (2014, p. 85) pontua que “as novas tecnologias possibilitam ao público exercer um impacto muito maior na circulação do que antes, mas também permitem às empresas controlar o comportamento uma vez privado que agora assume dimensões públicas maiores”. Nesse sentido, os avanços tecnológicos ocasionaram grandes transformações nos consumidores e no mercado ao longo dos anos. A tecnologia da informação permitiu a participação das pessoas, maior interatividade, criação de conteúdo, passando de meros consumidores para produtores, ou prosumidores (produtor mais consumidor). Estamos vivendo na Era da Participação.

Mendes (2008) define Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como um conjunto de recursos tecnológicos que, quando integrados entre si, proporcionam a automação e/ou a comunicação nos processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica e etc. São tecnologias usadas para reunir, distribuir e compartilhar informações. (MENDES, 2008 apud LOBO; MAIA, 2015)

Tratamos agora de uma comunicação digital que ocorre somente no âmbito digital e é subsidiada pelos aparatos tecnológicos, por meio de ferramentas que colaboram com trocas, relações sociais e interatividade. Encurta fronteiras e modifica a temporalidade.

Seguindo a evolução da comunicação de massa, passando dos meios impressos aos eletrônicos e, mais recentemente, aos digitais, a comunicação organizacional incorpora uma vasta lista de ferramentas que vão da *intranet* à televisão via satélite, agora à televisão digital, aos blogs, *microblogs*, *chats*, *podcasts*, entre outras. A soma desse ferramental digital que informa, treina e motiva públicos ligados à organização é o que se denomina comunicação organizacional digital. (TERRA, 2011, p. 22).

A Internet e as mídias sociais permitiram uma variedade enorme de possibilidades e oportunidades. Comunicar-se diretamente com os públicos é uma das principais, sem intermediários, ouvir anseios, demandas. Experimentar, testar, ver aquilo que funciona e o que

não funciona. As oportunidades podem gerar, além de visibilidade, reconhecimento e retornos valorosos. Buscar o engajamento destes públicos com as marcas com estratégias e proximidade.

Um estado de estar envolvido, ocupado, totalmente absorvido ou absorto em algo (ou seja, mantendo atenção), que gera as consequências de uma atração especial ou força de repulsão. Os indivíduos mais engajados vão se aproximar ou repelir um alvo quando mais valor for adicionado ou subtraído dele (HIGGINS E SCHOLER apud SILVA, BUCKSTEGGE; ROGEDO, p.340)

E não é possível tratar dessa nova comunicação organizacional sem abordarmos a opinião pública. É essencial entendermos este termo para compreender os dados e as situações apresentadas neste relatório. Uma organização, quando inicia suas atividades no mercado, quando se põe presente na sociedade, está sujeita a opiniões, expressões e avaliações da opinião pública. A maneira como aconteceu esse contato com produtos, serviços, experiências com atendimento, posturas da empresa, suportes e outros, faz com que as pessoas, construam suas opiniões, repercutam assuntos e discussões. Dependerá da organização como se portará e se apresentará à sociedade.

Como aborda Teixeira (2013), em tudo isso, há o incremento de valores, crenças, princípios, estudos, experiências, expectativas. Argumentos são defendidos baseados nestes pontos, cada qual com seu olhar sobre um mesmo assunto. Assim, nascem as discussões e opiniões diversas. A autora também destaca que o ambiente em que tudo isso acontece foi denominado por Jürgen Habermas de Esfera Pública.

Algumas das características da opinião pública são: formada por um grupo para debater um assunto de interesse coletivo; faz-se necessário ouvir a exposição do argumento do outro; não pode haver ofensas; é fundamental o processo de interação; e que se busque um consenso. Importante mencionar que não é possível haver opinião pública se não houver a interação e a troca de ideias com outra pessoa ou grupo, pois, neste caso, estaríamos falando apenas de opinião particular. (TEIXEIRA, 2013, p. 3-4).

A Opinião Pública é a união de públicos com pensamentos iguais e/ou diferentes sobre um mesmo assunto, que, muitas vezes, não chegam a um consenso, e esses públicos usam as mídias para disseminar suas opiniões. Em cima de debates, esses grupos estruturam uma opinião sobre um tema, denominando-se os formadores de opiniões.

Tuzzo (2005) afirma que quando falamos de opinião pública, na verdade estamos falando de um grupo social que consegue pensar e manifestar sua opinião sobre coisas, relações, circunstâncias, pessoas, fatos, questões, instituições, exercendo uma função de mecanismo-guia, que estabelece os contornos daquilo que é possível para a sociedade. (TUZZO; TÊMER, 2015, p. 197).

A Esfera Pública, segundo Habermas (1989 [1962]),

[...] é uma arena de debate público em que os assuntos de interesse geral podem ser discutidos e as opiniões podem ser formadas, o que é necessário para a efetiva participação democrática e para o processo democrático. A esfera pública – pelo menos, em princípio – envolve a reunião de indivíduos igualmente em um fórum para o debate público. (HABERMAS apud Editora UNESP, 2016).

No meio virtual, pessoas distantes, em diferentes partes do mundo, podem ter essa prática comunicacional para formação de opinião pública. A mídia tem um grande papel neste contexto: ela expõe fatos e traz à tona o debate e interações na esfera pública. Além da imprensa, em que há grupos reunidos, seja em manifestações públicas em praças, festividades, seja até mesmo em reuniões de amigos em casa, há a difusão de opiniões.

Na opinião pública, não é diferente, visto que ela acompanhou a tendência e a modernização. Estamos conectados 24 horas e mais digitalizados. Os meios de comunicação, cada vez mais, se convergem, já que um assunto visto na TV é instantaneamente discutido nas mídias sociais. Nesse sentido, as pessoas amplificaram sua voz em suas opiniões.

Os formadores de opinião precisam de conteúdos para ascender da condição de generalista para especialista ou autoridade, mas só as sensações que despertam nos demais com suas ações e as emoções que provocam, poderá identificá-los como formadores de opinião. Ninguém muda a opinião do outro, apenas gera uma nova concepção, que poderá modificar a anterior. Assim, gerar uma opinião depende da imagem que se consegue passar. Para tudo aquilo que se pode ter uma opinião, pode se ter uma imagem e um formador de opinião que trabalhe neste processo (TUZZO; TÊMER, 2015, p. 196).

Com isso, a tecnologia fortaleceu ainda mais a opinião pública e surgiu o termo engajamento, isto é, uma mobilização sobre determinado assunto. Além do mais, a interação passou a ser em tempo real, em locais até mesmo inimagináveis de acesso. A mídia se reinventou, o jornalismo passou a dar espaço a um novo conceito, o do jornalismo cidadão, em que o indivíduo é o portador da notícia. E, acima de tudo, as responsabilidades aumentaram à medida que o cidadão obteve a liberdade de expressar suas opiniões. Junto a tudo isso, a apuração da notícia, a credibilidade e a certificação passaram a ter mais peso e significância na era digital. Uma informação falsa, distorcida ou mal checada pode gerar danos até mesmo irreversíveis.

O processo midiático constitui uma construção de opinião específica sobre acontecimentos, em que uma mídia, envolvida em autonomia e legitimidade, recebe interferência inconsistente do emissor, das condições de trabalho e do acesso às informações,

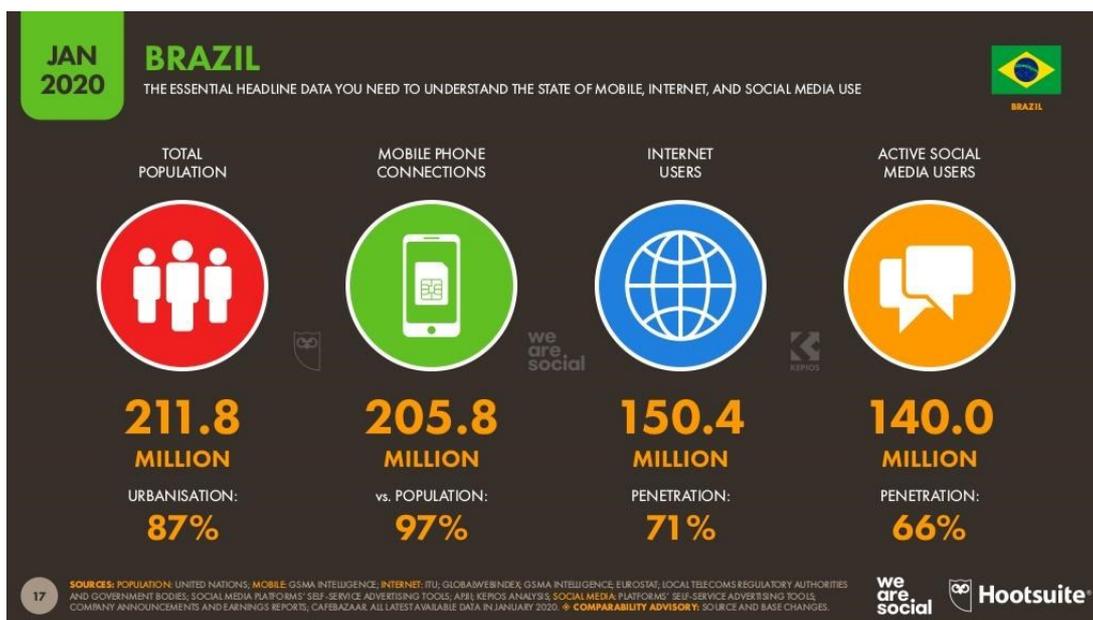
seguindo uma linha editorial e/ou ideológica. Nesse contexto, Veron e Fausto Neto conceituam os processos midiáticos:

[...] tratam um fenômeno social e tecnológico registrado como processo de midiaticização, como aquele que: as tecnologias midiáticas, técnicas, lógicas, estratégias, linguagens, operações sociotécnicas e demais protocolos de mídias, até então exclusivos em campos especializados de mídias, imbricam-se no interior das dinâmicas de funcionamento social, em outras palavras, a “midiaticização” pode ser entendida como múltiplas interfaces entre tecnologias midiáticas, campos e atores sociais, meios de comunicação tradicionais e sociedade. Veron; Neto (1997; 2001; 2006; 2007 apud SGORLA, 2009, p. 62)

Com a difusão e popularização das tecnologias digitais e seus canais interligados na Internet, a comunicação acontece por meio de vias, iniciando novos e infinitos significados para dinâmica social de relacionamento entre tecnologia, indivíduo e estratégia. As interfaces de mídias como Facebook, Twitter, Youtube são exemplos de plataformas em que a informação instantânea e dinâmica possibilitou um debate aberto e plural.

Trazendo esses dados recentes, relatório ano 2020, apresentados por meio de um relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite do Datareportal (2020) , haviam 150,4 milhões de usuários de Internet no Brasil até janeiro de 2020. O número de internautas no Brasil aumentou 8,5 milhões (+ 6,0%) entre 2019 e 2020. A penetração da Internet no Brasil era de 71% em janeiro de 2020. Foram registrados 140 milhões de usuários de mídia social no Brasil em janeiro de 2020. O número de usuários de mídia social no Brasil aumentou 11 milhões (+ 8,2%) entre abril de 2019 e janeiro de 2020. A penetração das mídias sociais no Brasil foi de 66% em janeiro de 2020. Havia 205,8 milhões de conexões móveis no Brasil em janeiro de 2020. O número de conexões móveis no Brasil diminuiu 3,4 milhões (-1,6%) entre janeiro de 2019 e janeiro de 2020. O número de conexões móveis no Brasil em janeiro de 2020 era equivalente a 97% da população total.

Figura 2- Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2020



Fonte: We Are Social e Hootsuite 2020, p.17, pessoas conectadas no Brasil

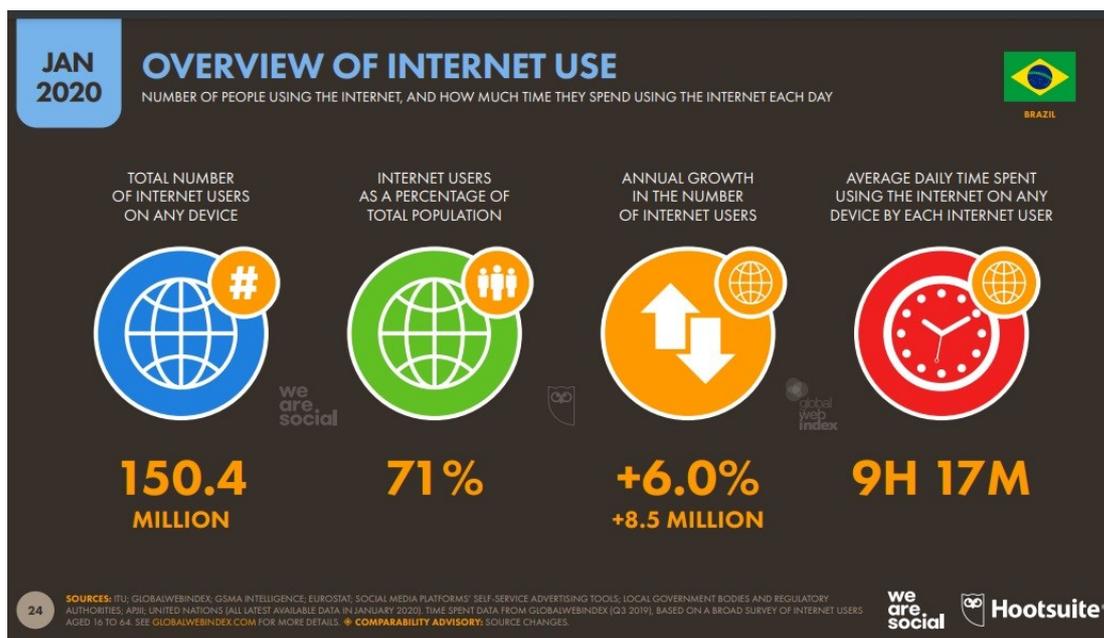
Figura 3- Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2020¹



Fonte: We Are Social e Hootsuite 2020, p.18

¹ Relatório We Are Social e Hootsuite 2020 Brazil, disponível em <https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil32>.

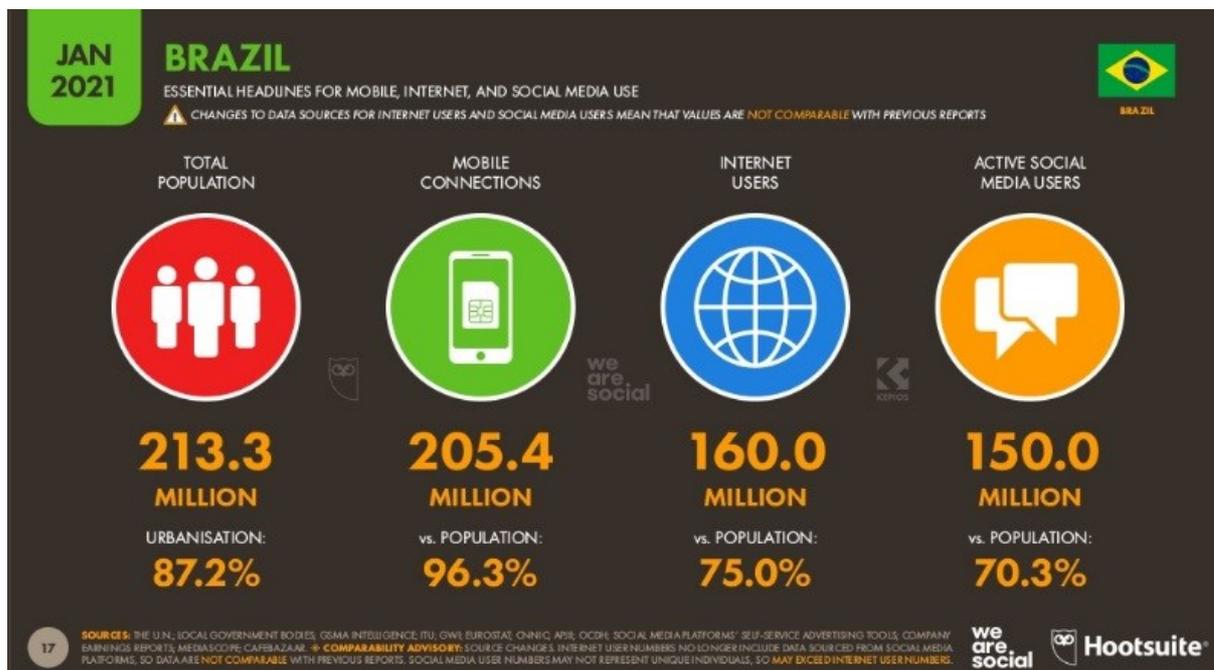
Figura 4- Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2020



Fonte: We Are Social e Hootsuite 2020, p.24

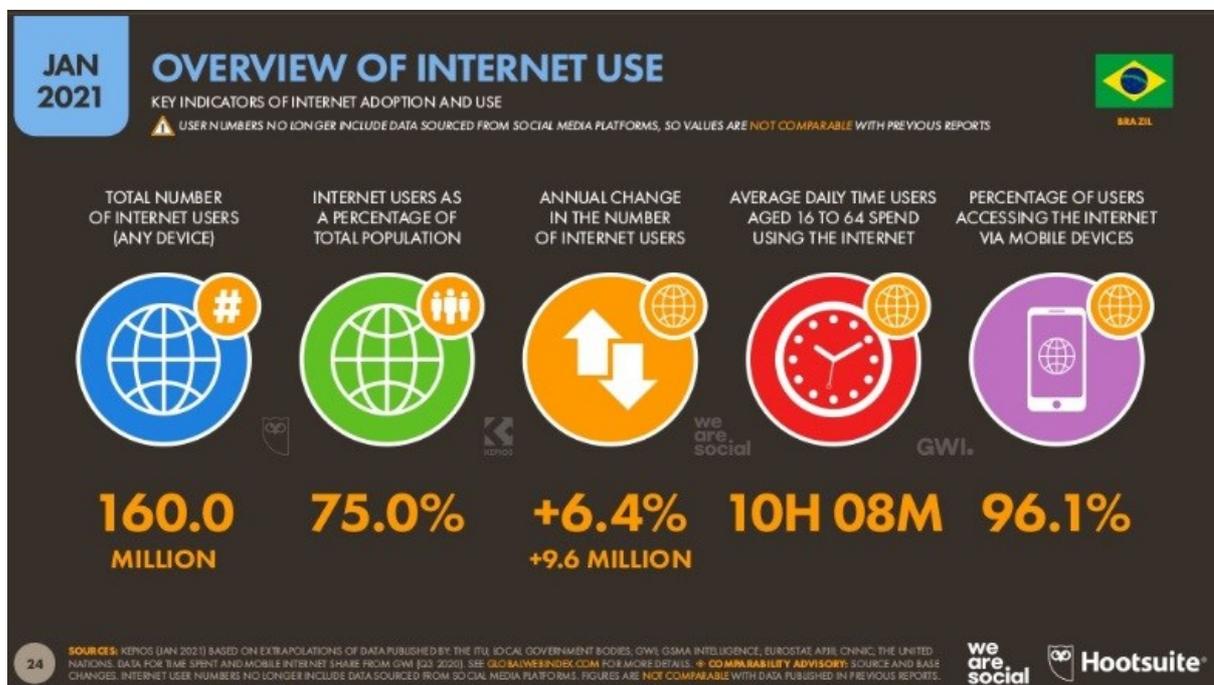
O relatório ano 2021, We Are Social e Hootsuite também do Datareportal (2021), mostra que haviam 160 milhões de usuários de Internet no Brasil até janeiro de 2021. O número de internautas no Brasil aumentou 9,6 milhões (+ 6,4%) entre janeiro de 2020 e janeiro de 2021. A penetração da Internet no Brasil era de 75% em janeiro de 2021. Foram registrados mais 10 milhões de usuários de mídia social no Brasil em janeiro de 2021, totalizando 150 milhões de usuários ativos, aumento de 7,1% ativos nas mídias sociais, e, o que representa 70,3% da população. Havia 205,4 milhões de conexões móveis no Brasil em janeiro de 2021. O número de conexões móveis no Brasil diminuiu 2,7 milhões (-1,3%) entre janeiro de 2020 e janeiro de 2021. O número de conexões móveis no Brasil em janeiro de 2021 era equivalente a 96,3% da população total. A pandemia do Novo Coronavírus (covid-19) iniciada em março de 2020, além de contribuir para o aumento da digitalização da população, influenciou em novos comportamentos, cada vez mais digitais devido ao isolamento social e nas alterações dos números do relatório em comparação ao ano anterior.

Figura 5- Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2021



Fonte: We Are Social e Hootsuite 2021, p.17 pessoas conectadas

Figura 6- Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2021



Fonte: We Are Social e Hootsuite 2021, p.18

Figura 7- Relatório global digital pelo We Are Social e Hootsuite 2021²



Fonte: We Are Social e Hootsuite 2021, p 24.

A partir desses dados, é possível associar a pertinência da pesquisa realizada às esferas institucionais, visto que, cada vez mais, as pessoas estão conectadas, com suas vidas e rotinas mais digitalizadas, realizando suas análises e obtendo acesso a empresas por meio digital. Ainda, infere-se que as experiências com mídias podem ser tanto positivas como negativas.

Para Forni (2015, p. 179), a atmosfera instantânea da mídia leva a julgamentos instantâneos pelo público. Perdemos o sentido inocente e gentil da opinião pública. E isso fez as pessoas, que antes reverenciavam os negócios e o governo, agora os verem com desconfiança. E essa desconfiança pode ser um incentivo para o surgimento de uma situação delicada e crítica, que pode resultar em situações negativas para uma organização. Por isso, ações preestabelecidas contribuem para que, em conflitos, que nem sempre podem ser previstos, atitudes sejam conduzidas com agilidade e ética.

Logo, o princípio da comunicação vem com o intuito de informar, comunicar a todos fatos, notícias. Com a nova tendência das mídias sociais, a era da tecnologia trouxe recentemente à tona o termo Fake News, por meio do qual as pessoas fazem comunicação com muita facilidade, mas, nesse contexto, a comunicação vira ferramenta de guerra, que engana pessoas, gera o ódio, a mentira. Por isso, um setor de comunicação profissional legítima é

² Relatório We Are Social e Hootsuite 2021 Brazil, disponível em <https://datareportal.com/reports/digital-2021-brazil>

importante. É difícil lidar com as Fake News, mas, ainda assim, o peso institucional de se posicionar é grande.

Ao se falar em *fake news*, está se tratando de diversos tipos de “*misinformation*” (compartilhamento negligente de notícias falsas) ou de “*desinformation*” (criação e compartilhamento deliberado de notícias falsas). As notícias falsas, portanto, podem ser classificadas em 7 grupos distintos: conteúdo fabricado, conteúdo manipulado, conteúdo impostor, falso contexto, conteúdo enganador, falsa conexão e sátira ou paródia. No conteúdo fabricado, tem-se a apresentação de notícia totalmente falsa ao leitor, enquanto no conteúdo manipulado ocorre a manipulação de uma informação verdadeira para algo falso. No conteúdo impostor, o autor promove a utilização falsa de fontes verdadeiras para fornecer credibilidade ao material, enquanto no contexto falso o que é verdadeiro é compartilhado com base em um falso contexto. No conteúdo enganador tem-se a utilização enganosa de uma informação visando prejudicar um tema ou indivíduo; e, na falsa conexão, o título, imagem ou citação da notícia não se enquadra a seu conteúdo. Por fim, tem-se a sátira ou paródia, que utiliza-se de notícia falsa com a intenção de causar humor ou reflexão, sem objetivo de prejudicar. (WARDLE, 2017 apud TEIXEIRA.; MARCOS.; MACHADO; CABRAL; 2018).

Para fomentar conteúdo e informações on-line, o gestor da comunicação ou presidente da instituição:

[...] deve conhecer as diferentes mídias sociais e como elas podem influenciar e contribuir com seu negócio. Há organizações que basta escrever uma única mensagem, e, depois, dar um comando “cola e copia” em cada mídia para que a comunicação digital esteja estabelecida. Este é um dos grandes erros estratégicos. (TEIXEIRA, 2013, p. 14).

As organizações precisam compreender que sempre estão em debate em grupos de discussões na esfera pública. Torna-se necessário que sua presença na opinião pública seja positiva. Pensar estrategicamente nesse aspecto é trabalhar aliado a esse grupo, fornecendo informações verdadeiras e estratégicas, atualizadas, alinhadas a um plano de comunicação corporativo.

Sendo assim, as empresas precisam levar em consideração a opinião pública. É preciso entender como ela se forma, para, assim, estar preparado para lidar com essa forma de expressão de ideias e conceitos. Conhecer a opinião pública permite que a empresa possa alimentar argumentos e discussões de maneira positiva. Com isso, se uma crise se instaura, grupos já estarão preparados para defender a organização em debates e esclarecimentos.

A base do que já citamos até aqui são os termos “mídias sociais” e “redes sociais”, usados, na maioria das vezes, de maneira equivocada, pois ambos fazem parte do contexto, mas com conceitos próprios. É preciso entender a diferença entre os termos. Teixeira (2013, p. 14) destaca que “Mídias sociais é o termo mais abrangente para referir-se a todas as ferramentas com interatividade e da geração de conteúdo por meio das novas mídias, que incluem computador, mobile, tablets e games. E as redes sociais constituem um tipo de mídia social”.

Basicamente, redes sociais referem-se ao relacionamento de sujeitos que se comunicam dentro de um grupo especializado, pois se socializam a partir de afinidades. As mídias sociais, assim, seriam o suporte para a propagação dessas informações a outros grupos, logo, os indivíduos se comunicam e criam redes de relacionamento nesses espaços.

Colnago define mídias sociais como:

Ainda considerando a percepção geral coletiva, a expressão “mídia social” deriva do próprio conceito de mídia, diretamente associado aos conceitos de meio e de meio de comunicação, que significam, entre outros, qualquer suporte de difusão de informações que constitua simultaneamente um meio de expressão e um intermediário capaz de transmitir uma mensagem a um grupo. Entendendo dessa forma, mídia social seria o ambiente em que as relações sociais ocorrem, ou o cenário em que as pessoas se relacionam, e deriva daí a compreensão de que a expressão admite a ideia de veículo social. (BUENO, 2015, p. 8)

Já para Telles:

O autor indica ainda que uma rede social é um agrupamento de usuários/pessoas com origens, finalidades e atuações distintas que, fatalmente têm algum nível de relação ou interesse mútuo, representada, por exemplo, pelo *Facebook*, e acrescenta diferença básica entre os conceitos de mídia social e rede social está no foco e no propósito de cada um deles: enquanto as redes sociais são fundamentalmente sites de relacionamento que tentam reunir pessoas e promover integração entre elas, as mídias sociais têm por objetivo a divulgação e o compartilhamento de conteúdo, o que levaria à conclusão que as mídias sociais envolvem as redes sociais. (TELLES (2010) apud BUENO (2015. p. 8-9)

São várias as definições e os entendimentos sobre essa diferença, mas o que fica claro compreender, de maneira simplificada, é que as mídias sociais possuem conceito mais amplo e se referem aos canais ou ferramentas que possibilitam disseminar conteúdos e informações, em que, além de divulgação, se permitem interações entre pessoas.

Já as redes sociais são as relações entre grupos de indivíduos e que não precisam estar necessariamente no meio digital, o que as difere das mídias sociais. Podemos até ousar dizer que mídia social é também rede social, pois permite a interação entre pessoas. Enfim, as redes sociais são os grupos de conexões e relacionamentos que temos com outras pessoas, grupos, marcas ou organizações que compartilham os mesmos interesses, e interagem entre si. E as mídias sociais são plataformas que garantem que tudo isso aconteça.

As redes sociais também devem ser diferenciadas dos sites que as suportam. Enquanto a rede social é uma metáfora utilizada para o estudo do grupo que se apropria de um determinado sistema, o sistema, em si, não é uma rede social, embora possa compreender várias delas. Os sites que suportam redes sociais são conhecidos como “sites de redes sociais”. Embora quase todas as ferramentas de comunicação mediada pelo computador sejam capazes de suportar redes sociais, Boyd e Ellison (2007) definem esses sistemas como aqueles que permitem a publicização da rede social, como característica diferencial. Esses sites permitem, assim, uma nova geração de “espaço públicos mediados” (Boyd, 2007). O conceito refere-se a “ambientes onde as pessoas podem reunir-se publicamente através da mediação da tecnologia”. Boyd utiliza o conceito onde a mediação proporciona o surgimento de

espaços de lazer, onde normas sociais são negociadas e permitem a expressão dos atores sociais. (RECUERO, 2009, p.3)

O fato é que as organizações de hoje, se não estão nessas mídias sociais, sentirão a necessidade de estar. Estamos nos referindo a um processo de digitalização e virtualização dos meios de comunicação, um avanço que não permitirá de maneira alguma o retrocesso. As tecnologias digitais concederam permissão para que informação e comunicação fossem acessadas por diversos públicos, dos mais variados

3.3 Gerenciamento de Crises e a Gestão nas Mídias Sociais

Antecedendo o termo bastante mencionado atualmente, “gerenciamento de crises”, devemos compreender o que é uma crise. O conceito é amplo, até mesmo vago. De fato, não há um conceito preciso. Crise não pode ser caracterizada como os altos e baixos de um negócio. São fatos bem mais graves. Nem tampouco é repentina. Afinal, o que vem a ser crise?

Forni (2015, p. 7) destaca que Jonathan Bernstein, um dos mais conceituados gestores de crises dos Estados Unidos, define crise como “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arruinar reputações ou impactar negativamente no valor de mercado. ”

O citado autor ainda apresenta um conceito do autor Ian Mitroff sobre crise:

Uma crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira” Para ele, crise é algo negativo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”; mas admite que, apesar de nem todas as crises serem previstas, todas podem ser administradas nos limites do humanamente possível. Segundo Mitroff, “lamentavelmente não é possível dar uma definição geral e precisa de crise, assim como não é possível prever com certeza absoluta como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê (MITROFF, 2001, p.34-35 apud FORNI, 2015, p.7)

O tema gestão de crises já foi estudado por alguns autores renomados, entretanto, destacamos o trabalho de Forni, especialista na área de gestão de crises. O autor trata, em seus artigos e livros, sobre a forma de estruturação da gestão de crises de empresas e pessoas e, como ponto importante, sobre a importância do planejamento com auxílio de um manual de crises para a empresa saber como se posicionar nas mídias digitais.

Do ponto de vista da comunicação de crise, as organizações precisam estar atentas para o fato de que, hoje, qualquer cidadão comum pode fazer o papel de jornalista com uma cobertura mais completa e mais verossímil. A tecnologia na mão das pessoas comuns muda tudo em relação a cobertura das crises. O poder e a habilidade de controlar a mensagem, prerrogativa das empresas bem preparadas, se não acabaram, foram muito reduzidos” (FORNI, 2015, p. 249).

Destacamos também o trabalho de Teixeira (2013, p. 101), com relatos direcionados para crises nas mídias sociais. A autora trata de questões como comportamentos perante uma crise desencadeada na Internet até o processo do pós-crise. Também reflete sobre a dificuldade de pensar no momento de uma crise, além dos dilemas para encontrar líderes de opinião no mundo *on-line* neste momento.

De fato, os autores pensados para o trabalho se fundem em um pensamento único: o fato de que, nas mídias sociais, a velocidade dos fatos se multiplica e o sucesso do gerenciamento de crise depende do que foi planejado anteriormente. Outros autores que trazem à tona o raciocínio sobre crises são Barrichelo e Machado (2015), segundo os quais podemos entender a proporção que o meio digital tem na vida ativa das organizações. Essa visibilidade, ao mesmo tempo positiva, gera um campo propício a crises de grandes proporções. Nesta pesquisa, tratamos do assunto, especificamente no meio digital e sua velocidade avançada graças às tecnologias e plataformas.

No atual contexto, os sites e as mídias sociais digitais – incluindo-se, aqui, os blogs – tornam-se mídias institucionais de referência para o público, fazendo frente à atuação da mídia tradicional. Nesses espaços da internet, o processo de construção da visibilidade passa por uma desintermediação, à medida que a comunicação organizacional estratégica atua na direção de garantir o alcance de seus objetivos com o enfoque ideal, visto que detém o controle de determinado aparato tecnológico, ou seja, atua junto às mídias sociais digitais e aos sites/hotsites/portais institucionais (BARRICHELO; MACHADO, ORGANICOM – Ano 12 – nº 22 – 1º. SEM. 2015, p. 190).

Entendamos que a crise é uma ruptura com a normalidade. Implica ameaça ao negócio, desgaste de energias para solucioná-la com menor prejuízo possível, seja ele financeiro ou de imagem. Pode impactar o futuro de organizações e pessoas. Pensemos bem, um esforço que poderia ser despendido para o crescimento da marca, aumento nos lucros e benefícios sociais, é gasto com a gestão da crise.

Uma vez iniciada uma crise, ela deve ser gerenciada até que seja cessada. E, para isso, há um delicado caminho a ser percorrido. Não é possível simplesmente que as coisas retornem a ser como anteriormente. Há um enfrentamento a ser feito. E, de tudo, se retira uma lição, aprendido.

Em uma situação de crise, é fundamental saber o que fazer, como agir. O plano de gerenciamento de crises serve para estruturar ações, pessoas e atitudes. Primeiramente, deve estar claro que a responsabilidade de gerenciar uma crise não é de uma única pessoa. Achar que o presidente de uma organização é o incumbido de dar soluções para a crise é o pensamento mais errôneo que há. Que um setor específico da empresa ou a imprensa possam resolver o caso

ou reverter a imagem a favor da organização, ainda mais equivocado. Nem todas as crises são imprevisíveis. São até mesmo, estágios naturais do ciclo de vida organizacional e das pessoas. Nas instituições de ensino, boa parte delas estão na ouvidoria há algum tempo. As pessoas falam, deixam sinais, marcações, reclamam, deixam hastags, twittes, pedem reuniões, até mesmo com o reitor. Por isso, a necessidade do intercâmbio de informações com setores estratégicos é essencial.

O plano contém os pressupostos básicos para a tomada de decisão e assume, como instrumento do planejamento, um caráter mais geral e abrangente do que o projeto e o programa... No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais, prazos e os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais (KUNSCH, 2003, p. 366).

Não importa o tamanho do negócio, o segmento ou atividade que exerce, se é profissional liberal, se possui uma pequena ou grande empresa, não há imunidade para a crise.

A crise pode resultar numa batalha muito bem gerenciada, inclusive com ganhos de alguma ordem, ou pode ser um desastre total, do qual empresas, governos instituições ou pessoas jamais se recuperarão. A opção por um dos resultados vai depender de como o grupo de pessoas encarregadas se preparou, quanto se preparou e de que forma agiu na sua administração (CARDIA, 2015, p. 70).

Cardia também indica que o especialista em gerenciamento de crises Michael Hillary elenca em seus estudos os quatro passos para a preparação para um enfrentamento de crise por parte de qualquer organização:

1. Antecipação – um compromisso de analisar, buscar antever, prever e buscar manter-se afastado de situações de emergência;
2. Preparação – providenciar o planejamento, treinamento e resposta coletiva antes que crises ocorram.
3. Resposta – implementar um trabalho coletivo de um grupo predeterminado para agir em caso de a crise ocorrer.
4. Sabedoria – aprender a partir do evento ocorrido de forma a prevenir ou melhorar a resposta em caso de crise futura. (HILLARY apud CARDIA, 2015, p. 70)

Para prevenir uma crise, um bom plano de Gerenciamento de Crise é necessário, mas alguns passos podem contribuir. A começar por evitá-la.

Outro ponto importante a se destacar é que os públicos das organizações estão cada vez mais engajados com a marca. Participativos, opinativos e exigentes, não só com a qualidade de produtos e serviços, mas com a postura, moral e idoneidade da marca.

É como se buscassem na marca algo que os completasse, ou com que sentissem afinidade, não apoiando, assim, atitudes contrárias aos seus valores e princípios, ao que é justo socialmente. Por isso, as crises tornaram-se cada vez mais propícias a acontecer justamente pelo fato de que a audiência da marca está atenta e com expressividade nas mídias sociais.

Há algum tempo as marcas já não veem mais seus públicos como meros alvos, como antigamente. Hoje elas vão muito além de uma simples embalagem externa e são chamadas a se representar e se posicionar de modo mais autêntico, verdadeiro e de valor real, pois os consumidores se encontram agrupados em comunidades online em que discutem seu amor e seu ódio por organizações, produtos e serviços. Assim, o relacionamento entre públicos e marcas se torna cada vez mais horizontal, e em épocas de crise, elas se tornam capazes oferecer respostas e esperanças aos anseios do público além dos tradicionais anúncios, se tornando o que chamamos de *Social Brands* (TERRA, 2020, s.p.).

Compreendamos que, enquanto as instituições lidarem com falhas e problemas com seus públicos, postados no on-line, preocupando simplesmente com o fato de alguns destes serem influenciadores e formadores de opinião, e concentrar o trabalho em sua imagem, ou em respostas on-line sem soluções, para cumprir uma prestação de satisfação, sem oferecer recursos e soluções viáveis e corretas, mais as queixas serão propagadas.

As marcas estão cada vez mais digitais, com presença neste meio. Muitas delas não possuíam esse trabalho no digital. Esse ambiente de mídia propagável tornou comum a rotina de ouvir o público com prioridade. Com o aumento de acesso às TICs, planos de dados mais acessíveis aos consumidores e plataformas de redes sociais, mudanças de comportamento foram acontecendo. Públicos mais ativos, mais participativos e organizações que, a princípio, enxergavam nas mídias sociais ampliação e liberdade para expor seus produtos, serviços e informações, começaram a entender que não funciona bem assim. Há grandes desafios e uma reputação a ser zelada com ainda mais cuidado e atenção.

O digital criou a "audiência da propriedade de marca". Isso significa que o marketing ou a comunicação das empresas não detém mais tanto poder assim sobre o que a marca vai representar e como ela será percebida. Essa construção passou a ser diária e idealizada pelo próprio público. Soma-se a este movimento os nichos e grupos que, de forma organizada, conseguem articular a evolução desses temas negativos em uma velocidade incrível. O gerenciamento de crise de marca, imagem e reputação está se tornando Real Time (PRADO, 2017, p. 90).

É inquestionável que a velocidade é um dos vários problemas para o gerenciamento de crises. Além da rápida propagação de informações, muitos veículos de comunicação se pautam em informações encontradas ali, nas mídias sociais, como primeira fonte de notícias. Verdades

e mentiras expostas sobre o assunto, sendo compartilhadas, ganham repercussão. Mentiras gravemente espalhadas, e um novo termo surge, as *Fake News*. Está a um estopim para que uma crise abale organizações e profissionais liberais.

Quando uma informação surge em uma timeline, oriunda de algum conhecido ou alguém de seu ciclo de amizade ou confiança, tende-se a crer que aquela informação é real, e, quando a informação relatada corresponde a algum tipo de problema gerado por uma marca ou empresa, que causou algum prejuízo financeiro ou moral junto àquela pessoa, é comum que ocorra uma empatia pela parte considerada mais fraca, no caso, o consumidor. Como consequência dessa empatia, a informação tende a ser propagada gerando buzz e arranhando a imagem da empresa, seja ela responsável ou não pelo ocorrido. Mas não são apenas as postagens de pessoas amigas ou de um determinado círculo de influência que geram essa empatia. Hoje, na maior parte dos casos, comentários e reclamações que pareçam ter fundamento ou apresentem alguma relação de desequilíbrio, preconceito, descaso, valor, quebra de confiança ou outra ação que possa ser considerada negativa, tende a receber apoio e compartilhamento social, exponenciando a informação e por vezes, adicionando a essa publicação, comentários e opiniões negativas em relação ao suposto responsável pelo problema (PARENTE, 2018).

Tratar de monitoramento de mídias sociais é algo novo para as organizações. Foram apresentadas redes e canais *on-line*, mas não criaram o hábito do monitoramento. Ele permite sentir a percepção de seus públicos sobre a marca, e, identificar rapidamente possibilidades de crise.

Para Prado,

Há diversas razões que podem incentivar uma empresa a investir em monitoramento de mídias sociais, mas há quatro pilares que precisam aparecer como respostas para essa provocação: Encontrar oportunidade de comunicação e posicionamento da organização no seu mercado e em novos mercados; Mapear as audiências no universo digital; Reconhecer e corrigir falhas em processos, produtos e serviços; Antecipar as possibilidades de crise e agir antes que elas ganhem escala. (PRADO, 2017, p. 90).

As mídias sociais são um adorável mundo novo sendo desbravado. As organizações podem até concluir seus expedientes aos finais de semana, mas, na Internet, continuam ativas, seja por oferecerem serviços e produtos por *e-commerce* ou simplesmente porque estão sendo citadas por seus públicos. Essas são umas das inúmeras vantagens desse ambiente, mas, ainda assim, é bom lembrar que seus públicos continuam ativos e *on-line*, o que faz com que a comunicação de crise não descance um só momento.

O estudo destes autores citados acima corrobora a importância de que pesquisas na gestão de crises e mídias sociais são necessárias. Dar mais relevância e prioridade a uma área que veio para dominar o cotidiano de empresas e profissionais do mercado. E, para isso, faz-se necessário ações pensadas estrategicamente. Estamos falando em um tema que trata da imagem e, por que não dizer, da vida de muitos negócios.

Portanto, monitoramento e gestão são trabalhos essenciais. É na gestão que se tem um trabalho prévio, a construção de um bom planejamento, acompanhamento. E gerenciamento é a prática, execução. Ambos os trabalhos devem ser realizados de forma preventiva e estruturada. Entender que não há imunidade para a crise, que um trabalho antecipado de preparação e monitoramento deve ser construído, estar preparado e organizado para eventuais conflitos são passos primordiais para a preparação da organização e bons resultados no caso do surgimento de crises.

3.4 As Mídias Sociais do IFTM e a Proposta para Gerenciamento de Crises

O IFTM está presente em algumas plataformas de redes sociais, sendo elas Facebook, com conta criada em 10 de julho de 2014 e com 10.099 seguidores em outubro de 2020, Twitter, cuja conta foi criada em julho de 2010, com 2100 seguidores em outubro de 2020, Youtube, com conta criada em 17 de fevereiro de 2012 e 3 mil inscritos em outubro de 2020, Flickr com 17 inscritos até outubro de 2020 e conta criada em julho de 2014 e, recentemente, no Instagram, lançado em 01 de fevereiro de 2020, sendo em outubro do mesmo ano com o total de 4500 seguidores (Figuras 4 a 10).

Na Reitoria, se concentra a Diretoria de Comunicação Social e Eventos, onde atuam oito profissionais de comunicação e áreas afins (um publicitário, duas relações públicas, um técnico audiovisual, uma revisora de textos, um diagramador, um programador *web*, além do diretor de comunicação) que realizam trabalhos de gestão da comunicação, voltados a ações institucionais, nas quais é bastante demandada.

São divulgadas nas mídias sociais e no site do IFTM informações como processos seletivos, concursos, conquistas institucionais que atingem todos os *campi*, datas comemorativas e outros assuntos abrangentes a toda comunidade do IFTM. Competem aos profissionais lotados na reitoria a gestão das páginas do IFTM nas plataformas elencadas acima e a gestão do site. É recente também o trabalho de transmissão ao vivo, no canal do IFTM no YouTube, das reuniões do Conselho Superior (Consup IFTM). Há uma divulgação prévia da reunião no site e nas redes sociais para que a comunidade acadêmica e toda a sociedade possam acompanhar e participar das decisões da instituição.

Nos *campi*, a comunicação, que é composta por uma comissão de servidores de diversas áreas e cargos, fica responsável por compartilhar em suas páginas as informações publicadas nas páginas oficiais do IFTM, e fomentar em suas páginas as produções próprias de conteúdo.

Como os acontecimentos mais relevantes da instituição ocorrem nos *campi*, cada um destes possui conteúdos relacionados a pesquisas, projetos de extensão, visitas técnicas e diversos assuntos para divulgação. A Reitoria orienta e dá suporte e apoio ao trabalho realizado nos *campi*.

Importante ressaltar que, a comunicação dialógica e participativa é um ideal para as organizações modernas, sair da funcionalidade e ir para o dialogismo, mas, há uma demanda estrutural a ser cumprida, a forma e as pessoas. No caso da instituição da pesquisa, o IFTM, falamos de um Instituto Federal de Educação, com nove *campi* e poucos profissionais de comunicação. Isso reforça ainda mais a aprovação de políticas, inclusive de recursos humanos.

Quando o assunto é gestão de crises, segue o mesmo padrão: a Reitoria gerencia suas páginas oficiais, e as comissões nos *campi*, suas próprias páginas. Neste caso, porém, a Diretoria de Comunicação e Eventos conduz a resolução da situação. É realizada uma padronização dos comunicados e respostas, além de orientar as comissões no posicionamento, comportamento, explicações e atendimento à imprensa local, mas o que acaba acontecendo é o direcionamento de boa parte da demanda para a Reitoria, pelo fato de a comissão, na maioria dos *campi*, não possuir profissionais de comunicação na equipe, mas sim, técnicos administrativos de nível médio. Justamente por isso, as páginas não possuem atualização frequente como necessário, já que esses profissionais possuem outras atribuições além do trabalho de comunicação do *campus*.

Como não existe ainda um preparo por parte do IFTM para lidar com crises, os trabalhos em situações de conflito são sempre pontuais. É o verdadeiro “apagar incêndios”. Não existe hoje, tanto na Reitoria como nos *campi*, um trabalho de gestão de crises para as mídias sociais. Não há documento norteador para o assunto, bem como capacitação ou preparo dos profissionais do setor para lidar com o tema especificamente. Não há, também, exclusivamente, um monitoramento constante das mídias sociais do IFTM para detectar possíveis motivações para crises.

Figura 8 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook ³em 2019



Fonte: IFTM. Facebook 2019.

Figura 9 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020



Fonte: IFTM. Facebook 2020.

³ Facebook Oficial do IFTM, disponível em <https://www.facebook.com/iftm.edu>

Figura 10 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Twitter⁴ em 2019



Fonte: IFTM. Twitter 2019.

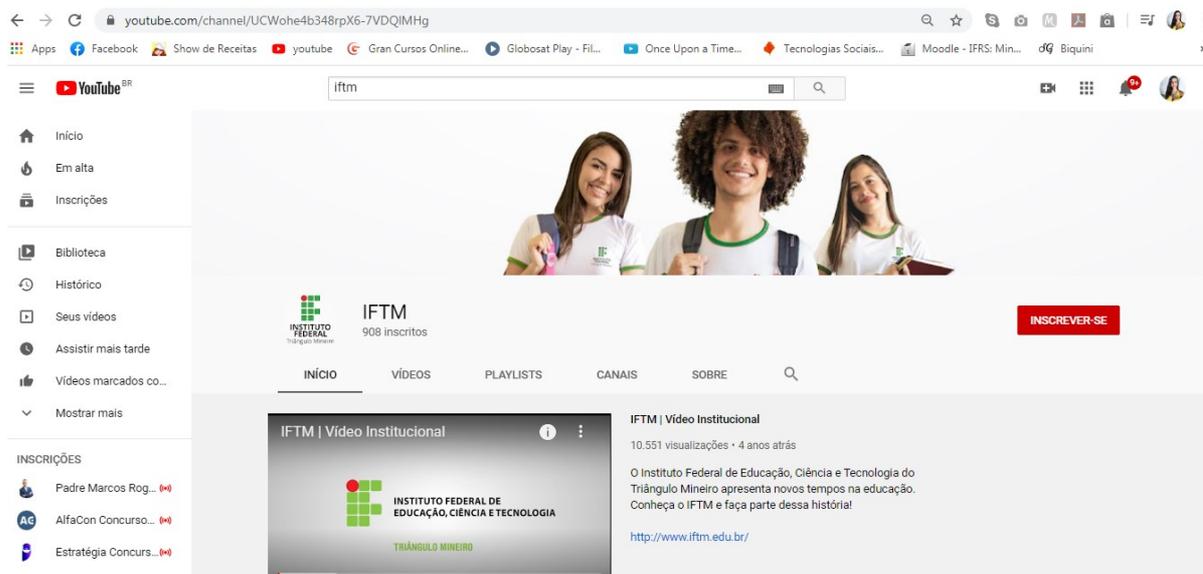
Figura 11 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Twitter em 2020



Fonte: IFTM. Twitter 2020.

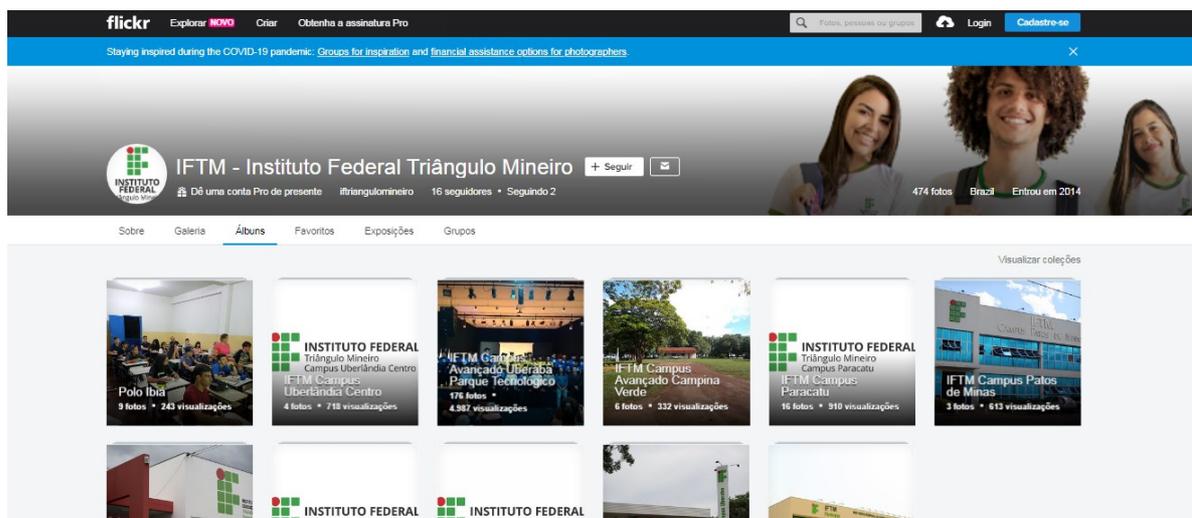
⁴ Twitter Oficial do IFTM, Disponível em <https://twitter.com/iftmoficial>

Figura 12 - Captura de tela da página inicial do IFTM no YouTube ⁵em 2020



Fonte: IFTM. Youtube 2020.

Figura 13 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Flickr ⁶em 2020

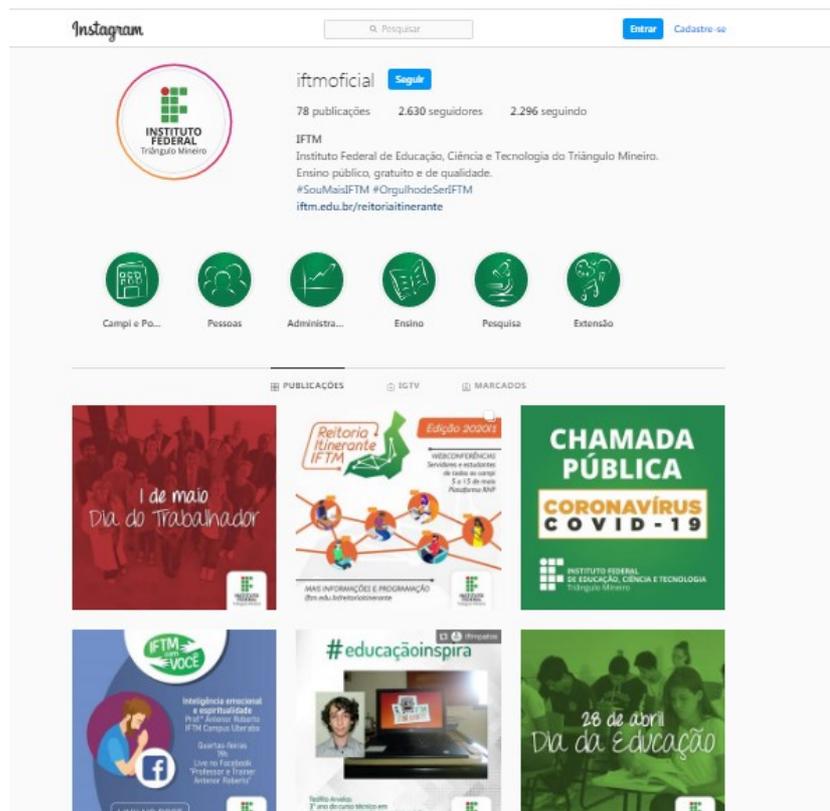


Fonte: IFTM. Flickr 2020.

⁵ YOUTUBE oficial do IFTM. Disponível em <https://www.youtube.com/channel/UCWohe4b348rpX6-7VDQIMHg>

⁶ FLICKR oficial do IFTM. Disponível em <https://www.flickr.com/photos/iftmoficial/>

Figura 14 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Instagram ⁷em 2020



Fonte: IFTM. Instagram 2020.

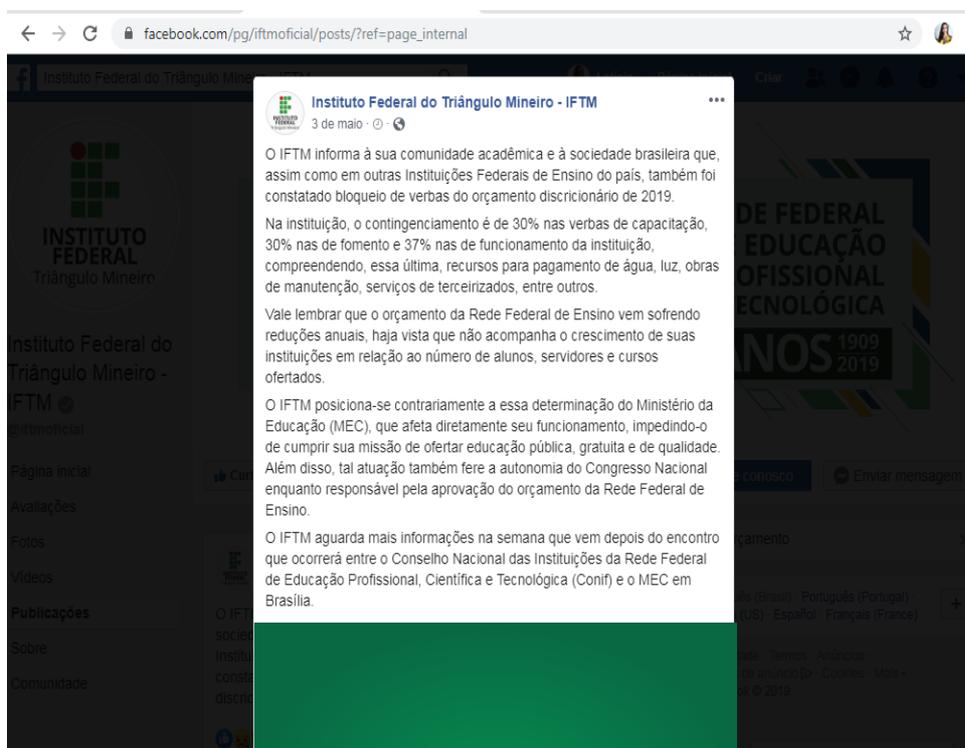
Assim, o trabalho feito é amplo para nortear a comunicação do IFTM, mas, ainda incipiente para assuntos que possam aprofundar-se em situações críticas e sua gestão imediata nas páginas. Trata-se de uma Instituição Federal de Ensino que se comunica com seus públicos internos e externos, com a sociedade brasileira, cujos produtos são educação, ciência e tecnologia.

Um exemplo importante que contribui para a importância do desenvolvimento deste Manual foi a situação crítica que o sistema de Educação do Brasil tem enfrentado desde 2019. Mudanças na área estão gerando medo e insegurança na comunidade acadêmica do IFTM. O contingenciamento orçamentário em abril de 2019 causou tensão em servidores e alunos, receosos pela manutenção de serviços e demais custos de manutenção na instituição, que se manifestou por meio de uma nota oficial sobre os cortes na educação e, posteriormente, em uma segunda nota que relatava sobre a suspensão temporária do processo seletivo diversos cursos para o segundo semestre. Com o orçamento comprometido, o IFTM justificou não conseguir confirmar se poderia receber novos alunos, já que o orçamento estava comprometido, por isso

⁷ Instagram IFTM. Disponível em <https://www.instagram.com/iftmoficial/>

a suspensão temporária (Figura 11). A nota gerou polêmica e inúmeros comentários, tanto de pessoas querendo saber o que houve como outros, de viés político. Como analisado nas imagens, a instituição respondia a alguns comentários aleatoriamente, por avaliação própria dos comunicólogos do setor, mas, com o manual, poderia conduzir de maneira segura e diferente a situação. Nota-se que, do volume de comentários recebidos, foram poucos os comentários com respostas do IFTM.

Figura 15 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019



Fonte: IFTM. Facebook 3 de maio de 2019.

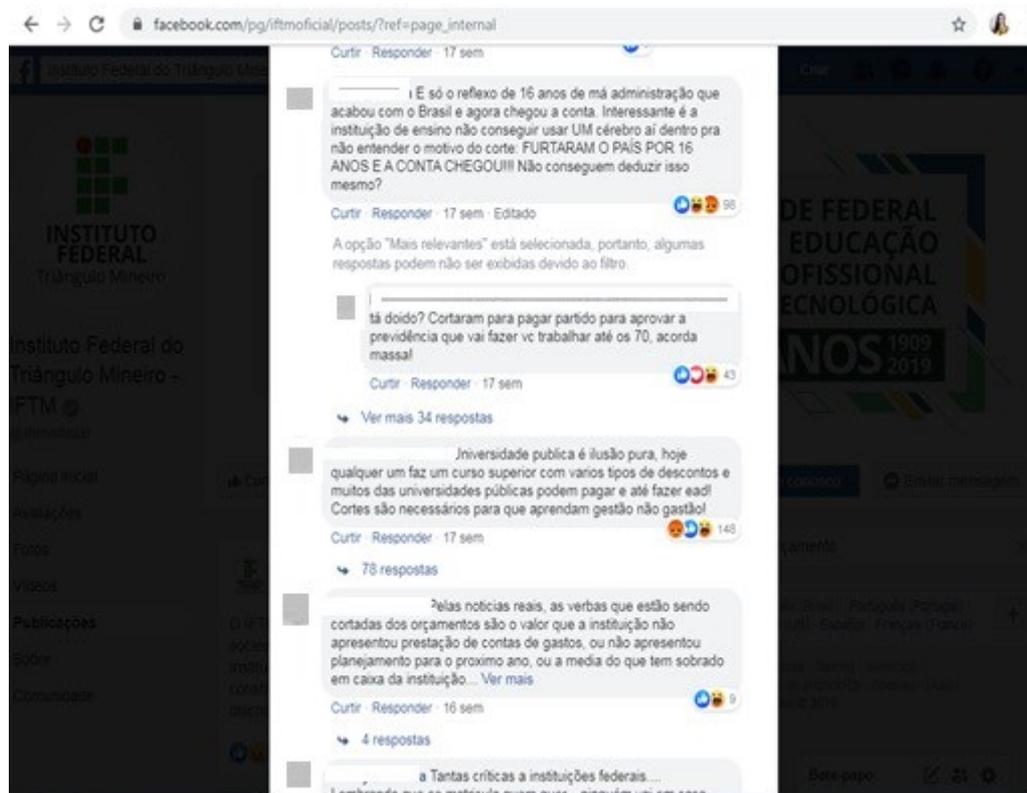
A nota, publicada em 3 de maio de 2019 tem como trecho:

O IFTM informa à sua comunidade acadêmica e à sociedade brasileira que, assim como em outras Instituições Federais de Ensino do país, também foi constatado bloqueio de verbas do orçamento discricionário de 2019. Na instituição, o contingenciamento é de 30% nas verbas de capacitação, 30% nas de fomento e 37% nas de funcionamento da instituição, compreendendo, essa última, recursos para pagamento de água, luz, obras de manutenção, serviços de terceirizados, entre outros. (Facebook oficial IFTM, acesso em 01 de janeiro de 2020)

Finalizou posicionando-se contra e aguardando mais informações após o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif), órgão que encaminha demandas e reivindicações das Instituições da Rede Federal ao MEC. No dia 27 de maio de 2019 nova nota foi publicada onde a situação se mantinha e, assim,

os processos seletivos do IFTM seriam suspensos. No dia 3 de junho, nova Nota Pública foi divulgada onde, após ajustes internos no orçamento da instituição, alguns processos puderam ser retomados.

Figura 16 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019



Fonte: IFTM. Comentários na Nota Oficial do Facebook de 3 de maio de 2019.

Dentre os comentários disponíveis e encontrados na página oficial do Facebook do IFTM no dia 3 de maio de 2019, citamos alguns como “Só é favorável aos cortes quem não tem ou não teve educação em casa, muito menos em uma escola.”, “Tirando das Universidades e Instituições de Ensino Federais pra dar aos políticos para que votem na Reforma da Previdência! Absurdo! Ainda tem gente que não enxerga!”, “Universidade publica é ilusão pura, hoje qualquer um faz um curso superior com varios tipos de descontos e muitos das universidades públicas podem pagar e até fazer ead! Cortes são necessários para que aprendam gestão não gastão!” “Esse é o mito né que o povo elegeu parabéns é assim que o Brasil vai pra frente 😞”. Um servidor da instituição, manifestou seu comentário “Lendo esses comentários eu percebo que as pessoas não compreendem o que é o IF. Nós fazemos educação técnica para estudantes de nível médio. Mudamos as vidas de várias família por meio do ensino, pesquisa e

extensão. Temos milhares de exemplos disso. O IF não tem dono, nós somos do povo e para o povo. Não se prendam às ofensas e mentiras do Facebook. Estão todos convidados a participar e conhecer nossa instituição.”

Figura 17 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019



Fonte: IFTM. Facebook 3 de maio de 2019.

Figura 18 - Captura de tela Facebook IFTM em 2019



Fonte: IFTM. Facebook 3 de maio de 2019.

Foram 608 comentários e 696 compartilhamentos (figuras 12, 13 e 14) com discussões que envolviam políticas e ofensas e a equipe de comunicação perdeu o controle de respostas e da situação. Por isso, os fatos comprovam a necessidade de um manual que prepare e oriente os profissionais de comunicação da instituição a gerirem crises nas mídias sociais do IFTM com a velocidade que o meio exige.

Considerando a situação do IFTM, com necessidade de um material como este proposto e demais fatos descritos e expostos nesta pesquisa, é importante o estudo da gestão de crises no âmbito digital. Tendência de trabalho que chegou e se fixou nas organizações. Ademais, estudos e pesquisas nesse segmento atualmente são escassos, e em lento desenvolvimento para sua real necessidade.

4 MEMORIAL DESCRITIVO DO PRODUTO

A proposta desta pesquisa é a criação do Manual de Gerenciamento de Crises para as Mídias Sociais do IFTM para justamente agregar valor a esta área, dando concretude aos benefícios que pode ofertar à instituição, e servir de modelo futuramente para as demais.

Com isso, o trabalho apresenta a proposta do desenvolvimento de um documento que possa unir-se à Política de Comunicação do Instituto, que já tratou, em seu sentido amplo, da atuação da instituição nas mídias sociais, mas, agora, o foco será em crises nessas mídias. Isto é, um Manual de Gestão de Crises para as Mídias Sociais para preparar o IFTM para prevenção e condução da gestão de crises no meio digital. Com isso, o setor de comunicação estará estruturado para assumir, junto à gestão da Instituição, a administração da situação de crise com maior preparo e agilidade.

No momento em que surge uma crise, um planejamento prévio permite conscientização e documentos assim podem ser norteadores, já que, enfrentar uma crise nem sempre é fácil e simples. Não existe tempo hábil para construção de um plano na hora da crise. É preciso agilidade. Quando uma organização vivencia uma crise, sua imagem fica comprometida perante seus públicos estratégicos, pois é alvo de informações contrárias, críticas e distorções, e se faz necessária uma atuação imediata que contemple ações de comunicação preestabelecidas.

A base para o manual de gerenciamento que se pretende aqui é um documento estratégico, contemplando desde a complexidade para constatar uma crise até conseguir atenuá-la, mesmo diante da impossibilidade de quantificar a amplitude de impacto quando eclodida.

Assim, com o intuito de subsidiar os gestores do IFTM e setor de Comunicação Social, propõe-se o domínio completo na prevenção de crise de imagem nas mídias sociais, por meio deste documento técnico e especializado.

Outros pontos importantes que se pretende abordar são: rotinas preventivas; a identificação de processos a serem adotados no ato de uma ameaça de crise ou de uma situação de crise já instaurada na Instituição; o desenvolvimentos de um protocolo para nortear os procedimentos perante uma crise em suas páginas de redes sociais, nas quais há grande visibilidade e fácil acesso por parte da sociedade, e de ações pontuais planejadas para prevenção e administração de crise nas mídias sociais, preparando a instituição para posicionamento pré-crise, durante e pós-crise; e, por fim, potencialização das estratégias de retomada, fortalecimento, reconstrução e/ou proteção da imagem institucional reavaliando ações certas e aprimorando-as e excluindo ações que não surtiram resultados positivos.

Nesse sentido, foi pensado o manual direcionado à prevenção e gestão de crise nas mídias digitais do IFTM, atenta para a reputação institucional, apoiado no que diz Forni sobre a importância de haver um plano específico para mídias sociais:

Enfrentar uma crise nas mídias sociais não é fácil. Há um consenso de que é preciso um staff treinado e um plano de gerenciamento de crise específico para redes sociais. Não importa se a crise é local ou com repercussões internacionais. É preciso uma equipe experiente nesse tipo de mídia. E não será durante a crise que essas pessoas serão treinadas. (FORNI, 2015, p. 254)

Forni ainda afirma que:

A crise nas redes sociais, portanto, já nasce com o potencial de ser global, e toda a estratégia de resposta deve ser levada em conta essa possibilidade. Portanto, a decisão de estar nas redes sociais pode ser um bom marketing para as empresas. Mas implica ter um plano de crise pronto e integrado, com equipes de crise e de comunicação aptas a lidar com essa nova mídia. (FORNI, 2015, p. 254-255)

Para o autor Silva Neto:

Com o avanço da tecnologia de comunicação, as crises são divulgadas rapidamente pela internet e pelos noticiários de TV. Esse cenário de globalização e de rapidez criou nas empresas a exigência de agir de forma proativa e desenvolver maior capacidade de resposta às crises. (NETO, 2012, p. 189)

Propusemos a construção de um manual de crises para o âmbito digital, esquematizado a seguir, a ser estruturado e finalizado como, de fato, um completo manual. Após a aprovação da proposta no IFTM, o Manual de Gestão de Crises nas Mídias Sociais será construído e aplicado na instituição.

Após a estruturação do Manual, baseado nos pesquisadores já apresentados neste trabalho, é importante frisar que, os maiores erros durante uma crise são tentar minimizar, esconder, mentir e omitir os fatos. A tentativa de enganar a sociedade com posicionamentos falsos, a demora nas respostas, a não comprovação por meio de provas são falhas gravíssimas no momento de uma crise.

O desconhecimento dos gestores do negócio e da crise que acaba de se instalar pode fazer com que este transmita mensagens à mídia equivocadas, desatualizadas ou até mesmo mentirosas para abrandar a situação. Não entender a dinâmica das mídias sociais em que está presente é outro problema sério, fazendo com que a equipe responsável por sua gestão e atualização trabalhe muitas vezes erroneamente, utilizando uma linguagem imprópria e estratégias ineficientes. Esse despreparo pode custar um dano grave, se não irreversível, à marca e/ou profissional.

A verdade, por mais dura que seja, sempre é melhor. Honestidade, prontidão, preparação, são palavras-chave para um bom começo na gestão de crises. Trazer a solução, e não perder tempo e se desgastar procurando culpados internos. Uma equipe bem-treinada está preparada para trabalhar em qualquer situação atípica com rapidez, registra e documenta tudo. E um bom plano em mãos é uma grande saída para bons resultados. O Manual de Gestão de Crises para as Mídias Sociais do IFTM vem cumprir esse papel.

O manual para gerenciamento de crises em mídias sociais é uma proposta para auxiliar na tomada de decisão em conflitos que possam eclodir no ambiente digital do IFTM, com a velocidade

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE DESENVOLVIMENTO

O produto da pesquisa foi estruturado a partir dos pensamentos e obras dos principais autores com estudo na área: João José Forni, renomado autor da área de gestão de crises, e Patrícia Brito Teixeira, com pesquisas e estudos na área da gestão de crises específicas no meio digital. O caminho até a construção do produto, além de estudos de conteúdos científicos no assunto, passa por uma intensa avaliação histórica e monitoramento digital.

A metodologia para chegar até construção do produto final ratificará a importância da pesquisa, que vem por meio da proposta do manual a ser desenvolvido para o IFTM.

5.1 Análise de Similares

Nesta etapa, foram realizados estudos de casos sobre a gestão de crises nas mídias sociais. Foi levantada a existência ou não de estudos similares ao tema proposto inicialmente. O assunto de gestão de crises especificamente no segmento digital é novo. Quando buscamos por pesquisas realizadas, não encontramos grandes feitos por se tratar de uma área recente, já que as empresas iniciaram sua atuação no âmbito digital há poucos anos.

O que foi encontrado são diversas referências de manuais existentes, ainda que não específicos sobre gestão de crises nas mídias sociais, tais como Manual de Gerenciamento das Mídias Sociais da Universidade Federal do Pará (UFPA), Guia de Gerenciamento de Mídias Sociais na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), Manual de Mídias Sociais Fundação Oswaldo Cruz, Manual de Gestão de Crises e também o Manual de Gerenciamento de Mídias Sociais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) e também o Manual de Gerenciamento de Mídias Sociais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Todos com as mesmas características: orientações de posturas nas mídias sociais, dicas para criação de páginas institucionais e, breves orientações sobre gestão de crises, mas nada aprofundado ou específico com relação à atuação e gestão de crises nas mídias sociais.

Poucos autores voltaram seus estudos especificamente para o assunto. Uma delas foi Patrícia Brito Teixeira, que desenvolveu a obra “Caiu na rede. E agora? Gestão e Gerenciamento de Crises nas Redes Sociais” (2013). Outra obra disponível na plataforma

Amazon é de 2018, do autor Umehara Parente, intitulada “Gestão de Crises em Redes Sociais. Estratégias para prevenir, administrar ou reverter problemas. ”

Quando encontradas, pesquisas sobre crises estão voltadas para a comunicação no geral. Especificamente para atuação no âmbito digital, ainda há carência de estudos científicos que enriqueçam, orientem e embasem a área.

Com a pesquisa desenvolvida, espera-se que trabalhos e estudos na área de gestão de crises voltada ao digital possam ser estimulados e enriquecidos e, que se torne subsídio para pesquisas posteriores.

As principais fontes consultadas para a elaboração da revisão bibliográfica desta pesquisa foram feitas em livros físicos e digitais, artigos e revistas científicos, teses, dissertações e resumos em congresso.

Do levantamento bibliográfico, autores como João José Forni, com sua especificidade sobre crises e Patrícia Teixeira que já se direciona para a crise voltada ao ambiente digital tiveram grande relevância para a construção desta pesquisa. A união destes dois estudos, o primeiro, tratando de forma mais ampla o estudo de crises, e a segunda, especificando sobre crises em mídias sociais, pôde enriquecer o embasamento teórico do presente estudo.

Os estudos e pesquisas realizadas pela autora Carolina Frazon Terra, voltados às mídias sociais, puderam incrementar no entendimento sobre o que vem a ser este ambiente digital e qual a sua importância perante a presença cada vez maior de empresas nele.

Elisa Prado apresenta o estudo da reputação corporativa e os riscos que crises podem gerar na imagem institucional. A autora estuda as percepções, opiniões, os relacionamentos empresariais, e traz a vertente da gestão de risco e o cuidado com a imagem das organizações. Discute conceitos junto a outros autores sobre a temática, que engloba bastante o tema desta pesquisa.

Umehara Parente apresenta o estudo sobre a gestão de crises nas mídias sociais. Com uma linguagem simples, técnica e direta, o autor apresenta estratégias para atuação das organizações em situações de crise no ambiente virtual.

As mudanças que ocorrem neste espaço, o engajamento por parte de uma audiência participativa. Apresenta uma mudança cultural e dialoga sobre como propagar comunicação nas redes sociais, sendo claro com seus públicos, e, apresenta um vasto estudo sobre essa nova realidade virtual.

Henry Jenkins enriquece esta pesquisa com o foco no atual ambiente de mídia. As mudanças que ocorrem neste espaço, o engajamento por parte de uma audiência participativa.

Apresenta uma mudança cultural e dialoga sobre como propagar comunicação nas redes sociais, sendo claro com seus públicos, e, apresenta um vasto estudo sobre essa nova realidade virtual.

Autor internacional e grande estudioso do Marketing, Philip Kotler nos apresenta com o Marketing 3.0, que aborda um pouco sobre como clientes e consumidores estão escolhendo marcas, produtos e serviços, cada vez mais participativos no ambiente digital. Mostra como demonstrar um bom trabalho e relevância para uma sociedade cada vez mais interconectada.

Wilson Costa Bueno, jornalista e grande pesquisador e consultor da comunicação, apresenta estratégias de comunicação nas mídias sociais. Os desafios, trabalhos, a comunicação, cultura, olhares, avaliações da comunicação e técnicas para que as organizações impactem positivamente a sociedade, e, principalmente, seus públicos neste ambiente recente, o ambiente virtual.

Margarida Maria Khroling Kunsch, com um olhar de Relações Públicas, traz um pouco da importância da aplicabilidade de um bom plano estruturado. Assim, com essa visão estratégica, discute conceitos e estudos de relacionamento com públicos estratégicos.

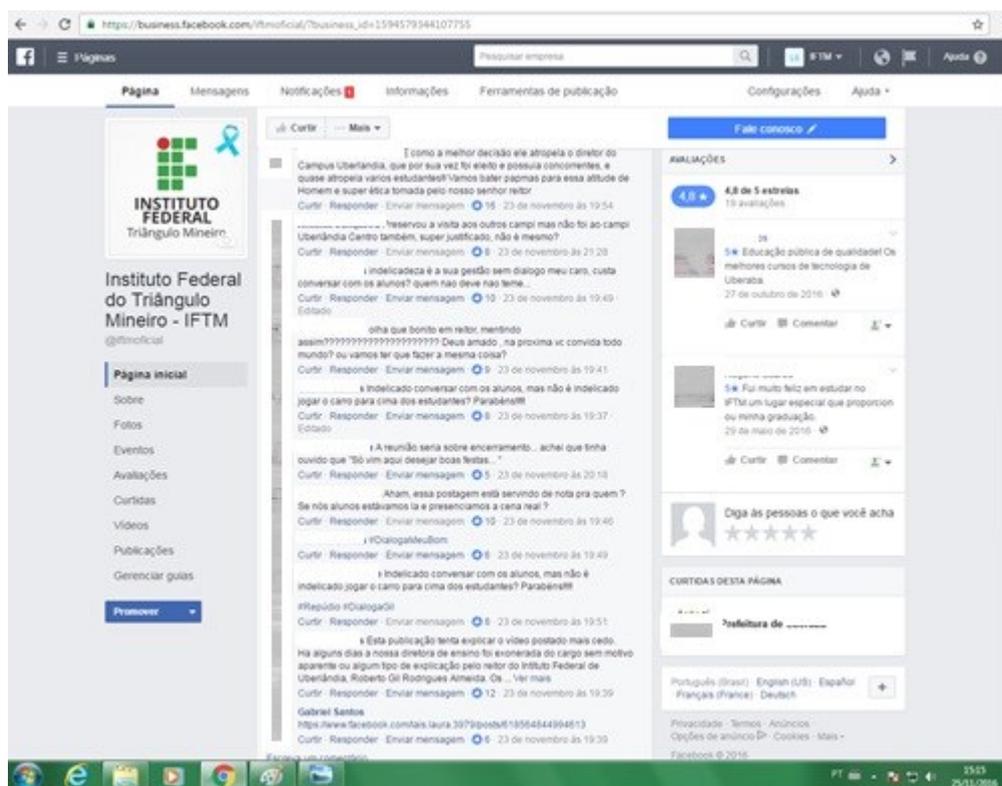
Com olhares diversos, específicos em diversas áreas, sejam elas marketing, jornalismo, relações públicas, novas tecnologias de comunicação e informação, os autores que embasaram teoricamente a pesquisa e o produto possibilitam a construção científica deste estudo.

5.2 Levantamento Documental

Em documentos encontrados nas mídias sociais do IFTM, foi encontrado e analisado que, em novembro de 2016 (figuras 15, 16 e 17), o então reitor do IFTM, Roberto Gil Rodrigues Almeida realizava visita aos nove *campi* da instituição, como costume para encerramento do semestre. Em uma visita ao IFTM *Campus* Uberlândia, no qual, assim como nos demais *campi*, estavam sendo realizadas visitas apenas a representantes das categorias da instituição, o reitor, ao chegar ao *campus*, se deparou com um auditório repleto de alunos a sua espera para questionamentos e dúvidas. Alegando não ser este o combinado e, para não haver diferenças e prioridades naquele *campus*, já que havia manifestado que atenderia somente representantes, decidiu ir embora. Foi abordado em seu veículo pelo diretor do *campus*, que gostaria, naquele momento de conversar, e solicitar que o reitor ficasse.

Conforme imagens apresentadas nas figuras apresentadas, houve ali um incidente, relatado pelo diretor geral do *campus*. Alegou que, além de não desejar tal diálogo, o reitor “fugiu”, iniciando movimentação em veículo oficial e acabou passando a roda do carro no pé do diretor, que acabou se ferindo. Alunos do IFTM *Campus* Uberlândia, então, abriram uma

Figura 20 - Captura de tela Facebook em 2020



Fonte: IFTM. Facebook 2020.

Figura 21 – Captura de tela Facebook Acelera Gil⁸ em 2020



Fonte: IFTM. Facebook 2020.

⁸ 1. Facebook Acelera Gil. <https://www.facebook.com/aceleragil>

A postura da instituição foi de não dar a devida atenção à página e às expressões dos alunos, conduzindo para o caminho de “aguardar para esquecer”. Em 2020, a página ainda se encontra no ar, tendo obtido uma atualização em 2017. Podemos perceber despreparo e falta de autonomia do setor de Comunicação Social e Eventos da instituição naquele momento e, ainda, desalinhamento junto àquela gestão. A crise foi esquecida, mas ainda pode ser reavivada, já que o material está disponível para acesso até o presente.

Outro ponto crítico foi em 2019, com o posicionamento do Governo Federal sobre os cortes orçamentários. Houve desespero e despreparo, e a instituição se posicionou por meio de uma nota oficial, que gerou inúmeros comentários negativos e direcionados a debates políticos. Novamente, o setor de comunicação não conseguiu realizar um monitoramento estruturado e definições de respostas aos questionamentos. Logo em seguida, publicou segundo comunicado suspendendo o processo seletivo de meio de ano, o que gerou medo nos estudantes que se preparavam para a seleção e pânico nos alunos da instituição sobre a sustentação da instituição e de seus estudos. E, novamente, não houve preparação para o acompanhamento da repercussão do caso.

Também em 2019, o ano foi de eleição para o cargo de reitor. Publicações nas páginas dos *campi* e nos perfis de servidores e alunos nas mídias sociais expõem motivação em campanhas políticas. Mais uma vez, não houve preparo para acompanhamento das páginas institucionais de redes sociais.

Para encerrar todas as situações vivenciadas pelo IFTM no que tange a seus perfis em mídias sociais, abordadas neste trabalho, em outubro de 2020, a página oficial da instituição no Instagram foi retirada do ar. Sem nenhum comunicado prévio da plataforma que justificasse a suspensão das atividades do IFTM no Facebook, iniciaram-se diversas tentativas para entendimento e correção da situação.

Com total desconhecimento de situações semelhantes em outras instituições do segmento educacional, o IFTM abriu uma reclamação no site Reclame Aqui, que reúne queixas e relatos de usuários que de alguma forma se sentiram lesados ou prejudicados por empresas em produtos ou serviços adquiridos. São as próprias empresas que realizam o contato para posicionamento ao cliente. Ao observar que o Facebook respondia aos relatos, o setor de comunicação do IFTM deixou sua manifestação acrescida de documentos oficiais e imagens comprobatórias do engano pelo qual estavam vivenciando com a empresa. A decisão por este caminho se deu porque dentro do Facebook, não foi possível contato com a empresa, nem mesmo com os representantes no Brasil Dias depois, com respostas padronizadas, o Facebook

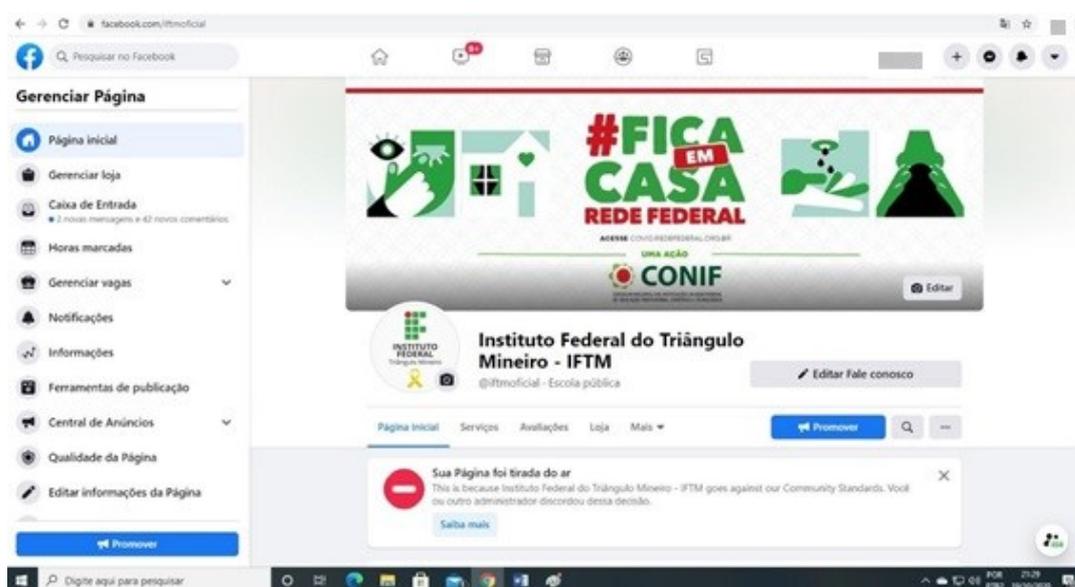
manifestou-se algumas vezes com respostas vagas sobre a exclusão temporária. A exclusão continuava em pleno período de Processo Seletivo, onde o canal é bastante utilizado para divulgação e esclarecimento de dúvidas aos candidatos da seleção.

O fato final é que o Facebook excluiu definitivamente a conta oficial do IFTM no início de 2021, e o IFTM buscou orientações junto a Procuradoria Federal do órgão sobre como ainda é possível por vias judiciais resgatar a página, que possuía muitos anos de trabalhos e históricos, porém, tentando iniciar uma nova conta oficial na plataforma. Como hipótese, a instituição acredita na atuação de *bots*, ou seja, robôs que contribuíram para esta exclusão infundada.

Em janeiro de 2021, a página desapareceu permanentemente do ar. Novamente, o setor de comunicação se encontrou perdido sobre a melhor reação: permanecer tentando receber justificativas do Facebook? Exigir via judicial a retomada da página? Abrir uma nova página e retomar um trabalho de confiança e engajamento de anos? Até o momento, pela necessidade de comunicar o processo seletivo ao público assíduo no Facebook, uma nova página foi ativada. Deparou-se novamente com a insegurança para ações estratégicas e rápidas para resolução do fato. Não houve comunicado do fato e nem da abertura da nova página nas demais redes sociais do IFTM.

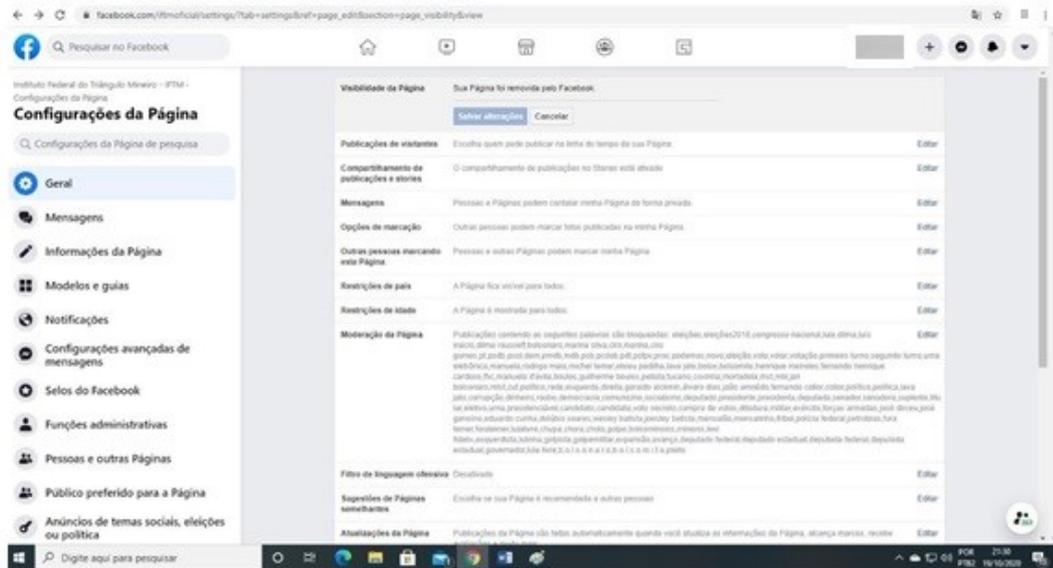
O setor de comunicação, além de não saber como conduzir a situação, haja vista que, dentro do que foi viável, todas as opções foram tentadas, foi surpreendido com o retorno da página em Fevereiro de 2021.

Figura 22 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020



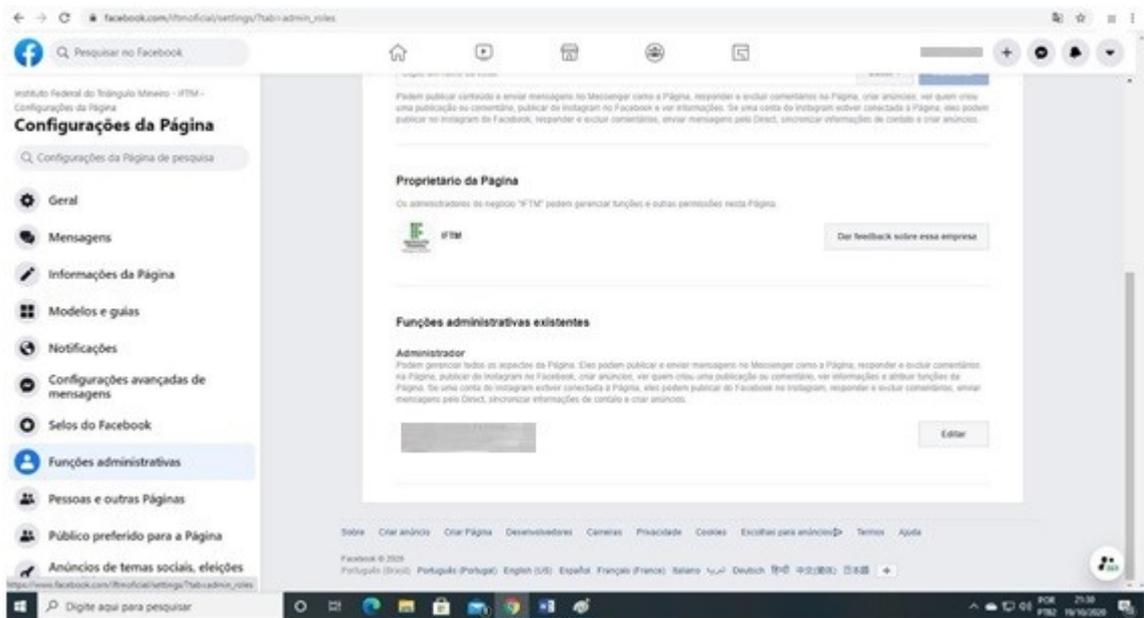
Fonte: IFTM. Facebook 2020.

Figura 23 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020



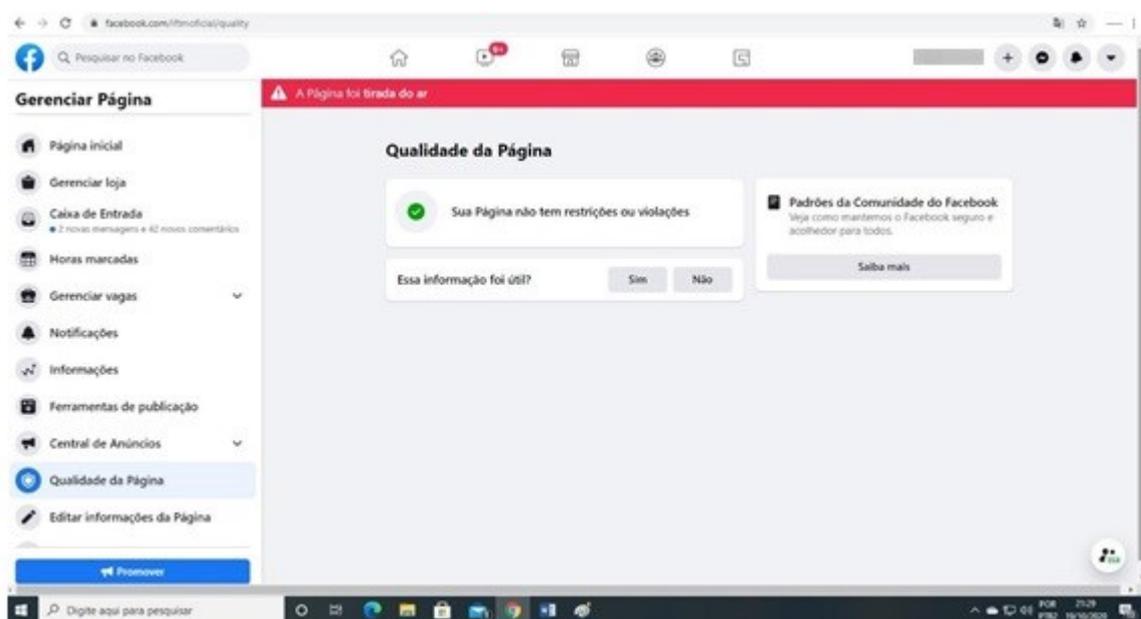
Fonte: IFTM. Facebook 2020.

Figura 24 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020



Fonte: IFTM. Facebook 2020.

Figura 25 - Captura de tela da página inicial do IFTM no Facebook em 2020



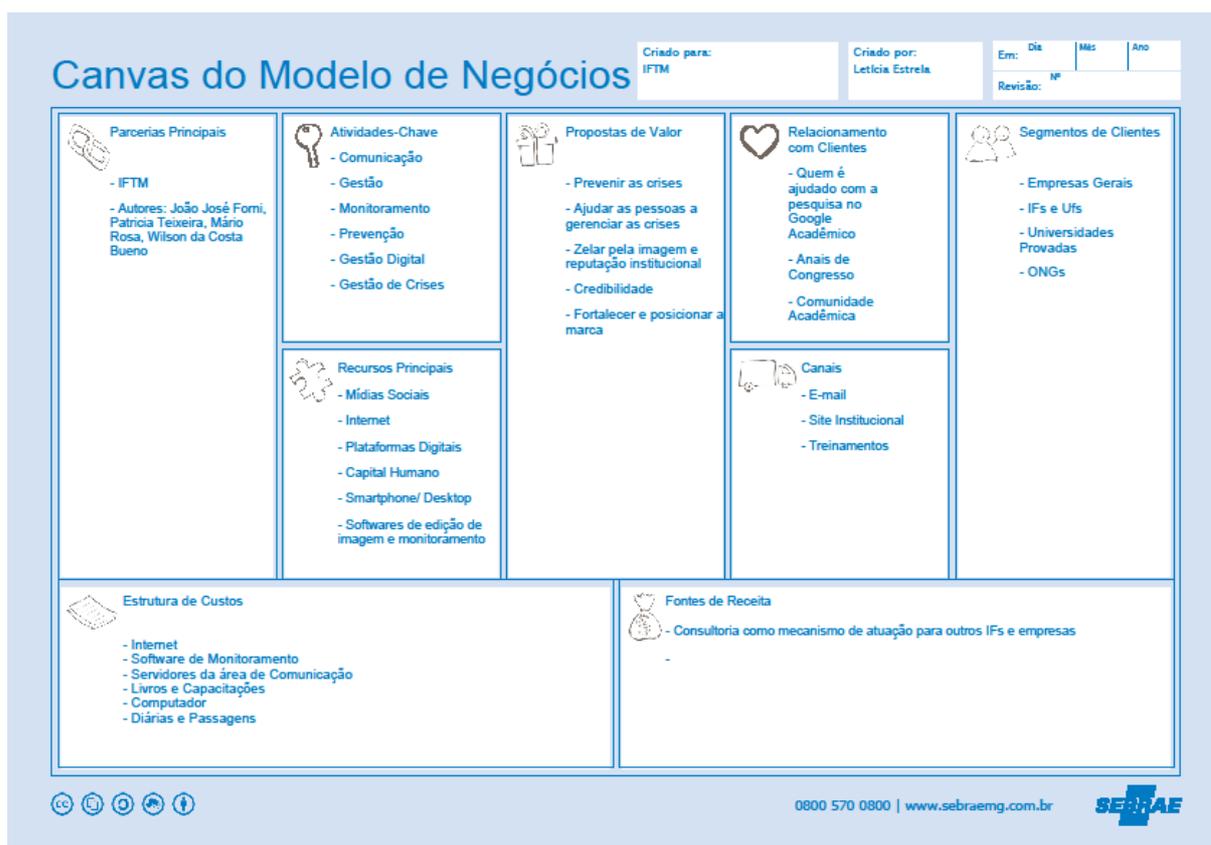
Fonte: IFTM. Facebook 2020.

Por isso, observando todo este material disponível on-line nas mídias sociais sobre o IFTM, podemos perceber que não há monitoramento centrado em mídias sociais, mas apenas trabalhos pontuais. A instituição ainda não enfrentou uma crise grave que tenha tido repercussão no digital, e também não está norteadada para essa especificidade. Um manual técnico para crises no meio digital pode conduzir a postura e o trabalho institucional no momento de uma adversidade.

6 EXEQUIBILIDADE E APLICABILIDADE

A proposta de criação do Manual de Gerenciamento de Crises em Mídias Sociais para o IFTM se configura como uma ideia de produto, que possui potencial para ser oferecido à organização em questão e às demais organizações que venham a se interessar. Para que um produto como esse seja criado para atender as demandas, trabalhou-se a partir de planejamentos que orientam e guiam as iniciativas a serem tomadas. Por se tratar de um tipo de proposta de negócio com capacidade de expansão, utilizou-se o Modelo de Negócios Canvas (*Business Model Canvas*) (Figura 22) e, também, uma Matriz *Swot* com pontos positivos e negativos (Quadro 1). Apresentam-se, ainda neste capítulo, as despesas efetivas para produção do documento (Quadro 2).

Figura 26 – Canvas Modelo de Negócios para as Mídias Sociais do IFTM



Fonte: Sebrae, preenchimento e elaboração própria

Quadro 1 - Matriz Swot do Manual para as Mídias Sociais do IFTM

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Primeira pesquisa realizada para mídias sociais da Rede Federal de Educação. <input type="checkbox"/> Prestígio ao IFTM perante outros Institutos e Universidades pelo documento. <input type="checkbox"/> Pesquisa pouco explorada. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Escassez de profissionais especializados no assunto no IFTM. <input type="checkbox"/> Pouca literatura científica para embasamento ao desenvolvimento do produto. <input type="checkbox"/> Ausência de bons softwares para realizar monitoramento mais qualificado das páginas do IFTM nas mídias sociais. <input type="checkbox"/> Recursos escassos para adquirir softwares e impressos do Manual para os <i>campi</i> e todos os setores do IFTM.
OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Capacitação profissional dos servidores responsáveis para execução da pesquisa e do Manual no IFTM. <input type="checkbox"/> Consultoria a outros Institutos, Universidades, órgãos governamentais e demais marcas para uso e adaptação do Manual. <input type="checkbox"/> Possibilidade de evitar crises que arranhem ou prejudiquem a imagem institucional do IFTM. <input type="checkbox"/> Nova gestão, mais aberta ao diálogo. <input type="checkbox"/> Preparo para lidar com uma crise no âmbito digital, nas páginas da instituição nas mídias sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Risco de despreparo para enfrentar crises nas mídias sociais ao não desenvolver o Manual . <input type="checkbox"/> Mais questionamentos e denúncias nas mídias sociais.

6.1 Custos

Quadro 2 – Quadro de Despesas Efetivas para elaboração da pesquisa

Recursos	Quantidade	Valor Unitário	Total ¹
Relações Públicas	1	³ R\$ 4.180	³ R\$ 4.180
Publicitário	1	³ R\$ 4.180	³ R\$ 4.180
Notebook HP G42-340BR Core i5	1	¹ R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Photoshop 2020	1	² R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00
Corel Draw 2020	1	² R\$ 2.435,00	R\$ 2.435,00
Total		-	R\$ 11257,43

¹ Custos arcados pelo autor desta pesquisa.

² Valores disponíveis em 04 de junho de 2020, sujeitos a alterações. Despesa do autor da pesquisa.

³ Salário dos profissionais do setor de Comunicação do IFTM.

Fonte: SOUSA, Leticia E. M., 2020.

6.2 Formas de Distribuição e Relacionamento com a Sociedade

O manual (Apêndice B) será apresentado como uma proposta, ou seja, uma minuta, estruturada, para o setor de Comunicação e Eventos do IFTM. Pretende-se, a princípio, a entrega do projeto em formato digital e impresso simples de protótipo. Acrescido à Política de Comunicação em construção no IFTM, o Manual em si, versão final, será criado considerando as demandas da instituição, após a aprovação da minuta do documento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No primeiro semestre de 2020, fomos surpreendidos pela pandemia do Novo Coronavírus (Covid-19). Com a necessidade de um isolamento social, as organizações tiveram, obrigatoriamente, que adaptar seus trabalhos para o ambiente digital. Até mesmo aquelas que resistiam ao trabalho cada vez mais digitalizado foram submersas frente à urgência de uma presença no digital. Tiveram que abrir canais, páginas e perfis nas mídias sociais para dialogar com seus públicos.

Em meio a essa crise de saúde pública, vivenciamos uma crise política no Brasil. Nisso, surgiram com toda força as chamadas *Fake News* e o termo “*novo normal*”. Uma nova realidade de presença cada vez mais digital chegou.

Situações como esta fazem com que os públicos e seguidores de marcas, influenciadores digitais e organizações exijam da marca posicionamentos que condizem com seus valores. Se sentirem que sua atuação vai contra o que pregam, muitos de seus seguidores e clientes fiéis irão compartilhar sentimentos de frustração e revolta para que outros clientes possam não mais fazer parte do grupo e consumidores da marca. Aí está instaurada uma crise. Não se admite mais o estar neutro. Deve haver posicionamento.

Situações como essa só comprovam como as organizações não estão preparadas para lidar com as crises. Ousamos ainda mais dizer que, com uma exigência de presença cada dia mais virtual por parte do consumidor e a necessidade real de sobrevivência organizacional, as instituições estão muito menos preparadas para eventuais conflitos digitais.

Para o IFTM, não é diferente. Possui uma atuação no meio virtual sem uma estrutura mais organizada de trabalho, de monitoramento. São trabalhos pontuais, divulgações de ações e campanhas, que acabam sendo ou não bem aceitas, mas que só se saberá naquele momento. Então, situações adversas de uma rotina de trabalho, quando não bem recebidas, não foram alinhadas para a ocorrência de situações adversas e tempestivas.

A comunicação não é somente ações pontuais. É um complexo estratégico de relações entre os diversos públicos em busca de objetivos em comum. Parte das ferramentas, como é o caso do Manual será colocado à disposição da instituição para que ela defina as melhores estratégias e estabeleça um contrato de comunicação com os públicos. Visibilidade é inerente, a interação é fato e a postura institucional precisa estar conectada aos valores e a missão da instituição, por isso precisa existir a conexão com algo maior que é uma política documentada e que faz parte de todo o circuito.

A proposta de criar um manual cuja finalidade é propor um plano para gerenciamento de crise no âmbito do IFTM, especificamente para suas páginas nas mídias sociais, nasce com o intuito de verificar estrategicamente os sinais de crise, aos quais todas as instituições estão sujeitas. O IFTM tem vasta abrangência. Nos últimos anos, sua atuação ganhou proporção internacional com parcerias de intercâmbios em diversos países. Por isso, estar preparado para eventuais adversidades é a melhor decisão institucional

A pesquisa realizada para este trabalho abrange também uma reflexão sobre o que é importante discutir em termos de gerenciamento de crise para organizações, especialmente, em espaços como as mídias sociais, tendo em vista suas especificidades e complexidades, e, principalmente, um caminho sem volta para as instituições e marcas, nesta realidade em que vivemos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brasil é o 4º país em número de usuários de internet. **Revista Exame** - Disponível em: [https://exame.com/tecnologia/brasil-e-o-4o-pais-em-numero-de-usuarios-de-internet/#:~:text=Com%20120%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas%20conectadas%2C%20o%20Brasil%20fica%20atr%C3%A1s,Reino%20Unido%20\(59%20milh%C3%B5es\).](https://exame.com/tecnologia/brasil-e-o-4o-pais-em-numero-de-usuarios-de-internet/#:~:text=Com%20120%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas%20conectadas%2C%20o%20Brasil%20fica%20atr%C3%A1s,Reino%20Unido%20(59%20milh%C3%B5es).) Acessado em 13/04/2019.
- BUENO, Wilson Costa. **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- CARDIA, Wesley. **Crise de Imagem e gerenciamento de crises**. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.
- Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139277/134618>. Acessado em 18/06/2020.
- Facebook oficial do IFTM. Disponível em: <https://www.facebook.com/iftm.edu>. Acessado em 15/05/2019
- _____. Facebook Acelera Gil. Disponível em: <https://www.facebook.com/acceleragil>. Acessado em 15/05/2019
- FIOCRUZ. **Manual de Mídias Sociais da Fundação Oswaldo Cruz**, 2012. Disponível em: https://www.icict.fiocruz.br/sites/www.icict.fiocruz.br/files/manual_de_midias_sociais_fiocruz.pdf. <Acessado em: 05/03/2021>.
- Flickr oficial do IFTM. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/iftmoficial/>. Acessado em 15/05/2019
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**, 2.ed, São Paulo: Atlas, 2015.
- _____. **Comunicação & Crise: Gestão de crises, comunicação empresarial e mídia**: site do professor João José Forni, disponível em: <<https://www.comunicacaoecrise.com/site/>> <acessado em 25/10/2019>.
- IFRN. **Manual de Gerenciamento de Mídias Sociais do IFRN**, 2018. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/campus/reitoria/arquivos/2019/comunicacao-social-e-eventos/manual-de-gerenciamento-das-midias-sociais-do-ifrn>. <Acessado em: 05/03/2021>.
- IFSC. **Manual de Gestão de Crises**, 1ª ed, 2016. Disponível em: https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/manual_gestaodecrises_IFSC_1_2016.pdf. <Acessado em: 05/03/2021>.
- IFTM. Portfólio do IFTM, 2016. Disponível em < <https://iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf> >. Acessado em 03/06/2019.
- Instagram oficial do IFTM. Disponível em: <https://www.instagram.com/iftmoficial/>. Acessado em 15/05/2019
- JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da Conexão: criando valores e significados por meio da mídia propagável**. São Paulo, Aleph, 2014.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LOBO, Alex; MAIA, Luiz Claudio. **O uso das TICs como ferramenta de ensino-aprendizagem no Ensino Superior, 2015**. Disponível em https://www.luizmaia.com.br/docs/cad_geografia_tecnologia_ensino.pdf. < Acessado em 08/03/2021>.

MORAIS, Letícia. Novo Sistema De Ingresso Por Sorteio Revolta Estudantes do IFTM, **JM Online**, Uberaba, 30/09/2015. Disponível em: <https://jmonline.com.br/novo/?noticias,1,GERAL,115883>, <acessado em 02/06/2020>.

NETO, Belmiro R.daSilva. **Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORGANICOM - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 12, nº 22, 1º semestre 2015, disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139277/134618>> <acessado em 10/08/2019.

PARENTE, Umehara. **Gestão de Crises em Redes Sociais: estratégias para prevenir, administrar ou reverter problemas**. Fortaleza: Umehara Parente: 2ª edição revisada e ampliada, 2018, não paginado, versão E-book.

PRADO, Elisa. **Reputação: riscos, crise e imagem corporativa**. São Paulo: Aberje, 2017.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet, Difusão de Informação e Jornalismo: Elementos para discussão**. In: SOSTER, Demétrio de Azeredo; FIRMINO, Fernando.. (Org.). *Metamorfoses jornalísticas 2: a reconfiguração da forma*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2009, v. , p. 1-269.

REDE FEDERAL. Portal da Rede Federal, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/> <acessado em 18/04/2019>

_____. Rede Federal, 2016. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>>. Acessado em 03/06/2019.

SGORLA, Fabiane. **Discutindo o “processo de midiaticização”, 2009**. Disponível em <http://revista.fumec.br/index.php/mediacao/article/view/285/282>. 05/06/2019.

SILVA, Tarcízio; BUCKSTEGGE, Jaqueline; ROGEDO, Pedro. **Estudando Cultura e Comunicação com Mídias Sociais**. Brasília: Editora IBPAD, 2018

Social brands e relacionamentos em transformação: o “novo normal” da comunicação? Disponível em <<https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2020/05/12/social-brands-e-relacionamentos-em-transformacao-o-novo-normal-da-comunicacao.html>>. Acessado em 12/05/2020.

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

TEIXEIRA, Vitoria M; *et al.* **As Fake News e Suas Consequências Nocivas à Sociedade, Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online**, disponível em <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais_linguagem_tecnologia/article/view/15058/1125612218> <acessado em 02/06/2020>.

TERRA, Carolina Frazon. **Mídias Sociais... e agora?** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

_____. **RPalavreando**. Disponível em: < <http://rpalavreando.com.br/>>. Acessado em 14/04/2020.

_____. **Social brands e relacionamentos em transformação: o “novo normal” da comunicação?**, 2020. Disponível em: <https://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2020/05/12/social-brands-e-relacionamentos-em-transformacao-o-novo-normal-da-comunicacao.html>. Acessado em 14/04/2020.

TUZZO, Simone Antoniacci; TEMER, Ana Carolina. Comunicação Organizacional, Opinião Pública e Formadores de Opinião na Sociedade Moderna. In: CAMPONEZ, Carlos *et al.* **Comunicação e Transformações Sociais: Comunicação Política, Comunicação Organizacional e Institucional, Cultura Visual**. Coimbra, Portugal, 2017

UFES. **Guia de Gerenciamento de Mídias Sociais na Ufes**, 2019. Disponível em: https://comunicacao.ufes.br/sites/comunicacao.ufes.br/files/field/anexo/guia_de_gerenciamento_de_midias_sociais.pdf. <Acessado em: 05/03/2021>.

UNESP, Editora. Confirma o conceito de "esfera pública", de acordo com Giddens e Sutton <http://editoraunesp.com.br/blog/confira-o-conceito-de-esfera-publica-de-acordo-com-giddens-e-sutton> <acessado em 14/06/2020>.

UFPA. **Manual de Gerenciamento de Mídias Sociais**, 2019. Disponível em: <https://www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos/images/guias/9.3-ASCOM---Manual-de-Gerenciamento-das-Mdias-Sociais.pdf>. <Acessado em: 05/03/2021>.

We Are Social e Hootsuite Brazil 2020. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>. Acessado em 02/02/2020.

_____. We Are Social e Hootsuite Brazil 2021. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-brazil>, Acessado em 02/03/2021

YOUTUBE Canal oficial do IFTM. Disponível em <https://www.youtube.com/channel/UCWohe4b348rpX6-7VDQIMHg>. Acessado em 15/05/2019

ANEXOS

Anexo 1 – Impressão do Diálogo entre IFTM e Facebook via página Reclame Aqui

19/10/2020

Página de Instituição Pública Federal retirada do ar indevidamente - Facebook- Reclame Aqui



Página de Instituição Pública Federal retirada do ar indevidamente

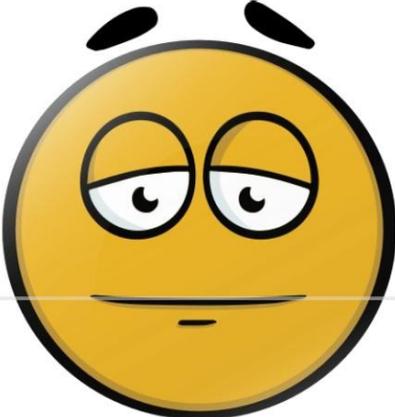
Facebook (<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/facebook>)

Uberaba - MG ID: 112067633 16/09/20 às 11h32 denunciar

[Outro problema \(/empresa/facebook/lista-reclamacoes/?problema=0000000000000000\)](#)

[Outro Tipo de produto/Serviço \(/empresa/facebook/lista-reclamacoes/?produto=0000000000000000\)](#)

[Sites e portais \(/empresa/facebook/lista-reclamacoes/?categoria=0000000000000070\)](#)

Status:  Réplica

 Olá, ▾

Olá, boa tarde. Me chamo Letícia Estrela Martins Sousa e sou Relações Públicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). O motivo do meu contato é apresentar que a nossa página institucional (facebook.com/iftmoficial) foi retirada do ar no dia 11/09/20, sem qualquer justificativa. Não recebemos nenhum e-mail de notificação do Facebook sobre os motivos que levaram a isto. Ao verificar o status da página no menu "Qualidade da página", nenhuma infração está registrada. Tentamos realizar a reativação da página conforme os protocolos do Facebook, porém, os links das telas de gerenciamento apresentaram erros diversos e não conseguimos concluir o pedido de reativação. No sábado, 12/09/20, conseguimos apresentar por um link uma discordância da decisão, mas até o momento, nenhum retorno nos foi dado. Somos uma instituição pública de educação pertencente ao Ministério da Educação do Governo Federal e a referida página é muito importante para mantermos a comunicação com a nossa comunidade acadêmica. Por gentileza, solicitamos a reativação de nossa página. Podemos apresentar documentos comprobatórios que trata-se de uma página oficial do órgão citado, uma vez que o seu link de acesso é apresentado em diversos materiais institucionais, como no portal oficial da instituição (www.iftm.edu.br). Ainda, se necessário, podemos emitir documentos via gestora máxima da instituição, a Reitora Deborah Bonnas. Aguardamos retorno.

Compartilhe essa reclamação:

   (whatsapp)

O Reclame AQUI utiliza cookies para auxiliar na sua navegação. Para saber mais sobre cookies, acesse a nossa [Política de Privacidade](https://www.reclameaqui.com.br/politica-de-privacidade/). (<https://www.reclameaqui.com.br/politica-de-privacidade/>)

 Reclamar dessa empresa (<https://www.reclameaqui.com.br/reclamar/20197/detalhes/>)



(<https://premio.reclameaqui.com.br/votacao/>)

https://www.reclameaqui.com.br/facebook/pagina-de-instituicao-publica-federal-retirada-do-ar-indevidamente_opPsarlq1f9P-GE9/

1/5

19/10/2020

Página de Instituição Pública Federal retirada do ar indevidamente - Facebook- Reclame Aqui

Resposta da Empresa

Olá Instituto!

Como vai? Espero que esteja tudo bem :)

Meu nome é Nívea do time do Facebook!

Gostariamos de informar que encaminhamos um e-mail intitulado como: RECLAME AQUI - FACEBOOK - (Seu Nome) : 112067633 | Job: 750115495566001

Pelo seu relato, pude entender que a sua página foi tirada do ar, certo?

Obrigado por nos procurar e saiba que eu farei o meu melhor para auxiliar você com essa questão!

Entendo o quanto é importante para você essa questão, e lhe informo que o Facebook remove conteúdos que não vão de encontro com nossas diretrizes de uso..

Nossos Padrões da Comunidade visam garantir uma plataforma aberta e acolhedora para todos, e quando identificado conteúdo (Publicações, Páginas, Comentários, etc...) que infringe tais políticas, ele será removido.

Os nossos Termos de Políticas podem ser consultados em: https://www.facebook.com/policies/pages_groups_events/

Seguem alguns motivos comuns para sua página ser tirada do ar ou receber limites:

- * Nem todos os administradores da Página têm perfis autênticos: criar um segundo perfil ou perfil duplicado viola nossos Padrões da Comunidade, mesmo se você usar seu nome real.
- * Sua Página tem administradores que violaram os Padrões da Comunidade.
- * O nome da sua Página é enganoso.
- * Sua Página publica conteúdo que pode enganar as pessoas que a curtem ou seguem.
- * O conteúdo publicado em sua Página viola nossas políticas de discurso de ódio.
- * Sua Página violou repetidamente ou de forma grave nossas Políticas de Anúncios

Você pode ver com maiores detalhes cada um desses motivos nesse link:

<https://www.facebook.com/help/348805468517220>

Contudo, se mesmo após ver essas motivações e nossas diretrizes, você acredita ter sido um engano, você pode acessar a página e apertar em Fazer apelação no topo. Dessa forma nosso time vai poder analisar a sua apelação.

Espero que estas informações possam resolver a questão.

Por ora, este ticket será encerrado, mas fique tranquilo, lembre-se que estamos aqui para te atender e proporcionar a melhor experiência em nossa plataforma.

E por favor, não esqueça de deixar a sua avaliação! Sua opinião é muito importante nesse processo!

Nós do Facebook agradecemos o seu contato!

Tenha um excelente dia!

Equipe do Facebook
<https://www.facebook.com/help>

O Reclame AQUI utiliza cookies para auxiliar na sua navegação. Para saber mais sobre cookies, acesse a nossa [Política de Privacidade](https://www.reclameaqui.com.br/politica-de-privacidade/). (<https://www.reclameaqui.com.br/politica-de-privacidade/>)

Reclamar dessa empresa (<https://reclameaqui.com.br/reclamar/26197/detalhes/>)

https://www.reclameaqui.com.br/facebook/pagina-de-instituicao-publica-federal-retirada-do-ar-indevidamente_opPsarlq1f9P-GE9/

2/5

19/10/2020

Página de Instituição Pública Federal retirada do ar indevidamente - Facebook- Reclame Aqui

Réplica do Consumidor

(https://premio.reclameaqui.com.br/votacao?utm_source=reclameaqui&utm_campaign=notificacao-07/10/20 às 14h12
utm_source=reclameaqui&utm_campaign=notificacao@consumidores)

Olá, boa tarde. Eu, Leticia Estrela Martins Sousa, Relações Públicas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), juntamente com o Diretor de Comunicação Social e Eventos do IFTM, Jacson Hudson Inácio Ferreira, manifestamos nossa indignação como empresa Facebook. Desde o dia 11 de setembro nossa página está fora do ar sem alguma justificativa plausível por parte da empresa Facebook. Nossa página institucional (facebook.com/iftmoficial), pertence a um órgão do Governo Federal, com total seriedade e transferência, onde apresentamos nosso trabalho que contribui para com a sociedade. Não recebemos nenhum e-mail de notificação do Facebook sobre os motivos que levaram a isto.

Apresentamos a situação ao Facebook, que com respostas vagas e inconclusivas não nos posicionam nem tampouco resolvem nossa situação. Estamos com todas as normas legais trabalhando com seriedade neste canal de comunicação.

Novamente, todos os protocolos orientados pelo Facebook já foram por nós realizados diversas vezes e nada, nenhuma solução ou resposta ao nosso caso. Muitos desses protocolos não permitem nem mesmo sua conclusão dentro do processo, pois antes de finalizar apresenta erro. Ainda não sabemos de fato o porquê desta situação e não conseguimos justificativa convincente por parte de vocês, Facebook. Estamos nos sentindo desrespeitados. A qualidade da página apresenta que não temos restrições, mas ainda sim permanecemos com a página supracitada fora do ar.

Ressalto novamente que somos uma Instituição pública de educação pertencente ao Ministério da Educação do Governo Federal e a referida página é muito importante para mantermos a comunicação com a nossa comunidade acadêmica. Estamos sendo prejudicados no nosso trabalho, na divulgação e transparência de nossos serviços para a sociedade.

Por gentileza, solicitamos a reativação de nossa página. Novamente, podemos apresentar documentos comprobatórios que trata-se de uma página oficial do órgão citado, uma vez que o seu link de acesso é apresentado em diversos materiais institucionais, como no portal oficial da instituição (www.iftm.edu.br). Ainda, se necessário, podemos emitir documentos via gestora máxima da instituição, a Reitora Deborah Bonnas. Aguardamos retorno, buscando resolvermos esta situação sem que tenhamos que buscar outras instâncias. Certos de sua efetividade na solução de nosso caso, aguardamos.

Facebook (https://www.reclameaqui.com.br/empresa/facebook)



(https://www.reclameaqui.com.br/empresa/facebook)

Bom

7.0 /10

(https://www.reclameaqui.com.br/empresa/facebook)

Ir para página da empresa (https://www.reclameaqui.com.br/empresa/facebook)

Está com problemas com Facebook?

Olá, ▾

[reclamar \(/reclamar/26137/\)](#)

O Reclame AQUI utiliza cookies para auxiliar na sua navegação. Para saber mais sobre cookies, acesse a nossa [Política de Privacidade](https://www.reclameaqui.com.br/politica-de-privacidade/).

[Reclamar dessa empresa \(https://www.reclameaqui.com.br/reclamar/26137/detalhes/\)](https://www.reclameaqui.com.br/reclamar/26137/detalhes/)

(https://premio.reclameaqui.com.br/votacao?)

https://www.reclameaqui.com.br/facebook/pagina-de-instituicao-publica-federal-retirada-do-ar-indevidamente_opPsarlq1f9P-GE9/

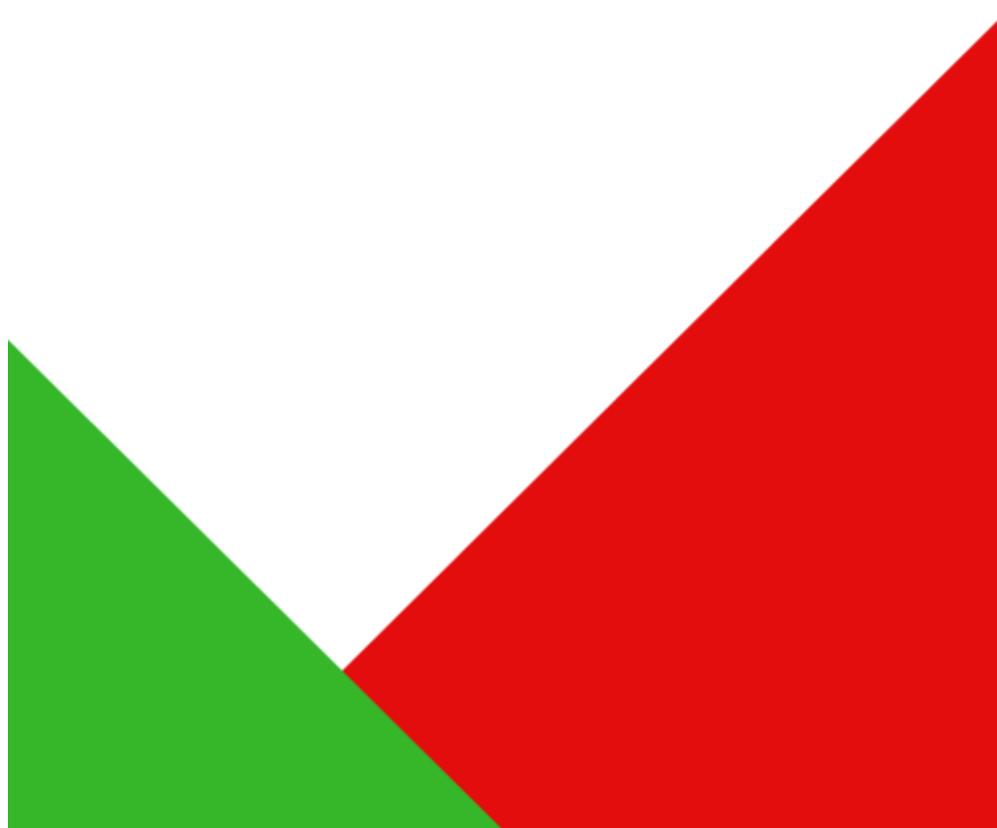
3/5

APÊNDICE

APÊNDICE A:

MANUAL DE GESTÃO DE CRISES PARA AS MÍDIAS SOCIAIS DO IFTM

**MANUAL DE GESTÃO
DE CRISES PARA AS
MÍDIAS SOCIAIS
DO IFTM**



Manual de Gerenciamento de Crises em Mídias Sociais do IFTM, apresentada em forma de proposta ao órgão.

**MANUAL DE GERENCIAMENTO
DE CRISES EM MÍDIAS SOCIAIS
DO IFTM**

1ª Edição

Uberlândia, 2021

OBJETIVO DO DOCUMENTO

Todos os dias, milhares de pessoas estão conectadas às mídias sociais. Organizações públicas e privadas e profissionais liberais atuantes no mercado estão cada vez mais presentes no meio digital. Por isso, a atuação neste âmbito necessita de adequações a realidades e tendências, linguagens e monitoramentos constantes.

Este documento tem como objetivo apresentar a elaboração de um Manual de Gerenciamentos de Crises nas Mídias Sociais ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM). Em fase inicial, sendo aprovado, haverá detalhamento das ações e estratégias deste documento em conjunto com o órgão.

A proposta visa oportunizar à instituição boas práticas nas mídias sociais, atuação presente, com credibilidade e atenção especial ao público, bem como prever potenciais crises por meio de uma forte atuação e monitoramento digital, e, caso necessário, ofertar estrutura e agilidade por meio de um documento norteador para a gestão de crises nas mídias sociais.

1ª Fase – Mapeamento

Antecipação da crise é a ação mais barata dentro de todo o processo. Investir na prevenção é a atitude de grande sensatez. Nesta primeira etapa, é momento de mapear a organização como um todo. Conhecer sua razão de existir, pontos positivos e negativos, que podem iniciar crises. As diretrizes principais para esta fase são:

- Reunir dados institucionais, conhecer o organograma e demais informações do IFTM. É extremamente importante conhecer a instituição nos mínimos detalhes. Ter os contatos dos principais gestores de todos os setores (Reitoria e *campi*). No momento de uma crise, acionar todos os líderes e principais chefias é primordial. É acionar de fato o estado de alerta e monitoramento na instituição.

- Analisar a cultura da instituição no ambiente virtual: conhecer sua performance, linguagem, públicos e relacionamentos, como acontecem as interações.

- Nesta etapa de mapeamento, além de conhecer os dados e a organização em sua essência, e como acontece sua atuação no âmbito digital, começa a fase de verificar suas vulnerabilidades neste ambiente. As queixas postadas pelos usuários não devem ser desmerecidas, por mais simplórias que pareçam ser.

- Já com esses dados iniciais, é possível iniciar a construção de um Plano de Comunicação Digital do IFTM. Este documento irá estruturar conteúdos a serem trabalhados, campanhas, ações e estratégias definindo linguagem, imagens e planos visuais, relacionamento com os públicos em um prazo já preestabelecido.

- Por isso, fica clara a importância de entender o segmento digital, suas novidades e tendências e estar alinhado com o mundo da Internet para atuar neste segmento.

- Manter bom relacionamento com a imprensa e formadores de opinião é necessário. Quando crises são instaladas nas organizações, esse vínculo criado e fomentado pode ser grande aliado no momento de noticiar os fatos e dar oportunidade de voz para esclarecimentos.

- Na fase do Mapeamento, é necessário que os responsáveis pela comunicação da organização se comprometam a analisar, antever, prever e afastar situações perigosas. E, em caso de detectar sinais, tomar decisões com rapidez.
- Ao estruturar um planejamento de comunicação, vale destacar a importância de capacitações aos colaboradores e líderes para lidar com situações de crise. Isto é, preparar na equipe não somente um olhar que antevê, mas, também, uma capacidade de reação, com respostas completas, e não textos previsíveis. Instruir e preparar grupo de gestores e responsáveis com as principais informações, conceitos institucionais e posturas diante de uma crise.
- Outro ponto importante nesta fase é se envolver nos processos organizacionais, e, principalmente, no mapeamento de riscos. Implantar monitoramento constante das mídias sociais institucionais, disponibilizando acesso a softwares gratuitos e pagos que alcancem proporções maiores de checagem interruptiva, permite mapear quem são os influenciadores e formadores de opinião da área de atuação.
- Momento também para compreender que sistemas e ações realizados em uma organização podem não ser ideais para outras. Por isso, cada ação deve ser personalizada e adaptada à realidade do negócio e da organização.
- Uma ação simples e interessante é criar sistemas de alertas com nomes e termos referentes à marca para citações realizadas. Ajuda no trabalho de monitoramento.
- Um dos principais pontos desta fase, não deixando de validar a importância de todas as citadas até aqui, é levantar vulnerabilidades da Instituição e seus serviços em âmbito local, regional, e até global. Checar ameaças, sejam elas nos meios on-line ou off-line. E identificar todos os públicos do IFTM que estejam no âmbito virtual.

2ª Fase – Conhecimento e Preparação

Após realizar o mapeamento, é necessário ampliar ações ainda mais planejadas e definidas. Investimentos nesta etapa de preparação não podem ser entendidos como desperdício de tempo e dinheiro, mas sim, como atitude prioritária e econômica. Agindo desta maneira, os prejuízos futuros podem ser menores.

- Estruturar um plano global de gestão de crises e outro específico para crises nas mídias digitais e ambientes virtuais do IFTM. É importante que ambos os planos sigam alinhados. A instituição necessita de um plano que a atenda em todos os contextos, mas que o faça detalhadamente no digital.
- Criar um Comitê de Crise, contendo um membro focado nos cuidados com o meio digital. O Comitê é formado por membros da alta gestão com poder de decisão institucional, mas, nem sempre profissionais da comunicação são membros fixos do Comitê. Por isso, é fundamental a participação não somente do Diretor de Comunicação, como também, do gestor das mídias sociais. Este deve estar inteirado das tratativas.
- Promover o alinhamento institucional para atuação na crise e envolver os setores para possíveis riscos. O Comitê de Crises deve orientar o restante da instituição sobre os potenciais riscos. Momentos de treinamento e instruções temporais são interessantes.
- Definir e treinar o porta-voz que deverá conversar com a imprensa em nome da Instituição (media training), pois suas informações, com certeza, serão bastante compartilhadas, comentadas e repercutidas. Um líder institucional deve saber se posicionar diante de uma crise. A imprensa buscará uma fonte oficial para posicionamentos. O IFTM também poderá gravar vídeos para seus canais oficiais, em que o Reitor poderá emitir informações reais e verídicas, por isso, saber falar e transmitir confiança requer treinos e estratégias.
- Manter mailing da imprensa atualizado e de fácil acesso. Neste momento, um relacionamento estreito e amigável com a imprensa é valioso, devendo-se manter contatos constantemente e deixar em local de fácil acesso tais informações.

- Realizar monitoramento digital 24 horas por dia, sete dias por semana. Esta é a questão mais importante deste documento. Monitorar pode colaborar para o encontro de falhas, que podem ser corrigidas em tempo. É preciso fazê-lo preventivamente e, em caso de uma crise já instaurada, monitorar para acompanhar e evitar seu agravamento.
- Organizar as funções de atuação de todos os envolvidos no trabalho de gestão de crises. Aqueles que possuem necessidade de estar frente a situações de crise precisam estar cientes de suas funções e preparados para ações imediatas. Desde os grandes gestores, os responsáveis pela gestão das mídias sociais institucionais, até as demais funções e áreas passíveis de envolvimento direto devem estar preparados para a agilidade que a crise demanda.
- Respeitar cada tipo de linguagem para cada plataforma de redes sociais e canais de comunicação. Cada plataforma possui particularidades e públicos específicos. Cada qual dialoga de maneira particular, por isso, comunicados não podem ser padronizados.

3ª Fase – Execução/ Gerenciamento da crise digital

Momento de medidas mais enérgicas, pois as decisões não podem esperar. Reconhecimento da crise: passo mais justo e correto. Esconder a crise internamente na organização pode ser perigoso, danoso e até arranhar a imagem e moral institucional, muitas vezes, de forma irreversível. Um bom plano, espera-se nunca ser usado, mas, em mãos e bem-aplicado antecipadamente, pode até salvar vidas e a organização.

- Acionar o Comitê de Crise. Este grupo responde por todas as áreas importantes do IFTM, pois seus componentes são os grandes decisores. Diretor e gestor das mídias sociais fazem parte da equipe.
- Alinhar o trabalho entre Reitoria e *campi*. Não pode haver decisões individuais. Diretores gerais e Reitor precisam de união e diálogo antes de qualquer resposta à sociedade.
- Trabalhar conjuntamente a comunicação da Reitoria e das comissões de comunicação dos *campi*. Fica claro que nenhum setor da instituição pode ter autonomia neste momento.
- Definir, no Comitê, uma equipe para gerenciamento de crise em mídias sociais, composta por servidor da comunicação à disposição. O Comitê deverá dar autorização e liderança neste caso ao gestor das mídias sociais para gerenciamento de crises no âmbito digital.
- Acionar o plano de gestão de crises global e o plano de gestão de crises para mídias sociais. Planos em mãos, ter calma e adotar ações já pensadas.
- Assumir a crise para todos os seus públicos. É importante, primeiramente, um diálogo com o público interno, que, de alguma maneira, pode vir a ser abordado como fonte oficial.
- Assumir, cada um dos servidores, os postos delegados no plano de crise e no treinamento dado na etapa de monitoramento e preparação, imediatamente.

- Realizar monitoramento digital 24 horas por dia, sete dias por semana, em todo cenário e, principalmente, no digital.
- Estabelecer plantão do setor de comunicação para fomentar imprensa e opinião pública com notas, conteúdos e respostas oficiais. É o setor que não irá parar momento algum durante o acontecimento da crise.
- Atentar-se, na Comunicação Interna, ao que os servidores e alunos estão falando e orientá-los. Bem-orientados, a chance de que irão transmitir o que ouvirem da gestão da empresa e compartilhar em seus perfis nas mídias sociais aquilo que receberam com posição oficial é grande.
- Preparar a equipe para saber como agir em uma crise. Previamente já preparada, agora, é hora de transmitir calma e inteligência. Manter a tranquilidade e pensar estrategicamente.
- Decidir rapidamente. No ambiente digital, a propagação é altamente veloz, por isso, agilidade é essencial.
- Levantar o problema, danos, enfim, a realidade da crise instaurada. Verificar em qual meio ela se iniciou. É fundamental que este trabalho já esteja em andamento desde o início da situação de crise, ininterruptamente.
- Tomar as primeiras decisões práticas. Já alinhados e inteirados dos fatos, é a hora de agir com fatos e dados concretos em mãos.
- Atender a imprensa. Informar oficialmente o mais breve possível. Boatos e suposições correm neste momento rapidamente nas mídias sociais. Então, quanto mais cedo o comunicado oficial do IFTM estiver no ar, melhor será, já que ele poderá ser compartilhado.
- Enviar releases on-line para a imprensa. O site do IFTM pode ser fonte, criando-se espaços específicos para conteúdos sobre a crise. Em conjunto, releases podem ser enviados via e-mail, já organizados no mailing.

- Estabelecer plantão com ao menos um funcionário nos departamentos da organização. Não somente a comunicação deve estar de prontidão. Todos os setores precisam ter atendimento.
- Enviar, ao local do fato, representante da comunicação para informar, o setor de comunicação da organização, para que mídias sociais, site institucional e imprensa sejam atualizados em tempo real com posicionamento oficial.
- Manter, por meio das mídias sociais, um relacionamento mais próximo entre as organizações e seus públicos. Assim, durante uma crise, será mais fácil e importante o elo com esses públicos e demais demandantes de informações.
- Saber usar palavras essenciais em links e e-mails para atrair atenção do público para acessar o conteúdo: palavras diretas, simples, de ação e de interesse. Facilita bastante a atração do público na fonte oficial.
- Respeitar que a mesma informação se adapte a cada linguagem e chegue facilmente para entendimento de seus públicos, pois cada mídia social tem uma linguagem própria.
- Acionar o Centro de Idiomas da instituição para traduções das informações e apoio. Se houver abrangência internacional, isso será essencial.
- Cumprir o dever de ser transparente em todo o momento, isso deve estar claro na gestão de crises. No âmbito digital, é extremamente requerida esta postura.
- O Twitter tem a vantagem de ser uma mídia social com característica de rapidez com que a informação chega aos seguidores. Deve-se, assim, monitorar e divulgar informações nesta plataforma constantemente, não deixando de alimentar e ver com visão de mais ou menos importante nenhum dos demais canais.

- Utilizar uma linguagem simpática, positiva, firme e sincera. É importante lembrar-se de que o que é postado não poderá ser eliminado.

- Criar hashtags institucionais que possam agrupar o assunto. Isso auxilia bastante no ato de monitoramento.

- Verificar se é interessante priorizar o lançamento da informação no Facebook. Essa mídia social possui grandes números de usuários composta por amigos, familiares ou pessoas que, de alguma forma, interagem com a instituição.

- Mobilizar servidores, alunos e parceiros da instituição para replicar suas informações e versões dos fatos. As pessoas sempre buscam nos conhecidos vinculados ao IFTM notícias e fatos atualizados, por isso, tal ação é importante.

- Destruir rapidamente rumores e negativismos logo que surjam. Uma instituição que se posiciona retira a margem de erros e boatos mentirosos. Disponibilizar fotos e vídeos que podem corroborar a versão divulgada, notícias e documentos comprobatórios, sempre em uma aba destinada à crise, é uma boa saída.

- Usar recursos como lives e webconferências. Este recurso pode ser importante para mostrar aproximação e esclarecer dúvidas. Transmissões ao vivo, com a aproximação do público, sedento por notícias e explicações, podem acalmar os ânimos e apresentar uma imagem mais positiva de uma instituição que não teme enfrentar os fatos, ou seja, que é responsável diante deles .

- Ter etiqueta na Internet é fundamental. Evitar desabafos e opiniões. Servidores, gestores e demais funcionários efetivos ou terceirizados devem ter cuidado com desabafos em nome da instituição ou relacionados ao assunto da crise. Sempre há alguém acompanhando, salvando ou publicando comentários alheios. Ou seja, não dar sua opinião sobre a crise nas mídias sociais.

- Lembrar-se de que, se você publica em nome da Instituição, sendo pertencente a ela, isso tem certo peso de uma fonte oficial. Por isso, todo cuidado é redobrado com a postura nas mídias sociais.

- Criar espaços e sensibilizar simpatizantes para enviar mensagem de apoio e carinho, depoimentos de boas experiências e recordações em relação ao IFTM. Isso pode atingir positivamente outros internautas, mas essa ação precisa ser pensada e aplicada com cuidado para não causar efeito inverso e ser um espaço para ofensas.

- Atrelar ações ordenadas nas mídias sociais: Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, direcionando para o site institucional com informações mais completas. Linkar textos, matérias do site aos perfis institucionais nas mídias sociais fortalece e aumenta as chances de os diversos públicos serem atingidos pelas fontes oficiais e verídicas.

- Atualizar sempre que houver novidade e criar conteúdos informativos caso haja demora em novo posicionamento, pois a demora em uma nova atualização informativa pode aparentar descaso, sumiço ou pouca preocupação. Vale não só para a Reitoria, como também, e igualmente, aos *campi*.

- Mostrar que o IFTM está envolvido no empenho para o fim da crise, manter a comunicação. Dispor de uma central de atendimento on-line facilita esta ação. É possível também criar um hot site com documentos, telefones, informações imagens e foco nas informações sobre a crise para a imprensa.

- Resolver a crise, pois tempo e agilidade são necessários. Responder a comentários, mensagens privadas. Dar atenção ao público, de maneira inteligente, cautelosa, responsável e verídica. Encarar a verdade e os fatos em busca da solução que prejudique o mínimo possível a todos os envolvidos.

- Dar acesso, se necessário, às coletivas de imprensa por meio de transmissões ao vivo nas mídias sociais da organização. Pelo que já é constatado, as pessoas estão mais tempo atentas a seus aparelhos de celulares, tabletes e computadores. Por isso, uma coletiva transmitida on-line pode atingir mais pessoas.

- Encontrar a solução e dar respostas ao público para buscar atender suas expectativas. Não adianta informar o público com informações vagas e padronizadas. A sociedade quer esclarecimentos reais.

4ª Fase – Avaliação/Pós- crise

O melhor caminho é evitar as crises, mas nenhuma organização ou profissional é imune a ela. Neste caso, com rápido posicionamento e gestão estratégica, é possível vencer uma crise e sair fortalecido dela. Bastam preparo e sabedoria para lidar com a situação, agindo com velocidade até o fim. A crise pode ter acabado, mas ainda não é momento para respirar aliviado antes de se ter a certeza de que ela foi embora de fato. Reflita, avalie e realize ações e novas posturas para não vivenciar o fato novamente.

- O primeiro passo para um pós- crise é elaborar um relatório de toda a crise para servir de documento norteador para possíveis crises futuras. O documento deve conter informações sobre como se iniciou a crise, fatores motivadores, primeiras postagens e posicionamentos, tempo de ação, comportamentos da gestão, reação do público, ruídos, pontos positivos e negativos do IFTM no decorrer do acontecimento. Soluções que foram bem-sucedidas e as que não foram, improvisos, consequências de atos, enfim, deve-se juntar todo o processo e trabalho realizado na crise em um relatório com textos, imagens, prints, links, com todos os registros.

- Revisar o Manual de Crises nas Mídias Sociais anualmente, observando detalhadamente o plano de gestão de crises global e o plano de gestão de crises para mídias sociais. Todo documento norteador precisa passar por revisões e atualizações, principalmente, após serem acionados.

- Listar fornecedores para situações de crise, pois aqueles que foram desnecessários devem ser descartados. Elaborar orçamento estimado e revisto para cada ação constante no plano. Simular a aplicação do plano pode ser importante.

- Manter o monitoramento digital 24 horas por dia, sete dias por semana, mas, nesta fase, reavaliando mecanismos de busca, coleta de dados e menções. A crise proporciona experiências que devem ser utilizadas para uma reflexão do que foi viável e do que não foi, mas o monitoramento deve continuar sem interrupções porque a crise acabou. Assim, deve-se prezar por um monitoramento mais amadurecido.

- Seguir com as atividades da instituição junto ao aprendizado que a crise agregou. O trabalho deve continuar com confiança e respeito a todos os envolvidos.

- Momento também para levantar erros, fraquezas, avaliando as mensagens e conteúdos oriundos do monitoramento das mídias sociais durante a crise, com o olhar do consumidor, seu sentimento.

- Rever os conteúdos divulgados e publicados pela instituição durante a crise, analisar esses conteúdos, reconstruir discursos e posicionamentos. Mensurar os danos. Deve estar claro que esta etapa é mais de reflexão para uma atualização posterior.

- Mapear para que a crise não retorne ou que novas crises possam eclodir. Por isso, é tão importante dar seguimento ao monitoramento amadurecido e constante.

- Realizar pesquisas para avaliar não somente danos financeiros, mas sobre o que o público pensa da marca no pós-crise. Saber quantos seguidores foram perdidos, quantos deixaram de adquirir serviços e produtos, enfim, quantos se afastaram da marca IFTM. Quando esta ação é realizada, quando o público é ouvido, ações corretivas são mais assertivas.

- Analisar a retórica: verificar se realmente os atos condizem com discursos, valores e missões, ou seja, com aquilo que se prega.

- Reflexões e estudos feitos, é o momento de fato de reavaliar, ao final da crise, o que ocorreu positivamente e o que não deu certo, para, assim, refazer e adaptar o manual.

- Aprimorar a imagem e o serviço do IFTM, pois nem todas as crises são prejudiciais ou irreversíveis. Neste caso, com prontidão, o resultado final pode ser positivo. As crises podem vir para tirar a instituição de uma zona de conforto. Assim, internamente há amadurecimento e melhorias em serviços e atitudes.

- Reconquistar a reputação on-line. A crise demora a passar, mesmo que o assunto não esteja mais em foco e já tenha cessado. Nos buscadores, o assunto pode aparecer, então,

firmar essa reputação on-line é fundamental para trazer de volta o prazer e motivação deste público.

- Ser grato àqueles que se mantiveram fiéis ao IFTM durante a crise. É cansativo e oneroso trabalhar em situações de crise. Ser grato aos profissionais que monitoraram a crise e batalharam pela instituição é essencial.

- Ter humildade em se mostrar pronto para buscar aquilo que não sabe informar, não inventar. A instituição sai de uma crise bem gerida com uma esperança de confiar novamente no órgão por parte dos públicos, por isso, mentiras não são, em hipótese alguma, opções a serem apresentadas.

- Realizar novo planejamento de comunicação, detalhando a particularidade de trabalho para cada perfil em mídias sociais. Manter-se rápido em dar respostas, mesmo no pós-crise. Rever o site institucional, que é o portal mais importante da instituição com seus públicos e com a sociedade. Avaliar sua efetividade, se links estão corretos e funcionais, e mantê-lo atualizado sempre. É o momento de dar um olhar especial a todo o ambiente digital, alinhado ao planejamento de comunicação global do IFTM.

- Comunicar-se com cada público, conversar com cada um deles: se é público interno, externo, enfim, deve-se priorizar efetividade na compreensão do receptor da parte do emissor. A questão é melhorar sempre a comunicação e minimizar ruídos neste processo.

- Rever seu alinhamento da comunicação off-line com a online. Informativos impressos devem sempre conter informações que são propagadas na comunicação online.

- Não medir esforços e não relaxar neste momento em que a instituição está se reerguendo. As crises estão sempre batendo à porta. Uma crise vivenciada não garante nenhuma imunidade ao IFTM, é importante entender que não há tempo de descanso