

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO

GIOVANNA BARROS LOBATO

**ONDE HÁ FUMAÇA, HÁ FOGO:**  
**A elaboração de um plano de Comunicação de Crises para a FAC - UnB**

BRASÍLIA  
2º/2020

Giovanna Barros Lobato

**ONDE HÁ FUMAÇA, HÁ FOGO:**

**A elaboração de um plano de Comunicação de Crises para a FAC - UnB**

Memorial descritivo de produto apresentado à Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ana Carolina Kalume Maranhão.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ana Carolina Kalume Maranhão

ORIENTADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Thaís de Mendonça Jorge

MEMBRO

---

Prof. Dr. Zanei Ramos Barcellos

MEMBRO

---

Prof. Dr. Paulo José Araújo da Cunha

SUPLENTE

BRASÍLIA

2º/2020

## **AGRADECIMENTOS**

Durante a execução deste trabalho, aprendi que, antes de tudo, a gestão de crises é feita através da preparação. Embora seja comumente aceito que é impossível se preparar para tudo, entendi que, na verdade, com os conhecimentos certos, uma boa estratégia e alguma flexibilidade, tudo é gerenciável. Esse aprendizado é a conclusão perfeita para minha graduação; com ele em mente, inicio meus agradecimentos.

De início, agradeço aos professores que fizeram a diferença na minha formação como jornalista e comunicadora durante meus estudos na Faculdade de Comunicação. Vocês me deram a base que eu precisava para impulsionar meus voos e sempre incentivaram – a mim e aos meus colegas – a ir além, buscar mais e usar a criatividade.

Em especial, agradeço à professora Ana Carolina Kalume que não apenas acompanhou meus quatro anos de estudo na FAC como professora titular de diversas disciplinas que cursei, mas que também aceitou o desafio de orientar meu trabalho final no período difícil que vivemos desde o início de 2020. Sem seus ensinamentos, compreensão e apoio, meu trabalho não seria possível.

Agradeço aos meus colegas de curso, que enfrentaram diversas dificuldades ao meu lado, mas, principalmente, à Isadora Demoly que, desde o início do curso segurou a minha mão quando precisei. Sua parceria me ajudou a concluir essa fase com um sorriso no rosto e levando o melhor de cada experiência.

Registro um agradecimento especial à Jessica Marques e Pedro Nogueira, meus supervisores de estágio e amigos. Obrigada por acreditarem em mim e me proporcionarem oportunidades incríveis. Sou infinitamente grata por tudo.

Por fim, agradeço à minha família e ao meu namorado que sempre me inspiram a fazer o melhor que eu posso em todas as áreas da minha vida. Sem a confiança, apoio e incentivo de vocês, eu não teria concluído o curso. Sou grata pelas várias conversas e orientações, pelas brincadeiras para aliviar a tensão e por tudo que me ensinam diariamente. Obrigada por sempre acreditarem e apostarem em mim.

*Em tempos de crise, não podemos sucumbir ao cinismo e à desconfiança. Pelo contrário, devemos manter a fé enquanto abraçamos a razão e a verdade, não a especulação e os rumores. E apenas conseguiremos obter isso através da transparência.*

*Designated Survivor, 2017  
(Série de televisão)*

## RESUMO

Este memorial relata a produção de um plano de gerenciamento de crises, voltado à Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB), intitulado: “Onde há fumaça, há fogo: A elaboração de um plano de Comunicação de Crises para a FAC - UnB”. O presente projeto tem como objetivo difundir uma cultura de gerenciamento de crises, no contexto comunicacional, bem como sistematizar execução, rotinas e atendimento de demandas na FAC/UnB. Pretende-se atender tais demandas com vistas à, primeiramente, realização de um diagnóstico situacional da faculdade, e em um segundo momento, a concepção do plano.

**Palavras-chave:** Comunicação; Gestão de Crises; Comunicação de Crise; Plano de Comunicação; Assessoria de Comunicação; Universidade de Brasília.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
2.1. OBJETIVO GERAL .....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>3. JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
3.1 A FACULDADE DE COMUNICAÇÃO (FAC-UNB) .....	14
<b>4. A ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DE CRISES NO BRASIL</b> .....	<b>16</b>
<b>5. A PANDEMIA DE COVID-19 NA FACULDADE DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>23</b>
<b>6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
6.1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	28
6.2. ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE .....	30
6.3. CRONOGRAMA DE PESQUISA .....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>34</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>36</b>
<b>APÊNDICE I</b> .....	37
<b>APÊNDICE II</b> .....	40
<b>APÊNDICE III</b> .....	43
<b>APÊNDICE IV</b> .....	46

## 1. INTRODUÇÃO

A crise é, de acordo com o dicionário Michaelis On-line (2015), um “Momento em que se deve decidir se um assunto ou o seguimento de uma ação deve ser levado adiante, alterado ou interrompido; momento crítico ou decisivo”. A partir desta definição, entende-se a gravidade e as possíveis proporções de uma crise. Para Forni (2020), principal autor sobre gestão de crises para a comunicação, ela é uma ruptura com a normalidade, um fato negativo que coloca em risco o negócio, sua reputação e futuro, além de estimular uma cobertura extensiva da mídia e exigir pronta ação dos agentes responsáveis pelo fato negativo.

Tal ação precisa ser bem planejada para que não haja danos à imagem e/ou, mais gravemente, à reputação da instituição ou pessoa física afetada. Para a navegação de crises e manutenção de imagens e reputações nasceu a comunicação organizacional, também conhecida como institucional, empresarial ou relações públicas. De acordo com Chaparro (2018) o trabalho se inicia em 1906, em Nova Iorque, quando o jornalista Ivy Lee abandona o jornalismo e funda o primeiro escritório de relações públicas do mundo. Nesse momento, Lee cria a atividade especializada conhecida como Assessoria de Imprensa. Chaparro afirma ainda que os autores franceses Chaumely e Huisman, em 1964, acreditavam que Ivy Lee se converteu do jornalismo às relações públicas para prestar serviços a John Rockefeller, o homem de negócios mais impopular dos Estados Unidos na época.

[Ivy Lee] Foi escolhido, a dedo, para ser o santo de um milagre impensável: conseguir que o velho barão do capitalismo selvagem [Rockefeller], de odiado, passasse a ser venerado pela opinião pública americana. (CHAPARRO, 2018, p. 4)

Para explicar o termo “barão do capitalismo selvagem”, Chaparro faz uso da interpretação de Hebe Wey sobre o surgimento da atividade especializada das relações públicas. Wey (1986) situa o início desse campo no pós-Guerra de Secessão dos Estados Unidos, quando o país vivia um período de prosperidade no qual o poder deixava as mãos dos aristocratas do sul e era passado aos fazendeiros livres do oeste e parte dos capitalistas industriais do leste. Ainda de acordo com o autor, nessa época, até o conceito de moral se alterou.

A pobreza tornou-se sinônimo de inépcia, e a riqueza, virtude. Triunfar na competição econômica era sinal de aptidão biológica no plano da existência e da sobrevivência (WEY, 1986, p. 29).

Com isso, surgiram ainda os “barões ladrões”, que eram, de acordo com Wey (1986, p. 29) “industriais sem escrúpulos que se dedicavam a negociatas, visando o lucro fácil”, muitas vezes às custas do povo. Em decorrência disso, surgiram também reações cívicas organizadas históricas, que trouxeram à tona um jornalismo mais realista e de denúncia. Num cenário onde riqueza e poder são sinônimos de sucesso e a opinião pública passa a se apresentar como crescentemente importante, os capitalistas passam a se preocupar com suas imagens e reputações.

No Brasil, as Relações Públicas começaram a se desenvolver mais rapidamente a partir de 1964. Após desvinculação da área de Administração e inserção como área de estudo da Comunicação, a carreira de Relações Públicas passou a atrair mais e mais profissionais. Na época, o Brasil vivia uma recém instaurada ditadura militar, na qual a Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República tinha muito espaço e influência. Ela foi criada para manipular a imagem da Presidência e torná-la mais palatável para o povo brasileiro na época de um regime autoritário, de censura e de limitações à liberdade de expressão. Seu modelo, replicado em governos estaduais e municipais e em grandes empresas, principalmente estatais, se consolidou em 1968, com o I Seminário de Relações Públicas do Executivo (CHAPARRO, 2018).

Na comunicação organizacional, portanto, a preocupação e cuidado com a imagem e reputação do cliente assessorado sempre foi de extrema importância para o trabalho. Isso pode ser notado pelas circunstâncias em que as assessorias e profissionais de relações públicas surgiram tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil; em momentos em que era necessário que indivíduos qualificados e especializados cuidassem da opinião pública relacionada a seus assessorados para que estes pudessem continuar trabalhando pelos seus próprios interesses. Nos Estados Unidos isso fica claro com a defesa de Rockefeller por Ivy Lee e, no Brasil, com a criação de uma assessoria que tentasse tornar positiva a imagem da ditadura para o povo brasileiro.

Trabalhar com os ativos de imagem e reputação é estar constantemente dependente da opinião pública. Imagem, de acordo com Elizabeth Brandão (2018) é a

construção, pelo público, de um conceito a respeito de uma corporação. Esse processo é influenciado pelas “percepções, valores, sensações e o julgamento desse público a respeito das atitudes, posicionamentos, modo de fazer negócios, produtos e serviços de uma empresa” (BRANDÃO, 2018, p. 170). A imagem, portanto, é efêmera, sendo facilmente alterada conforme a publicização de novas atitudes e posicionamentos. No entanto, não deve ser confundida com reputação.

A reputação é diretamente relacionada ao fator tempo; é o conjunto de conceitos formados pelo público com base em várias experiências com a instituição e que se consolida com o passar do tempo (BRANDÃO, 2018). Sendo assim, pode-se dizer que a reputação é composta pela constância de uma imagem, ou seja, quando o público é exposto a diversas atitudes que geram imagens semelhantes de uma corporação durante um extenso período, o conceito que se mantiver em todas essas impressões, se torna a reputação da marca. No momento da crise, se ela for bem consolidada, pode facilitar sua gestão<sup>1</sup>; se não, pode ser uma das maiores vítimas.

Tomemos os casos das falhas em pedais dos carros da Toyota nos Estados Unidos, em 2010, e do rompimento da barragem do Córrego do Feijão, da Vale, em 2019. A Toyota, após uma crise que se estendeu durante semanas e da qual o presidente da empresa não participou ativamente, tomou atitudes reparadoras e foi salva por sua reputação positiva ao redor do mundo. De acordo com Forni (2020), a empresa teve uma queda de 16% nas vendas nos Estados Unidos, mas sem perdas significativas em outros países, mesmo que, no calor do momento, a crise tenha se estendido para além das fronteiras estadunidenses.

A Vale, no entanto, viu uma deterioração rápida e de difícil reversão após o rompimento da barragem que deixou 248 mortos e 22 desaparecidos. O episódio, considerado uma das maiores tragédias ambientais e humanas do Brasil, ocorreu pouco depois do rompimento de outra barragem, em 2015, que deixou 19 mortos e pertencia à

---

<sup>1</sup> Para este trabalho, os termos “gestão” e “gerenciamento” serão utilizados como sinônimos. Esta decisão se baseia na escolha realizada por João José Forni, no livro *Gestão de Crises e Comunicação* (2020) – referência para este trabalho –, onde o autor não faz distinção sobre os conceitos de tais palavras.

Samarco, empresa parcialmente controlada pela própria Vale. As ocorrências se somaram e a queda da reputação da empresa foi vertiginosa. Ainda que a empresa não tenha sido tirada do mercado pela crise, ela se viu perdendo R\$73 bilhões em valor de mercado (FORNI, 2020). Em 2020, a empresa ainda é lembrada em diversas matérias jornalísticas sobre os rompimentos e mostram consequências tanto da ocorrência de 2015 quanto da de 2019; seus anos de mercado e de construção de reputação não foram suficientes para atenuar os efeitos da crise.

Percebe-se então que o gerenciamento de crises vai além do período da crise em si. Uma constante observação e manutenção da imagem e reputação de uma empresa, feita por profissionais especializados e qualificados, pode salvar o negócio e evitar um aprofundamento irreversível. A comunicação, ainda que muitas vezes incompreendida e subestimada por diversas instituições, é inerente à gestão de crises, tema sobre o qual todo profissional será testado, independentemente de sua área de atuação, em algum momento da carreira. Sendo assim, é vital que as empresas garantam à área a importância que possui e a entendam como altamente estratégica. Isso se dá, pois, a forma como ela é realizada — antes, durante e depois — pode definir se a organização terá sua reputação ou imagem manchadas causando estragos de difícil conserto, ou se a rotina poderá retornar ao normal sem maiores preocupações.

A crise vivida pelo mundo em 2020 teve início, na verdade, no ano anterior. O novo coronavírus foi identificado pela primeira vez em 31 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, com a divulgação de 44 casos de uma pneumonia misteriosa pela OMS. Ao longo de janeiro e fevereiro de 2020, a doença causada pelo novo vírus foi batizada de Covid-19 e se espalhou pelo mundo. Chegou ao continente americano através dos Estados Unidos da América, em 20 de janeiro, alcançando o Brasil em 26 de fevereiro. O primeiro caso confirmado em solo brasileiro ocorreu na cidade de São Paulo, e o primeiro paciente foi um senhor de 61 anos de idade que havia viajado para a Itália. Dois dias após a chegada do vírus, ele foi sequenciado por pesquisadoras da Universidade de São Paulo e em tempo recorde (G1, 2020). No dia 07 de março, o primeiro caso foi confirmado no DF; uma senhora de 52 anos que havia viajado para a Europa, (ALVES, 2020).

Com o dia 11 de março, dois dias após o início do primeiro semestre letivo de 2020 da UnB (GOMES, 2020), a OMS declarou que o mundo estava oficialmente vivendo uma pandemia de Covid-19 (G1, 2020). Com a crise batendo à sua porta, a universidade suspendeu seu calendário acadêmico no dia 23 de março, interrompendo, assim, as atividades letivas de todos os seus departamentos e, entre eles, da Faculdade de Comunicação (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2020). Com isso, a FAC passou a ser administrada de forma remota e sem atividades letivas, precisando manter o contato entre alunos e servidores para que, quando fosse dada a ordem para o retorno das atividades, o retorno fluísse de forma mais tranquila.

No entanto, com o passar dos meses e sem sinais de melhora da pandemia, a UnB optou por iniciar o preparo para a retomada do calendário acadêmico de forma remota, o que apresentou novos desafios para a FAC. Desde alunos sem acesso à tecnologia necessária até garantia de suporte psicológico de servidores, a diretoria da faculdade encontrou diversas complicações no caminho. Intensificou-se então, de acordo com a Diretora da FAC, Dione Moura (2020), o trabalho para atender as demandas tecnológicas de alunos e servidores. Este, envolveu a capacitação de servidores e monitores para o uso das plataformas online, busca por recursos materiais para discentes sem as condições ideais e atendimento constante à toda a comunidade da instituição.

Dadas a súbita necessidade do funcionamento totalmente remoto da Faculdade por conta da pandemia de Covid-19, não houve tempo para realizar um planejamento de comunicação de crise. A Diretora relata que as coisas foram resolvidas conforme apareciam, com uso de sua expertise em Comunicação<sup>2</sup>. Nesta realidade, a faculdade fez seu melhor para manter a comunidade unida e conectada, por exemplo, com a criação de um canal no aplicativo Telegram, onde passam informações importantes de forma rápida. No entanto, por conta do cenário, a divulgação do canal não alcançou todos o público-alvo, conta a diretora, e ainda há muitos alunos que não sabem da existência de

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada com a Diretora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, Profa. Dra. Dione Oliveira Moura, em sala de aula, na disciplina de Pré-projeto final em Jornalismo, no mês de setembro de 2020.

tal canal. Desta forma, percebe-se que a FAC teve, o tempo inteiro, uma postura puramente reativa aos acontecimentos externos, o que não é o modelo de trabalho recomendado para gerenciar uma situação de crise (FORNI, 2020).

Para uma gestão de crises bem-sucedida e sem traumas, é importante buscar assumir o controle da situação ao invés de apenas responder aos fatos (FORNI, 2018). É necessário aceitar a chegada da crise e abafar suas chamas para que ela não cresça de forma desgovernada até queimar toda a organização. A postura reativa pode até funcionar para problemas menores, mas crises que se estendem durante dias, semanas ou meses, precisam ser governadas, caso contrário o estresse e cansaço levarão ao erro e este pode destruir a organização. Este trabalho busca, portanto, contribuir com as pesquisas sobre o tema, além de subsidiar a Faculdade de Comunicação, seus gestores, com informações relevantes e sistematizadas acerca do gerenciamento de uma crise, do ponto vista comunicacional. O plano desenvolvido busca apresentar processos e rotinas que facilitem o trabalho realizado. Com tais diretrizes em mãos, a FAC e sua diretoria serão capazes de navegar por situações atuais e futuras.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem como objetivo geral a construção de um plano de comunicação de crises para a Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB), como forma de mitigar possíveis falhas no que diz respeito ao planejamento comunicacional e que possa atuar como facilitador do trabalho da direção da faculdade durante a ocorrência de uma crise.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Identificar e sistematizar questões relacionadas à gestão de crises na FAC, de forma a reduzir danos causados por eventuais episódios de crises.
- II. Produzir um manual de comunicação de crises de fácil acesso e entendimento que resuma as ações práticas a serem tomadas na ocorrência de uma crise.

### 3. JUSTIFICATIVA

O interesse pela área de comunicação em crise iniciou-se durante a ocorrência da crise do Navio Silver Shadow, ocorrido em janeiro de 2020 e gerenciado pela Embaixada Britânica. O caso envolveu mais de 600 pessoas de 18 nacionalidades diferentes (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2020) – dentre elas, cidadãos britânicos – que precisaram fazer quarentena após um dos passageiros apresentar sintomas da Covid-19 ao atracar em Recife (PE) no dia 12 de março. A gestão desta crise pela equipe da Embaixada foi acompanhada de perto pela autora, que imediatamente soube ter encontrado seu tema de escolha para o trabalho de conclusão de curso.

Após investigar temas e propostas para elaboração do projeto de pesquisa, foi durante a disciplina “Pré-Projeto em Jornalismo” que a autora ouviu o relato da Diretora da FAC, Dione Moura, sobre situações correntes na instituição, que necessitavam de ações voltadas à gestão de crises. Em sua fala, ocorrida no dia 07 de outubro de 2020, a professora Dione contou sobre grandes dificuldades e desgastes dos membros da diretoria e técnicos por conta da falta de uma rotina e de uma estratégia para a comunicação de crise. De seu ponto de vista, o gerenciamento da crise do Covid-19, que já durava sete meses no momento de sua fala, “está sendo relativamente bem-sucedido nesse processo de comunicação [...], mas isso ocorre com a grande sobrecarga da gestão” (2020).

A diretora pontuou ainda que “a faculdade também precisa trazer respostas que venham da educação” (2020) e que “[a gestão dessa crise] é um desafio que poderia agregar mais setores da faculdade, mais da pesquisa, iniciação científica, TCC, laboratórios” (2020). Ao ouvir o relato, a autora decidiu adotar a situação de crise da Faculdade de Comunicação durante a pandemia do novo coronavírus como seu objeto de pesquisa. Tal escolha satisfaz também, a vontade da autora de retribuir o investimento feito pela Faculdade de Comunicação em seu ensino desde o ingresso no curso de Jornalismo, em 2017.

Esta pesquisa é um desafio tanto profissional quanto pessoal, visto que uma crise como a pandemia da Covid-19 não tem precedentes. Este é, portanto, um grande fator motivador pois garante a oportunidade de utilizar do potencial criativo no campo

comunicacional para solução de problemas dentro de uma instituição de referência, como a FAC.

### 3.1 A FACULDADE DE COMUNICAÇÃO (FAC-UNB)

Idealizada e projetada por Pompeu de Sousa, a convite de Darcy Ribeiro, juntamente com a criação da Universidade de Brasília, em 1962. O projeto a nomeava como “Faculdade de Comunicação em Massa”, contava com uma Escola de Jornalismo, uma de Publicidade e Propaganda e uma de TV, Rádio e Cinema. O intuito era “desenvolver o estudo não apenas sobre as práticas consagradas pelos meios e atividades de comunicação existentes, mas também a pesquisa de fórmulas novas e criativas de comunicação” (FAC/UNB, 2017).

Esse objetivo foi interrompido em 1964, quando já existia um curso de jornalismo, como consequência das mudanças ocorridas na UnB após o início do governo militar no Brasil. Durante a ditadura militar, a instituição buscou retomar seu funcionamento dentro das possibilidades impostas pelo regime autoritário que comandava o país. O estatuto da nova Faculdade de Comunicação “estabelecia genericamente como seus objetivos formar profissionais, docentes e pesquisadores, e incrementar a pesquisa no campo da Comunicação” (FAC/UNB, 2017). Com isso, os cursos de graduação implantados foram de Cinema, Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas.

Após anos funcionando em um regime de limitação às liberdades, inclusive perdendo seu status de “Faculdade” e passando a se chamar “Departamento”, em 1984 as coisas parecem começar a melhorar. Com a eleição de um novo reitor para a Universidade em 1985 e a reorganização da UnB, os professores do Departamento de Comunicação propõem a criação da Faculdade de Comunicação. Em 1989, o Conselho Universitário da UnB aprova o projeto da FAC e ela ressurgiu com dois departamentos (Departamento de Jornalismo e Departamento de Audiovisuais e Publicidade) e uma administração descentralizada, que é como ela funciona até os dias atuais.

A FAC está localizada na capital do Brasil e é referência em ensino no país. No Ranking Universitário da Folha de 2019 (RUF 2019) –, ela garantiu à UnB o nono lugar entre todos os cursos de Comunicação do Brasil e o sexto lugar entre as instituições

públicas (FOLHA DE S. PAULO, 2019). A FAC é responsável por quatro cursos: Jornalismo, Comunicação Social – Audiovisual, Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, e Comunicação Organizacional, além dos cursos de mestrado e doutorado da pós-graduação.

A FAC conta com 1.172 alunos de graduação e 100 alunos na pós-graduação, 96 docentes entre efetivos, voluntários e substitutos e 22 técnicos-administrativos<sup>3</sup>. Ela é, ainda, responsável por diversos projetos de extensão, como o SOS Imprensa e o projeto de Comunicação Comunitária, e abriga três empresas júniores: Dois Nove Meia, Facto, Pupila, e, também, o projeto Dissonante. Neste contexto e com apoio de autores especialistas em comunicação e em gestão de crises, pretende-se unir tais conhecimentos teóricos a soluções que atendam às necessidades da FAC.

---

<sup>3</sup> Informação cedida pela secretaria da Faculdade de Comunicação para a autora durante o semestre 2.2020, 2021.

#### 4. A ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DE CRISES NO BRASIL

A Assessoria de Imprensa pode ser definida tradicionalmente como “a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes e imprensa” (DUARTE, 2018a, p. 67). Com o passar o tempo e devido às mudanças nos modelos de comunicação e interação das organizações com a sociedade e vice-versa, o papel do profissional da Assessoria vai além disso. No Brasil de 2020, o papel de um Assessor se estende à edição de publicações, produção e gestão de conteúdo para portais, blogs e mídias sociais, atuação com assessoramento político, curadoria de conteúdo, comunicação interna, marketing de conteúdo e consultoria, dentre outras tarefas (DUARTE, 2018a).

Desde a criação do campo de relações públicas em 1906 (CHAPARRO, 2018), o aspecto do trabalho das assessorias se alterou e, com isso, uma atualização de seu nome começou a ser vista no cotidiano da profissão. A plataforma *Comunique-se* (2018), referência em serviços para Assessorias, diferencia Assessorias de Imprensa e de Comunicação de acordo com os profissionais que as formam.

A assessoria de imprensa é formada por jornalistas, cujo objetivo está em lidar com o processo das informações, mantendo contato direto com repórteres e veículos de comunicação em geral — rádio, televisão, impresso —, além de estar por dentro de atividades, eventos, projetos, elaborar releases e sugerir pautas que podem servir de notícia para a mídia. [...] Diferentemente da imprensa, a assessoria de comunicação é representada por profissionais de marketing, publicidade e propaganda, relações públicas e jornalistas. [...] Além de conhecerem detalhadamente sobre o produto ou cliente, devem realizar funções da assessoria de imprensa tradicional e saber quais são os pontos positivos e negativos da empresa. Com os dados e resultados, devem ainda apresentar alguma ideia de solução. (COMUNIQUE-SE, 2018).

Desta forma, é possível afirmar que Assessorias de Imprensa (AI) e Assessorias de Comunicação (AC) trabalham com a mesma área, mas atuam com diferentes abrangências. O artigo de Andreza Galiego para o Observatório da Imprensa (2013) aprofunda-se nesta questão e mostra que o principal trabalho da AI é a divulgação das ações da instituição, ainda que façam *clipping*, *media training* e manutenção do *mailing*. Já a AC, além de exercer o papel da AI, trabalha também com a manutenção de aspectos negativos da instituição e a comunicação interna (GALIEGO, 2013).

A linha que as divide se torna mais tênue ao levar em consideração a existência e exigência – cada vez mais frequente – de comunicadores multitarefas nas seleções para as vagas do mercado de trabalho.

Hoje, o profissional de relações com as mídias define e implanta estratégias informativas, produz conteúdo para redes sociais, mensura resultados, cria sites, blogs, faz curadoria de conteúdo, estabelece relacionamento com influenciadores, produz áudios e vídeos. Deixa de informar apenas ao jornalista, mas passa a criar fluxos de comunicação com a sociedade, sem intermediários. (DUARTE, 2018b, p. 233)

O papel do profissional e da Assessoria de Comunicação, portanto, é “criar uma cultura de comunicação na organização” (DUARTE, 2018b, p. 233), o que inclui planejamento, controle e mensuração de resultados. Tal planejamento se dá, usualmente, através da construção de um plano de comunicação. Este, “define objetivos, cronograma básico, operações e responsabilidades” (DUARTE, 2018b, p. 244). Ele estabelece rotinas e por ser um documento criado, idealmente, em períodos de trabalho de rotina, é importante que já tenha em si o plano de contingência em caso de crise, elencando prioridades e estabelecendo estratégias e procedimentos operacionais.

De acordo com Forni (2020, p. 100) um plano de contingência “é um tipo de plano dotado de ações preventivas com o objetivo de controlar uma emergência e de minimizar as consequências negativas para a organização”. Ele, portanto, busca atuar imediatamente com o objeto da crise para que possa ocorrer uma continuidade nos negócios de forma prática e eficaz. Ele propõe alternativas ao funcionamento normal da instituição em caso de crises e é um documento que busca treinar e orientar as ações necessárias para a resposta a elas (FORNI, 2020).

Já o plano de crises, em si, vai além da parte puramente operacional. Ele é mais profundo e toca no âmbito organizacional da empresa, definindo responsabilidades e um comitê de crises. Todos os funcionários da organização devem conhecê-lo para saber o que fazer e a quem recorrer no momento da situação grave, além de como identificá-las.

[O plano de crise] deve eleger situações prioritárias que a empresa reconhece como crises graves e dizer como seriam gerenciadas, definindo o papel e as responsabilidades de cada membro do board da organização e da equipe de crise. (FORNI, 2020, p. 100).

Os três tipos de plano se interrelacionam, mas também podem existir de forma independente. É importante que a instituição reconheça a importância de um plano de crises compreensivo, que envolva todas as áreas da empresa e a partir do qual todos os funcionários saibam como atuar. A área de Comunicação, porém, deve ser especialmente lembrada por ter o poder de atuar de forma estratégica e entregar melhores resultados junto aos públicos e à imprensa.

Comunicação estratégica significa que a atividade é assumida como relevante, fundamental, conectada com os objetivos organizacionais, atuando junto ao nível mais alto de gestão. Essencialmente, produz impacto predeterminado e gera resultados significativos para a organização. (DUARTE, 2018a, p. 71)

Forni (2020, p. 4) define crise como “uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis pelo fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e mesmo a vida das pessoas”. Portanto, é imprescindível que a comunicação esteja alinhada com o time que está gerenciando a crise a fim de obter melhores resultados e proteger a imagem e a reputação da instituição.

Enquanto a imagem pode ser restaurada com maior facilidade por ser mais efêmera, a reputação pode tomar maiores danos caso a crise não seja devidamente controlada, visto que é mais dependente do tempo (BRANDÃO, 2018). Por isso, é do interesse da organização atuar rapidamente para mitigar a crise, para que a imagem negativa decorrente dela seja rapidamente esquecida pelo público e para que a reputação não seja afetada por uma crise não propriamente gerenciada.

Crise, no entanto, não é equivalente a qualquer problema que assola uma organização; “um desastre natural, por exemplo, pode não ser uma crise. Tem potencial para isso, mas num segundo estágio, caso não seja bem administrado, principalmente em relação ao público afetado pelo evento” (FORNI, 2020, p. 4). Um problema, por exemplo, é um incidente no corredor ou uma queda de energia, algo rapidamente contornável e que não caracteriza um risco para a continuidade da organização.

A crise também se diferencia da emergência em seus efeitos e possíveis soluções. Emergências envolvem “uma interrupção súbita das operações normais” e é “causada por falha, acidente técnico, aumento inesperado da demanda, revolta de empregados ou,

até mesmo, desastres naturais” (FORNI, 2020, p. 8). Tais interrupções são recuperáveis com maior facilidade do que as causadas por crises. O autor afirma que “a crise interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais, comprometendo os negócios e, em casos mais graves, a sobrevivência da organização” (FORNI, 2020, p. 8).

A gestão de crises, como previamente explicado, “significa um conjunto de ações voltadas para evitar crises ou reduzir danos causados à organização” (FORNI, 2020, p. 97). Para ser bem-sucedida, seu gerenciamento deve planejar a prevenção de crises, redução de seus efeitos negativos (caso aconteçam), a proteção da organização e *stakeholder* de eventuais danos e, após a crise, agir de forma ética e transparente e aprender com seus possíveis erros (FORNI, 2020). De acordo com o Dicionário Cambridge [s.d.], um *stakeholder* é “uma pessoa que pode ser um empregado, cliente, ou cidadão que está envolvido com uma empresa, sociedade etc. e, por isso, tem responsabilidades nela e interesse no seu sucesso” (tradução nossa).

Um ponto importante da prevenção de crises é a comunicação de risco. Ela é um meio da instituição chamar a atenção do público para situações ou indícios que podem causar danos pessoais ou materiais através da entrega de mensagens que informem a população afetada sobre a situação e como evitar danos. “A comunicação de riscos ajuda a opinião pública a se informar, monitorar e reagir a determinados riscos, que poderiam se redundar em crises e ainda não se consumaram” (FORNI, 2020, p. 88). É o que a Vale, mencionada na introdução deste trabalho, falhou em fazer nos rompimentos das barragens em 2015 e em 2019. E é, por exemplo, o trabalho de alertas contra desastres realizado pela Defesa Civil através do envio de SMS diretamente para a população (OLIVEIRA, 2020).

No entanto, como a prevenção, por conceito, não pode ser feita retroativamente, e é impossível prevenir tudo, é preciso ter um plano para executar quando a crise já estourou. Este plano organiza a administração da crise e facilita a obtenção de sucesso. Em seu livro, *Gestão de Crises e Comunicação* (2020), Forni elenca os elementos decisivos para uma boa gestão de crises.

(...) um plano de crise simples e flexível; uma liderança forte e decisiva; um porta-voz preparado, com mensagens-chave prontas; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos *stakeholders*,

sobretudo os envolvidos na crise; o *timing* da resposta, que, no mundo das redes sociais, precisa ser rápida e esclarecedora; por fim, o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia. (FORNI, 2020, p. 97)

Além do plano de crises e da liderança, o restante dos itens apresentados pelo autor diz respeito à comunicação. Desde o contato com *stakeholders* até a confecção e disparo das mensagens e respostas, tudo é comunicação. E neste quesito, não é recomendável lembrar apenas do público externo e da mídia.

A comunicação interna é um dos itens fundamentais para a estratégia de comunicação e para a gestão de crises. É importante manter os funcionários informados no cotidiano, mas é absolutamente necessário que esta prática se estenda durante o gerenciamento de um acontecimento crítico. De acordo com Lemos e Del Gáudio (2018), as atividades voltadas para os empregados se configuram como um dos importantes elementos na construção da reputação de uma empresa. Afinal, funcionários bem-informados tendem a falar de forma positiva sobre a instituição na qual trabalham.

O papel da comunicação interna é, em grande parte, “o de refinar o foco das mensagens produzidas pela administração e ajudar os empregados a selecionar o que importa diante da profusão de informações” (LEMOS; DEL GÁUDIO, 2018, p. 261). De acordo com estas autoras, as informações mais interessantes para os funcionários são as relacionadas a benefícios e aos procedimentos relacionados a férias, horas extras e treinamentos, por exemplo.

É importante ressaltar, no entanto, que os funcionários não querem ser tratados como se fossem incapazes de compreender certos assuntos. As publicações internas devem ter uma linguagem respeitosa, informar os fatos sem esconder problemas, abrir espaço para uma comunicação dos funcionários com os diretores e tirar dúvidas. Com isso em mente, falemos então da comunicação de crise. Ela é uma extensão da comunicação de rotina, mas com foco no evento grave que estiver em andamento; é a versão da crise que a organização conta e que pode definir como o público a percebe.

Comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise. (FORNI, 2020, p. 155)

Uma comunicação de crise de sucesso só é possível caso a instituição já tenha uma cultura de comunicação ativa e integrada em todos os níveis da hierarquia organizacional, e possua um plano de comunicação de crise bem estruturado. Este plano difere do plano de comunicação mencionado anteriormente por não definir puramente rotinas e processos. Ele também diverge do plano de gestão de crises da organização por ser focado na área de comunicação ao invés de ter uma visão geral das ações de todas as áreas da empresa.

O que faz, então, um plano de comunicação de crise? Buscando “Contemplar ações imediatas de comunicação a serem executadas antes e durante o evento de crise” (FORNI, 2020, p. 156), ele conta com: a definição da equipe de comunicação para a crise, um plano para a comunicação interna, a estratégia a ser utilizada para lidar com a mídia, um diagnóstico com potenciais fragilidades da organização e os planos para lidar com elas, além de apresentar informações atualizadas sobre a instituição e seus principais programas e linhas de trabalho.

Este plano deve ser elaborado por um profissional ou por um time de profissionais da comunicação, após um diagnóstico completo dos pontos fortes e fracos da organização. Ele precisa compreender as possibilidades positivas e negativas, de forma que apresente estratégias que possam ser aplicadas pela equipe de comunicação de crise definida.

No que tange a comunicação externa, é preciso considerar a imprensa como um dos *stakeholders* da instituição, principalmente se esta for parte do serviço público e do governo. E para a comunicação com a imprensa, a boa performance do assessor e da equipe de comunicação é imprescindível. O assessor “exerce o papel de abrir os muros das organizações para o mundo” (FARIA, 2018, p. 140), defendendo a reputação e imagem da instituição através de uma configuração de apresentação das informações que faça com que o público chegue à conclusão desejada pelo assessor e/ou pela empresa; é a entrega de um ponto de vista mais favorável à organização.

Tal atividade deve ser intensificada durante a gestão de crises, mas não deve se aproximar da distorção de fatos ou das mentiras. Ao se relacionar com a imprensa, é absolutamente importante que a instituição não diga mentiras. O porta-voz deve estar

preparado para defender a empresa e ressaltar o que for de interesse desta, mas em momento algum deve fornecer informações falsas ou distorcidas. Esta atitude não apenas mancha a reputação da organização, mas também pode piorar a crise. Por isso, é de suma importância que as mensagens sejam preparadas por um profissional de comunicação que tenha cuidado com as palavras, conheça em profundidade os valores e projetos da empresa, mesmo que ele não seja a pessoa a falar diretamente ao público.

O momento também deve ser lembrado: a resposta à crise não pode ser tardia, mas também não deve ser apressada de forma a correr o risco de apresentar informações erradas. Portanto, ao falar com a imprensa e para o público, é preciso se certificar que o porta-voz possui informações suficientes e respostas satisfatórias em relação ao problema (FORNI, 2020). Pode-se concluir, então, que durante a comunicação de crise a instituição deve: assumir seus erros e se comprometer a corrigi-los, se apoiar em profissionais qualificados e responder com rapidez e cuidado; além de usar os aprendizados para melhorar a prevenção de futuras possíveis crises.

Para nortear a utilização do tempo na gestão de crises, existe também o conceito da *Golden Hour*, ou a Hora de Ouro. Ele se refere ao tempo ideal que uma instituição tem para tomar ações e decisões importantes, como explicita Forni em um artigo de seu site Comunicação e Crise (2015) intitulado “Questões essenciais para os primeiros 15 minutos de uma crise”. A Hora de Ouro é uma convenção entre profissionais que gerenciam crises, mas pode estar se tornando defasada por conta do imediatismo das redes sociais.

Neste artigo, escrito em 2015, Forni percebe o problema e questiona se 60 minutos é tempo demais para uma resposta nas redes. Ele propõe, portanto, se atentar aos primeiros 15 minutos, que chama de “minutos de platina”, que classifica como “o momento em que os fatos essenciais são recolhidos e a equipe de crise ganha informações cruciais que irão moldar as próximas horas ou dias da resposta à crise” (FORNI, 2015). Sendo assim, é importante que, nesses primeiros minutos, a instituição foque sua atenção nas questões mais urgentes e nos fatos, determine quem está envolvido e quem precisa ser envolvido, identifique o impacto na comunidade e apure onde a mídia está (Já chegou ao local? Está a par da situação?).

## 5. A PANDEMIA DE COVID-19 NA FACULDADE DE COMUNICAÇÃO

Com a chegada da pandemia da Covid-19 no Brasil, a FAC, assim como milhares de instituições ao redor do mundo, foi obrigada a interromper suas atividades presenciais e de rotina em março de 2020, menos de um mês após o início das aulas do período 1/2020. Após vários meses com as atividades acadêmicas interrompidas e esperando posicionamento e orientação da Reitoria da UnB, a FAC – assim como o restante da universidade – retomou o calendário acadêmico na segunda quinzena de agosto de 2020.

Durante a interrupção das atividades acadêmicas, a Diretoria da FAC identificou a necessidade de estabelecer uma comunicação à distância com os alunos, professores e técnicos administrativos, em vistas de manter o relacionamento e prover o apoio necessário. Para tanto, foi estabelecido contato via e-mail e redes sociais, inclusive com a criação de um canal no Telegram.

No entanto, de acordo com a professora Dione Moura (2020), diretora da FAC, o processo de estabelecer e manter a comunicação durante a atual pandemia de Covid-19 tem sido extenuante. Em depoimento em sala de aula no dia 7 de outubro de 2020, ela relatou que os membros da gestão da FAC não tiveram nenhum dia de folga ou puderam descansar durante o final de semana desde o início da pandemia. De acordo com a diretora, esta situação se mostrou nociva à saúde mental e física dos responsáveis e prejudicial para o trabalho realizado, o que dificultou a manutenção dos procedimentos pelos quais a FAC é responsável como, por exemplo, as bancas de apresentação dos trabalhos de conclusão de curso.

O público-alvo da FAC é composto por seus discentes, docentes e técnicos administrativos. Pode-se considerar que são três públicos distintos e que devem ser encarados como tal. Para melhor comunicação entre a faculdade e cada um deles, é necessário entender seus hábitos e preferências; por exemplo, as redes sociais preferidas por cada um deles e quanto tempo costumam passar navegando na internet. Com essas informações, seria possível adaptar tanto o conteúdo quanto o direcionamento de recursos materiais, digitais e de capital humano para obter melhores resultados.

Através de análise de redes sociais realizada em dezembro de 2020, a autora concluiu que a faculdade se comunica com seu público-alvo através das plataformas do Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Telegram, grupo de e-mails e um portal online. As plataformas são atualizadas com frequência semanal, mas não todas ao mesmo tempo. O Twitter, por exemplo, tem poucas publicações e não é usado com frequência.

A página do Facebook<sup>4</sup> da faculdade possui 2.276 seguidores e é atualizada com frequência quase semanal. O conteúdo é guiado pela demanda e chegada de informações importantes, portanto, ele sempre é útil para pelo menos um de seus diversos públicos. As diversas funções do Facebook são subutilizadas e podem ser melhor aproveitadas pela faculdade. As artes que acompanham as publicações são informativas, mas podem ser diagramadas de forma mais efetiva e visualmente agradável.

Já a conta do Twitter<sup>5</sup>, como mencionado anteriormente, possui poucas atualizações. Ele conta apenas com 224 seguidores e é uma plataforma que pode ser melhor explorada pela faculdade, visto que o Twitter é bastante popular entre seus estudantes, por exemplo. As publicações são curtas e reúnem o básico da informação, o que se apresenta de forma positiva no uso da plataforma. No entanto, a falta do uso de recursos gráficos faz com que as postagens chamem menos atenção e, conseqüentemente, tenham menor alcance e engajamento na rede, dificultando o acesso do público-alvo ao conteúdo.

O perfil no Instagram<sup>6</sup> conta com 459 seguidores e compartilha conteúdos semelhantes aos do Facebook. As artes utilizadas são as mesmas, assim como a linguagem, ainda que adaptada para tal rede. A conta faz uso de hashtags, mas este pode ser otimizado. É importante notar que o Instagram é uma plataforma que valoriza boas imagens. Sendo assim, artes bem diagramadas e fotos de boa qualidade naturalmente terão uma melhor performance na rede.

---

<sup>4</sup> Página disponível em <https://www.facebook.com/faculdadedecomunicacao/>. Acesso em 10 dez. 2020.

<sup>5</sup> Perfil disponível em [https://twitter.com/fac\\_unb](https://twitter.com/fac_unb). Acesso em 10 dez. 2020.

<sup>6</sup> Perfil disponível em <https://www.instagram.com/canalfac/>. Acesso em 10 dez. 2020.

Enquanto isso, o canal do Youtube<sup>7</sup> possui 617 inscritos e aparenta ser usado apenas para a transmissão e publicação de exibições ao vivo. Existem apenas duas listas de transmissão criadas para identificar quais vídeos são de quais eventos ocorridos, mas há muito mais vídeos que poderiam ser organizados desta forma. A maioria dos vídeos não possui uma capa para a miniatura, exibindo apenas um dos quadros da filmagem. As miniaturas passam a imagem de maior dedicação e profissionalismo, muitas vezes sendo item decisivo na escolha do usuário de assistir à produção.

O canal no Telegram<sup>8</sup> é o mais recente dos meios de comunicação da FAC. Ele foi idealizado e criado no início do período da pandemia de Covid-19, como forma de se comunicar com mais eficácia com os alunos. Nele, são publicados anúncios de prazos, bancas de TCC e outros eventos que permeiam a vida da FAC. No entanto, ele possui apenas 502 inscritos e, conseqüentemente, não alcança a totalidade dos estudantes.

Os grupos de e-mails são administrados pelos servidores técnicos da secretaria. Eles são atualizados com frequência de forma a informar os alunos sobre comunicados da Diretoria da faculdade e da Reitoria, sobre oportunidades de estágio, prazos e eventos acadêmicos. A princípio, todos os alunos da FAC estão incluídos nestes grupos, visto que os e-mails de destino são os informados no cadastro do discente na Universidade. As mensagens são diretas e simples, facilitando a leitura e o entendimento. No entanto, não é possível saber se todos os alunos acompanham os e-mails, desta forma, não sendo possível determinar se o canal é efetivo no objetivo de alcançar todos os alunos.

O portal da faculdade é atualizado conforme demanda. Nele, a faculdade publica textos mais longos e detalhados sobre os eventos e acontecimentos do cotidiano. Ele possui uma barra de menu com muitos itens e uma arquitetura de informação que se assemelha a de muitos outros sites relacionados a UnB. No entanto, por existirem opções demais no menu principal, as informações se perdem e são mais difíceis de encontrar. Uma reestruturação do site e do menu inicial seria ideal na otimização do portal.

---

<sup>7</sup> Canal disponível em <https://www.youtube.com/channel/UChJBFMMGoVw2yXeFIIIvNzW>. Acesso em 10 dez. 2020.

<sup>8</sup> Canal disponível em <https://t.me/canalfac>. Acesso em 10. Dez. 2020.

De modo geral, a faculdade apresenta, como pontos fortes: a grande variedade de opções para os públicos-alvo se manterem informados e a atualização constante da maioria das plataformas em que está presente. Como fragilidades, a faculdade apresenta: a dificuldade de atingir todos os membros dos públicos-alvo, a não-exploração dos recursos de cada plataforma e pequenas falhas na utilização das plataformas, cada uma com sua particularidade.

Com a crise durante o ano de 2020, evidenciou-se a necessidade de uma estratégia que incluía todos os canais de forma otimizada para melhor informar os públicos-alvo. É importante não esquecer, no entanto, dos desafios inerentes à pandemia de Covid-19. A situação impossibilita, por exemplo, o acesso presencial às instalações da faculdade, a reunião presencial de funcionários e/ou alunos, e impõe obstáculos tecnológicos e sociais como falta de acesso à internet ou à computadores modernos para acesso às aulas e informações.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este trabalho, a metodologia utilizada compreende três fases distintas. Uma primeira composta pela revisão bibliográfica e documental; uma segunda compreendida pela pré-produção do produto a ser apresentado; uma terceira composta pela produção e finalização. Essas fases são fundamentais para o entendimento dos campos e formas de atuação do manual produzido, de maneira que se enquadre nas necessidades previstas pela FAC.

O trabalho apoia-se em uma leitura empreendida entre os autores do campo comunicacional voltados para o estudo da gestão de crises, comunicação de crise, assessoria de imprensa e comunicação organizacional. Esta leitura será complementada por uma revisão documental composta do entendimento e sistematização dos processos que compõe a comunicação da FAC.

Durante a pré-produção, foram agendadas e preparadas entrevistas com membros e pontos focais da Faculdade de Comunicação para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na comunicação de crise da instituição. Além disso, será preparado um questionário direcionado aos públicos-alvo da FAC para identificar suas dificuldades, caso existam, e os melhores canais de comunicação com cada grupo que formar tal público.

Durante a produção, foram realizadas entrevistas e aplicados questionários, como forma de composição de metodologia qualitativa. Em seguida, as informações obtidas serão compiladas, organizadas e analisadas em contraste com a pesquisa realizada durante a revisão bibliográfica para identificar problemas e possíveis soluções. A partir da análise, será produzido o plano de comunicação de crise.

A pós-produção constará da montagem, diagramação, impressão e entrega do produto do trabalho à faculdade; um plano de comunicação de crise que atenda às suas necessidades de acordo com as particularidades apresentadas.

## 6.1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a produção do produto, foram preparados instrumentos de coleta de dados, em formato de questionários, para os três principais públicos-alvo da Faculdade: discentes, docentes e técnicos administrativos. Os questionários foram pensados com o objetivo de entender mais profundamente cada público e sua respectiva relação com os canais de comunicação e plataformas utilizadas. Sendo assim, os três tiveram perguntas em comum, mas cada um deles foi adaptado de acordo com seu recorte de público.

Para início, como forma de garantir que os respondentes seriam apenas pessoas de fato matriculadas ou empregadas pela Faculdade de Comunicação, cada questionário pedia a data aproximada de ingresso na instituição. Esta medida foi tomada pois acreditou-se que, caso outra forma de identificação fosse solicitada (como nome, e-mail ou matrícula), os respondentes poderiam se sentir inibidos a responder algumas questões com sinceridade.

O questionário dos discentes foi aberto com uma pergunta para definição de perfil, onde questionamos em qual curso os estudantes estavam matriculados. As opções de resposta foram: Jornalismo, Audiovisual, Publicidade e Propaganda e Comunicação Organizacional. Com esta resposta, conseguimos uma boa noção da distribuição dos respondentes entre os cursos e da replicabilidade das respostas em relação à totalidade do público de discentes da FAC.

Para os docentes, a pergunta de perfil foi “Você é professor de qual departamento?”, com as seguintes opções de respostas: Departamento de Jornalismo, Departamento de Audiovisual e Publicidade e Departamento de Comunicação Organizacional. O objetivo da pergunta é, assim como com o público discente, saber a distribuição dos respondentes e replicabilidade da pesquisa.

Para os técnicos-administrativos, a pergunta de perfil não foi aplicada. Entendeu-se que, como todos estão alocados na FAC, mesmo com diferentes ocupações, a quantidade garantiria a replicabilidade das respostas no universo do público técnico administrativo.

As seguintes perguntas foram utilizadas nos três questionários. A questão “Quais dispositivos você usa para receber informações da FAC?” teve como possibilidade de

respostas: Celular analógico, Smartphone, Tablet, Laptop, Desktop, Outro (especifique). Com ela, esperava-se entender a quais dispositivos cada público tinha acesso, possibilitando a criação de conteúdo com os mais utilizados em mente. Por exemplo: com estas respostas, a FAC poderá saber se precisa, ou não, produzir conteúdo que tenha bom desempenho no smartphone ou se precisa apenas se preocupar com laptops.

A próxima pergunta foi “Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?”. As possibilidades de resposta eram: Página oficial no Facebook, Grupo da Comunicação no Facebook, Grupo de E-mails, Twitter Oficial, Instagram Oficial, Site Institucional, Portal de Notícias Alternativo (ex.: O Canário, Campus online, UnBTV) e Outro (especifique). Com estas respostas a FAC saberá qual a principal fonte de informações utilizada pelos seus públicos para obter informações sobre a instituição.

A questão seguinte, “Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?”, foi pensada como um funil para a anterior. Nesta, as opções de resposta eram apenas canais administrados pela FAC: Instagram Oficial, Página oficial no Facebook, Grupo da Comunicação no Facebook, Twitter Oficial, E-mail Oficial, Site Institucional e Telegram. Com isto, buscou-se conhecer qual dos canais FAC são preferidos por cada público, para que as informações possam ser melhor direcionadas no futuro.

Em seguida, busca-se saber o formato de conteúdo preferido de cada público com a pergunta “Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?”. As respostas possíveis eram: Vídeos, Textos, Fotos, Infográficos e Áudio. Com isto, a instituição terá conhecimento sobre quais formatos têm mais chance de ganhar a atenção e engajamento de cada público-alvo.

A pergunta final do questionário era “Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação? Considere seu conhecimento sobre datas importantes, prazos, eventos, comunicados, editais, calendário acadêmico etc.”. Os respondentes tinham a opção de responder: Sim, recebo todas as informações sobre a Faculdade. Talvez, eu poderia receber mais informações sobre a Faculdade; e Não, eu não recebo quase nenhuma informação sobre a Faculdade.

Com este questionamento, o objetivo era avaliar a satisfação dos respondentes com a estratégia atual de comunicação da FAC.

Além destas perguntas, um espaço para sugestões de melhorias na comunicação da faculdade foi aberto, onde os respondentes poderiam enviar suas percepções e ideias. O objetivo deste espaço foi estabelecer um canal aberto e buscar fazer com que os públicos se sentissem ouvidos e parte ativa do processo de comunicação, ao invés de apenas receptores de mensagens.

Os questionários foram preparados e aplicados através da plataforma Survey Monkey, e divulgados via Grupo de E-mails, Telegram Oficial e grupos informais de Whatsapp. As versões iniciais, sem respostas, podem ser encontradas nos anexos deste memorial. A análise dos resultados está presente no plano de comunicação de crises produzido, assim como gráficos gerados, pelo próprio Survey Monkey, a partir das respostas recebidas.

## 6.2. ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

As entrevistas realizadas com a Diretora da Faculdade de Comunicação foram preparadas com antecedência e com objetivo de melhor compreender a percepção da organização sobre a própria estratégia de comunicação. Ainda que este trabalho tenha como objetivo principal a construção de um plano de Comunicação de Crises, as pesquisas e o referencial teórico mostram que para o sucesso da Comunicação de Crises, é necessário a pré-existência de mecanismos funcionais, profissionais e ativos de comunicação (FORNI, 2020). Sendo assim, buscou-se entender todo o processo de Comunicação da instituição, não apenas o voltado às crises.

Durante as entrevistas, buscou-se obter informações sobre a rotina preexistente de comunicação, o processo de recebimento de demandas comunicacionais, a designação de profissionais para o trabalho específico de comunicação na Faculdade, planos de comunicação interna ou externa, curadoria de conteúdo para repasse ou publicação, dentre outras informações. Estas, foram obtidas através de entrevistas ao vivo na plataforma Google Meet e por e-mail entre outubro de 2020 e março de 2021.

Para melhor organização de ideias e fornecimento de informações mais detalhadas – que exigiriam pesquisa por parte da Diretoria – foi preparado um questionário a ser respondido por escrito, além das entrevistas ao vivo. O questionário, sem as respostas, pode ser encontrado nos apêndices deste memorial e sua análise, no produto elaborado.

### 6.3. CRONOGRAMA DE PESQUISA

Etapas do trabalho	Ago 20	Set 20	Out 20	Nov 20	Dez 20	Jan 21	Fev 21	Mar 21	Abr 21	Mai 21
Pesquisa bibliográfica e escrita do memorial										
Pré-produção: elaboração dos questionários										
Produção: aplicação dos questionários										
Pós-produção e elaboração do plano										
Revisão e finalização do memorial										
Entrega para banca e apresentação final										

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do novo coronavírus, que durou todo o ano letivo de 2020 e não dá sinais de despedida, revelou vulnerabilidades antes desconhecidas na Faculdade de Comunicação. Uma delas – e talvez a mais inesperada e surpreendente – presente em seu próprio nome; a Comunicação. Durante a rotina que a instituição levava anteriormente, a Comunicação entre seus membros era dada como certa; e, em caso de dúvida, bastava ir pessoalmente até a Secretaria, solucionar a dúvida com a Chris ou o Rogério, servidores responsáveis por grande parte do atendimento aos alunos.

No entanto, ao adentrar um período de incertezas e de muita distância entre seus membros, a faculdade se viu um tanto à deriva, precisando lidar com diversos problemas, grandes e pequenos. Diante do perigo sanitário imposto pela Covid-19, uma crise que ninguém previu, a FAC precisou se reinventar, buscando novas formas de atender e informar os alunos. É preciso reconhecer: foi bem-sucedida, se comparada à diversos outros departamentos da Universidade. Porém, sendo a Faculdade de Comunicação, era natural que se esperasse mais da instituição ao manter contato com seus estudantes, professores e técnicos.

Em meio à tantas dúvidas durante o ano de 2020, a FAC buscou estar presente e atender a todas as demandas possíveis. Foi um trabalho incansável e de muito esmero e carinho da instituição e seus membros. Portanto, este trabalho é entregue com o objetivo de facilitar a vida dos professores, técnicos e diretoria, que foram além e se reinventaram em meio a tantos obstáculos físicos e emocionais. Expressa-se através dele, também, gratidão pelo cuidado, pelo esforço e votos de melhora, saúde e descanso. Espera-se que através da identificação de demandas e proposta de soluções, o produto entregue garanta dias menos caóticos, uma comunicação mais eficiente durante a crise e fora dela, de modo a viabilizar espaço para novas ideias e possibilidades no lugar de intenso trabalho reativo.

A busca por fragilidades a serem corrigidas na faculdade proveu a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos reunidos não apenas na pesquisa, mas também no decorrer do curso de Jornalismo. Aplicá-los à uma instituição real e, principalmente, cujo trabalho forma os futuros profissionais de comunicação, foi uma imensa

responsabilidade. Com este trabalho, a necessidade de o comunicador estar sempre alerta e preparado se evidenciou. Não se pode confiar na falsa garantia de que a crise nunca chegará; pelo contrário, é seguro dizer que ela sempre chegará, e quanto mais um profissional esperar pela crise, melhor preparado estará e mais rápido sairá dela.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Pedro. **Primeiro caso de coronavírus no DF: o que se sabe e o que falta saber**. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2020/03/08/primeiro-caso-de-coronavirus-no-df-o-que-se-sabe-e-o-que-falta-saber.ghtml>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

COMUNIQUE-SE. “**Assessoria de Imprensa ou Assessoria de Comunicação?** 2018. Disponível em: <<https://www.comunique-se.com.br/blog/assessoria-de-imprensa-ou-assessoria-de-comunicacao/>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

CRISE. *In: Michaelis On-line*, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda., 2015. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/crise/>>. Acesso em: 18 abr. 2021.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Navio Silver Shadow deixa o Porto do Recife depois de 14 dias**. 2020. Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2020/03/navio-silver-shadow-deixa-o-porto-do-recife-apos-14-dias.html>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

DUARTE, Jorge et al. **Assessoria De Imprensa E Relacionamento Com a Mídia**. 5. ed. São Paulo: Atlas Ltda., 2018.

DUARTE, Jorge. **Assessoria De Imprensa No Brasil**. *In: Assessoria De Imprensa E Relacionamento Com a Mídia*. São Paulo: Atlas Ltda., 2018a. p. 49–77.

DUARTE, Jorge. **Produtos E Serviços De Uma Assessoria De Imprensa**. *In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria De Imprensa E Relacionamento Com a Mídia*. São Paulo: Atlas Ltda., 2018b. p. 231–249.

FARIA, Armando Medeiros De. **Imprensa e Organizações**. *In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Atlas Ltda., 2018. p. 137–146.

FAC/UNB. **História**. 2017. Disponível em <http://fac.unb.br/historia/>. Acesso em 18 Abr. 2021.

FOLHA DE S. PAULO. **Comunicação - Ranking de Cursos - RUF 2019 | Folha**. 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-cursos/comunicacao/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

FORNI, João José. **Gestão da Comunicação em Situações de Crise**. *In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Atlas Ltda., 2018. p. 413–440.

FORNI, João José. **Gestão De Crises E Comunicação: O Que Gestores E Profissionais De Comunicação Precisam Saber Para Enfrentar Crises Corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas Ltda., 2020.

FORNI, João José. **Questões essenciais para os primeiros 15 minutos de uma crise**. 2015. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/595-questoes-essenciais-para-os-primeiros-15-minutos-de-uma-crise>. Acesso em: 18 abr. 2021.

G1. **Coronavírus: qual foi a trajetória do coronavírus pelo mundo até ser decretada a pandemia?** 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/videos-perguntas-e-respostas/noticia/2020/04/10/coronavirus-qual-foi-a-trajetoria-do-coronavirus-pelo-mundo-ate-ser-decretada-a-pandemia.ghtml>. Acesso em: 19 dez. 2020.

GALIEGO, Andreza. **Assessoria de imprensa ou de comunicação?** 2013. Disponível em: [http://www.observatoriodaimprensa.com.br/feitos-desfeitas/\\_ed756\\_assessoria\\_de\\_imprensa\\_ou\\_de\\_comunicacao/](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/feitos-desfeitas/_ed756_assessoria_de_imprensa_ou_de_comunicacao/). Acesso em: 25 abr. 2021.

GOMES, Henrique. **Universidade dá início ao semestre letivo**. 2020. Disponível em: <http://noticias.unb.br/112-extensao-e-comunidade/3984-universidade-da-inicio-ao-semestre-letivo>. Acesso em: 19 dez. 2020.

LEMOS, Cláudia; DEL GÁUDIO, Rozália. **Publicações Jornalísticas**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria De Imprensa E Relacionamento Com a Imprensa. São Paulo: Atlas Ltda., 2018.

OLIVEIRA, Pedro Ivo De. **Agência Brasil explica: como se cadastrar no alerta da Defesa Civil**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-01/agencia-brasil-explica-como-se-cadastrar-nos-alertas-da-defesa-civil>. Acesso em: 10 jan. 2021.

STAKEHOLDER. In: **Dicionário Cambridge: Significados, Definições e Traduções**. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/stakeholder>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Informe sobre suspensão do calendário acadêmico**. 2020. Disponível em: <https://noticias.unb.br/69-informe/4022-informe-sobre-suspensao-do-calendario-academico>. Acesso em: 19 dez. 2020.

WEY, Hebe. **O Processo de Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986. v. 12

# APÊNDICES

# APÊNDICE I

## QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DISCENTES

### Discentes, vamos falar da comunicação na FAC?

Alunas, alunes e alunos,

Este formulário foi produzido com o intuito de melhor compreender a comunicação da Faculdade de Comunicação (FAC). As informações serão utilizadas para implementação de processos comunicacionais que melhorem o repasse de informações da FAC para seus públicos.

As informações fornecidas não serão compartilhadas com terceiros.

Tempo estimado de preenchimento do formulário: 5 minutos

### \* 1. Qual o seu mês e ano de ingresso na Faculdade de Comunicação?

Considere o primeiro dia do mês para a marcação de mês e ano.

Data

 

### 2. Qual o seu curso?

- Jornalismo
- Audiovisual
- Publicidade e Propaganda
- Comunicação Organizacional

### 3. Quais dispositivos você usa para receber informações da FAC?

- Celular analógico
- Smartphone
- Tablet
- Laptop

Desktop

Outro (especifique)

**4. Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?**

Página oficial no Facebook

Grupo da Comunicação no Facebook

Grupo de E-mails

Twitter Oficial

Instagram Oficial

Site Institucional

Portal de Notícias alternativo (ex.: O Canário, Campus Online, UnBTV)

Outro (especifique)

**5. Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?**

Instagram Oficial

Página oficial no Facebook

Grupo da Comunicação no Facebook

Twitter Oficial

E-mail Oficial

Site Institucional

Telegram

**6. Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?**

- Vídeos
- Textos
- Fotos
- Infográficos
- Áudio

**7. Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação? Considere seu conhecimento sobre datas importantes, prazos, eventos, comunicados, editais, calendário acadêmico etc.**

- Sim, recebo todas as informações sobre a Faculdade
- Talvez, eu poderia receber mais informações sobre a Faculdade
- Não, eu não recebo quase nenhuma informação sobre a Faculdade

**8. Caso não tenha respondido "Sim" à pergunta anterior: o que poderia ser melhorado/implementado na comunicação da FAC com o corpo discente (alunas, alunes e alunos)?**

## APÊNDICE II

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES

#### **Docentes, vamos falar da comunicação na FAC?**

Este formulário foi produzido com o intuito de melhor compreender a comunicação da Faculdade de Comunicação (FAC). As informações serão utilizadas para implementação de processos comunicacionais que melhorem o repasse de informações da FAC para seus públicos.

As informações fornecidas não serão compartilhadas com terceiros.

Tempo estimado de preenchimento do formulário: 5 minutos

#### **\* 1. Quando você começou a trabalhar na Faculdade de Comunicação?**

Caso não se lembre da data exata, marque o mês e o ano aproximados.

Data

 

#### **\* 2. Você é professor de qual departamento?**

- Departamento de Jornalismo
- Departamento de Audiovisual e Publicidade
- Departamento de Comunicação Organizacional

#### **\* 3. Quais dispositivos você utiliza para receber informações sobre a FAC?**

- Celular analógico
- Smartphone
- Tablet
- Laptop
- Desktop

- Outro (especifique)

**\* 4. Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?**

- Página oficial no Facebook
- Grupo da Comunicação no Facebook
- Grupo de E-mails
- Twitter Oficial
- Instagram Oficial
- Site Institucional
- Portal de Notícias alternativo (ex.: O Canário, Campus Online, UnBTV)
- Outro (especifique)

**\* 5. Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?**

- Instagram Oficial
- Página oficial no Facebook
- Grupo da Comunicação no Facebook
- Twitter Oficial
- E-mail Oficial
- Site Institucional
- Telegram

**\* 6. Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?**

- Vídeos
- Textos
- Fotos
- Infográficos
- Áudio

**\* 7. Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação? Considere seu conhecimento sobre datas importantes, prazos, eventos, comunicados, editais, calendário acadêmico etc.**

- Sim, recebo todas as informações sobre a Faculdade
- Talvez, eu poderia receber mais informações sobre a Faculdade
- Não, eu não recebo quase nenhuma informação sobre a Faculdade

**8. Caso não tenha respondido "Sim" à pergunta anterior: o que poderia ser melhorado/implementado na comunicação da FAC com o corpo docente?**

## APÊNDICE III

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

#### **Técnicos e técnicas, vamos falar da comunicação na FAC?**

Este formulário foi produzido com o intuito de melhor compreender a comunicação da Faculdade de Comunicação (FAC). As informações serão utilizadas para implementação de processos comunicacionais que melhorem o repasse de informações da FAC para seus públicos.

As informações fornecidas não serão compartilhadas com terceiros.

Tempo estimado de preenchimento do formulário: 5 minutos

#### **\* 1. Quando você começou a trabalhar na Faculdade de Comunicação?**

Caso não se lembre da data exata, marque o mês e o ano aproximados.

Data

 

#### **\* 2. Quais dispositivos você utiliza para receber informações sobre a FAC?**

Celular analógico

Smartphone

Tablet

Laptop

Desktop

Outro (especifique)

#### **\* 3. Através de quais plataformas você se informa sobre a FAC?**

Página oficial no Facebook

- Grupo da Comunicação no Facebook
- E-mails
- Twitter Oficial
- Instagram Oficial
- Site Institucional
- Portal de Notícias alternativo (ex.: O Canário, Campus Online, UnBTV)
- Canal interno
- Outro (especifique)

**\* 4. Dentre as opções abaixo, qual a ferramenta mais utilizada por você para se informar sobre a Faculdade de Comunicação?**

- Instagram Oficial
- Página oficial no Facebook
- Grupo da Comunicação no Facebook
- Grupo de E-mails
- Twitter Oficial
- E-mail Oficial
- Site Institucional
- Telegram

**\* 5. Qual o seu formato favorito para conteúdos consumidos na internet?**

- Vídeos
- Textos

- Fotos
- Infográficos
- Áudio

**\* 6. Você se considera uma pessoa bem-informada sobre as atividades da Faculdade de Comunicação? Considere seu conhecimento sobre datas importantes, prazos, eventos, comunicados, editais, calendário acadêmico etc.**

- Sim, recebo todas as informações sobre a Faculdade
- Talvez, eu poderia receber mais informações sobre a Faculdade
- Não, eu não recebo quase nenhuma informação sobre a Faculdade

**7. Caso não tenha respondido "Sim" à pergunta anterior: o que poderia ser melhorado/implementado na comunicação da FAC com você?**

## APÊNDICE IV

### ENTREVISTA COM A DIRETORA DA FAC

#### **Primeira parte - Comunicação**

##### **a) A FAC já possui um plano de comunicação, algum fluxo pré-estabelecido ou rotina?**

Primeiramente, gostaria de agradecer sua disponibilidade e interesse em fazer uma pesquisa para nossa faculdade, e também à sua orientadora. Como docente, eu trouxe esse tema na disciplina de Pré-Projeto em Jornalismo e você e sua orientadora professora o acolheram. Então, parto daí: Quando uma gestora busca alguém para fazer uma pesquisa sobre a situação de sua comunicação, já vejo aí alguns indicadores. Primeiro, é porque essa gestora, no caso aqui, a diretora da FAC-UnB, precisa dessa pesquisa. Segundo: se precisa, é porque há demandas não atendidas e há uma intenção de resolução. Então, as primeiras coisas que temos é isso: situações não atendidas, demandas não resolvidas, mas temos uma intenção da direção da faculdade em identificar demandas, mas com certeza não identifico todas, porque somente uma pesquisa organizada, processual poderá fazê-lo.

Outro ponto é que a FAC não tem um plano de comunicação, mas temos rotinas. Nós temos públicos bem definidos, temos rotinas que temos procurado seguir e aprimorar. Diversificamos nossas mídias de redes sociais, nosso contato com os estudantes. Mas um obstáculo que foi identificado desde o início da gestão, em setembro de 2019, foi um grande uso do balcão da secretaria como balcão de informação. Então, quando alguém quer saber alguma coisa, vai ao balcão da secretaria e pergunta. Isso tem um aspecto positivo e um aspecto negativo.

O positivo é que o balcão da secretaria, a recepção, acabam oferecendo um pool de informações, um lugar no qual pessoas são bem informadas e atendidas. Isso torna [a secretaria da Faculdade] um ambiente de bom convívio etc. Contudo, em algumas situações como o início de semestre, um dia em que a faculdade está tendo um grande seminário internacional, numa queda de luz ou num dia de chuva, em situações

excepcionais, ir ao balcão já não funciona. Até porque você pode estar impedido de chegar ao balcão.

Então, antes mesmo da situação da pandemia, que pegou a gestão muito cedo (assumimos a direção em setembro de 2019 e a pandemia atingiu a rotina da UnB em março de 2020), por sorte e pelo trabalho, eu já havia percebido a concentração de demandas na secretaria. Eu me colocava prevendo essas situações em que “se um dia a gente não tiver acesso à secretaria”, não temos como fazer chegar à informação. Então, precisamos começar a criar mecanismos, situações, estruturas e rotinas que desafoguem a secretaria; seja por telefone, no balcão ou por e-mail. Com isso, eu já vinha buscar soluções. Primeiramente, organizando o fluxo de chegada de informações e o fluxo de saída delas, de forma que as informações fossem entregues antes que o público te demandasse, colocando no portal, no site da faculdade. Procuramos deixar formulários, documentos e links esquematizados para que fossem mais fáceis de encontrar. E em caso de dúvidas, procure a pessoa X.

Especialmente, tentamos humanizar o atendimento, porque a secretaria não é um órgão não pensante. É um conjunto de pessoas, uma equipe. Procuramos também trazer o aspecto humano e relacional da comunicação, indicando pessoas que poderiam atender as demandas, não apenas entidades. Por exemplo: “fale com pessoa X no NTI, não apenas fale com o NTI”. Existe uma pessoa, existe um ser humano, ou seja, “essa pessoa tem nome, você pode falar com ela”.

Procuramos também integrar as respostas. Por exemplo: vai ter um edital X e as respostas precisam sair por departamento. Aí, tentamos fazer com que essas respostas saiam todas no mesmo dia porque facilita na hora de publicar. Ao invés de sair o resultado por curso, sai pela faculdade, e aí você ganha tempo e reduz a busca de informações.

Também percebemos, por meio de um contato qualitativo com os estudantes que eles faziam um triplo contato. Então, por exemplo, um estudante estava na sala de aula e enviava um e-mail, saía da aula e ia na secretaria, e se a demanda não estivesse respondida, ele telefonava de casa. Então ele fazia 3 demandas para a secretaria sobre um mesmo assunto.

Procuramos, por esse motivo, criar dinâmicas, da parte de comunicação institucional e estratégica, que aprimorassem a vida do estudante, que é o que mais interessa para a faculdade: propiciar informações que permitam aprimorar o contato dos estudantes com o curso, privilegiando informações que garantam que eles tenham as melhores condições para se desenvolver na faculdade, no seu curso.

E bem-estar foi uma questão que nos preocupou muito também. Procuramos criar grupos específicos para envio de e-mails, por exemplo.

**b) Antes da pandemia, tinha algum processo ou fluxo de publicação para conteúdos nas redes sociais? Alguma diretriz para cada rede? Processo de aprovação para publicação?**

Tinha. A parte informacional que não é administrativa e acadêmica estava sendo pouco utilizada. Ela vinha sendo realizada dentro de um projeto liderado pela professora Liziane Guazina, mas nós não recebemos essa dinâmica pois era um clique já encerrado. Ela era de um laboratório, ele encerrou as atividades e pronto, concluiu os trabalhos. Não tinha mais uma equipe que eu pudesse pedir para atualizar algo no site.

Então, qual foi o nosso objetivo? Revisar o site e entender como o site tinha sido pensado, como ele deveria ser alimentado. Decidimos partir do zero com ele e fazer uma nova proposta. Isso foi decidido em janeiro de 2020, o professor Tiago Quiroga, vice-diretor, ficou responsável por essa atividade, mas isso se interrompeu em março por conta da pandemia, porque envolveria disciplinas e o plano era discutir o site nas disciplinas. Agora, 1 ano depois, essa demanda está sendo atendida. O professor Tiago está em contato com as turmas de assessoria, definiu-se uma comissão com a participação de docentes e que será responsável por atualizar o site.

Nesse meio tempo, atualizamos a página inicial do site com informações mais urgentes e importantes para os estudantes, principalmente os de graduação, pois a Pós-Graduação tem uma página própria. Queremos passar uma segurança, uma ideia de comunicação oficial- no sentido de precisão, publicando coisas de interesse urgente dos estudantes de comunicação, como notas oficiais, informações sobre o ensino remoto, por exemplo.

**c) O site, depois da reformulação, será atualizado pela secretaria?**

Não sabemos ainda. A comissão que vai decidir isso. Nesse momento, o que se imagina, é que a gente quer valorizar o CDOC da FAC-UnB, e usá-lo como referência para o site. Até para ser algo mais orgânico e menos da Direção. Porque a direção atua por mandatos, mas se qualificarmos os profissionais do CDOC para definir o que colocar nas páginas, já que o NTI posta sob demanda.

Então, se algo precisa ser postado no site, a responsabilidade é de cada pessoa, não precisa necessariamente passar pela aprovação da direção. Por exemplo, se o SOS Imprensa quer colocar algo no site, a responsabilidade é da coordenação do SOS Imprensa falar com o NTI FAC-UnB para que eles façam a publicação. Isso não precisa passar pela direção da Faculdade, porque são informações institucionais. O único tema que precisa passar pela secretaria ou pela direção são os assuntos que dizem respeito à vida acadêmica do estudante e que a gente vai direcionar para publicação da forma mais precisa possível.

**d) A FAC tem algum profissional alocado especificamente para a comunicação?**

Não. Essa é uma das coisas que queremos definir dentro do plano de comunicação, para identificar essa questão e capacitar alguns servidores para auxiliar a Direção no trabalho de comunicação. Tem faculdades que possuem estagiários para comunicação, mas nunca fizemos isso porque temos muitas demandas de estagiários para trabalhos técnicos muito específicos. E por enquanto não pensamos em ter não, acho que podemos vincular isso a algum laboratório de ensino, pesquisa ou extensão.

Contudo, achamos importante fazer essa capacitação para que os técnicos identifiquem estratégias para que as informações sejam vistas. Por exemplo, um edital que chega quinta-feira à noite e o prazo é na segunda-feira seguinte.... Então, preciso que eles percebam que isso pediria uma chamada bem forte na sexta-feira.... Não adianta só enviar por e-mail, precisa fazer um card, incluir uma imagem etc.

## **Segunda parte – Comunicação de Crises**

### **a) Quais as fragilidades e dificuldades na gestão da pandemia observadas até agora?**

O próprio cenário da pandemia cria fragilidades (o risco sanitário em si, pessoas da comunidade da FAC concretamente atingidas – adoecidas pela pandemia -, o impacto psicológico da pandemia sobre a comunidade, as consequências materiais da pandemia, por exemplo, estudantes ou famílias de estudantes que tiveram redução de renda, perda de moradia e situações correspondentes ) e gera dificuldades (o trabalho remoto e todo o necessário para trabalho remoto – internet de qualidade, equipamentos, a administração de rotinas de estudo e trabalho no modo remoto, o fluxo intenso de solicitações da Administração Superior – Reitoria, com demandas de consulta com prazos para devolução para os conselhos e câmaras CEPE, CONSUNI, CEG, CPP e afins, a indefinição de cenários futuros, o que dificulta muito até mesmo algo que seria corriqueiro como quando e como será o semestre seguinte, por exemplo).

### **b) Existe algum sistema de atualizações periódicas sobre crise para o público interno ou externo?**

Sim, considerando que ‘a crise’, no nosso caso, é o estado de excepcionalidade instaurado pela pandemia covid-19. Assim, as atualizações são periódicas e obedecem ao ritmo de marcos temporais definidos, principalmente, pela agenda de deliberações do CEPE ou do CONSUNI, mas principalmente do CEPE, pois é o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão da UnB. Esses marcos temporais de divulgação incluem: quando inicia e termina cada semestre letivo, como será o sistema de matrícula e de ensino, assim como toda rotina da faculdade, a qual interessa principalmente ao público interno (estudantes, docentes, técnicos da FAC e externo).

### **c) Na FAC, o que não pode parar durante a crise (auxílio? Editais? PIBIC? Monitoria?)?**

Dos itens que você citou, a FAC-UnB só gerencia monitorias (a seleção de monitores é realizada pelas e pelas e pelos docentes, e o registro de monitoria é feita

pela secretaria). Os editais de auxílio estudantil e de Iniciação Científica são gerenciados por instâncias externas à FAC; nesses casos, a FAC faz a divulgação interna mas não o gerenciamento dos editais.

**d) Qual o organograma da FAC (hierarquia, nomes e cargos)?**

Consta no regimento interno da FAC, disponível em: [http://fac.unb.br/wp-content/uploads/2018/11/Regimento-FAC-versao-28\\_06.pdf](http://fac.unb.br/wp-content/uploads/2018/11/Regimento-FAC-versao-28_06.pdf)

No site, estão disponíveis os cargos e nomes também.

**e) Quem seria/é parte de um comitê de crises interno? O comitê de crises deve ser composto por pessoas nas funções abaixo. Por favor elenque as pessoas por nome.**

**Diretora da FAC:** Dione Oliveira Moura

**Coordenador do Comitê:** (provavelmente se vier a ser criado um comitê de crises, o Conselho da FAC seria ouvido para definir a coordenação do comitê)

**Porta-Voz:** Dione Oliveira Moura

**Porta-Voz substituto:** Tiago Quiroga F. Neto

**Coordenador de Comunicação:** (provavelmente se vier a ser criado um comitê de crises, o Conselho da FAC seria ouvido para definir a coordenação do comitê)

**Serviços jurídicos (se houver):** não disponível na FAC, quando necessário a FAC precisa acionar a PJU

**Recursos Humanos (se houver):** Ivoneide Brito de Oliveira

**Área de segurança e inteligência:** não disponível na FAC

**f) Além da Covid-19, quais são outras possibilidades de crises que vocês enxergam na FAC?**

Paralisação por movimento grevista; crise orçamentária como consequência de eventual crise orçamentária nas universidades federais.

**g) Qual o número de alunos, docentes e técnicos a FAC possui no momento?**

Preciso solicitar ao Decanato, no caso dos estudantes, pois acabamos de realizar uma outorga de grau. Temos 22 servidores técnicos e 6 estagiários.

**Caso queira adicionar alguma outra informação sobre a comunicação durante a crise ou sobre a própria gestão de crises, pode inserir abaixo:**

Ao dispor caso surja alguma questão nova. A Direção FAC designou uma comissão para reformular o site da FAC, com participação de professores e do CEDOC FAC. A coordenação da comissão é do vice-diretor, professor Tiago Quiroga; logo pode ser interessante a autora do TCC fazer contato com a Comissão, por intermédio do vice-diretor da FAC.